PROFILS DE CADRES, VALEURS COLLECTIVES

ET GESTION DES CARRIERES

Vincent DEGOT

1987-1988

Vincent DEGOT

1987-1988

PROFILS DE CADRES, VALEURS COLLECTIVES ET GESTION DES CARRIERES

*

RATP
Projet Réseau 2000

AVIS AU LECTEUR

Le présent document constitue le rapport de synthèse d'une "Recherche-action" réalisée dans le cadre du projet "Réseau 2000" entre l'automne 1986 et fin 1987.

Cette recherche-action était co-pilotée par la Mission Prospective de la direction générale et par la direction du personnel (respectivement M. G. Amar et Mme G. Lardreau) ; le dispositif de recherche comprenant en outre, un chercheur-intervenant (M. V. Dégot du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique) et un groupe de travail interdirections de responsables des questions de personnel dans divers secteurs[1].

Ce groupe, qui se réunissait environ une fois par mois, avait pour fonction à la fois d'apporter des "matériaux" de réflexion (expériences passées ou en cours, études, ...), de les analyser, de réagir aux synthèses et propositions avancées par le chercheur, et ainsi de guider la progression de la recherche. Mais nous avons eu aussi deux autres précieuses sources d'information. En premier lieu une série d'interviews (environ 40) réalisées par V. Dégot auprès de cadres de la Régie, à presque tous les échelons hiérarchiques. En second lieu, un certain nombre d'interventions, devant le groupe, faites par des responsables de l'entreprise impliqués dans des expériences en cours.

Précisons tout de suite que la recherche ici présentée ne prétend aucunement exhaustivement de la question de la gestion des cadres à la RATP. Comme l'indique son titre, son objectif principal est l'examen des interactions entre ces trois termes que sont les "profils de cadres", en tant qu'ils illustrent plus ou moins clairement les "valeurs collectives", explicitement ou implicitement véhiculées par les mécanismes de "gestion des carrières". Cet examen devant être

---

[1] Le groupe de travail était constitué de : M. AMAR (G), Mes ANGELY (PC), AUBRY (PM), MM. BLUTEAU (R), BOISOT (PC), CASSANIS (PC), GUIBERT (CA), Mme GUILLAUME (DP), MM. HOYEAUX (FR), HURTU (PC), Mme LARDREAU (PC), MM. LEMARECHAL (FE), LETELLIER (T), L'HERMITTE (PC), MARTINAT (N), ROMNEY (S), DEGOT (CRG).

effectué dans une dimension prospective, c'est-à-dire en termes d'évolution, de tendances actuelles et de finalités souhaitées. L'hypothèse générale de cette approche, c'est la nécessité et la possibilité de faire de la gestion des carrières un véritable "levier stratégique" pour promouvoir une évolution de la culture d'entreprise, entendue à son sens le plus général (des valeurs partagées) comme à son sens le plus concret (les comportements des individus). Bien que cela ne soit pas très aisé, cela nous semble possible, et c'est en tout cas nécessaire si l'on veut donner corps aux orientations stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire à l'exigence d'adaptation à un nouveau contexte et à de nouveaux enjeux. D'ailleurs plusieurs projets et expériences en cours vont déjà dans ce sens, et nous avons essayé d'en analyser les potentialités et les difficultés.

Sur la base de ce travail, dont le premier objectif était d'établir un diagnostic de la situation et des tendances actuelles, nous avons émis un certain nombre de propositions qui permettent d'aller plus loin. Ces propositions ne sont ici que succinctement présentées, leur discussion approfondie et leur éventuelle expérimentation débordant du cadre de la phase de recherche présentée dans ce rapport. Une seconde phase est par ailleurs entamée.

S O M M A I R E

Pages

RESUME 5

LA PREMIERE ETAPE DE LA RECHERCHE 12

- Les expériences en cours dans les directions
- Les représentations des cadres sur leurs carrières

LA SECONDE ETAPE DE LA RECHERCHE 28

- Le point de vue des cadres supérieurs
- Le rôle des instruments de gestion

ELEMENTS DE CONCLUSION 51

RESUME

Objet de l'étude

Le texte qui suit résume les enseignements d'une étude qui s'est poursuivie avec la direction du personnel et la collaboration de plusieurs autres directions de la RATP. Le sujet traité concerne plusieurs thèmes qui font actuellement l'objet de réflexion dans de nombreuses grandes entreprises en France et à l'étranger. Cette étude présente l'intérêt d'articuler, à partir d'observations concrètes et dans une perspective pragmatique, la notion de culture d'entreprise, gestion des carrières, communication interne, représentation des agents (sur l'entreprise) qui sont souvent traitées de manière isolée, alors que, comme nous allons le voir, elles sont profondément imbriquées.

A l'origine de cette recherche, il y a le souci d'analyser les moyens de faire passer dans la vie de la Régie un certain nombre de valeurs culturelles qui :

◊ soit apparaissent souhaitables à terme étant donné l'évolution de l'environnement urbain de l'entreprise ;

◊ soit (et ceci est complètementaire) correspondant à des orientations que la RATP veut imprimer à son activité (développement du rôle commercial de la qualité de service).

La gestion de carrière

La gestion des carrières, c'est d'abord une notion un peu paradoxale car en général on gère des entités inanimées ou sans volonté (stock, portefeuilles d'actions). Gérer des carrières, cela suppose que les cadres se laissent gérer et donc qu'il y ait une sorte de consensus entre gestionnaires et gérés sur quelques règles du jeu. Or les usages de la gestion des carrières ont varié dans le temps ; il s'agissait :

◊ d'abord de conserver les cadres (en harmonisant leur "statut" avec le marché),
◊ ensuite d'optimiser l'utilisation des compétences,
◊ aujourd'hui par une telle gestion, on cherche aussi à exprimer un message : promouvoir un profil de cadre et par là influer sur les valeurs et la culture dominante de l'entreprise.

Les règles du jeu et le consensus renvoyait aux deux premiers usages, elles avaient émergé par l'habitude, elles privilégiaient naturellement l'ancien-neté et le diplôme. Pour développer une gestion du "3ème type", il faut fabriquer de nouvelles règles et les faire reconnaître comme légitimes. Pour aider à cela, on peut utiliser des "instruments" divers.

Le contexte récent

Le ralentissement économique a entraîné un ralentissement du flux des cadres, qui peut induire une diminution du nombre des promotions (sinon en valeur absolue, du moins en proportion). Cela entraîne :

◊ que chaque promotion à des conséquences plus lourdes pour l'entreprise ;

◊ que les cadres sont plus attentifs à ces événements plus rares.Si l'entreprise veut garder une marge de manoeuvre, elle doit être plus sélective afin d'assurer des carrières aux collaborateurs qu'elle veut conserver. Elle doit aussi gérer les carrières sur des ensembles plus grands (pour conserver un nombre de "coups" suffisants) et ceci plus finement.

Mais cela modifie les règles du jeu évoquées plus haut et si l'on veut que de nouveaux repères soient rapidement perçus et admis par une majorité de cadres, il faut mener une gestion systématique et cohérente qui doit donc reposer à la fois :

◊ sur des instruments de gestion,

◊ sur un ou des "profils de cadres" permettant d'étalonner ces instruments.

L'étude proprement dite

Pour que cette évolution soit possible, il faut :

◊ évaluer la sensibilité des cadres à un changement des règles et leur réceptivité à celles que l'on envisage,

◊ évaluer l'état des réflexions dans les divers secteurs qui sont concernés et peuvent avoir une démarche relativement autonome.

Pour cela la recherche "Profils de cadres et valeurs collectives" a utilisé deux dispositifs de recueil d'informations et de réflexion :

◊ un groupe de travail composé de gestionnaires de carrières provenant des diverses directions afin de connaître les expériences en cours et d'évaluer les matériaux provenant :

◊ de deux séries d'entretiens avec des cadres de diverses directions, avec les échelles chiffres, puis les échelles lettres jusqu'au niveau chef de service.

Très sommairement les enseignements que l'on a pu tirer de ce dispositif sont les suivants :

© *en ce qui concerne la manière dont les individus vivent la carrière*

◊ pour les cadres moyens (concernés par les mécanismes de gestion), ils ne perçoivent pas dans la gestion l'affirmation d'un profil , mais le jeu des critères classiques (ancienneté, diplôme) ainsi que le rôle important des opportunités, au coup par coup (être là au bon moment).

◊ les cadres supérieurs ont un double statut :

- ils sont (ou ont été gérés) et constituent des modèles de réussite. Ils ont une perception plus structurée de l'espace des carrières, traversé par des courants et des individus porteurs. Il y a aussi des processus classiques : plus on monte plus on est visible, plus

on connaît de gens, plus le poids de la carrière passé donne une relative autonomie par rapport aux procédures, mais plutôt sur le mode de l'inertie (on peut refuser des opportunités). Tout ceci n'est pas non plus l'expression d'un dessein marqué de gestion.

- en tant que gestionnaires de carrières, ils semblent plus réagir aux événements que les anticiper. Leur marge de manoeuvre est de ce fait limité car elle porte sur peu de possibilités de choix. Faute d'un discours global sur la carrière à la RATP, ils ont une faible capacité d'argumenter des décisions s'écartant des critères classiques et se sentent peu légitimes à modifier les règles en vigueur. Ils manquent de moyens pour le faire de manière systématique et en assurant à leur visée une pérennité (au-delà de leur présence personnelle dans le poste qu'ils occupent).

© *en ce qui concerne les initiatives en cours,* celles-ci sont nombreuses dans des directions ou services variés. Elles témoignent d'une prise de conscience du rôle nouveau possible et nécessaire de la gestion de carrière. Ces "expériences" portent sur :

◊ l'"infrastructure" de la gestion des carrières : fiches de postes, etc.....,
◊ l'évaluation des cadres (grille d'appréciation, entretiens) afin de diffuser le sentiment que les promotions ne sont pas arbitraires,◊ la gestion des mouvement en reliant desprofils (par exmeple celui du cadre "polycompétent") à des parcours de carrière,
◊ sont aussi menées des expériences sur la définition d'objectifs annuels négociés.

Ces expériences se développent prudemment et elles se heurtent parfois à des difficultés non prévues :

◊ *techniques* : comment élaborer une bonne grille d'appréciation, mener un entretien, etc.....
◊ *culturelles* : comment expliquer à l'ensemble des cadres, les nouvelles règles du jeu que l'on propose.D'où des réactions mitigées de la part des cadres qui vont de la méfiance à la désillusion ou l'ironie.

Par ailleurs, ces expériences portent en elles les risques d'effets pervers possibles :

◊ renforcement des cultures locales autour de profils liés à des valeurs locales,
◊ fragilisation d'un processus de travail où les redondances et les recouvrements entre fonctions sont plus limités,
◊ difficulté à transmettre à un responsable qui vous succède les principes de gestion que l'on cherche à promouvoir,
◊ obstacle à la mobilité pour des cadres que l'on cherche à mieux intégrer à un contexte de travail, à une équipe.

D'où la nécessité de rechercher divers contrepoids aux expériences en cours afin que le processus d'apprentissage décentralisé de la gestion des carrières se poursuive, que se développent des solutions concrètes locales mais cohérentes, par exemple au niveau de l'argumentation qui les accompagne.

Une régulation peut être recherchée par :

◊ la formulation d'un discours commun, général, sur la carrière qui soit cependant déclinable par direction ;
◊ la mise en oeuvre ou le renforcement de structures transversales de suivi, de pilotage et d'échanges ;
◊ le lancement d'actions sur des points "clés" (comme par exemple la recherche-action Réseau 2000-P en cours avec FR) ;
◊ la mise au point d'un instrument permettant d'aider la prise de décisions cohérentes, au niveau de services ou pour certaines populations de cadres (à potentiel, chef de groupement).

Les propositions

On retrouve ces orientations générales dans les propositions de poursuite des travaux de cette recherche-action :

◊ en ce qui concerne la formulation d'un discours commun et plus généralement l'organisation de la communication sur la carrière à la RATP (ce qui inclut la circulation d'information sur ce thème entre les directions) :

© organisation d'un séminaire de direction sur le sujet "quel cadre pour quelle stratégie de la RATP demain ?" ;

© publication de profil de responsables lors de leur nomination à des fonctions symboliques dans un support RATP à définir ;
© poursuite plus espacée des réunions entre les membres du groupe de travail mis en place pour l'étude (tous les trimestres).

