

TRANSPORTS // PDG depuis 2006, Pierre Mongin a misé sur le dialogue et sur la modernisation pour réveiller l'opérateur francilien. A présent, la Régie part à la conquête des métropoles mondiales.

RATP, changement sur toute la ligne

LE DÉCRYPTAGE
de
Sabine Delanglade



Productivité, dette, capitaux propres, les chiffres pleuvent sur les députés. L'audition de Pierre Mongin à l'Assemblée nationale, qui précéda l'été dernier sa reconduction à la présidence de la RATP, tint davantage d'une réunion d'investisseurs devant les actionnaires d'un groupe coté que d'un compte rendu de mission de service public à des parlementaires. Tous les bilans chiffrés évoqués ce jour-là étaient d'ailleurs excellents. Depuis 2006, date de l'arrivée de l'impétrant, le coût du transport a été réduit de 10 %, le résultat net a été multiplié par 6, la capacité d'autofinancement a augmenté de 55 %, les investissements sont massifs et, cerise sur le gâteau, la vieille dame du métro parisien est allée chercher 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire hors de ses frontières franciliennes.

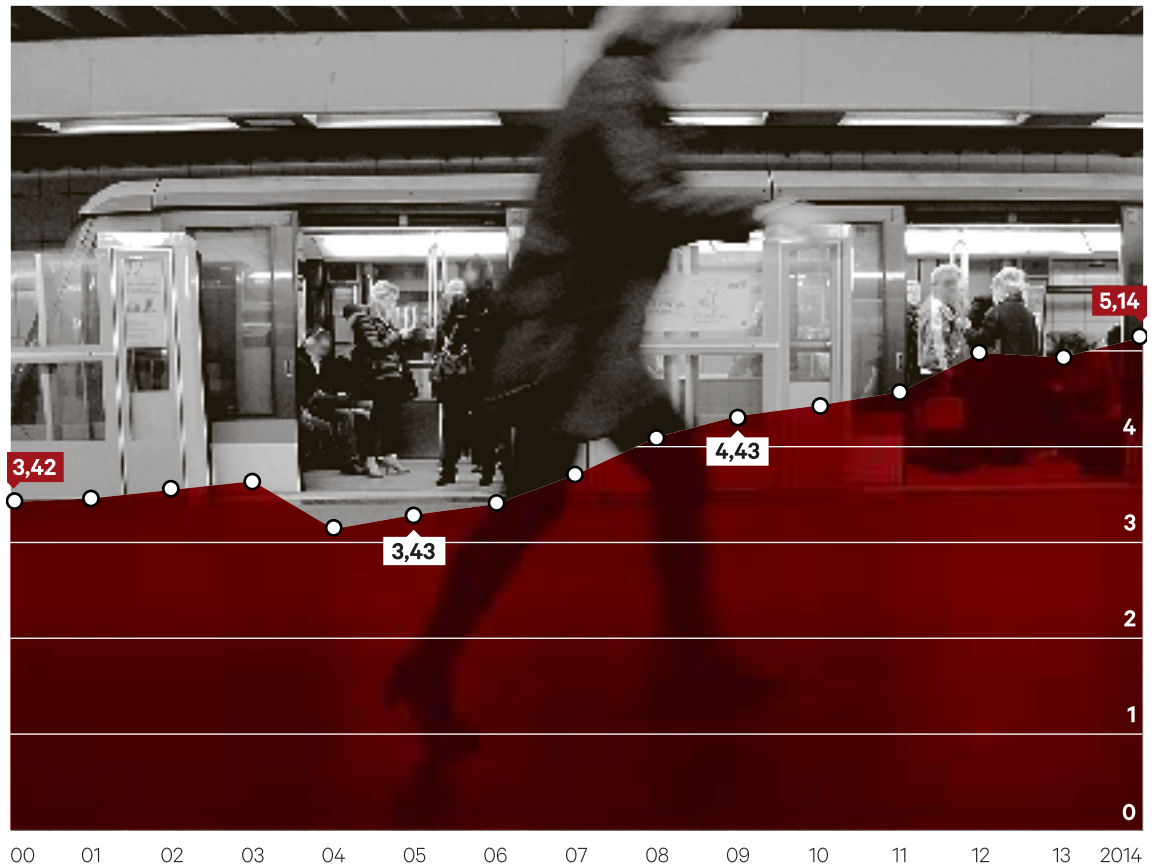
Ceux qui doutaient de la capacité de l'ex-sous-préfet à gérer une entreprise, lui qui n'en avait croisé aucune dans sa carrière de fonctionnaire, ont été rassurés. Certes, quand on a été directeur du cabinet de Dominique de Villepin à Matignon, on sait ce qu'est un poste de contrôle-commande et, cerise sur son CV, Pierre Mongin est issu de la promotion Voltaire. Mais si cette dernière condition s'est parfois avérée nécessaire, elle n'est jamais suffisante. En reconduisant pour cinq ans cet homme de droite, le gouvernement a fait prévaloir la continuité de la stratégie. Arrivé en 2006 pour remplacer Anne-Marie Idrac, nommée à la SNCF, Pierre Mongin est bien parti pour battre le record de longévité à ce poste.

