

Entretien avec Pierre Mongin

Président - directeur général

Une année clé pour l'avenir



La RATP s'est engagée depuis plusieurs années dans un profond processus de transformation. Où en était-elle à l'issue de l'année 2010 ?

Quand j'ai pris la responsabilité de la RATP en 2006, 17 engagements dont dix tournés exclusivement vers le service des voyageurs, ont été formulés. Notre fierté, c'est qu'aujourd'hui ils ont été tenus. Exemple emblématique de cette démarche : le projet « Métrophérique ». Notre ambition va devenir une réalité puisque l'État et la Région Île-de-France ont annoncé en janvier 2011 un accord dans le cadre des débats publics conjoints sur le réseau de transport public du Grand Paris et d'Arc Express, pour construire un métro automatique en rocade autour de Paris. Depuis 2006, j'appelais de mes vœux des investissements pour créer de nouvelles infrastructures de transport et notamment un métro automatique de forte capacité, technologie dont la RATP a été pionnière. Hors de l'Île-de-France, la RATP a également tenu ses objectifs, puisque sa filiale, RATP Dev, a triplé son chiffre d'affaires, conformément à nos prévisions.

Nous sommes aussi parfaitement en ligne avec la feuille de route fixée par le président de la République en 2009. Elle identifie cinq défis ambitieux que la RATP est en train de relever : soutenir et prendre part au projet du Grand Paris Express, se développer en France et à l'international, accroître la performance économique de l'entreprise, renforcer la qualité de service, être exemplaire en matière de développement durable. Il nous faut tout mettre en œuvre pour réussir ces chantiers, tous plus motivants les uns que les autres, et actionner les leviers qui assureront la pérennité de la RATP. Nous devons nous projeter sur ce qu'elle sera dans dix ans : éclairer et définir notre « Vision 2020 », tel sera notre horizon des prochains mois pour l'ensemble des salariés du Groupe. Comme pour le plan 2008 - 2012, nous nous appuyerons sur une vaste démarche participative dès la fin de 2011.

En 2010, la RATP est devenue un groupe. Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

Tout d'abord, cela veut dire nous ouvrir au monde tout en préservant la force de l'expertise intégrée de la RATP, nous moderniser et nous adapter à un nouvel environnement tout en conservant les valeurs fondamentales de notre entreprise. C'est un vrai challenge, car c'est un changement de dimension et de périmètre. Cela implique de mettre en place une organisation qui assure le bon équilibre entre unité d'action et responsabilisation des différentes entités. C'est également un défi dans le domaine des ressources humaines. Il nous faut respecter la culture de nouveaux salariés, de nationalités et d'expériences diverses, tout en constituant un ensemble homogène et intégré.

C'est un défi économique et financier. Toutes les entités du Groupe vont contribuer à cette refondation de notre modèle économique. C'est un défi commercial, tant en France qu'à l'international, où nous devons répondre à la demande des clients, autorités organisatrices et voyageurs.

C'est un défi culturel, pour rapprocher le local et l'international. Mais, afficher l'ambition d'être un groupe, c'est aussi offrir la possibilité aux collaborateurs d'avoir des parcours plus variés, plus diversifiés en France et dans le monde. La clôture de l'opération d'intégration de seize nouvelles filiales, le 3 mars 2011, constitue une étape historique pour la RATP, sans doute aussi importante que celle de sa création en 1948, ou celle demandant à l'entreprise de sortir de son territoire historique en 2000.

Quels sont les nouveaux objectifs en matière de développement ?

RATP Dev vise 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici 3 ans. Nous venons de loin. Les filiales représentaient 2 % de notre chiffre d'affaires en 2005, presque 10 % en 2010, et désormais 16 % avec l'intégration des actifs de Transdev et de Veolia, en 2011. Nous visons un objectif de 30 % du chiffre d'affaires du Groupe pour nos filiales, en 2020. Il nous faudra consolider nos acquis et chercher de nouvelles bases de développement dans les régions et les pays cibles : en Europe, aux USA, en Asie et au Moyen-Orient. 2010 a été une année de transition. 2011 doit être une année de consolidation, il nous faut à la fois réussir l'intégration des sociétés qui nous rejoignent et poursuivre notre politique de développement.

La gouvernance de RATP Dev a été modifiée en 2010, avec la création d'un directoire et d'un conseil de surveillance dont vous assurez la présidence. Cela implique-t-il un resserrement des liens et des responsabilités au sein du Groupe ? Quelle est votre philosophie en la matière ?