◊ en ce qui concerne les recherches-action exemplaires :

© lancement en collaboration avec FR d'une analyse rétrospective des mouvements de cadres qu'à connu ce service (une quarantaine sur un an et demi) afin de voir -le cas échéant- la logique qui s'en dégage, les libertés de manoeuvre que l'on aurait pu utiliser s'il y avait eu moins de contraintes (de temps) et des instruments de gestion plus puissants (permettant des simulations de conséquences) ;

© cette étude préalable devant à terme fournir les éléments d'un système de simulation servant d'aide à la décision en matière de gestion de carrière. L'usage de ce système est nécessaire pour changer certain principe de cette gestion : dans ce domaine le changement doit être argumenté pour que l'argumentation soit crédible, il faut que les décisions qui lui sont associées soient cohérentes. Pour que cette cohérence puisse être atteinte, il faut des instruments "visualisant" les conséquences des choix présents sur les possibilités futures.

◊ "Post-Scriptum"

Parallèlement aux travaux du groupe de travail, et se nourrissant pour partie de ceux-ci, se développaient à la direction du personnel des actions pour améliorer la gestion des cadres.

Début 1985, dans un document appelé "Eléments", étaient présentées un certain nombre de mesures destinées à encourager la mobilité et annoncée la création du Comité technique.

Cet organisme a une double mission qui est d'assurer la présélection des candidats aux postes de chef de groupement et de coordonner la gestion des cadres à potentiel.

Pour l'aider dans cette tâche ont été désignés mi-1988 des gestionnaires cadres qui, chacun dans sa direction, devront mettre en place et veiller au bon fonctionnement d'outils ou de procédures permettant une meilleure gestion des cadres.

Le premier objectif de ces gestionnaires cadres est la mise en place dans leur direction de démarches d'appréciation des performances et des potentiels dans le cadre d'orientations définies par la direction générale et la direction du personnel.

Cette action centrée sur la gestion individuelle des cadres s'accompagnera d'un travail sur la gestion prévisionnelle des carrières pour laquelle la direction du personnel teste actuellement des outils.

*****

LA PREMIERE ETAPE DE LA RECHERCHE
expériences en cours et représentations des cadres

Un groupe de travail a été mis en place pour piloter l'étude. Il comprend des représentants des principales directions de la Régie, de la direction du personnel et de l'équipe Réseau 2000.

Les étapes du déroulement de cette première étape de la recherche ont été les suivantes :

- **point sur le système formel (et statutaire) de gestion des carrières en vigueur à la Régie,**
- **analyse des sous-systèmes quasi-officiels définis dans chaque direction,**
- **analyse des pratiques concrètesde mise en oeuvre de ces sous-systèmes dans les diverses directions,**
- **entretiens avec des cadres pour avoir leur point de vue sur la carrière et la gestion.**

Méthode et démarche

Le but de ces trois dernières étapes est directement inspiré par le thème de la recherche : percevoir s'il existe au niveau des procédures, de leur mise en oeuvre ou de la représentation que se font les cadres de la carrière ou de sa gestion, un profil dominant du cadre, des critères que devrait posséder le cadre "idéal" de la Régie (tout du moins celui qui fait une carrière plus rapide que celle des autres). S'il existe de telles représentations ou valeurs collectives, celles-ci sont-elles identiques à tous les niveaux de la hiérarchie, pour toutes les populations de cadres, etc...?

Conformément à ce dispositif de recherche, nous avons donc rencontré des spécialistes de la gestion de carrière des cadres à la direction du personnel (sous la double fonction de gardiens des normes et de gestionnaires des cadres de P), dans d'autres directions (les sous-systèmes et leur mise en oeuvre), des responsables hiérarchiques intermédiaires (mise en oeuvre).

Le système actuel

En dépit des nombreuses expériences menées par les diverses directions depuis un an ou deux, les procédures de base de la gestion des carrières à la RATP demeurent actuellement ce qu'elles ont été ces dernières années, si l'on excepte la décentralisation des commissions de classement.

Le dispositif de base demeure la commission de classement qui est préparée par la constitution du tableau d'avancement. Celle-ci s'effectue au niveau des services, pour chaque échelle, lors de réunions rassemblant les chefs de division et le chef de service. Jusqu'à récemment, il semble que le classement des cadres s'effectuait de manière empirique, à partir de la connaissance que chaque responsable a des cadres du service.

Cette procédure comporte deux caractéristiques :

◊ l'absence de définition d'un **profil** précis et notoire du cadre que l'on cherche à promouvoir, ainsi que d'une argumentation des éléments de ce profil,
◊ l'absence d'**instruments** permettant de mesurer de manière discriminante les facteurs qui constituent la "qualité" d'un cadre (compétence, aptitude à l'animation, disponibilité, etc...).

Il en résulte deux types d'effets :

- d'une part, on privilégie une **appréciation globale** des cadres : "un tel est bien, un tel est médiocre". Ceci rend difficile une réelle gestion (au sens de l'utilisation optimale d'une ressource) qui tienne compte de la possibilité que tel cadre qui a des résultats moyens dans un poste, en ait de meilleurs dans un autre ;

- d'autre part, la **rhétorique interne sur la carrière,** c'est-à-dire les échanges de différents acteurs (responsables, cadres, direction du personnel) sur la carrière et les promotions, reste très pauvre. Les responsables ne disposant pas d'arguments précis (profils) et techniques (instruments) pour justifier les promotions sont conduits à une évaluation des cadres en fonction des critères qu'ils pourront le mieux justifier : l'ancienneté et le diplôme.

Ceci renforce l'appauvrissement du discours sur la carrière, cela conduit les cadres à "rationaliser" leur carrière de la manière la moins "traumatisante" pour eux, en expliquant que celle-ci tient "pour 1/3 au diplôme, pour 1/3 au hasard, pour 1/3 à l'ancienneté et pour 1/3 à la compétence (au sens large de comportement au travail)".

Les "expériences" en cours dans les directions

Les expériences en cours des différentes directions doivent s'apprécier par rapport au système actuel et il est nécessaire de garder présent à l'esprit que pour sortir de la situation actuelle, il faut agir à deux niveaux :

- l'argumentation et la rhétorique sur la carrière et les promotions qui ne peuvent être enrichies qu'à partir de l'affirmation plus explicite et volontariste d'un profil de cadre visé, ainsi que par :
- l'instrumentation de la gestion de carrière par la mise en place de nouvelles procédures concernant en particulier l'appréciation des cadres et les trajectoires possibles.

Le développement d'une instrumentation est nécessaire afin d'établir une rupture claire avec le système actuel, mais elle n'aura d'efficacité que si elle est soutenue par une action culturelle sur la signification de ces instrumentations (à destination des cadres) et sur la manière de s'en servir (à destination des responsables). Or **les directions agissent comme si elles pensaient pouvoir faire évoluer la culture en jouant simplement sur le niveau instrumental.**

En premier lieu, il peut sembler paradoxal de parler de gestion prévisionnelle face à une conjoncture aussi bloquée, non pas du fait des procédures en place (statuts), mais du fait de la saturation des niveaux hiérarchiques qui résulte des embauches importantes dans les années 1965 à 1975.

Sur cet arrière-plan, il est intéressant de constater que chaque direction opérationnelle, de manière relativement autonome, a cherché les moyens pour conserver une marge de manoeuvre afin de pouvoir procéder réellement à une gestion des carrières.

A l'heure actuelle, il semble que les moyens privilégiés de se donner de la liberté par rapport aux contraintes qui pèsent sur lespossibilités d'avancement sont : soit de moduler les évolutions individuelles, soit de favoriser les déplacements possibles.

Si l'on considère les deux options que l'on vient d'évoquer, on constate qu'elles ont été explorées par diverses directions et qu'elles ne sont pas exclusives, mais plutôt dépendantes du contexte local :

- ***la favorisation des déplacements possibles*** a essentiellement été étudiée à la direction des équipements électriques. Elle consiste à superposer au système actuel de définition des niveaux hiérarchiques et des fonctions, une sorte de grille comprenant, elle, des niveaux de responsabilité et des familles de métiers. Par ailleurs, la direction en question a lancé (ou va lancer) une sorte d'offensive "culturelle" visant à valoriser auprès de ses cadres la "polycompétence", c'est-à-dire le fait de maîtriser les connaissances spécifiques à chaque famille (qui relèvent toutes de l'électricité, mais peuvent concerner les courants faibles (électronique, automatique) ou fort (électromécanique, transports d'énergie, les études-travaux ou la maintenance). Dans la mesure où la polycompétence est valorisée, on conçoit que la prise de responsabilité soit la sanction de celle-ci. Ceci légitime le fait d'effectuer des passages "horizontaux" d'une famille à une autre. On voit donc que l'espace des déplacements admissibles pour les cadres tend à devenir plus complexe.

  Cette direction a donc développé des techniques spécifiques de gestion de ces mouvements (banques des cadres, des fonctions, organigramme prévisionnel glissant sur cinq ans ou chronorganigramme, etc...). Il faut souligner que cette initiative est l'écho, au sein de la direction, de la politique de mobilité promue par la direction du personnel et la direction générale depuis quelques années. Elle pourrait dans une certaine mesure servir de terrain de réflexion pour une opérationnalisation de la mobilité au niveau de la Régie dans son ensemble. Par ailleurs, cette initiative a été facilitée par la nature du travail et la qualification des cadres de cette direction (beaucoup d'ingénieurs). Comme on le constate aisément par le résumé précédent, cette initiative s'appuie sur la valorisation d'un profil de cadre : le cadre polycompétent, valorisation elle-même soutenue par l'affirmation de la compétence technique comme valeur collective.

- ***une gestion plus individualisée des promotions.*** Cette gestion repose, entre autre, sur une évaluation plus précise (ou du moins qui soit considérée comme telle par les cadres eux-mêmes) des individus, de leur travail, de leur potentialité. Cela ne veut pas dire que l'évaluation assez informelle actuelle ne soit pas fiable au niveau des quelques personnes qui établissent les tableaux d'avancement, mais si l'on s'oriente vers une politique plus discriminante, il faut que les cadres aient le sentiment que celle-ci s'appuie sur des évaluations (d'eux-mêmes et aussi des fonctions à pourvoir) plus objectives ou du moins plus objectivables. Ceci explique que plusieurs directions travaillent dans ce sens en développant la pratique des entretiens individuels entre cadres et leurs supérieurs, en cherchant à définir des critères et des méthodes de notation, etc...

  Plusieurs méthodes, obéissant aux mêmes principes généraux, mais variant assez considérablement dans leurs modalités de réalisation et de mise en oeuvre, sont ainsi actuellement testées. Il se dégage évidemment de telles méthodes un profil du "bon" cadre" : c'est celui qui obtient des "bonnes" notes pour chacun des critères retenus. Mais il y a deux possibilités que l'on observe fréquemment, à la Régie ou ailleurs : soit les critères restent assez généraux et personne ne peut nier que pour progresser dans la hiérarchie il faille être techniquement compétent, savoir animer une équipe, avoir le sens du contact, etc.. Mais tout le monde sait que de tels critères sont trop généraux et ne sont qu'un habillage des opinions "subjectives" des responsables qui gardent un rôle prépondérant.

  Pour éviter cette tendance, il faut se poser la question : quel est, de manière concrète, détaillée, illustrée, le profil du cadre que nous souhaitons dans cinq ou dix ans ? Pour échapper aux généralités, il faut soit disposer d'une méthode de travail précise et originale, soit avoir une approche assez volontariste (en pensant que l'on va pouvoir transformer les individus).

Les deux approches que nous avons présentées répondent donc bien, comme nous l'avons souligné au début, à la recherche d'une liberté de manoeuvre accrue en matière de gestion des carrières au sein des directions. Par ailleurs, de manière plus ou moins explicite, elles reposent sur un profil de cadre qui est argumenté à partir des

nécessités fonctionnelles, même si celles-ci peuvent varier : qu'il s'agisse de la compétence technique et d'animation (polycompétence) ou de la volonté d'adapter les cadres aux réformes de structure (accroissement des tâches de gestion dans le travail du chef de dépôt, par exemple).

Les questions que nous nous posons à partir du recueil et de l'analyse de ces diverses initiatives portent principalement sur deux points :

◊ l'homogénéité et la cohérence au niveau de la Régie dans son ensemble,
◊ l'attitude des cadres eux-mêmes face à ces transformations qui ne sont pas encore très sensibles dans les pratiques.