A son arrivée, cela tombait bien, il a dû commencer par faire ce qu'il avait fait toute sa vie : négocier avec les pouvoirs publics. Il s'agissait de donner à l'activité de son entreprise la base juridique dont la décentralisation dite « Raffarin » l'avait privée. L'Etat avait en effet transféré à la région ses pouvoirs en matière de transports urbains et les ressources fiscales qui y étaient attachées. Le préfet abandonnait au président de région, à partir de juillet 2005, la présidence du Syndicat des transports d'Ile-de-France (STIF). Mais « on ne savait même pas qui était propriétaire du siège social de la RATP », se souvient Mongin. Rien ne disait si la RATP, convoyeur quotidien alors de 11 millions de Franciliens, serait considérée comme un partenaire ou un exécutant. Ce fut donc la première tâche de Pierre Mongin que de positionner son entreprise. A force de palabres, les choses s'éclaircissent. Avec la région, qui tient les cordons des dotations (plus de 9 milliards d'euros sur quatre ans, 50 % du chiffre d'affaires francilien), un contrat est passé. La RATP vend au STIF un nombre de kilomètres qu'elle délivre dans l'année. C'est la troisième « production » mondiale après Tokyo et New York, la plus grosse délégation de service public au monde.

Côté Europe, la proximité du nouveau patron avec Pierre Sellal, représentant permanent de la France à Bruxelles, va l'aider à infléchir la négociation qui traînait depuis dix ans sur l'organisation du service public du transport. Les textes qui en sortiront fixeront, sagement, une ouverture très progressive des lignes existantes à la concurrence : fin 2024 pour les bus, 2029 pour les tramways, 2039 pour métros et RER. Déjà, depuis l'adoption du règlement européen en 2007, il y a appel d'offres pour chaque ligne nouvelle – ce n'est d'ailleurs pas le cas à Berlin, Rome ou Madrid, souligne Mongin, qui aime présenter Paris comme un bon élève. Le prolongement de la ligne 14 a été mis en concurrence, la RATP l'a emporté.

Le chiffre d'affaires de la RATP

Données consolidées, en milliards d'euros



« LES ECHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ / PHOTO : REA

Les chiffres clefs

Chiffre d'affaires : 5,143 milliards d'euros (objectif 2020 : 7,5 milliards, soit + 50 %).

Résultat net : 304 millions, soit 5,9 % du chiffre d'affaires.

Effectif : 57.731 salariés. La RATP est le deuxième recruteur d'Ile-de-France, plus de 3.000 personnes ont été engagées en 2014 et plus de 1.000 dans ses filiales.

La RATP transporte **12 millions de passagers** tous les jours dans le monde. Elle est le **numéro cinq** mondial des opérateurs de transport urbain.

Avec ses 14 lignes de métro, 2 de RER, 5 de tramway (bientôt 7), 350 de bus, la RATP exploite le **plus important réseau multimodal** géré par une seule entreprise.

La région parisienne est passée de 166 km de **lignes de métro** en 1949 à **205 km** aujourd'hui, sans compter les **116 km de RER**.

La ligne A du RER est la ligne de transport public **la plus fréquentée** de la planète.