RATP Dev est un pilier essentiel de notre stratégie de développement. Ce n'est pas une entité à part, c'est une filiale qui est une partie intégrante du Groupe. RATP Dev doit pouvoir mettre en valeur le meilleur de l'expertise RATP au service de nos clients. Mais le développement n'est pas uniquement l'affaire des responsables de RATP Dev ; c'est aussi le quotidien de toutes celles et de tous ceux qui travaillent avec enthousiasme et dévouement sur les projets du contrat de plan et du contrat de projet État – Région ou qui réfléchissent déjà aux offres que présentera la RATP pour le futur métro automatique du Grand Paris Express ; cela concerne aussi les exploitants et les mainteneurs qui œuvrent chaque jour à la fiabilité et aux capacités de transport et en mettant l'accent sur le respect de la régularité. Le développement est une préoccupation commune à l'ensemble des salariés du Groupe, à l'étranger, mais aussi en France et en Île-de-France.

Le projet de réseau de métro automatique en rocade autour de Paris, vous l'avez attendu toute l'année...

L'accord qui est intervenu début 2011 entre l'État et la Région Île-de-France fait la synthèse des projets Grand Paris et Arc Express. C'est une décision majeure, je dirais même historique pour l'avenir de notre région et de notre pays. La force de conviction de la RATP, la mobilisation de toute l'entreprise autour du concept de « rocade métro » ont payé. Mais après les décisions politiques tout reste à faire. À nous de démontrer que nous sommes à la hauteur de cette ambition, avec notre expertise en ingénierie, en conception et en pilotage de projet. Lorsqu'il faudra désigner l'exploitant de ce futur réseau, nous serons confrontés à la concurrence. Notre créativité et notre expérience feront la différence sur ce projet ! Je souhaite qu'il devienne pour l'ensemble du groupe RATP la vitrine mondiale de son savoir-faire en métro.

Entretien avec Pierre Mongin

Président - directeur général



Votre organisation dans le domaine de l'ingénierie est-elle, aujourd'hui, prête à relever ce défi ?

L'année 2010 a été une année d'intenses réflexions sur l'avenir de l'ingénierie de transport public dans un marché mondial très concurrentiel. L'accord que j'ai proposé à Guillaume Pépy entre la RATP et la SNCF, conclu le 28 octobre 2010, est porteur d'espoir. C'est certes un compromis mais surtout un pari ambitieux fait par les grandes entreprises publiques. Au-delà du principe de co-actionariat, il s'agit de faire de Systra une véritable *joint venture*, où les deux groupes soient totalement impliqués pour démultiplier leurs forces au service de leur stratégie de développement, chacun dans son domaine de compétences privilégié : la grande vitesse pour la SNCF et le métro pour la RATP. Avec l'apport d'Inexia par la SNCF et de Xelis par la RATP, le mélange des cultures et l'enrichissement des compétences au sein du nouveau Systra offrira, dans plus de 50 pays, des prestations pour tous les stades du développement des projets d'infrastructure de transport. Ce sera la meilleure promotion de la « Maison France » et en travaillant avec tous les industriels concernés : constructeurs de matériel roulant, groupes de BTP, intégrateurs de systèmes. Le nouveau Systra, c'est à la fois un vrai projet industriel et un outil de promotion à « l'export » des compétences françaises, si réputées dans ce secteur.

Le législateur a confié à la RATP une mission de gestionnaire des infrastructures. Cela implique-t-il une nouvelle organisation ?

Le législateur a souhaité de la clarté en mettant en évidence la fonction de gestionnaire d'infrastructures dans deux lois successives. La loi du 8 décembre 2009 a distingué pour la première fois la mission de gestion des infrastructures et a confié, en exclusivité à la RATP, la responsabilité de cette mission de service public. La loi du 3 juillet 2010 relative au Grand Paris a confirmé que la gestion des infrastructures de la RATP devra garantir la sécurité et l'interopérabilité du futur projet de métro automatique du Grand Paris Express. À cet effet, l'entreprise doit réaliser une nouvelle répartition au sein d'un ÉPIC dont l'unité est ainsi réaffirmée, entre ce qui relève des infrastructures d'une part, et de l'exploitation des réseaux de transport d'autre part. Cela va se traduire par une comptabilité séparée au 1^{er} janvier 2012, qui permettra de parvenir à la vérité des coûts.

Quelle forme cette nouvelle organisation va-t-elle prendre ?

L'année 2010 a permis d'expliquer les enjeux et de les partager avec la représentation des personnels, de clarifier les missions et de préparer l'organisation du futur département gestionnaire des infrastructures. Il va voir le jour dans le courant de l'année 2011. Nous avons décidé de créer ce département à l'intérieur de l'ÉPIC. Il n'y aura donc pas de séparation juri-

dique. C'est un choix structurant pour l'avenir, un choix raisonné et aussi un choix d'économie, qui permet d'éviter les doublons et les surcoûts.

La séparation comptable est complexe à mettre en œuvre, mais elle permettra d'identifier les financements et responsabilités, notamment dans le domaine de la sécurité et de la préservation de notre patrimoine industriel. Ce chantier est vital car il permet aussi de clarifier notre modèle économique et de le rendre plus lisible pour les marchés financiers qui assurent le financement à long terme de nos investissements.