© on peut en effet penser que si les instances dirigeantes de la Régie affirmaient, par des déclarations, des décisions, une orientation politique générale cohérente, à la fois avec les valeurs que souhaite promouvoir la Régie et avec les "profils dominant de cadres" qui se dégagent des initiatives de chaque direction, cela faciliterait dans une large mesure l'argumentation de ces initiatives par les directions auprès de leurs cadres. Cela implique de trouver une commune mesure entre les profils évoqués : "l'image dominante du cadre à la RATP" et de gérer réellement cette image. L'intérêt de cette gestion n'est pas uniquement interne car elle peut contribuer à ce que des cadres -en général les diplômés- de qualité soient toujours attirés par la Régie. Pour cela, il faut aussi imaginer des moyens d'imposer cette image à l'extérieur (grandes écoles, publications, vidéos, etc...) ;

© par ailleurs, il ne faut pas oublier le principe de mobilité qui a été affirmé récemment (et même inclus dans les procédures : la mobilité significative pour devenir chef de division). La réalisation de cette mobilité est surtout fondée sur un consensus honnête de toutes les parties concernées. Mais son accroissement passe entre autre par la mise au point d'instruments de gestion de cette mobilité qui pourraient (par exemple) s'inspirer de ce qui est en cours d'expérimentation au sein de la direction évoquée plus haut. Un élément important, surtout pour une mobilité interdirection, consiste en une évaluation plus précise des postes afin d'éviter que ne prolifèrent trop les représentations sur la rapidité de la carrière dans telle direction, la charge de travail dans telle autre.

On peut envisager qu'en s'appuyant sur les expériences des différentes directions, il soit possible de donner une formulation plus précise et une argumentation plus rigoureuse du principe de mobilité qui, comme nous l'avons vu, a la propriété de complexifier l'espace de jeu des carrières. Pour cela il est sans doute nécessaire, à partir des expérimentations en cours et des travaux divers menés sur le sujet, d'approfondir à la fois la notion de profil dominant du cadre et l'argumentation que l'on peut lui apporter, en terme de valeurs collectives reposant sur des nécessités fonctionnelles (compétences différentes des agents nécessités par un environnement plus imprévisible, accentuation de la dimension gestion par rapport à la seule dimension technique, etc..). Mais cette formulation doit en premier lieu s'appuyer sur une connaissance plus précise des représentations que les agents se font de la carrière et des manières éventuelles de faire évoluer sa gestion.

Les cadres et la gestion de carrière à la RATP

Les observations qui suivent ne prétendent nullement rendre compte de ce que pense l'ensemble des cadres de la Régie sur la gestion des carrières actuelle : l'échantillon interrogé était beaucoup trop faible. Nous tenterons simplement :

- d'exposer quelques remarques énoncées durant les entretiens et qui du fait que des cadres les ont exposées sollicitent déjà la réflexion ;

- de faire ressortir l'intérêt d'une enquête plus systématique et représentative, en particulier selon les grandes "catégories" de cadres que l'on peut d'ores et déjà identifier : attachés, concours, choix, exploitation, fonctionnel, "terrain", services centraux, directions différentes, etc...

1) **la première observation** qui frappe lorsque l'on demande à quelques cadres de raconter (et donc de rationaliser) leur carrière passée, **c'est le rôle important du hasard** qui s'exprime selon deux modalités différentes :

- sur le long terme, comme la chance d'avoir connu une période d'expansion ou un service qui se développait. Toutes caractéristiques "objectives" (diplômes, âge, etc..) égales par ailleurs, on peut, à cinq ou dix ans d'écart mettre 2/3 ou 6/7 ans pour franchir la même échelle.

- sur le court terme, il est possible de bénéficier d'un changement de fonction (qui s'accompagne dans certains cas d'un changement d'échelle) parce que l'on est là où il faut au bon moment, c'est-à-dire que l'on saisit une opportunité qui ne vous concerne que par hasard. D'où le fait que la "disponibilité" apparaisse comme une qualité valorisée par la carrière.

On peut interpréter le fait que les cadres invoquent avec une telle régularité le rôle du hasard par la fonction "déculpabilisante" de son intervention au-delà de tout contrôle. Ceci est d'autant plus nécessaire dans une entreprise où existent de nombreuses fonctions identiques (exploitation), beaucoup de cadres ayant des caractéristiques proches (diplômes, concours, etc...), dans une zone géographique d'activité telle que tout le monde peut effectuer des comparaisons sur son propre déroulement de carrière. La référence au hasard est d'autant plus fondée, qu'il est clair qu'au cours des dernières décennies, la vitesse globale de carrière a beaucoup fluctué.

2) **la deuxième observation est que ce hasard affecte plus ou moins les cadres selon leur origine** : les attachés de 1ère catégorie conservent une vitesse ascensionnelle assez élevée qui dépend en partie du marché du travail externe assez structuré ; les cadres issus du choix savent qu'ils n'iront guère au-delà de la C2/C3. Les cadres les plus concernés sont ceux de la catégorie intermédiaire : soit ceux qui sont issus de la maîtrise par les concours, soit ceux qui ne sont qu'attachés de 2ème catégorie (les diplômés universitaires, par exemple) pour lesquels les repères en terme de carrières extérieures sont moins précis et donc vis-à-vis desquels l'entreprise à le plus de liberté. Ils ont le sentiment d'être les principales victimes des "coups d'accordéon" de la gestion des carrières (ou du hasard).

C'est pour cette raison et afin de combattre les effets de l'"idéologie du hasard" qu'il semble nécessaire, comme nous l'exposerons plus loin, **de montrer les instruments de la gestion des carrières et de commenter leur fonctionnement afin**

d'inciter les cadres à faire bouger par leur activité les aiguilles des potentiomètres qui mesurent celle-ci.

3) **Une conséquence des points précédents est le sentiment partagé assez communément qu'à l'heure actuelle il n'y a pas de véritable gestion de carrières.** Et là encore à deux niveaux :

- sur le long terme, dans la mesure où il y a eu des périodes d'embauches massives liées soit à des départs en retraite, soit à des programmes de développement. Ceci crée des classes d'âge très chargées dans la pyramide des cadres. Au sein de celles-ci, les cadres peuvent plus aisément comparer leurs carrières que si les embauches avaient été étalées dans le temps. Cela crée un terrain où peuvent se développer plus facilement les sentiments d'injustice (justifiés ou non) ;

- sur le court terme, car les tableaux d'avancement apparaissent constitués plus par rapport aux besoins instantanés que par rapport au déroulement de carrière des individus (et à leurs potentialités). Ceci tient au système de réunions annuelles durant lesquels ils sont établis.

Si l'on considère qu'à la Régie, l'évolution de carrière (et les promotions) dépendent objectivement :

- de facteurs propres aux cadres (compétence, ancienneté),
- de facteurs exogènes d'ensemble (évolution des carrières en fonction des départs en retraite ou des plans de charges structurels),
- de facteurs "intermédiaires" (diplômes ou origine du cadre),

il est clair que l'importance relative de ces facteurs a évolué dans le temps : certains étant déterminants à certains moments et inexistants à d'autres. **Cette absence de points de repères précis** pour évaluer leur espérance, ainsi que le manque de principes de gestion des carrières clairement perçus **conduit les cadres** qui, comme tout le monde, ont besoin de rationaliser leur état, **à combler ce manque de repères en faisant accéder le hasard et la chance au statut de système explicatif de la carrière.**

Par ailleurs, il faut souligner ici un effet "pervers" des commissions de classement et plus généralement du système de carrière à "double détente" particulier à la Régie et qui consiste à accorder à un agent une échelle avant (et quelques fois sans rapport avec) un changement de fonction. Lors de la constitution des tableaux d'avancement, il peut se produire qu'au niveau d'un service ou d'une direction, soient considérés comme proposables (et de ce fait en compétition) des cadres qui effectuent des activités très différentes. Les cadres eux-mêmes peuvent avoir du mal à apprécier comment un ensemble unique de critères peuvent être appliqués à des individus aussi différents. Ceci contribue encore à brouiller le lien entre promotion et compétence.

4) Les cadres rencontrés semblent avoir plutôt tendance à comparer leur carrière à ceux de leurs collègues qui possèdent des caractéristiques "objectives" identiques (ou proches) -diplômes, etc...- qu'avec les cadres qui font le même métier qu'eux. Ceci ne conforte pas l'établissement d'un lien entre carrière et comportement professionnel.

Dans certains lieux de l'entreprise (exploitation, en particulier) la notion de "comportement efficace" est malaisée à définir : à la fois parce que la Régie n'encourage pas un modèle particulier de comportement et parce que les cadres qui font les carrières les plus rapides ont quelques fois des comportements qui apparaissent à d'autres cadres contestables sur le plan de l'efficacité. Par exemple, faut-il qu'un cadre en exploitation soit très présent sur le "terrain" (dans les terminus) pour y rencontrer les gradés ou bien pour animer des actions particulières (formation, expression, etc...) ?

5) Le dispositif que nous avons imaginé, consistant à interroger des cadres effectuant une carrière plus rapide et des cadres effectuant une carrière moins rapide que la moyenne, a présenté un intérêt différent que celui que nous avions prévu :

- pour les cadres eux-mêmes, cela n'a pas été, pour l'instant, très significatif car ils interprètent volontiers les écarts à la moyenne comme le produit du hasard ou de la chance et non comme le résultat de comportements qui correspondraient plus ou moins à des schémas que l'entreprise encourage ;

- pour les responsables à qui l'on a demandé d'expliquer pourquoi M. X faisait une carrière plus rapide que M. Y, cela a fourni l'occasion d'échapper au discours général sur les qualités du "bon" cadre qui en fait sont valables dans toutes les entreprises.

Ce que les responsables nous ont ainsi livré c'est une opinion structurée sur les cadres. Cette opinion semble telle que l'on voit mal en quoi la mise en place d'instruments de notation des cadres pourra la faire évoluer. Cette hypothèse peut donner des indications sur l'usage qui pourra être fait de ces instruments : plutôt des moyens de justification que des moyens de se former une opinion nouvelle et plus précise. En effet, on retrouve fréquemment derrière ces opinions un "modèle" de l'homme, assez rigide au sens où il rend peu probable le fait qu'un cadre mis dans un contexte différent ait un comportement et une efficacité supérieurs à ceux que l'on peut constater aujourd'hui. Or **un "modèle" plus optimiste semble un a priori essentiel pour développer une gestion de carrière qui optimise l'emploi du "capital humain" dans une entreprise qui ne peut pas licencier.** Il y a là encore place pour une action culturelle, mais plus en profondeur que celle évoquée à propos des instruments.

Bilan résumé de la première phase de l'étude

1) L'ancien système d'*administration des carrières*

Il reposait essentiellement (à travers les tableaux d'avancement et les commissions de classement) sur les discussions entre **chefs de division et chefs de service.** Faute d'**instruments** et de **profil de cadre** affirmés les **appréciations** étaient **peu spécifiques** et la **rhétorique sur la carrière peu élaborée.** De manière quasi mécanique, il en résultait une **valorisation réelle et imaginaire, de l'ancienneté et du diplôme** comme facteurs de promotion (et donc de différenciation entre les cadres). Ce système, qui est viable en période de croissance quand le débit des cadres est suffisant, **peut entrer en crise pour deux raisons majeures** :

- **ralentissement du débit ;**
- **nécessité, pour des raisons fonctionnelles et organisationnelles, de l'affirmation d'un nouveau profil de cadres.**

2) *Vers une gestion des carrières*

Les différentes directions ont lancé des expériences afin de **préserver leur marge de manoeuvre en matière de gestion des carrières.** On retrouve deux principes à travers ces expériences :

- avoir une **gestion plus sélective** grâce au développement d'**instruments d'évaluation** acceptés par les cadres ;
- **complexifier l'espace des carrières** en imposant des **parcours différents** pour des raisons fonctionnelles (polycompétence).

Ces expériences s'appuient, implicitement, sur **un modèle du cadre différent** de celui de la période précédente car elles valorisent la compétence (au sens large de comportement au travail).

