

VERS UN METIER D'HÔTES DES LIEUX EN STATION ET EN GARE

VOLET ENCADREMENT

MANAGER LES HÔTES DES LIEUX EN STATION ET EN GARE

Préambule

Depuis plusieurs années, la gamme des services délivrée aux clients par les agents en station et en gare s'est considérablement enrichie, de même que les outils à leur disposition, à la faveur notamment de la montée en puissance du digital et des évolutions technologiques. Cette première tendance, qui impacte tant les agents que leur encadrement, n'a fait qu'accélérer dans le temps et va évidemment perdurer.

Par ailleurs le niveau d'exigence de nos clients est aujourd'hui plus élevé, dans un contexte où l'ensemble de l'univers du service a subi de profondes transformations et s'est notamment fortement digitalisé, leur donnant ainsi accès à des informations en temps réel très riches. Les principaux irritants clients ont été identifiés par différentes études clients qui dessinent toutes les mêmes priorités : la nécessité d'humaniser davantage notre service en le rendant plus visible, plus explicite et plus chaleureux, la nécessité d'offrir des espaces plus sûrs et plus accueillants, la nécessité de toujours mieux gérer les situations d'incidents, et enfin d'améliorer l'information voyageur (IV) de façon continue. Alors qu'un nouveau contrat avec notre autorité organisatrice se met en œuvre, nous accordons tout comme elle une importance croissante à la perception client, qui va obligatoirement nous amener à renforcer sa place dans l'ensemble de nos actions.

Le 27 juin 2018, la Direction du Département signait un accord-cadre sur les perspectives d'évolution du métier des agents en unité opérationnelle à SEM avec cinq organisations syndicales représentatives, traçant les principales évolutions à venir des métiers des agents en station et en gare. L'objectif de cet accord-cadre était, conformément aux engagements de Défi 2025 et du programme BRRIC (Bâtir ensemble une Relation Réinventée avec nos Clients), alors en cours de construction, de donner durablement du sens à la présence et à l'action des agents sur le terrain. Cet accord visait à créer les conditions pour offrir un service plus homogène, plus visible, valorisant pour les agents et plus favorable à nos sept millions de clients quotidiens, mais aussi pour faciliter la posture des agents en termes d'accompagnement et d'anticipation des besoins de nos voyageurs.

Ces différentes étapes d'un dialogue social approfondi et continu, ainsi que les nombreux chantiers qui ont été engagés ou ont abouti ces deux dernières années (dont l'expérimentation ligne 6, la refonte du programme de relation de service Mon Client et moi, le déploiement du SIG dans toutes les stations et gares ou le franchissement des premières étapes du programme de modernisation billettique, etc.), permettent aujourd'hui de porter la conviction partagée par la Direction du Département et les partenaires sociaux que les métiers en station et en gare, s'ils doivent évoluer pour répondre aux attentes de nos clients,

sont plus que jamais indispensables, notamment en ce qu'ils sont aussi acteurs de la performance du transport. A l'heure du lancement des appels d'offre relatifs à l'exploitation des lignes du Grand Paris, sur lesquels nous nous positionnerons, nous devons passer d'une entreprise de référence à une entreprise de préférence, avec la promesse de service qui est de faciliter le quotidien de nos clients.

Dans ce contexte, le management conditionne la réussite des transformations en cours. A ce titre les managers sont tous des « transformers », en ce qu'ils accompagnent tous la transformation du département, et leurs compétences sont gérées avec la plus grande attention. Ils accompagnent la prise d'initiatives par les opérateurs en promouvant leur autonomie.

Le taux d'encadrement actuel du Département, défini dans Métroservice puis Nouveau Service en Gare, et maintenu depuis lors, reste conforme aux ambitions portées dans ce protocole, tout en permettant de veiller de manière continue au bon équilibre vie privée - vie professionnelle de la population encadrante.

I) De nouvelles ambitions en matière de relation de service

La démarche Mon Client et Moi dessine des postures renouvelées, empathiques et proactives laissant une plus grande part à la prise d'initiative des agents. Elle s'applique à chaque instant, en chaque lieu, pour chaque agent, dans l'ensemble de ses domaines métiers. Elle est complétée par des signatures de service qui visent quotidiennement à améliorer la perception clients. Elle fait le lien entre le professionnalisme des agents et le désir de nos clients de vivre une expérience plus humaine et personnalisée avec la RATP.

C'est par leur accompagnement quotidien que les managers de proximité favoriseront la bonne appropriation par les agents du triptyque charte d'engagements, politique de service, et signature de marque. Ils porteront une attention particulière aux postures individuelles des agents et animeront les équipes afin qu'elles saisissent toutes les opportunités d'incarner la démarche. Par cette attention manifestée aux agents, les managers induiront l'attention qu'ils porteront eux-mêmes aux clients.