Avec cette nouvelle donne, sous quels auspices s'annonce le prochain contrat STIF / RATP qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2012 ?

Avec la signature à l'automne 2010 de l'avenant numéro 2 au contrat 2008-2011, la RATP et le STIF ont su reprendre le dialogue dans l'intérêt des voyageurs. Le cadre législatif et réglementaire est désormais clair, comme l'a souligné le Conseil constitutionnel en 2009 : la RATP et le STIF sont deux établissements publics ; chacun avec leurs responsabilités propres, qui doivent se mettre d'accord pour définir les modalités contractuelles de notre réseau de transports. La négociation du nouveau contrat STIF/RATP se prépare dans un esprit constructif.

Quel regard portez-vous sur le précédent contrat 2008 - 2012 ?

Au terme des quatre années de ce premier contrat depuis la décentralisation des transports franciliens, nous pouvons être fiers d'avoir tenu tous nos engagements. Sur le volet investissements, nous avons ainsi consacré 5,3 milliards d'euros pour l'entretien et le renouvellement du réseau ainsi que pour accroître les capacités. Grâce au soutien du STIF, la RATP est en mesure de moderniser et d'ouvrir des nouvelles lignes dont les Franciliens ont terriblement besoin, sans attendre les solutions, de moyen terme, actées dans le cadre du Grand Paris Express. L'année 2011 sera celle de l'enquête publique pour prolonger la ligne 14 au nord et pour désaturer la ligne 13.

Êtes-vous aussi satisfait des performances du Groupe en 2010 ?

Nos salariés peuvent être félicités d'avoir été au rendez-vous de la qualité de service, et cela malgré la croissance du nombre de voyages opérés. Nous avons assuré, en 2010, près de 40 millions de voyages de plus qu'en 2009. Cette hausse de 1,3 % du trafic est due à une reprise de l'activité économique, au rebond de la fréquentation touristique et à la forte croissance des bénéficiaires de forfaits sur nos réseaux. La fréquentation du métro et du RER a progressé de +1,8 %, celle des bus et des tramways est restée stable. Le transport collectif est très attractif en Île-de-France.

Comment avez-vous renforcé la qualité de service ?

Les montants record investis, 1,2 milliard d'euros en 2010 et 1,5 milliard prévu en 2011, démontrent nos efforts dans ce domaine. Nous sommes aujourd'hui le premier investisseur industriel en Île-de-France. En 2011, nous allons accueillir une dizaine de rames à deux étages MI09, de grande capacité, sur la ligne A du RER qui transporte quotidiennement un million de voyageurs, et les premières rames automatiques sur la ligne 1 du métro. Nous aurons, en 2011, achevé le renouvellement du matériel roulant de la ligne 13 et prolongé la ligne 8 à Créteil – Parc des Sports. En cinq ans, notre offre de transport aux Franciliens a augmenté de 10 % !

Au-delà, la création d'un département unique en charge de la relation voyageur illustre notre ambition : faciliter le transport et mettre le client au centre de nos préoccupations avec une politique de service multimodale et intégrée. C'est l'engagement et l'implication de nos salariés qui vont nous permettre de répondre aux attentes croissantes de nos dix millions de voyageurs en Île-de-France et de conserver durablement leur confiance.

Vos résultats économiques répondent-ils à votre attente ?

Les résultats de 2010 sont bons, puisque notre chiffre d'affaires consolidé a atteint 4 578 millions d'euros et notre résultat net a progressé au même rythme de 3 %. Notre capacité d'auto-financement approche les 700 millions d'euros. Notre résultat d'exploitation, ou Ebit, a augmenté de 27 % à 413 millions. Ces bons chiffres sont essentiellement le résultat de notre action collective en faveur de la productivité, conduite avec détermination par toutes les équipes et de la bonne compréhension par les acteurs de l'entreprise de la nécessité de mieux maîtriser nos coûts et en même temps de produire plus et mieux pour nos voyageurs. Grâce à ces efforts, nous pouvons affronter sereinement l'ouverture future à la concurrence.

Justement, quelle est votre différence face aux concurrents ?

Nous sommes un groupe de transport intégré et disposons ainsi d'une expérience unique dans la conception, l'exploitation et la maintenance de tous les modes de transports urbains et interurbains. Au-delà, notre culture du service public, notre exigence de l'intérêt général, sont profondément ancrées dans l'histoire et les valeurs du Groupe. Nous avons depuis plus de soixante ans des responsabilités fortes à l'égard des territoires dans lesquels nous opérons. Notre politique en matière de responsabilité économique et sociale (RSE) n'est pas une caution, elle est inscrite dans les gènes de notre entreprise. À l'international comme en France, notre mission plus encore que de transporter, est de rapprocher, notamment les 12 millions de voyageurs qui empruntent les réseaux du groupe RATP chaque jour.