3) Les problèmes qui restent posés au niveau de *la Régie dans son ensemble.*

Les directions ont agi dans le bon sens sur **les facteurs qui étaient accessibles** à leur niveau, mais elles semblent s'appuyer sur l'hypothèse que l'on peut **répondre à un problème culturel en agissant sur le seul niveau des instruments.** Celui-ci est essentiel, mais il est aussi nécessaire :

- de **faire percevoir** aux cadres qu'il existe une réelle **gestion des carrières** reposant sur des ***instruments*** dont les **principes : mesure (notation) et étalonnage (profil)**, leurs sont exposés ;

- de **développer le niveau d'explicitation** à propos de **l'utilisation de ces instruments** lors des événements que sont les promotions en particulier en développant une **rhétorique de la carrière.**

Or autant les directions sont **fondées** à développer des instruments pour gérer les carrières à **leur niveau** et en fonction de **leurs besoins spécifiques** (fonctionnels), autant il apparaît que si chacune d'entre elle commence à **tenir séparément un discours explicite sur la carrière,** il existe de sérieux risques de **dissonnance** et même à terme de **clivage** entre directions (chacune s'enfermant sur sa propre rhétorique). Il est donc nécessaire qu'au **niveau d'ensemble, la direction du personnel et la direction**

générale fassent **entendre leur voix** afin de **combler un vide** qui deviendra encore plus évident quand chaque direction appliquera ses instruments à **grande échelle.**

LA DEUXIEME ETAPE DE LA RECHERCHE représentations des cadres supérieurset rôle des instruments de gestion

La seconde phase de l'étude s'est orientée selon les deux axes suivants :

◊ pour percevoir des mécanismes dépassant le rôle du "hasard" dans la construction de la carrière des cadres, tels que les avaient mis en évidence les entretiens avec des cadres appartenant aux échelles chiffres, nous procédons à des entretiens auprès de cadres appartenant aux échelles A et au-dessus,

◊ pour préciser le rôle des instruments de gestion des carrières, tels que plusieurs directions sont en train de les définir, dans la gestion globale des carrières, nous approfondissons la notion de définition de fonction (ou fiche de poste) qui implicitement ou explicitement se retrouve dans tous ces instruments.

Les observations intermédiaires que nous allons rapporter ici ont donc pour objet principal ces deux orientations et concernent un matériel recueilli lors d'entretiens, ainsi que les informations présentées dans le cadre du groupe de travail qui pilote cette recherche, par les représentants des diverses directions.

Les entretiens

a) Traits généraux

Il se dégage d'entretiens avec des cadres se situant entre les échelles A et F (de chef de groupement à chef de service), une vision assez différente, mais non contradictoire, de celle qui a été exposée dans la première partie :

◊ d'une manière générale, le fait de la chance (mais non plus du "hasard") reste important. On peut le formuler ainsi : avoir été présent à l'esprit d'un responsable lorsqu'un poste était à pourvoir, ou encore avoir entendu parler d'un poste vacant et s'être porté candidat,

◊ mais l'initiative personnelle des individus ressort plus nettement. Elle peut s'exprimer de plusieurs manières que nous allons développer par la suite :

© se visibiliser par ses actions aux yeux de sa hiérarchie,
© appartenir à une filière porteuse (RER à F, SOFRETU à N ou F, etc....)

Cependant, là encore, il est difficile d'apprécier, pour l'instant, si le fait d'avoir bénéficié de ces opportunités constituait la reconnaissance de qualité déjà évaluées ou constituait une possibilité de les exprimer.

◊ enfin, les cadres qui reconnaissent avoir bénéficié de ces opportunités ont tendance à valoriser chez leurs collaborateurs un comportement semblable de celui qu'ils reconnaissent avoir eu, mais le plus souvent, ils sont :

© en partie prisonniers des procédures et coutumes propres à leur service ou direction,
© en partie obligés de composer avec leurs collègues,

ce qui a une tendance à diluer l'adoption de critères plus liés à des comportements différents du passé (prise de risques) pour apprécier les cadres en échelles chiffres.

b) Le rôle de l'individu dans sa carrière

Il ressort assez nettement des divers entretiens dans plusieurs directions qu'en général les mutations et promotions sont proposées aux cadres (et il serait, dit-on, mal venu de refuser). Mais, on rencontre quelques cas de cadres qui se sont portés candidats sur un poste ayant fait l'objet d'une publication et dont ils avaient entendu parler autrement que par leur hiérarchie. (Il semble que sur les postes de chefs de groupement, le nombre de candidature de ce type ait été de 270 environ depuis 1985, ce qui ne veut pas dire que toutes les candidatures aient été couronnées de succès). Enfin, de rares cadres expliquent les stratégies qu'ils ont développées pour arriver à la position qu'ils occupent (quand nous parlons de stratégie, nous entendons une succession de coups, et non pas une initiative isolée, comme tous les cadres en connaissent plus ou moins durant leur carrière).

Donc assez généralement, la carrière, pour les cadres qui accèdent aux échelles lettres, se réalise à l'initiative de la hiérarchie. Le passage des échelles chiffres aux échelles lettres constitue en tout état de cause un franchissement symbolique qui justifie que soit pratiqué ce que certains appellent du "grand choix", c'est-à-dire qu'il y a une sélection très attentive des candidats possibles. Mais cette sélection peut-elle être considérée comme une réelle gestion des carrières dans la mesure où certaines promotions apparaissent souvent comme des décisions isolées, c'est-à-dire non intégrées ni dans une vision de l'ensemble des mouvements de cadres sur une période assez longue, ni dans la perspective de la suite de la carrière de l'individu promu. L'existence du "Comité technique interdirection" qui examine collégialement les mises en groupement a pour fonction de faciliter cette intégration.

Plusieurs cas sont en effet possibles qui ressortent de nos divers entretiens :

◊ pour certains cadres, l'accès à la fonction de chef de groupement signifie que l'on a sur eux des projets ultérieurs, sauf bien sûr s'ils déçoivent dans cette fonction qui souvent représente des responsabilités élargies ou du moins différentes : les chefs de groupement assumant une fonction de coordination, d'animation et de contrôle. Il y a donc dans ce cas, même si l'intéressé ne s'en rend compte quelquefois que plus tard, l'insertion d'un cadre dans un profil de carrière, du moins dans l'esprit des responsables (chef de service, directeur) qui soutiennent sa nomination à cette fonction. Mais bien des événements peuvent se produire qui conduisent à restreindre ce commencement de gestion : le responsable de la promotion peut partir (en retraite, vers une autre direction, encore qu'à ce niveau cela soit rare), ce qui fait que son dessein se perd, les libérations de postes permettant la poursuite de la carrière peuvent ne pas se produire, etc....

◊ pour le plus grand nombre de cadres, ce passage au niveau de chef de groupement constitue la reconnaissance d'une potentialité moins définie. Ils accèdent à un cercle plus restreint et certainement un petit nombre d'entre eux pourra parvenir à ce niveau encore plus fermé que sont les cadres de direction, mais là encore, l'impression

de chance demeure : il suffit que quelqu'un parte, que l'on restructure un service, pour qu'en peu d'années ils se retrouvent deux échelles plus haut mais quelquefois avec le sentiment d'être dans un cul de sac.

Il n'en demeure pas moins que si la hiérarchie joue un rôle décisif dans les nominations, à partir du moment où les cadres sont examinés avec plus de soin lors de promotions symboliquement plus significatives (chefs de groupement) certains types de comportements peuvent se trouver valorisés chez les cadres à promouvoir et donc ces cadres peuvent par leur attitude infléchir le jugement que l'on porte sur eux (ou même simplement attirer l'attention de leurs supérieurs).

Cette manière de se manifester est un peu différente selon les filières auxquelles on appartient : technique ou d'exploitation, par exemple :

◊ dans le premier cas, les cadres sont en général moins "substituables", car plus spécialisés sur un domaine. Ils peuvent manifester leurs capacités d'autonomie et d'initiative en traitant de dossiers assez définis. Il est fréquent que leur qualification les conduise à participer à des opérations extérieures (SOFRETU) pour lesquelles on peut encore plus clairement évaluer ces capacités.

◊ dans le cas des métiers d'exploitation, il existe en général des fonctions bien définies, concernant plusieurs (ou plusieurs dizaines de) cadres (à F ou R). Pour attirer l'attention, il faut donc, à la fois, bien s'acquitter de ce qui constitue le "noyau" de la fonction en traitant les problèmes là où ils se posent (il apparaît que les chefs de division jugent très négativement les cadres d'exploitation qui font remonter à leur niveau des questions qui auraient dû être réglées plus bas), mais aussi, saisir quand ils se présentent un certain nombre de "missions" ou projets que lance leur service ou direction. Ces missions sont l'occasion de faire preuve de qualités : contacts extérieurs, disponibilité, auto-organisation, etc.... que l'exploitation ne permet pas de manifester de façon aussi visible pour les échelons supérieurs. Et elles mettent les cadres en liaison avec ces échelons par le biais de groupes de travail, par exemple.

On constate que certains comportements des cadres constituent une des conditions nécessaires pour accéder aux niveaux supérieurs que sont les échelles lettres, mais non suffisante : certes, les cadres sentent que les opportunités favorisent ceux qui se montrent aptes à

les saisir (en premier lieu parce qu'ils en sont informés). Mais on ne peut pas toujours en conclure -ce qui pourrait être l'indice d'une gestion"- que la hiérarchie procède à des recherches très élargies lors des promotions afin de repérer le meilleur candidat. En réalité, le sentiment du hasard demeure car chacun connaît des exemples de cadres dont la carrière apparemment bien commencée s'est soudain ralentie, ou au contraire des cadres qui après avoir eu un début de carrière "normal" ont vu celle-ci s'accélérer subitement.

Si les cadres prêtaient à leur hiérarchie une maîtrise de la gestion des carrières, ils associeraient à ces brusques changements de rythmes des raisons précises. Au contraire, leur connaissance élevée des comportements et des filières valorisés tient paradoxalement à ce que personne ne contrôle le processus d'ensemble (et donc ne peut le modifier).

Il est clair qu'après l'accession au niveau de chef de groupement qui signifie en général des contacts plus étroits avec les chefs de service et la direction, la poursuite de la carrière dépend étroitement du fait d'être apprécié par des supérieurs précis. Ceci produit des processus bien classiques : lorsqu'un supérieur monte, il entraîne dans son sillage un certain nombre de ses collaborateurs.

c) Les effets des instruments de gestion de la carrière

Les entretiens avec un nombre important de cadres encore proches des échelles chiffres ont permis de préciser divers mécanismes de promotion au sein de celles-ci et que nous avions abordés dans notre précédent rapport. Ces mécanismes agissent par le biais de la combinaison de variables qui conditionnent l'inscription au tableau d'avancement.

Il arrive, par exemple dans certains services, que lors de la constitution de ces tableaux, les responsables partent d'une liste des cadres par ancienneté et étudient les candidats successivement. Ils établissent ainsi, par itération successive, et en s'appuyant ou non sur des instruments de notation formels (mais il semble que l'intérêt que l'on fondait sur eux se soit un peu tempéré dans certains services) une liste de candidats correspondant au nombre désiré. On s'arrête alors dans la liste à l'ancienneté, souvent sans en avoir clairement conscience, quand on estime avoir assez de candidats. Dans les directions ou services concernés, il se peut donc que de jeunes cadres,

présentant des qualités prometteuses, voient leur carrière retardée. Si de telles procédures fonctionnent dans certains secteurs de la Régie, c'est -de l'aveu même de ceux qui y participent- que nombreux sont les responsables qui ne veulent pas avoir trop à s'expliquer sur les critères au nom desquels ils feraient passer certains cadres avant d'autres.

Pour revenir sur le système de notation, il s'est produit un processus comparable : certains cadres avaient au terme de la notation une note supérieur à ceux qui se trouvaient inscrit au tableau d'avancement à la fin de l'année. Par ailleurs, ces notes évaluent plus le comportement passé (ou actuel) que la potentialité à occuper une fonction hiérarchiquement supérieur. On a donc dans certains services beaucoup tempéré ce système en le ramenant au rôle d'aide à la décision et en supprimant la note chiffrée. Par contre, on s'est rendu compte que les entretiens avec les cadres -qui se produisaient quand ceux-ci voulaient une explication sur leur "note"- pouvaient être une institution utile en obligeant un cadre et son supérieur à évaluer les résultats du premier, ses attentes, etc....

d) Le point de vue des responsables (chefs de service)

Il est clair -et cela ressort surtout des entretiens que nous avons eus avec des chefs de service- qu'il se produit depuis quelques temps une prise de conscience du rôle de la carrière dans l'efficacité ou plus simplement l'équilibre d'un service. Ces mêmes interlocuteurs sont donc à la fois :

◊ souvent des initiateurs d'expériences dans leurs propres services et pour cela ils peuvent :

- profiter d'initiatives lancées par la direction générale (par exemple en ce qui concerne les entretiens d'évaluation),
- tout en souhaitant conserver une autonomie au sein de leurs services, ils ressentent donc un besoin de coordination :

  © soit à cause de la mobilité interservices ou interdirections quiconcerne les cadres à fort potentiel et les cadres qui souhaitent ou que l'on souhaite faire bouger,

© soit à cause des effets internes dont peuvent bénéficier leurs initiatives à partir de prises de positions de la direction générale ou encore de réflexions sur l'harmonisation des niveaux hiérarchiques au sein de la RATP.

