

Le branle-bas de combat réussi de la RATP pour les JO

par

■ **Edgar Sée** ■

Ancien directeur délégué aux Jeux olympiques et paralympiques, groupe RATP

En bref

Permettre aux spectateurs d'accéder aux épreuves des Jeux olympiques et paralympiques de Paris par des transports collectifs tout en acheminant les Franciliens au quotidien a été un succès tel qu'il a laissé sans voix les habitués bougons. Les défis étaient nombreux : répondre aux décalages des événements et à des fins tardives; se coordonner avec la kyrielle d'acteurs ayant un impact sur l'organisation; réorganiser les activités de maintenance, habituellement réparties entre rive gauche et rive droite alors que Paris était coupé en deux; anticiper les nombreuses modifications des trajets de bus dues aux interdictions changeantes de la circulation; faire appel à des volontaires de la RATP pour accueillir et guider les voyageurs; mobiliser 35 000 agents opérationnels en pleine période de vacances... Edgar Sée, avec une équipe d'une quinzaine de personnes, a coordonné cette mobilisation générale, dont la réussite a créé une grande fierté collective et a apporté certains progrès durables au service rendu par la RATP.

Compte rendu rédigé par Yann Verdo
Séminaire animé par Michel Berry

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVector² • Kéa & Partners¹ • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

J'ai exercé la fonction de directeur délégué aux Jeux olympiques et paralympiques (JOP) au sein de la RATP du printemps 2023 jusqu'au début de l'année 2025, avant d'être nommé directeur adjoint de la *business unit* International de RATP Dev, la filiale du Groupe en charge du développement des activités d'exploitation et de maintenance en province et à l'étranger. La présentation que je vais vous faire de mon expérience au service des JOP m'est régulièrement demandée, y compris à l'étranger, dans la mesure où la gestion des grands événements – notamment sportifs – constitue un sujet majeur dans le métier des transports publics. Or, un certain nombre de tels grands événements sportifs nous attendent dans les années qui viennent : la Coupe d'Afrique des nations au Maroc dès la fin de cette année ; la Coupe du monde de football aux États-Unis, au Canada et au Mexique en 2026, au Maroc, en Espagne et au Portugal en 2030, en Arabie saoudite en 2034 ; les JOP de Los Angeles en 2028 ; les Jeux asiatiques d'hiver en Arabie saoudite en 2029 (suivis de l'Exposition universelle dans ce même pays en 2030) ; les JOP d'hiver dans les Alpes, donc pas loin de Lyon, en 2030... Autant d'événements qui nous concernent de près puisque la RATP opère des réseaux à Casablanca comme à Ryad, est implantée à Lyon et possède des contrats en Amérique du Nord !

Paris 2024 : un événement d'une ampleur inédite...

Avant d'en venir à ce qui a été mis en place en matière d'organisation et d'aborder l'héritage des JOP de Paris pour le Groupe, permettez-moi de vous rappeler quelques chiffres révélateurs de l'ampleur sans précédent de cet événement. Pendant les dix-neuf jours de Jeux olympiques, suivis de onze jours de Jeux paralympiques, le nombre de voyageurs transportés quotidiennement s'est accru de 1 million par rapport à la moyenne de 8 millions enregistrée en cette période de creux estival. Cela reste en-deçà des jours plus chargés de l'automne et de l'hiver (11 millions), mais cet accroissement reste tout de même significatif et, surtout, il s'est caractérisé par une forte hétérogénéité des flux. Tout ceci s'est déroulé à l'intérieur d'une zone urbaine extrêmement dense, où les lieux de compétition voisinaient avec ceux des festivités. Dans ce contexte, notre ambition était de pouvoir permettre à tous les spectateurs qui le souhaitaient de se rendre dans les stades et autres lieux de compétition en transports en commun. Une gageure pour la RATP quand on sait qu'elle a assuré, à elle seule, 70 % des déplacements liés aux jeux.

Sur les quelque 300 stations du métro parisien, 90 ont été très impactées par les JOP, et sur les 61 lignes de bus du réseau intra-muros, 60 ont été déviées, parfois pendant plusieurs mois (la construction d'équipements place du Trocadéro ou place de la Concorde ayant rendu impossibles les itinéraires habituels de certaines lignes de bus de fin mars à fin octobre). Les 185 kilomètres de voies olympiques permettant le transport des athlètes et des personnes accréditées ont également fortement impacté la circulation routière.

En moyenne, la fréquentation du métro et du RER a augmenté de 20 %, mais celle des stations qui desservaient les sites des JOP a bondi de 75 % (avec des pics allant jusqu'à 1 100 %).

... et une préparation à la hauteur à la RATP

Cette vague, largement anticipée, a nécessité de notre part une large gamme d'adaptations couvrant tous les domaines : les moyens humains et matériels, les infrastructures, l'organisation managériale, etc.