II) Visibilité et mobilité dans les espaces

L'ambition de la RATP est d'offrir un réseau humanisé et connecté à ses voyageurs en s'appuyant sur le professionnalisme de ses agents pour délivrer un service qui répond à leurs nouvelles attentes.

L'expérimentation lancée sur le sous-secteur Corvisart de la ligne 6 à l'été 2019 a fait l'objet d'un REX présenté aux organisations syndicales. Un de ses enseignements majeurs est la valeur-ajoutée de l'alternance entre activités fixes et mobiles couvrant les sept domaines métier. Ce concept doit être élargi à la situation de l'agent commandé seul en station/gare qui peut lui aussi alterner entre activités fixes et activités mobiles pouvant être réalisées seul. Ce REX inspirera une deuxième étape expérimentale à plus grande échelle sur la ligne 3/3bis au plus tard en 2022.

Elle permettra à son issue de définir une organisation pour l'ensemble du réseau. Comme ce fut le cas pour la ligne 6, cette expérimentation portera ses fruits parce qu'elle sera finement pilotée au quotidien par le collectif encadrant de la ligne.

III) Rôle des managers

Sur les lignes de métro et de RER, le rôle du management est incontournable, tant pour la gestion des activités au quotidien que pour accompagner les transformations en cours. Le manager à SEM a cette spécificité d'être manager de la relation de service délivrée par les agents. Il est bien évidemment également manager d'équipe, qu'elle soit constituée d'opérateurs ou de managers selon qu'il est agent de maîtrise ou cadre. Ce rôle lui confère la nécessité d'être exemplaire en toutes circonstances.

1) Organisation du management de proximité à SEM

Les managers de proximité à SEM (qu'ils appartiennent à SEM ou managent des agents de SEM sur les lignes automatiques) sont :

- Soit qualifiés Agents de Maîtrise Polyvalent : au-delà de leurs activités en station et en gare, ils concourent alors à la gestion temps réel de l'exploitation ferroviaire de la ligne, peuvent mettre en œuvre les compétences transport pour lesquelles ils sont qualifiés et sont garants de la sécurité ferroviaire,
- Soit issus de la maîtrise spécifique et qualifiés MLE : leur fonction leur permet d'être garants de la maîtrise des espaces et des services.

Ils se voient fixer des objectifs individuels liés à leurs missions.

Seuls les AMP peuvent assurer la fonction de Manager Ligne. Les MLE exercent pour leur part la fonction de Manager Lieux et Services. Lorsqu'ils exercent sur une ligne de RER, ils sont qualifiés à la manœuvre (PRS-PCT). En outre, ils peuvent exercer la fonction de Manager de Soutien Opérationnel.

Les MLE ayant trois ans d'ancienneté peuvent prétendre à une passerelle en vue d'une qualification AMP.

2) Le manager CLE (Coach, Leader, Entrepreneur)

Le manager maîtrise comme cadre exerce l'ensemble de ses rôles de coach, leader et entrepreneur pour lesquels plusieurs postures et activités sont attendues conformément à la matrice d'entreprise redéfinie en 2019 :

	Postures	Activités
Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Exigeant - Bienveillant - Fédérateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire progresser et responsabiliser ses collaborateurs - Développer au quotidien la cohésion et la performance

		<p>de l'équipe dans un environnement de travail stimulant</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir la sécurité
Leader	<ul style="list-style-type: none"> - Exemplaire - Entraînant - Courageux 	<ul style="list-style-type: none"> - Porter le plan stratégique en le déclinant pour l'équipe et participer à la transformation du groupe - Organiser l'équipe et piloter avec agilité l'activité au quotidien pour atteindre l'excellence opérationnelle - Décider et assumer ses décisions
Entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> - Centré client - Agile - Orienté résultat 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser la performance économique au service des clients - Créer les conditions de l'innovation et du développement en libérant les remontées du terrain - Développer et pérenniser les coopérations en transversalité

Au département SEM, ces concepts se déclinent concrètement de la manière suivante :

- Le manager est garant de l'accompagnement individuel et collectif des agents dans le changement et de la qualité du service délivré en station et en gare. Il dispense lui-même des modules de formation continue. Il peut également accompagner les agents dans leur formation initiale pratique quand il a le rôle de Coordinateur Pédagogique Opérationnel (CPO). Il identifie des Assistants Formation, manifestant une appétence pour cette activité et ayant été sensibilisés aux modalités pédagogiques, et les déploie sur le terrain pour un accompagnement entre pairs des opérateurs dans les nouveaux gestes métier, outils et postures attendues. Les formateurs d'IFR, en particulier dans le cadre de l'AFEST (action de formation en situation de travail), peuvent contribuer en lien avec les Unités Opérationnelles au développement des compétences de tous les agents dans le cadre de la formation initiale et continue.
- Le changement s'appuie sur le développement d'outils digitaux collaboratifs et de nouvelles modalités d'accompagnement des compétences en formation initiale et continue (e-learning, tutoriels, capsules, lieux de mise en pratique des apprentissages...). Pour accélérer les transformations, le collectif encadrant du Département saisit toutes les opportunités de développer chez les agents leur vision client : partages de bonnes pratiques, rencontres interliges, inter-métiers, voire interentreprises...

