

Il y a un an, était lancé Diapason, le plan de performance des fonctions support.
A mi-année 2019, nous vous proposons de faire un bilan des premiers résultats portés par ce programme.

Rappel des enjeux de Diapason

Diapason est un programme de transformation transversal à l'entreprise. Il a pour objectif principal d'améliorer l'efficacité des fonctions support (performance et qualité) pour répondre aux nouveaux enjeux de compétitivité dans le cadre de l'ouverture à la concurrence.

Le programme Diapason s'appuie sur 3 orientations qui se complètent :

- la qualité du service rendu avec le développement d'une posture tournée vers la satisfaction des besoins des clients internes,
- la performance et la réduction des coûts, à travers l'optimisation de nos processus de travail, dans une démarche d'excellence opérationnelle,
- le renforcement de la gouvernance au sein des filières métier (identifiées ci-dessous), afin de développer la transversalité, le partage des bonnes pratiques, et de conduire une démarche cohérente de transformation des fonctions supports.

Après une première phase d'état des lieux menée en 2017, le programme est entré dans une phase plus opérationnelle en 2018 avec l'émergence, dans les départements, des premiers chantiers et la mise en place d'une structure transversale d'accompagnement et de pilotage dédiée, organisée autour d'une équipe projet.

Le pilotage de Diapason

Une équipe projet resserrée commune aux départements CGF et GIS a été mise en place en juillet 2018. Au-delà du pilotage général du programme, elle a pour rôle de :

- soutenir les acteurs métiers et responsables de chantier dans leurs travaux et la conduite des projets de transformation
- assurer un accompagnement RH des projets, des acteurs et des salariés
- faciliter la conduite du changement

Les premiers résultats de Diapason en 2018

L'année 2018 a d'abord permis de lancer de nombreuses réflexions dans les différents domaines d'activité portés par les fonctions supports pour identifier les pistes de performance à engager.

De premières actions concrètes ont été conduites selon les 3 orientations :

Au niveau de la qualité du service rendu aux clients internes et de la gouvernance par filière, un socle commun de règles de gouvernance des filières a été co construit entre les 6 filières constituées et leurs clients. Une gouvernance structurée et partagée a été mise en place. Elle constitue un levier important de performance et de transformation des fonctions support.

Au niveau économique, les différents projets et l'optimisation des processus ont permis de réaliser 8,5M€ d'économies en 2018 et d'inscrire près de 10M€ de gains de productivité supplémentaires dans le budget 2019. Pour 2018, ces économies correspondent à la fois à des ETP (environ 90 suppressions de postes rendues, notamment possibles, par des départs à la retraite et des mobilités) et à des diminutions de dépenses sur les achats externes représentant 20% de la productivité réalisée.

Dans ce cadre, plusieurs projets ont abouti ou sont en cours de mise en œuvre :

- le projet de délégation des activités « Prestations en nature » de la **CCAS** à la **MSA** (Mutuelle Sociale Agricole) dont la mise en œuvre est effective depuis le 1er janvier 2019 (département GIS)
- l'évolution de l'organisation de la **comptabilité d'entreprise** (département CGF) en place depuis septembre 2018, qui modernise et améliore le service rendu par la fonction comptable à ses clients internes (meilleur suivi des investissements, plus de valeur ajoutée et de transversalité, etc.)
- la mise en place, à l'occasion du renouvellement du marché d'assurances (départements SDG et JUR), d'une **nouvelle gestion des sinistres automobiles** sous conventions inter-assureurs qui permet d'appliquer des modalités de remboursement au forfait plutôt qu'aux frais réels. Elle est effective depuis le 1er janvier 2019.
- la **dématérialisation du processus de certification des ventes** par le département SEM

Un accompagnement dédié à la mise en œuvre de ces chantiers Diapason est actuellement déployé avec :

- la mise en place d'une offre de services RH à destination de la filière RH, des managers et des collaborateurs. Elle permet d'accompagner les redéploiements et les mobilités liées,
- la mise en place d'un réseau de correspondants de conduite du changement, composé majoritairement de Responsables ressources humaines de département (RRHD),
- le partage des enjeux du programme avec le Conseil d'administration et le Comité d'entreprise,
- le déploiement d'actions de communication à travers la participation, depuis 2018, de près de 5 900 collaborateurs à des journées de partage et de formation sur la conduite du changement.

Les perspectives de Diapason en 2019

L'année 2019 est marquée par la mise en œuvre de la gouvernance Filières en partenariat étroit avec les départements clients. Pour les départements il s'agit notamment de poursuivre certains chantiers initiés en 2018 et d'en lancer de nouveaux comme :

- l'extension du périmètre de gestion du CSRH, avec l'entrée effective du département M2E depuis le 1er janvier 2019, et la poursuite des travaux d'étude pour étendre le périmètre à d'autres départements (MRF, SUR et GDI) ;
- le projet PULSE dont l'objectif est de mettre à la disposition des managers et des acteurs de la filière RH des outils performants et transversaux en matière de gestion des compétences et des talents ;
- un plan de performance Achats réinterrogeant les consommations, la prescription et les stratégies d'achat afin de rationaliser et de réduire les dépenses de fonctionnement au sein de tous les départements ;
- la réorganisation du Contrôle de Gestion central pour simplifier son organisation et mieux accompagner les enjeux de la transformation du groupe RATP.

Diapason est un programme fondamental et indispensable pour affronter sereinement la concurrence, demain. Sa concrétisation passe par la mise en œuvre des chantiers évoqués et par l'émergence de nouveaux projets s'appuyant sur l'évolution des processus. Sa réussite repose sur un effort collectif déjà bien amorcé grâce à la mobilisation des équipes et qui doit continuer dans les années à venir.