Sur le plan des moyens humains et matériels

Pour être à la hauteur de Paris 2024, il nous fallait adapter nos moyens humains. Du fait des fortes contraintes attendues sur le réseau routier, le Plan de transport reposait en effet essentiellement sur le réseau ferré. Nous

avons donc recruté 250 conducteurs de métro supplémentaires. Les Jeux olympiques ont mobilisé chaque jour sur le terrain 19 000 agents opérationnels (et 21 000 pendant les Jeux paralympiques, période qui correspondait aussi à la rentrée). Avec le jeu des repos et des congés, c'est un réservoir de 35 000 agents opérationnels qui a dû être constitué pour faire face à ce défi. À ces agents dont c'est le métier, se sont ajoutés les volontaires issus des départements fonctionnels du Groupe, qui venaient prêter main forte sur leur temps de travail, les saisonniers et les prestataires extérieurs. Tous endossaient la chasuble violette qui les rendait facilement reconnaissables des Parisiens comme des touristes.

Le programme interne des *Helpers*, préparé en amont, a permis la mobilisation de ces volontaires maison (à ne pas confondre avec les volontaires de Paris 2024). L'expérience nous a montré que cela a créé du lien entre des métiers et des niveaux hiérarchiques qui, d'ordinaire, ne se côtoient pas : quand on voit un membre du comité exécutif aider à l'accueil en station, il en reste quelque chose après.

Cette mobilisation et cette adaptation ne se sont évidemment pas limitées aux métiers visibles par l'utilisateur, c'est-à-dire à l'exploitation. Elles ont également prévalu dans la maintenance. Dans un Paris coupé en deux (il était quasi impossible de passer d'une rive à l'autre le 26 juillet, jour de l'ouverture), comment faire en sorte que tel site de maintenance, basé rive droite, puisse effectuer une opération curative (comme de réparer un rail cassé) sur la rive gauche? Cette contrainte majeure nous a conduits à réorganiser complètement notre système de maintenance, avec la création d'implantations provisoires multimétiers sur les deux rives et, selon les attachements, des horaires inhabituels, la nuit et le week-end. Un maximum d'opérations préventives avaient été effectuées en amont des Jeux, de façon à pouvoir, pendant le déroulement de l'événement, concentrer les forces sur les opérations curatives. De même, la logistique de livraison des pièces de rechange a été réorganisée, ayant lieu davantage la nuit que le jour, pour être le moins possible impactée par les contraintes du trafic routier.

La liste des périmètres de sécurité changeant de jour en jour, voire d'heure en heure, cette adaptation devait se faire en mode agile. Nous avons développé en interne des outils interactifs destinés à permettre aux agents d'anticiper au mieux leurs déplacements entre domicile et lieu de travail : comme ils travaillent souvent en horaires décalés, le risque était grand pour eux de se retrouver bloqués à l'aller ou au retour. Cette préparation a nécessité un gros travail de pédagogie, pour s'assurer que l'ensemble de nos collaborateurs avaient bien compris les contraintes auxquelles ils seraient confrontés durant cette période critique.

J'ai jusqu'ici parlé du réseau ferré, mais il serait injuste de ne rien dire de notre réseau de bus qui a, lui aussi, su répondre à ce branle-bas de combat et prendre sa part de l'effort collectif. Ainsi, les déviations nous ont conduits à réaliser, en un temps parfois record (car le préavis était souvent très court), pas moins d'un millier de tableaux de marche supplémentaires pour les bus! Des lignes spécifiques ont été ouvertes (comme à Paris-Ouest), un dépôt temporaire de bus créé à Aulnay-sous-Bois, des navettes ont été organisées à l'intérieur du Village olympique, etc. De plus, comme vous le savez peut-être, le comité d'organisation des Jeux olympiques (COJO) nous a demandé le 24 juillet, c'est-à-dire le premier jour des compétitions, de reprendre à la volée une partie du transport des athlètes.

Sur le plan des infrastructures

Un autre pan, tout aussi crucial, de notre adaptation a été la série de prolongements de nos infrastructures, dont les chantiers ont bien sûr été initiés encore plus en amont. L'extension de la ligne de tramway T3b a été livrée en temps et en heure, de même que celle de la ligne de métro 11, dont la longueur a doublé. Quant à l'extension de la ligne 14, elle aussi a été livrée dans les temps (en juin, juste avant les Jeux) et dans le budget. Se traduisant également par un doublement de longueur, cette extension a été critique pour relier l'aéroport d'Orly à Saint-Denis – Pleyel, site du Stade de France, du Centre aquatique olympique et du Village olympique. Cette ligne 14 rallongée, désormais si utile aux populations vivant au sud de Paris et dont le matériel roulant a été renouvelé, est un bel héritage des Jeux. Son extension était certes programmée dans le cadre du Grand Paris Express, mais sans les JOP, ce chantier aurait été bouclé en 2027 plutôt qu'en juin 2024.