- Le manager de proximité a un contact avec les agents présents à chaque service. Si celui-ci n'a pas lieu à pied d'œuvre -ce qui est à privilégier en tout état de cause-, il a lieu sous forme d'un entretien téléphonique ou d'un briefing digital.
- Il est manager de la relation de service en ce qu'il observe, évalue, accompagne et est lui-même exemplaire dans les attitudes de service attendues. Il est attentif, au quotidien, aux irritants agents et au bon fonctionnement des outils. Il utilise tous les moyens à sa disposition pour réduire ces irritants et dégager des marges de manœuvre pour trouver les solutions les plus adaptées localement.
- Le manager évalue les agents de manière continue afin de vérifier que les fondamentaux métier et nouveaux services sont acquis. Il fixe des objectifs individuels aux agents dont il est le référent mais reste attentif à la réussite collective et au droit à l'erreur le cas échéant. Il participe à l'avancement des opérateurs.
- Le manager actionne tous les leviers managériaux, à commencer par la commande du personnel, et ses outils sont plus efficaces (ADAM et ADAM mobile, Coppelia, TEAMS, Workplace...) et plus collaboratifs. Ceux-ci lui permettent de briefier son équipe à pied d'œuvre ou à distance, de partager les résultats du secteur ou de la ligne en pratiquant le management visuel. Cette approche permet de diffuser la culture clients et d'améliorer le traitement de leurs irritants en utilisant pleinement le baromètre expérience client et les outils de boucles courtes. Elle permet enfin de co-construire en équipe des solutions adaptées sur le terrain.
- Le manager optimise les ressources à sa disposition en prenant notamment toutes les initiatives nécessaires pour que les périodes de recouvrement entre les services soient pleinement utiles. Il favorise une utilisation rationnelle des ressources par une vision qui transcende, quand cela est nécessaire, la seule vision secteur.

3) Management des activités en station et en gare

- Le manager de proximité s'assure de la polyvalence réelle des agents et anime la polyactivité au quotidien par une commande de service appropriée. Il valorise les compétences spécifiques des agents, comme la maîtrise des langues étrangères, utile dans les stations touristiques. Il gère les viviers d'opérateurs de développement qui tiennent plus régulièrement les postes spécifiques.
- Il accompagne les agents dans leur mission d'hôtes des lieux notamment :
 - En supervisant les indicateurs de performance en temps réel (propreté, disponibilité des équipements, information voyageur, accueil, MDT...),
 - En accompagnant les agents ponctuellement dans leurs tours de station/gare, en étant lui-même exemplaire face à des désordres pour démontrer la mobilisation collective face aux principaux irritants clients,
 - En contribuant au bon pilotage du nouveau marché NET,
 - En s'assurant que les situations incidentelles sont gérées de manière optimale sur les lignes classiques, automatiques et de RER, et que les règles de rigueur

comptable et celles relatives à la sécurité des biens et des personnes sont respectées par les agents.

- Il participe activement à la mise en place de la nouvelle relation de service en tant qu'accélérateur de la transformation. Il favorise également la prise de parole des agents.
- Il participe activement à la transformation billettique.
- Il s'assure des conditions de sécurité dans lesquelles les agents réalisent leurs missions. Ils s'appuient sur les opérateurs de développement qui ont la vision de l'organisation temps réel de l'activité sur un périmètre donné (un pôle multimodal ou bien un groupe de stations/gares) pour que celle-ci soit optimisée selon les situations (activités commerciales, gestion des files d'attente...).
- Le collectif encadrant fournit aux agents des éléments de langage qui leur permettent d'expliquer les actions de la RATP et de les valoriser
- Le manager de proximité, enfin, s'assure que les outils digitaux sont présents, fonctionnels, maîtrisés et utilisés comme il se doit. Il accompagne l'arrivée progressive de nouveaux outils dans l'écosystème de l'agent.