Mais quelques uns parmi ces chefs de service, ou leurs adjoints qui à l'heure actuelle s'occupent particulièrement des mouvements des cadres, estiment :

◊ d'une part, que c'est aux responsables de s'occuper de la carrière des cadres. Pour cela, il faut que ces derniers perçoivent qu'il y a une gestion, qu'ils en acceptent les principes et qu'ils fassent confiance à leur hiérarchie,

◊ d'autre part, qu'une gestion beaucoup plus fine, vers laquelle on s'oriente nécessairement pour des raisons que nous avons évoquées dans la première partie rend la structure organisationnelle plus fragile. En effet, si l'on associe aux fonctions des missions et des objectifs, que l'on sélectionne les titulaires de ces fonctions en raison de qualités plus spécifiques, chaque départ rend plus difficile le remplacement de ces titulaires (d'où la nécessité évoquées plus haut que ceux-ci se laissent gérer).

Il y a, par ailleurs, un autre risque, non exprimé celui-là par les chefs de service : celui que la gestion par objectifs et mission, en polarisant la gestion sur des actions à court et moyen terme fasse perdre de vue des nécessités à plus long terme comme la conservation de compétences de base. En caricaturant, on pourrait décrire ce risque comme celui d'avoir des gestionnaires particulièrement avisés en matière de contrôle de gestion mais ne sachant plus très bien comment marche un bus ou un métro. Or, on a tendance à ne plus valoriser les compétences qui son associées à d'anciennes politiques.

En d'autres termes, pour que la gestion des carrières puisse apporter une valeur ajoutée réelle, justifiant le temps et l'attention que sont prêts à y porter les responsables et leurs collaborateurs, il faut que l'ajustement fonction/cadre par le biais de la fixation d'objectifs et de missions pour les premiers et d'évaluation et de sélection pour les

seconds, conduise à une structure plus dynamique et efficace (et il faut préserver dans cette efficacité, quelque chose qui n'a pas de valorisation à court terme et contre quoi va implicitement l'ajustement évoqué plus haut : la préservation de compétences de base).

Dans cette conception de la gestion de carrière, les chefs de service semblent souhaiter que soient étendues les pratiques dont ils perçoivent que quelques uns d'entre eux ont été les "bénéficiaires". Ce qui suppose une décentralisation mais aussi une philosophie et une coordination de la gestion des carrières. Dotés de diplômes élevés (et/ou d'autres caractéristiques) ces chefs de service ont souvent été pilotés par la Direction durant une bonne partie de leur carrière, de postes en postes. A posteriori, certains regrettent qu'il n'y ait pas eu plus d'explications sur certains mouvements qu'ils ont subis, ou même à la limite des sortes de contrats incluant ceux-ci dans une perspective plus large.

En effet, ils ont eu quelques fois l'impression qu'on leur demandait de quitter des filières "rassurantes" comme d'occuper une fonction technique dans un service d'exploitation ou de maintenance, pour s'occuper de tâches de gestion au niveau central. Et ceci sans trop savoir comme ils allaient réintégrer la voie hiérarchique "classique" ni toujours percevoir qu'on leur constituait ainsi un capital d'expérience.

Il y a d'ailleurs un paradoxe assez nettement ressenti dans le contexte actuel (et plus largement que par les seuls chefs de service) :

◊ il est clair que la gestion des carrières, même si elle s'appuie sur des procédures ou des instruments plus ou moins formalisés (évaluation, tableaux d'avancement, etc....) ne peut que laisser une part importante à l'appréciation personnelle de la part des supérieurs hiérarchiques.

◊ mais cette hiérarchie elle-même est prise dans le jeu de la carrière et peut être affectée dans d'autres services ou d'autres directions. Cela risque de rendre sans avenir les "contrats" moraux et les projets qu'elle avait pu former sur tel ou tel cadre à partir de leur évaluation au jour le jour (difficile à transmettre ou à résumer dans une notation).

Donc, d'un côté, il y a une tendance qui pousse à une objectivation, mais dont on sait que la valeur est limitée car souvent celui qui a porté des appréciations pense qu'il aura l'occasion de les expliciter et de les soutenir lui-même (par exemple lors de l'établissement des tableaux d'avancement ou le choix des mouvements). Il est donc nécessaire d'imaginer des procédures spécifiques afin de lever ce paradoxe.

Ceci est d'autant plus nécessaire qu'une gestion des carrières fine et systématique renforce la complémentarité et la solidarité organique au sein des sous-ensembles de la RATP que sont les services ou les directions. Il n'est pas évident pour un nouveau responsable, chef de service, par exemple, de déchiffrer le dessein de la gestion en place si elle n'est pas objectivée et n'existe que dans la tête du ou des responsables précédents du service et ainsi de s'intégrer dans la continuité de l'action de leurs prédécesseurs.

C'est dans cette perspective que peut se comprendre le projet d'"outil de simulation de politiques de carrières" que nous évoquons en annexe 1 : il constitue une carte des liens organiques et conserve une certaine mémoire des raisons qui ont pu présider à certaines affectations. Il s'intègre dans une conception de la mission du service, de son projet collectif, ainsi que de la traduction de celui-ci en terme de gestion des ressources humaines.

LA REFLEXION SUR LES FICHES DE POSTES

Pour amorcer cette réflexion, diverses initiatives dans ce domaine, propres à une direction ou concernant l'ensemble de la Régie, ont fait l'objet d'un exposé au sein du groupe de travail. C'est ainsi qu'ont été successivement décrits les dispositifs mis en place par P et T et ayant trait à la gestion prévisionnelle des carrières des cadres, alors que nous exposions la démarche d'une entreprise extérieure. Nous avons aussi rencontré les cadres de P qui s'occupent de la rédaction des fiches de postes destinées à faciliter la mobilité.

a) Les usages des fiches de postes

On peut a priori distinguer deux usages principaux de la description des fonctions telle qu'elle se pratique dans différents secteurs de la Régie :

◊ le premier pourrait être qualifié d'opérationnel. Il s'agit par ce moyen d'analyser l'étendue des responsabilités de chaque fonction dans l'optique spécifique d'aboutir à un redécoupage, du moins à une délimitation plus précise, des attributions entre un cadre et ses collaborateurs. Une telle description s'inscrit donc dans un processus global (à une direction) qualifié de "définition remontante des fonctions" (à P). Chaque cadre analyse sa fonction selon les activités qui la composent puis, à partir de ce document, discute, voire même négocie avec son supérieur afin de voir si celui-ci partage bien la même vision que lui de ses attributions. Puis le supérieur fait la même chose avec son propre supérieur, etc....

◊ le second est lié à la mobilité. Les exemples que nous avons recensés pour l'instant concernaient soit la mobilité interne à une direction, soit la mobilité d'ensemble de la Régie.

La mobilité au sein de la direction des équipements électriques

Nous avons déjà évoqué dans la première partie, le système qu'est en train de mettre en place T pour développer la polycompétence chez ses cadres :

◊ ce système repose sur l'importance attachée, au niveau de la direction, pour les perspectives de carrières, aux acquisitions successives de connaissances que peut procurer la mobilité sur des postes appartenant à des familles de métiers ou à des disciplines différentes. La notion de "niveau de responsabilité" indépendant du grade est introduite pour nuancer la progression possible dans la chaîne professionnelle.

◊ pour cela, il est nécessaire que soient décrits à la fois les postes constituant la structure et les itinéraires suivis par les individus afin de constituer des banques de données sur la base desquelles on peut établir les mouvements. C'est donc à ce niveau

La mise en place d'une procédure d'entretien d'évaluation à RM

Depuis quelques mois une procédure d'entretien est en cours d'expérimentation au sein du service RM. Cette action va dans le sens des recommandations formulées plus récemment par P sur ce point. Il

faut distinguer trois niveaux dans ce dispositif dont la visée est assez globale (extension à l'ensemble des cadres, fixation d'objectifs et évaluation, meilleure gestion des effectifs, etc....).

◊ la philosophie d'ensemble

L'objectif d'ensemble est une gestion personnalisée des cadres (alors que jusqu'à présent la RATP "aurait géré les gens comme des boulons") qui repose sur une meilleure appréciation de ce que les cadres peuvent et veulent faire, sur la définition de missions nouvelles (par exemple la prise en considération plus poussée de critères de gestion) et la fixation entre chaque cadre et la hiérarchie du service d'objectifs annuels sous une forme quasi-contractuelle. La mise en oeuvre de ce dispositif repose sur quelques hypothèses :

- en ce qui concerne les cadres : celle selon laquelle beaucoup d'entre eux sont désireux qu'on leur donne les moyens de faire leurs preuves,
- en ce qui concerne la RATP : celle que la crise économique exerce une pression telle sur le marché du travail (même si les cadres de la RATP sont "protégés") que cela conduit les agents à plus de loyauté à l'égard de l'entreprise.

Il en résulte une sorte de "philosophie" de l'avancement : on fait bien son travail, on y reste ; on le fait différemment, plus efficacement, on progresse ; on ne le fait pas bien, on s'attire des reproches. Il est donc nécessaire qu'il existe une plus grande transparence à propos de l'opinion que la hiérarchie porte sur le travail de chaque cadre, ce qui implique à la fois des objectifs plus clairs et personnalisés et des entretiens lors desquels on discute des résultats (et l'on fixe les objectifs de la période suivante).

◊ l'entretien d'évaluation

Il repose sur une grille assez formalisée qui a été mise au point au sein du service en s'appuyant sur des exemples externes et sur des techniques (par exemple, celles proposées par l'Université de Laval (Québec)).

A partir de cette grille, le responsable hiérarchique qui mène l'entretien, prépare celui-ci : il faut compter deux à trois heures pour chaque entretien individuel. Ensuite, il expose et discute son

appréciation avec l'intéressé qui peut apporter des commentaires. La version finale est contresignée par les deux personnes mais reste au niveau local. Elle servira au responsable hiérarchique à argumenter les qualités de ses cadres par exemple lors de la préparation des tableaux d'avancement.

Cette grille porte sur les résultats des objectifs (fixés en principe l'année précédente), sur l'analyse des aptitudes des cadres et sur le développement de ceux-ci (leurs points forts, leurs points à développer, les moyens de le faire, etc....). Chacun des termes utilisés dans la grille (par exemple "la compétence à animer un groupe") fait l'objet d'une définition en terme de comportements.

Il est trop tôt pour faire un bilan de cette première expérience encore en cours (et seulement dans un secteur de RM), mais on peut retenir un point essentiel en décomposant le travail du cadre, ses activités de base, ses objectifs, ses comportements, etc.... elle facilite le dialogue. Auparavant (et ceci semble une constatation valable assez généralement pour la RATP) très peu de cadres savaient directement (ou seulement à travers des faits indirects) ce que l'on pensait d'eux et cette difficulté de la communication semble liée (en plus du fait que cela n'était pas dans la "culture") au caractère global des appréciations. Une grille d'entretien permet plus aisément de faire la part de ce qui est bon et de ce qui est à améliorer ; elle permet donc de souligner les insuffisances ponctuelles des cadres sans que cela soit vécu comme une critique globale.

◊ <u>les difficultés de mise en oeuvre</u>

Les responsables du service tiennent un discours très homogène sur les principes de la gestion qu'ils veulent mettre en place et les expériences qui y conduisent. Entre eux, ils partagent l'opinion qu'un même profil de cadre est souhaitable pour le service : "des acteurs qui opèrent le changement". Mais certaines estiment qu'il faut faire plus de publicité sur les nouvelles valeurs et les nouvelles règles du jeu. Ceci pourrait aider à tourner deux difficultés :

- d'abord celle liée à la situation de l'entretien qui comme nous l'avons souligné n'est pas dans la culture traditionnelle de la RATP. Apparemment ces entretiens posent plus de problèmes entre échelons hiérarchiques élevés, quand les personnes en présence ont plus de responsabilités et sont plus

imprégnés (du fait de leur ancienneté) de cette culture. Certains responsables reconnaissent que leurs collaborateurs sont très sensibles sur ce sujet et qu'ils doivent procéder avec délicatesse.

