



GRH : la réussite par l'éthique et les valeurs dans un réseau de transport public



Témoignage de Dominique Blondel, Ancien DRH d'un réseau de transport public urbain bus et tramway, filiale de KEOLIS

RH Demain : A quelle problématique RH avez-vous été confronté ?

Dominique Blondel : Réussite par l'éthique et les valeurs. Je pourrais m'en tenir là, résumant en quelques mots ce que fut notre démarche avec Organon Consulting et Christian Durand. Car oui, il est possible d'avancer, de transformer un système en définissant une ligne managériale sincère et éthique, tant dans le discours que dans les actes de l'entreprise, et par là même de dégager une masse d'énergies en tous points gagnante et profitable. Pour moi, depuis cette expérience, ce n'est plus une option, c'est une nécessité.

Dans le contexte d'origine, l'entreprise de transport public urbain dont j'étais le RRH, avait en charge le déploiement d'un nouveau réseau de transport intégrant un tramway sur pneus. Une forme de bouleversement comme on en vit rarement dans une entreprise de ce type. Dans un contexte social très difficile, il était patent que le projet nécessitait une remise en cause profonde de tous les acteurs de l'entreprise, pour la plupart ancrés dans le passé et peu à même d'envisager positivement le futur. Qui plus est le comité de direction fonctionnait sans harmonie. Sur le fond, le projet restait très théorique dans l'esprit de la majorité des salariés et d'une bonne partie du comité de direction. Des effets d'inhibition liés à la peur, des violences sociales, un profond fatalisme, ne pouvaient manquer d'inquiéter la direction générale et toute personne un tant soit peu réaliste au regard de l'ampleur du projet.

C'est dans ce cadre, à l'occasion d'une approche par la rhétorique, que nous avons sollicité Christian Durand, ce qui nous permis de réaliser et d'installer **durablement** une charte d'engagement managérial, véritable levier de transformation pour actionner la « réaction en chaîne du changement ».

RH Demain : Quel dispositif avez-vous mis en place ?

Dominique Blondel : Nous avons demandé à Christian Durand d'intervenir à l'occasion d'une formation sur « l'art de la persuasion, dans un contexte de changement », destinée au comité de direction.

Nous avons choisi de fonctionner par courtes séquences d'une demi-journée avec, entre deux, de brefs travaux de jalonnement. L'approche, quasi philosophique, étayée par des références classiques, historiques, littéraires,... s'avérait surprenante pour la plupart des dirigeants présents mais elle était passionnante et chacun se laissait guider, ne manquant pas de réagir, d'opiner, d'objecter et le plus souvent ... de se taire.

Car il y avait de réelles dissonances au sein du comité, un fort non dit. Oppositions entre les « anciens » et les « modernes », fatalismes au regard du climat social dégradé, peurs de certains leaders syndicaux et du corps social, désabusements par rapport au middle management, des problèmes de territoires, mais aussi, chez d'autres, enthousiasme pour le projet, optimisme, vision de l'avenir, volonté de changement... Une situation bien contrastée et difficile à décoder.

Le consultant nous a amené à constater cet état de fait et finalement à réaliser qui nous étions en pointant nos forces, nos atouts et nos faiblesses et déficits. Nous sommes alors passés, en douceur, à



une deuxième étape, au cours de laquelle il nous a accompagné, pas à pas, vers l'élaboration d'une charte d'engagement managérial qui fut réalisée à l'occasion d'un travail en groupes et sous groupes, et ce en quelques séances.

La charte, signée par tous, aboutit à souder le comité de direction autour de valeurs communes, d'une solidarité et d'une éthique de fonctionnement.

Cette charte d'engagement n'a pas été publiée, matériellement, auprès du corps social. La parti pris du comité de direction fut de la diffuser au quotidien en portant ses valeurs par son propre comportement et son discours homogène. Car les valeurs et l'éthique sont socialement transmissibles.

C'est ce qui fit notre force et nous permit de déployer nos convictions, pour la réussite du projet, en tenant bon dans l'adversité et la difficulté. L'engagement de l'entreprise fut tenu et le nouveau réseau, modernisé, efficient et apaisé socialement, mis en place avec une grande réussite.

RH Demain : Quels conseils concrets donneriez-vous à un DRH confronté à ce type de défi ?

Dominique Blondel : Toute cette démarche de transformation du staff puis de démultiplication au sein de l'entreprise, auprès de l'ensemble du corps social, résulte d'une approche pragmatique et consciente, liée à une nécessité de changement. Elle a été d'une réelle efficacité.

Sur le fond le plus difficile a été de convaincre le comité de direction de la nécessité de changer et de définir loyalement un corpus éthique permettant de porter, en conviction, des valeurs partagées et transmissibles.

Sur le processus, il s'est agi, sous la conduite d'Organon :

1. d'identifier le besoin,
2. de diagnostiquer,
3. d'écouter et d'échanger,
4. d'homogénéiser les positions du comité,
5. de définir et choisir en commun les valeurs, principes éthiques et modes de fonctionnement,
6. de les valider solidairement à travers une charte écrite,
7. de les déployer en paroles et en actes.

Il existe chez les individus, les groupes et donc les organisations, un formidable potentiel d'implication, de remise en cause et de transformation. Le rôle premier d'un comité de direction, conscient de cette richesse, consiste à révéler et à actionner ce potentiel. Encore faut-il qu'il se soit lui même remis en cause et ait décidé de le montrer, à partir de quoi de formidables changements sont possibles.

Paris, le 29/11/2006