4) Gestion des pôles multimodaux

S'agissant de la gestion des pôles multimodaux, un gestionnaire maîtrise, qui peut être au forfait, est dédié à la coordination des diverses activités à l'échelle du pôle :

- Contribuer à la bonne gestion des lieux (entretien, maintenance, conformité de l'IV statique et dynamique) ainsi qu'à l'efficacité de l'ensemble des domaines métier (gestion de flux, commercial, gestion des files d'attente, propreté...). Un pilotage coordonné dans ces domaines doit pouvoir améliorer significativement l'ambiance des stations et gares concernées. Ces éléments, corrélés à une gamme servicielle plus large, comme déjà évoqué, visent à amener ces pôles à un niveau d'excellence en matière de qualité de service.
- Coordonner et contrôler les interventions sur site, contribuant ainsi à rendre ces sites les plus sécuritaires possibles (sécurité incendie, sûreté...).
- Assurer un lien opérationnel avec des tiers (RATP Travel Retail, Unibail...).
- Contrôler les bonnes pratiques des différents services internes comme externes intervenant sur le site.

Le gestionnaire de pôle multimodal peut s'appuyer sur les opérateurs travaillant dans le pôle pour l'aider à mener à bien ses missions, et en particulier sur les CLS, dont certains peuvent être missionnés à cet effet.

Un gestionnaire de pôle multimodal exerce notamment aujourd'hui ses fonctions à titre expérimental sur Châtelet et La Défense (sites sensibles par leur taille, le nombre d'interférences avec des tiers et, de plus, partagés avec la SNCF). Courant 2021, une dizaine d'autres stations ou gares disposeront de la même disposition.

Une expérience de cette nature est susceptible de révéler la capacité pour un agent de maîtrise à prendre davantage de responsabilités.

5) Favoriser l'acquisition et le maintien des compétences

Au-delà de l'attention particulière que porte le Département à la formation continue de ses managers, qui plus est dans une période de transformation profonde du service, ceux-ci sont aussi acteurs du maintien de leurs propres connaissances relatives notamment aux sept domaines métiers afin de pouvoir soutenir quotidiennement les agents dans leur mission d'hôte des lieux. Les cadres ont en outre la possibilité de missionner leurs collaborateurs maîtrises.

Pour favoriser tant la montée en compétences des agents que l'atteinte des objectifs de la ligne, le collectif encadrant a toute latitude pour :

- Confier des missions d'opérateur de développement à des opérateurs de base en tant que « faisant fonction »,
- Missionner un ou plusieurs opérateurs de développement sur des sujets autres que managériaux.

De manière générale, exercer une mission est une occasion de révéler un potentiel qui pourra amener certains à un changement de catégorie.

IV) Mesures sociales

Pour saluer l'implication des managers dans l'amélioration constante de la qualité de service aux voyageurs, la Direction du Département SEM propose la mesure d'accompagnement suivante :

- Une prime exceptionnelle de 400 euros sera versée dans le mois qui suit la promulgation de cet accord aux agents de maîtrise opérationnels, et cadres concernés des unités opérationnelles présents à la date de signature de l'accord,
- Un deuxième versement de 300 euros sera effectué aux mêmes agents en juin 2022 si les résultats de la ligne ont progressé au premier semestre 2022 par rapport au premier semestre 2019 sur 4 des 6 indicateurs suivants :
 - Recettes BIF / PVI
 - Absentéisme maladie
 - Digitalisation (taux d'utilisation de SECAM mobile)
 - NPS indicateur visibilité
 - NPS information en situation perturbée
 - NPS propreté dans les espaces

V) Conditions d'application

- Cet accord se substitue à l'accord Métroservice Encadrement.
- Durée de l'accord : le présent accord est conclu pour une durée indéterminée.

- Suivi de l'accord : les parties signataires conviennent de se rencontrer annuellement pour apprécier les conditions d'application du présent accord.
- Révision ou dénonciation de l'accord : jusqu'à la fin du cycle électoral au cours duquel l'accord est conclu, chaque partie signataire ou chacun de celles ayant adhéré ultérieurement pourra solliciter, et sur demande motivée, adressée par courrier aux autres parties signataires ou adhérentes, la révision de tout ou partie du présent accord.
- A l'issue du cycle électoral au cours duquel l'accord a été conclu, chaque partie signataire ou organisation syndicale adhérente (sous réserve d'être toujours représentative(s)), ainsi que chacune des organisations syndicales mentionnées à l'article L. 2261-7-1 2° du Code du Travail pourra solliciter, à tout moment et sur demande motivée adressée par courrier aux parties signataires ou aux organisations syndicales adhérentes (sous réserves qu'elles soient toujours représentatives) ainsi qu'aux organisations syndicales mentionnées à l'article L. 2261-7-1 2° du Code du Travail, la révision de tout ou partie de l'accord.
- Formalités de dépôt et de publicité : le présent accord fera l'objet de formalités de dépôt et de publicité auprès de la DIRECCTE et du greffe du Conseil de Prud'hommes.