- par ailleurs se pose la question des cadres qui, parce que justement ils ont travaillé pendant une vingtaine d'années selon d'autres règles, ne comprennent pas ou n'admettent pas que tout d'un coup on leur demande de travailler différemment. Cette résistance peut (nous a-t-on dit) conduire à des prises de positions dures de la part de certains responsables qui signifient à ces cadres que s'ils ne modifient pas leur attitude ils doivent renoncer à tout espoir d'avancement ou même s'exposent à ce que l'on mette en parallèle avec leur fonction, un cadre plus jeune réalisant le travail nouveau qu'il résistent à faire.

Sur ces points les responsables du service estiment qu'ils bénéficieraient d'une politique plus affirmée de la RATP en matière de gestion des carrières. Par exemple P pourrait organiser une formation à l'entretien individuel.Il faut noter que dans cette démarche on s'appuie plus sur la notion d'objectifs, de contrat que sur la définition de fonctions ou de fiches de postes. Peut-être parce que celles-ci ont déjà fait l'objet d'une analyse lors de la fusion récente de RA et RT.

L'organisation de la mobilité interne à FR

La réflexion et les initiatives qui sont en cours à FR reposent sur la constatation de la mobilité interne forte dans le service entre l'entretien, la grande révision et les études. Jusque là, il y avait beaucoup de mouvements mais les responsables eux-mêmes avaient le sentiment qu'ils n'étaient pas toujours gérés au mieux.

Pour tâcher de réguler ces mouvements et orienter les cadres vers des itinéraires de carrières et même des courbes de carrières, les responsables de FR sont partis de l'analyse des postes. S'appuyant sur le modèle des fiches de postes établies par P (à propos de la mobilité), on a inventorié les postes existants, établis pour eux des définitions qui permettront de les évaluer.

Ceci permettra de les classer selon deux principes :

◊ leur niveau fonctionnel (ou degré de responsabilité) en retenant trois niveaux,
◊ le caractère managerial ou technique du poste.

Cette description des postes permet de définir les itinéraires de carrières évoqués plus haut. Ceux-ci devront permettre de disposer à tout moment des cadres compétents pour remplacer une personne qui quitte une fonction, et ainsi de faire évoluer les cadres selon leurs compétences (qui est en partie l'accumulation d'expériences variées).

Une appréciation des performances des cadres devrait permettre de situer ceux-ci sur une courbe de carrière en fonction de leur potentiel estimé à l'instant t. Cette courbe devant bien sûr être révisée lors des évaluations successives.

Il y a derrière. ce système des options philosophiques qui ne sont pas très éloignées de celles évoquées à propos de RM : l'avancement ne récompense pas les bons et loyaux services, mais une aptitude réelle à occuper une fonction de niveau supérieur. Donc l'avancement devrait aller de pair avec un changement de fonction (ce qui est rendu difficile à l'heure actuelle avec le dispositif du tableau d'avancement qui en principe dissocie l'accession à une échelle plus élevée de l'occupation d'une fonction différente).

Par ailleurs, FR est en train de mettre au point un système de simulation afin de définir ses besoins en cadres avec des horizons à cinq ou dix ans. Ceci est une étape nécessaire pour définir des itinéraires et des courbes de carrières.

La mobilité de la Régie dans son ensemble

A la suite des orientations de la direction générale, il a été décidé de mettre en place une procédure favorisant la mobilité des cadres en particulier entre directions. Le dispositif de base de cette procédure est la publication de fiches de postes décrivant certains de ceux qui se trouvent vacants. Partant de ces descriptions qui sont données, chaque cadre peut évaluer ses chances s'il se porte candidat.

Il faut préciser qu'à la différence de ce qui existe dans d'autres entreprises comme (EDF), il n'y a pas d'obligation à la Régie de publier tous les postes. Chaque direction décide, pour un poste donné, si elle va le pourvoir par promotion interne, par appel à un candidat d'une autre direction ou encore si elle va recruter à l'extérieur (quand cela est possible). On estime qu'à l'heure actuelle, environ 15 à 20 % des postes font l'objet d'une telle publication de fiche de poste. Il faut aussi mentionner que dans certaines directions circulent des fiches de postes internes.

Pour établir celle-ci, la procédure est la suivante : la division recrutement de P se charge de "mettre en forme" la fiche selon des normes standards et en liaison avec la direction demanderesse. Il n'existe donc pas de description systématique des postes de la Régie, sauf pour les chefs de groupement, de manière à pouvoir disposer rapidement de ce document en cas de vacance d'un poste.

b) La nature des définition de fonctions

On comprend aisément que les deux usages différents qui ont été mentionnés plus haut conduisent à des formes spécifiques de définition des fonctions :

◊ dans le premier cas, celui de la définition remontante des fonctions telle qu'elle est pratiquée à P, celles-ci constituent une analyse extensive par laquelle l'intéressé cherche à définir les principales activités de sa fonction (celles-ci font par ailleurs l'objet d'une typologie selon les principales "habilités" requises) puis à les décrire en détail et enfin à évaluer la part de son temps qu'il y consacre. Si l'on considère qu'une fonction comprend en moyenne 4 à 6 activités, on comprend que le résultat de ce travail soit un dossier d'une bonne vingtaine de pages. La complexité de ce document explique que chaque cadre se livrant à cette analyse puisse se faire assister par d'autres cadres spécialement formés pour cette méthode.

Ce dossier est donc pour chaque cadre une occasion de réfléchir sur son activité et de préparer la "négociation" qu'il va avoir avec son supérieur sur le contenu de son travail et surtout sur l'étendue de ses prérogatives et de ses responsabilités. Cet exercice -qui prend environ un à un jour et demi par personne- est donc en premier lieu orienté vers chaque cadre, mais il y a là un matériel considérable et une méthode qui peut être étendue à d'autres directions.

◊ dans le second cas, dont la procédure mise en place à T représente un bon exemple, la description est beaucoup plus succincte,

- soit parce que la mobilité se réalisant au sein d'une direction avec une perspective de polycompétence, on insiste surtout sur la compétence technique et sur les différences internes (de plus chacun peut aisément se renseigner sur les particularités du poste),

- soit parce qu'il s'agit d'information de base (mobilité interdirection) destinées à susciter l'intérêt de cadres qui pourront obtenir desélléments plus complets s'ils sont décidés à faire acte de candidature. Il faut remarquer que l'essentiel figure toutefois sur ces fiches. N'en sont exceptés en effet que des caractéristiques pouvant avoir trait aux origines et au profil comportemental recommandé pour occuper le poste,

- si par elles-mêmes la mobilité et la polycompétence contribuent à définir les éléments d'un profil, les fiches de fonctions qu'elles engendrent sont trop générales pour que l'on puisse en retirer des indications sur le type de cadre qu'elles encouragent.

En tout état de cause, les descriptions de fonctions que nous venons d'évoquer sont plus constatives que volontaristes. Celles qui concernent la mobilité interdirection peuvent inclure des éléments prospectifs -mission particulières que le candidat retenu devra développer- mais elles restent trop isolées, ponctuelles pour déclencher une modification du profil de cadre dans un secteur de la Régie. En d'autres termes, on ne cherche pas par ces fiches à valoriser un type de comportements ou de cadres affirmés.

REFLEXIONS COMPLEMENTAIRES SUR LA GESTION DE CARRIERE

L'analyse détaillée de trajectoires de carrières et des attitudes des responsables dans ce domaine invite à se reposer certaines questions de fond sur ce qui est souhaitable et possible dans une entreprise comme la RATP. Les remarques qui suivent s'appuient aussi sur les

réflexions que nous avons développées dans un texte intitulé "Gestion des carrières et culture d'entreprise", présenté au séminaire sur "l'évolution du service public" auquel participe la RATP.

On peut en effet, en matière de carrière, envisager deux types de gestion (comme dans bien d'autres domaines) : la gestion en "puissance" et la gestion en "régulation" que l'on peut définir ainsi :

La gestion en "puissance" consiste à élaborer un système complet décrivant l'ensemble des fonctions avec les qualités qu'il faut pour les occuper étant donné des orientations globales de l'entreprise, de la direction ou du service : plus d'ouvertures vers l'extérieur (commercial), de professionnalisme (sécurité, fiabilité), d'initiative (décentralisation, flexibilité...), etc.... Sur cet organigramme des fonctions, étant donné une population donnée de cadres (que l'on peut aussi à terme chercher à infléchir en fonction des mêmes orientations grâce au recrutement), on cherchera à définir des flux, c'est-à-dire :

◊ à faire progresser les cadres qui sont estimés les plus aptes à occuper les niveaux supérieurs, ce qui suppose un système d'évaluation adapté et fiable,
◊ de gérer les compétences.

Tout ceci en cherchant à diminuer les tensions et en évitant la démotivation.

C'est une démarche assez lourde, classique adoptée par certaines entreprises (ex. Total France).

La gestion en "régulation" consiste à travailler marginalement en tenant plus finement compte de la réalité actuelle. Le principe de la régulation est de considérer qu'une décision isolée à des effets (par diffusion concentrique et "traînée" dans la durée) plus large que l'on ne le croit d'habitude (en particulier dans la gestion en puissance qui ne laisse rien au hasard et enchaîne des décisions et pour cela a besoin que la portée de chacune d'elles soit bien circonscrite). Cette gestion repose sur la propension qu'ont les cadres à reconstituer assez précisément la "carte" du territoire que constitue le service ou la direction auxquels ils appartiennent et, sur celle-ci, les trajectoires,

les courants porteurs, etc.... On reconnaît ainsi qu'il existe, du fait de ces représentations, des sortes de ramifications souterraines qui vont en quelque sorte intégrer l'information nouvelle que constitue toute nouvelle promotion pour la faire participer à un schéma qui modifie un peu le précédent.

Ainsi, alors que dans le premier cas , on prend la décision selon une conception minimale : on met un cadre dans une fonction car il est compétent, il a le sens du contact, etc...., plus que les autres candidats ; dans le second cas, on analyse tous les "ébranlements" que va provoquer cette décision par rapport au système des représentations actuel et comment il va légèrement le modifier. La gestion en "puissance" considère que la maîtrise d'un grand nombre de coups rend plus intéressant l'analyse de la stratégie d'ensemble au détriment (relatif) de chaque coup. La gestion en "régulation" estime qu'elle ne maîtrise que peu de coups réels mais que chacun peut provoquer des répercussions variées et donc qu'il faut concentrer ses efforts à bien évaluer la poussée que l'on va provoquer.

Il me semble que cette seconde démarche soit à la fois plus réaliste et plus efficace dans le contexte actuel de la Régie. Et moins risquée aussi, car toute tentative d'explication dans le domaine de la gestion de carrière, nécessaire si l'on veut mettre en place un système global, est exposée à deux écueils :

◊ soit ce système repose sur des profils très généraux (comme cela s'observe à l'heure actuelle) et les méthodes formelles d'évaluation apparaissent comme l'habillage de décisions adoptées pour d'autres raisons,

◊ soit il repose sur des profils très spécifiques (et l'on peut en établir, comme nous avons tenté de le montrer dans nos travaux sur le type "professionnel" ou le "gestionnaire") mais alors ils risquent de provoquer des clivages, des exclusions, étant donné une population donnée.

Il apparaît donc plus réaliste de jouer à la marge, mais ceci n'exclut pas que les coups que l'on réalise soient reliés par objectif commun et une logique précise. Mais pour obtenir cette cohérence, il faut agir auprès des responsables des promotions les plus symboliques (comme celles des chefs de groupement) en les invitant (et incitant) et en leur montrant comment leurs décisions doivent être appréciées

selon un spectre de variables plus large, avec des perspectives à moyen terme. C'est donc à ce niveau que doit donc se mener une réflexion sur les profils et les valeurs.

La gestion en "régulation" agit donc en tenant compte dans ses décision du système de représentation que partagent les cadres, elle fait pression et prend appui sur lui pour obtenir des effets spécifiques.

******

Les propositions du groupe de travail "Profils d'agents et valeurs collectives"

A la suite des réflexions menées durant une année, le groupe de travail a identifié un certain nombre de pistes pour poursuivre et concrétiser ces réflexions. Une de ces propositions a fait l'objet d'une description plus détaillée (cf. annexe 1). Il s'agit de la réalisation d'un système d'aide à la décision pour étalonner les instruments de gestion des carrières, ainsi que pour intégrer les conséquences de celles-ci dans une perspective globale et temporelle. Nous allons tenter de regrouper les propositions du groupe selon quelques grands thèmes logiques :

◊ une politique globale de gestion des carrières
◊ des principes généraux de mise en oeuvre
◊ la publicité de cette politique
◊ les instruments de gestion à proprement parler :

- fiches de postes
- évaluation
- mouvements
- recrutement

◊ la mise en oeuvre

Une politique globale de gestion des carrières

Le groupe ressent la nécessité d'une réflexion sur les valeurs que la RATP souhaite promouvoir par la gestion des carrières et les profils de cadres correspondant.

Cela suppose la définition de ce que l'on pourrait appeler un "style de management".

Ainsi qu'un arbitrage (ou de principes d'arbitrage) entre la gestion au niveau des directions et la gestion pour la RATP dans son ensemble.

◊ En d'autres termes, il s'agirait de répondre à la question : "quels cadres pour quelle politique ?", ce qui constituerait une sorte de "projet" pour la RATP.

◊ Pour cela, il est nécessaire d'afficher des "valeurs communes" et une politique de promotion qui soit volontariste (afin de permettre de s'écarter des habitudes anciennes dans certains cas).

Des principes généraux

◊ Il faut préserver une cohérence entre la gestion des sous-systèmes (services ou direction) et la gestion d'ensemble.

◊ Il faut promouvoir une gestion des compétences (d'autant plus nécessaire quand il y a moins de grands projets technologiques) :

- pour cela, au niveau des individus, on peut développer un indice d'évolution des compétences (tenant compte de la biographie professionnelle),

- et, au niveau de la RATP, établir une sorte de carte de répartition de ces compétences (afin de localiser rapidement un cadre ayant une expérience précise).

La publicité dans cette politique

Par le biais des organes internes de communication, on peut en exposer les principes généraux.

Lors de certaines promotions, on peut illustrer celles-ci en publiant (cf. un exemple en annexe 1) des notices sur les responsables promus.

Les instruments de gestion des carrières sont de plusieurs sortes :

◊ Les fiches de postes. Sous cette même dénomination on peut imaginer des documents ayant de multiples usages : définition des responsabilités et de l'autonomie liées à chaque poste, facilitation de la mobilité, évolution dynamique du poste pour l'adapter à de nouvelles priorités ou stratégies (commerciale, par exemple) de la RATP. Il peut être judicieux de réfléchir (par exemple à propos de la fonction de chef de dépôt) à une distinction et à une articulation entre ces usages et donc entre les documents qui y contribuent.

◊ L'évaluation. Comme on l'a dit, elle doit intégrer le profil et le style de management visés. Elle doit passer par la systématisation des entretiens supportée par des moyens de gestion prospective.

◊ Les mouvements. Pour les faciliter, il faut établir des bases de données tenant compte de plus d'informations sur les cadres et les postes (titulaires précédents, expérience passée, etc....). On peut imaginer que lorsque des cadres postulent ils rédigent des lettres de candidatures précisant leur projet individuel (quant à la RATP, au poste, etc....).

◊ Le recrutement devrait être associé plus étroitement à la gestion de carrière (à travers les profils, la prospective future, etc....).

La mise en oeuvre

S'il semble très important de développer de nouveaux instruments, il ne faut pas les concevoir comme des instruments qui donnent des solutions automatiques (risque lié à l'informatisation) mais soient de véritables outils d'aide à la décision. A partir de ceux-ci, les responsables doivent pouvoir formuler des argumentations cohérentes et acceptables de leurs décisions.

ELEMENTS DE CONCLUSION

De la gestion des carrières aux valeurs collectives
(scénario d'une évolution possible du rôle de la direction générale et de la direction du personnel en matière de gestion des carrières)

*

La gestion des carrières à l'heure actuelle

Ce n'est que récemment, dans les grandes entreprises publiques ou privées, que l'on a pris conscience du rôle important et des divers aspects que peut comporter la gestion des carrières. Cette prise de conscience est d'autant plus importante qu'elle est souvent le fait des "responsables intermédiaires" et qu'elle s'adresse aux aspects locaux et actifs de cette gestion : en quoi peut-elle permettre de dynamiser un service grâce à une meilleure adéquation hommes/fonctions. Du coup, elle s'accompagne de la mise en place d'instruments concernant tant la définition des fonctions, de leurs objectifs et missions, que l'appréciation des cadres au travers d'entretiens.

C'est dans ce contexte d'ensemble qu'il faut situer la réflexion et les expérimentations sur la gestion des carrières qui se déroulent à la RATP. Nombreuses sont les directions qui ont lancé des initiatives. Mais chacune de celle-ci est surtout inspirée par les objectifs propres de ces directions ou services (ce qui témoigne de la participation de la gestion des carrières à une stratégie). Dans les services techniques ou d'entretiens se pose la question des parcours des cadres pour développer leur polycompétence, ou encore de leur appréciation car les postes à pourvoir sont plus variés. Dans d'autres services, où chaque poste existe en plusieurs exemplaires (FE, RE), les responsables semblent plus préoccupés d'une bonne évaluation des cadres afin de valoriser leurs prises de responsabilité et leurs initiatives (plus difficiles à prendre ou plus faciles à ne pas prendre).

Si l'on ajoute des opérations plus ponctuelles : définition remontante des fonctions (P), système expert de gestion des effectifs (S), on se trouve en face d'une sorte de patchwork d'actions vis-à-vis duquel on peu se poser deux questions :

◊ celle de la signification et des paradoxes liés à cette multiplication d'expériences décentralisées,
◊ ensuite celle de la possibilité d'intégrer et de rassembler ces initiatives dans une mosaïque cohérente afin, par exemple, d'étendre le bénéfice de certaines initiatives à l'ensemble de la RATP.

En d'autres termes, nous proposons ici une réflexion sur le développement de ces initiatives : comment les raccorder, à quels niveaux doivent se situer les différentes responsabilités ainsi que les décisions d'orientation, quelles pourraient être les actions complémentaires de la part de la direction générale et de la direction du personnel, comment mobiliser les responsables et les cadres sur cette gestion des carrières, etc.... ?

Rappel de tendances actuelles en matière de gestion des carrières

Si beaucoup d'entreprises, dont la RATP, s'interrogent à l'heure actuelle sur leur gestion de carrières, il s'agit sans doute de l'un des effets du ralentissement de la croissance : il y a moins de mouvements, moins de possibilités de promotions. Ceci entraîne diverses conséquences :

◊ les mouvements qui sont encore réalisés risquent d'avoir des effets plus durables, d'où l'importance de ne pas les rater (afin d'optimiser la gestion des potentiels et de ne pas créer de frustrations).

◊ il y a moins de mouvements, donc les cadres de différents niveaux ont moins l'occasion de s'apprécier dans des situations innovatrices.

Il faut donc compenser ce rétrécissement "mécanique" de l'espace des carrières et pour cela on peut, a priori, envisager deux options :

◊ d'abord, avoir une gestion plus différenciée afin de réserver les promotions aux cadres qui ont réellement réalisé des actions nouvelles et efficaces. Cela nécessite un changement profond de culture : la carrière n'est plus la promotion automatique que l'on obtient en faisant correctement son travail comme c'était globalement le cas lors de la période d'expansion précédente. Les moyens de cette

action culturelle peuvent être divers et se situer à de multiples niveaux, mais ils supposent une prise de position de la direction générale, reprenant par exemple ce qu'expriment déjà certaines directions.

◊ ensuite, gérer les carrières sur des "espaces" plus larges (qu'un service ou une direction) pour conserver une marge de liberté en pouvant agir sur un nombre de coups suffisants. Cependant, il est clair que pour des raisons diverses (connaissance personnelle des agents, nécessité de maintenir la compétence technique) une partie de cette gestion doit continuer à s'effectuer au niveau des services ou directions. Mais, pour certains cadres ou certains niveaux hiérarchiques, il est souhaitable d'organiser une gestion sur un ensemble plus large. C'est d'ailleurs dans ce sens qu'opère le comité technique interdirection dont l'action pourrait être systématisée par l'utilisation de certains instruments (comme le dispositif de simulation que nous proposons en annexe) et expliquée grâce à une communication interne plus développée sur ce sujet (par exemple par des publications du profil de certains responsables nouvellement affectés).

Ces deux voies d'actions qui, comme nous allons le voir semblent de plus en plus nécessaires et pourraient développer une synergie forte étant donné les initiatives actuelles de plusieurs directions, ont sans doute comme préalables :

◊ une réflexion au plus haut niveau sur "quels profils de cadres pour quelle stratégie de la RATP ?",
◊ et une politique de communication plus systématique afin de visibiliser les initiatives en cours et leurs effets.

Les paradoxes des initiatives actuelles en matière de gestion des carrières

Nous ne reviendrons pas ici en détail sur les initiatives qui sont en cours d'élaboration ou de mise en oeuvre dans divers services ou directions. Rappelons simplement que l'on peut les classer en trois catégories :

◊ l'évaluation et ses corrélatifs : grille d'appréciation, entretiens, fixations d'objectifs, etc....

◊ la définition des postes, que l'on cherche à affiner en introduisant des missions spécifiques,
◊ les mouvements individuels et collectifs afin, par exemple, de faire émerger des itinéraires de carrières types.

Ces actions vont toutes dans les directions évoquées plus haut : mieux adapter les individus aux fonctions, mais aussi :

◊ mieux adapter les fonctions aux besoins de la RATP,
◊ mieux déceler et utiliser les potentiels des individus.

A l'heure actuelle, ces initiatives ont pour cadre (c'est-à-dire comme délimitations) surtout les grands services (FR, FE, RM, RE) ou des directions moins nombreuses (T, S, P, etc....). Or cet affinement de la gestion selon les directions évoquées plus haut présentent à notre avis plusieurs risques si elles ne sont pas intégrées ou pondérées de diverses manières :

- le renforcement des cultures locales. C'est la culture beaucoup plus organique et solidaire de cadres qui, du fait des parcours proches qu'ils ont suivis, de la complémentarité mieux définie de leurs fonctions, ont la perception d'un niveau de gestion relativement autonome (fondé sur ses propres principes et ses propres procédures) au niveau de leur service. A la cohésion par différenciation vis-à-vis des autres se substitue la cohésion par identité interne. Cette évolution peut expliquer les deux risques suivants :

- une fragilisation de la structure fonctionnelle. Plus les individus sont interdépendants -c'est-à-dire leurs missions précisées avec moins de recouvrement- plus le départ d'un maillon de cette chaîne risque de fragiliser l'ensemble. Bien sûr, beaucoup de services, afin de limiter ce risque, mettent en avant la polycompétence, mais celle-ci concerne souvent la dimension technique de l'activité et peut déboucher sur une juxtaposition plus qu'une intégration qui reste le fait du niveau hiérarchique supérieur.

Car une bonne définition des fonctions conduit à diminuer l'intersection entre les tâches de niveau , et celles de niveau n - 1. Si la polycompétence doit être développée, il faut aussi avoir une bonne anticipation des mouvements (comme celle que doit assurer un instrument tel que le "chronorganigramme" mis au point par T).

- ensuite, le risque, complémentaire, de l'obstacle à la mobilité.

qui peut prendre deux aspects selon le niveau hiérarchique :

© pour les cadres, il y a le fait d'appartenir à une équipe poursuivant un projet dont ils sont (et l'on fait tout pour qu'ils le sentent) les rouages essentiels. Cela rend donc plus difficile de partir, par exemple vers un autre service, sauf si celui-ci a aussi développé un projet dont les traits dominants (efficacité, contrôle de gestion, etc....) transcendent l'ensemble des services. Il y a donc là encore nécessité d'un projet commun et d'une communication interne pour l'ensemble de la RATP.

© pour les responsables, il devient plus difficile de remplacer un prédécesseur (sauf si l'on était déjà dans son équipe) qui, par les objectifs qu'il a défini, l'interprétation qu'il a donné des politiques communes, a plus marqué le fonctionnement du service. Il faut donc mieux préparer les successions inévitables.

- ceci conduit à un autre paradoxe concernant le degré d'objectivation de la gestion des carrières en vigueur. Ce qui rend inévitable qu'une grande partie des cadres soient gérés au niveau des services, c'est l'impossibilité de résumer d'une manière fiable et condensée leur évaluation. Même si celle-ci repose sur des entretiens et des grilles, ceux qui mènent ces entretiens et remplissent ces grilles, à l'heure actuelle, tiennent compte de ce qu'ils vont pouvoir développer et expliciter ce qu'ils ont noté (par exemple lors des réunions entre la hiérarchie du service pour la préparation des tableaux d'avancement). D'où des limitations au degré d'explicitation possible.

Mais réciproquement, il est nécessaire que le dessein stratégique qui est dévolu à la gestion des carrières soit en partie objectivé et ceci pour deux raisons :

© d'abord afin de contrebalancer l'inévitable et nécessaire subjectivité des responsables d'évaluation en leur faisant intégrer des repères tels que de profils de cadres,

© ensuite pour faciliter l'introduction d 'autres acteurs, cadres ou responsables, dans les services en leur permettant de comprendre rapidement les règles du jeu qui s'y joue.

Il est donc là encore nécessaire de définir un équilibre.

- il faut enfin évoquer le risque qu'une gestion à trop court terme peut faire peser sur le maintien de la compétence. L'extension des entretiens d'évaluation et de fixation d'objectifs annuels pour les cadres peut engendrer une focalisation sur le moyen terme et faire prendre de vue à la fois :

- la "gestion courante" qui n'est pas directement reliée aux objectifs (effet des instruments de mesure de l'activité),
- et aussi la connaissance détaillée des techniques de base de l'activité qui sont moins souvent sollicitées.

Si l'on envisage un développement des pratiques de contrôle de gestion, il est donc nécessaire de bien préciser les niveaux où se situe et s'"entretien" la compétence technique, qui peuvent être différents de ceux où s'opère la gestion proprement dite, c'est-à-dire l'animation des équipes.

Bien sûr, la plupart des "risques" que nous venons d'évoquer sont plus potentiels que présents, mais ils peuvent s'actualiser si certains déséquilibres se développent par exemple à travers les initiatives concernant la gestion des carrières des cadres. Les réactions face à celles-ci que nous avons recueillies de la part de certains cadres montrent que dans certains domaines les progrès ne sont pas faciles (par exemple, les résistances que peut rencontrer la mise en place de l'évaluation, éloignée de la culture traditionnelle de la RATP) ou même que certaines "erreurs" peuvent être commises (à propos de la notation). Il est donc nécessaire que chaque action soit examinée dans toutes ses implications car toute erreur peut retarder la démarche d'ensemble. Par ailleurs, il faut que des contrepoids à ces initiatives locales existent à d'autres niveaux : principalement celui de la direction générale et de la direction du personnel, d'une part, et, d'autre part, celui de l'ensemble des cadres qui peuvent opposer une résistance (au sens plastique du terme : à la déformation que constitue chaque nouvelle initiative en matière de gestion).

Les contrepoids centraux : des systèmes de régulation

Comme nous l'avons souligné plus haut, les diverses initiatives en matière de gestion des carrières nous semblent témoigner d'une prise de conscience, au niveau des direction ou des services, du rôle positif que celle-ci pouvait jouer dans la réalisation de leur mission (que celui-ci soit plutôt technique ou économique). Grâce aux principes de cette gestion (profils de cadres) et aux instruments qui lui sont associés (évaluation, fiches de postes, etc....) les services accroissent leur cohésion organique et il est nécessaire que se développent des systèmes de régulation qui opèrent un contrepoids. C'est dans ce sens que la direction générale et la direction du personnel peuvent favoriser des actions d'échange et de confrontation.

En premier lieu, on peut citer l'exemple du groupe de travail qui a permis de rassembler et de discuter une bonne partie du matériel sur lequel nous nous sommes appuyés dans cette étude. Il a réellement fonctionné comme lieu d'échange entre diverses directions, celles-ci étant représentées par leur gestionnaire de personnel. Les informations qui ont ainsi circulé sur les démarches qui étaient menées ont été telles que les participants semblent à ce seul niveau avoir retiré un intérêt qui peut expliquer l'assiduité de la plupart des membres de ce groupe.

On peut donc envisager qu'un dispositif de ce type, qui pourrait avoir des formes diverses (réunions moins fréquentes, mais publication de comptes rendus, par exemple) pourrait avoir un rôle permanent étant donné le degré d'avancement varié des diverses initiatives sur les carrières.

Ce point pose en fait la question de l'organisation de la communication interne sur ce sujet au sein de la RATP. On peut envisager celle-ci selon plusieurs niveaux :

1) D'abord, comme nous venons de l'évoquer, l'échange d'informations sur les démarches en cours. On peut espérer que les participants de telles structures transversales arriveront à échanger, non seulement sur les principes et hypothèses implicites de leurs actions, mais aussi sur les difficultés pratiques qu'ils rencontrent.

2) Il est clair que les instruments de gestion (fiches de postes, chronorganigrammes, etc....) engagent une vision qui est celle de la mission des services, de leur projet, des profils de cadres qui leur semblent souhaitable pour les atteindre. Une des fonctions de certains instruments, en particulier celui que nous qualifions en annexe d'outil d'aide à la décision, est d'expliciter, soit au moment de l'élaboration des autres instruments (évaluation, par exemple), soit lors de leur mise en oeuvre, à la fois :

   - les hypothèses sous-jacentes -et à l'heure actuelle implicites et multiples- en matière de profil de cadre, de projet de service, etc....
   - la logique des carrières qui, elle, renvoie à un style de management (par exemple, l'affirmation qu'"il faut faire plus que son travail pour obtenir une promotion").

L'existence d'un lieu d'échange permettrait cette explicitation, soit entre spécialistes chargés de mettre la gestion des carrières en cohérence avec un projet, soit entre responsables chargés de définir des stratégies et donc préoccupés du profil des cadres pour les mener, est un des moyens d'apporter un contrepoids et de coordonner la multiplicité des actions en cours de manière non centralisatrice.

C'est dans la perspective de tels échanges et en s'adressant aux organes de ceux-ci que la direction générale pourrait faire entendre sa voix et, par le biais de la direction du personnel, promouvoir des actions conduisant à une harmonisation de la gestion des carrières.

Car, outre les orientations sur le profil de cadre cohérent pour l'ensemble de la RATP, il se pose des questions concrètes, comme celle de l'organisation de la mobilité interne. Comme nous l'avons suggéré, à partir des suggestions du groupe de travail, on peut envisager que celle-ci soit organisée de trois manières différentes :

◊ pour les cadres à "haut potentiel", et une réflexion sur le profil de cadre souhaitable pour l'ensemble de la RATP devrait permettre de déterminer les critères, les moyens de les repérer, afin de localiser ces cadres. Une commission interdirections pourrait, par exemple, examiner tous les jeunes cadres après cinq ans d'activité. On peut envisager un suivi personnalisé afin de donner à ceux-ci les moyens d'exprimer réellement ce potentiel.

◊ pour les chefs de division, on peut envisager que le comité technique cherche à définir plus avant le profil de ceux-ci car ils sont destinés à constituer les cadres dirigeants de la RATP. Dans cette définition et le choix des candidats, le comité pourrait utiliser un système d'aide à la décision (cf. annexe 1). Enfin, il pourrait organiser une publicité plus large sur les caractéristiques professionnelles, les projets dans leurs nouveaux postes, des chefs de division nouvellement promus.

3) Enfin, il ne serait peut-être pas inutile que dans les mois qui viennent, en s'appuyant sur la tendance qui se dégage des expériences en cours dans les divers services, la direction générale prenne une position plus affirmée sur le lien entre un (ou des) profil de cadre et un projet de gestion. Ceci afin d'intervenir d'une manière centrale et pas uniquement par des ajustements continus du type de ceux décrits plus haut, et ceci, tant qu'il en est encore temps, étant donné les initiatives des diverses actions.

Le contrepoids du côté des cadres

A l'heure actuelle, la plupart des cadres ont été embauchés à la RATP sans qu'on leur indique des règles du jeu affirmées en matière de gestion des carrières. Ce n'est qu'au cours de leur activité professionnelle qu'ils ont, à partir de sources variées, décripté les règles implicites qui organisent celle-ci. Or les initiatives actuelles visent toutes à modifier ou à préciser certaines de ces règles (par exemple, s'il s'agit de l'itinéraire pour accéder à une fonction), introduisent de nouvelles pratiques (entretiens, appréciation) souvent éloignées de la culture traditionnelle. Même s'il est concevable que ces actions passent, à leur début, par des tests réalisés de manière locale, il est important d'expliquer assez tôt les raisons du changement que l'on envisage à terme en l'argumentant de manière logique afin de faire ressortir son caractère nécessaire, par exemple :

◊ contraintes liées aux contraintes économiques,
◊ nécessité de mener une gestion plus stricte et efficace,
◊ valorisation des cadres présentant, en plus de leur compétence technique, des capacités de gestionnaires et d'animateurs,
◊ principes des instruments de mesure destinés à déceler ces aptitudes chez les cadres,

◊ intégration de ces instruments dans les procédures de choix,
◊ etc....

Pour ceux à qui la notion de projet est familière, cette explicitation (à mon sens inévitable) des questions du type : "quels cadres et quelle gestion pour quelle stratégie ?" correspondent à ce que l'on entend (dans le meilleur des cas) sous le terme de Projet d'Entreprise.

Or, il faut bien réaliser l'état d'esprit actuel des cadres sur la question de la gestion des carrières : si l'on excepte un pourcentage "normal" d'aigris ou d'arrivistes à tous crins, la majorité est sans doute assez fataliste mais plutôt favorablement disposée à l'égard de systèmes d'évaluation qui, entre autre, reposent sur des règles du jeu plus claires et plus précises. Il est donc important de ne pas heurter délibérément cette disposition :

◊ par des décisions hâtives (sur la notation, par exemple),
◊ par des actions dont les principes sont mal expliqués (comme certaines mobilités qui apparaissent arbitraires),
◊ par des politiques dont les raisons profondes sont mal argumentées (et peu rattachées aux nécessités économiques).

Le fait qu'en attrapant le cheveu de la gestion des carrières on fasse venir toute la perruque du style de management et de la stratégie de la RATP, est sans doute une raison de prudence, mais pas d'immobilisme :

◊ d'abord parce que ce lien était évident dès le départ de cette étude (comme l'indique son titre même),

◊ ensuite parce que les initiatives actuelles des divers services ne posent pas de grands problèmes tant que l'on en est qu'au stade de la construction des instruments, mais que ceux-ci émergeront quand on arrivera à celui de leur étalonnage,

◊ enfin parce que, comme nous l'avons exposé par ailleurs, on peut imaginer des solutions qui ne nécessitent qu'assez peu d'hypothèses prospectives ni de liens avec des stratégies précises : c'est l'intérêt du "profil professionnel" que nous développons aussi en annexe.

Conclusion

L'évolution actuelle des réflexions et des pratiques sur la gestion des carrières à la RATP se poursuit de manière très décentralisée et cela est sans doute inévitable et utile. Il faut cependant attirer l'attention sur le fait que les politiques et les instruments de gestion des carrières ne sont pas comme des micro-ordinateurs dont on peut se dire : "si mon choix n'est pas excellent, de toute manière, une nouvelle génération de matériel apparaîtra dans cinq ans et je me reposerai le problème".

Tout ce qui touche à la carrière façonne l'inconscient collectif des cadres et d'ailleurs ceux-ci produisent (sans qu'on ne les y incite en aucune manière, sauf par un vide de la communication sur ce sujet) des représentations et des repères précis de l'espace des carrières. Manipuler ces représentations par le moyen d'instruments, comme cela se produit avec les expériences en cours, est sans doute plus efficace que de s'en tenir à un simple discours volontariste (il suffit d'observer le peu d'effets des projets d'entreprise qui s'en sont tenus là), mais il s'agit d'une opération de micro-chirurgie sur le cortex de l'entreprise qui nécessite pas mal de précautions pour ne pas, au sens strict du terme, léser sa matière grise.

D'où l'importance que nous avons tenté d'illustrer dans le travail de ce groupe et nos rapports intermédiaires :

- ◊ de réfléchir à la fois sur les instruments d'action et les modes d'intervention,
- ◊ d'évaluer la résistance et les logiques qu'il est nécessaire d'utiliser, de contourner ou de vaincre.