Autre exemple : le projet de métro périphérique, qu'il défendait pour éviter aux banlieusards de passer par la capitale, sera un des éléments du Grand Paris. En 2020, sa première section sera livrée, avec une ligne 15 formant un barreau sud, et sa gestion fera l'objet d'un appel d'offres. La RATP estime avoir de bonnes chances de l'emporter... Jusque-là, il n'y a guère qu'une ligne de bus Meaux-Melun qui lui ait échappé.

Une fois les voies juridiques dégagées, Mongin établit en 2008 son premier plan pour quatre ans : « Ambition 2012 ». Ceux qui ont marché à pied plus souvent qu'à leur tour en raison d'arrêts de travail savent que les agents doivent se prendre dans le sens du poil. A son arrivée, il se lance, c'est dans son caractère rond d'homme du Midi, dans une « démarche participative », on se réunit tous azimuts, on discute, on donne son avis : 20.000 « expressions » sont recueillies, il explique l'arrivée de la concurrence et la nécessité de s'y préparer avant de lancer sa politique de productivité. Les méthodes de maintenance (10.000 emplois) sont optimisées, l'informatique avait besoin d'être rationalisée, l'automatisation de la ligne 1 a supprimé près d'une centaine de postes de chauffeur.

L'alarme sociale mise en place par Jean-Paul Bailly, PDG de 1994 à 2002, avait déjà bien aplani les rapports dans l'entreprise. Pierre Mongin consulte régulièrement à tout va : « Je mesure constamment la faisabilité de ce que je demande aux salariés. » Le PDG se targue du taux de conflits le plus bas du secteur, réfute l'idée du poids du statut. Bénéfices obligent, un plan d'intéressement dont la distribution est égalitaire est mis en place, 43 millions d'euros pour le dernier, soit environ 1.000 euros par an et par salarié.

Si elle veut se frotter à la concurrence d'entreprises privées, la RATP doit parler la même langue qu'elles, d'où le passage aux normes comptables IFRS. Qui dit entreprise dit client, et non usager. Des engagements sont pris de qualité de service, par exemple assurer la réparation en quatre heures des escaliers mécaniques (en moyenne !).

Avec l'introduction de la nouvelle comptabilité, la culture change du jour au lendemain, les systèmes de contrôle de gestion fleurissent. Tout est revu et, en quatre ans, 300 millions par an sont économisés, 100 sont rendus au STIF et 200 remis au pot

pour investir. Car l'investissement doit changer de braquet. De 300 à 400 millions d'euros, le niveau passe à 1,6 milliard : « Il fallait devenir plus efficace sans attendre le grand soir de 2024. » Il n'y a pas que la concurrence. Un système de transports saturé peut faire implorer une ville. L'automatisation de la ligne 1 (800.000 voyageurs par jour) lui a donné 20 % de capacité en plus. Surtout, son remplacement sans interrompre le trafic fut une première mondiale : 230 délégations étrangères viennent la visiter chaque année. La ligne 4 est prévue pour 2020. Les voitures à deux étages installées sur la ligne A (coût : 2,2 milliards) ont fait

La vieille dame du métro parisien est allée chercher 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire hors de ses frontières franciliennes depuis 2006.

gagner 40 % de place en plus. La paix a été aussi signée avec la SNCF, cogérante du RER, les conducteurs ne changent plus en milieu de ligne : résultat, 4 points de régularité en plus sur la ligne B pour son presque million de voyageurs.

Fini la sciaticque, juché sur son dromadaire, Mongin en ce jour de novembre affiche à Riyad un moral d'acier. Il va bâtir avec un associé local un réseau de 1.000 bus, clim' et wi-fi, rêve déjà aux métros qui devraient suivre dans la région. Ce contrat qu'il vient de remporter est le résultat de la stratégie internationale accélérée en 2010. Cette année-là, pour aller se frotter aux concurrents sur leur terrain, RATP Dev, la filiale destinée à sortir des frontières de l'Ile-de-France, ne s'est pas laissé noyer dans un ensemble composé de Veolia et Transdev. Elle a donc appris le métier, la veille sur les appels d'offres, le montage de solutions innovantes, leur financement, etc. Avant Riyad, il y avait déjà eu, entre autres, une ligne de métro à Manille, le RER de Pretoria, le métro d'Alger, un bus londonien sur dix, au total, 1 milliard de chiffre d'affaires et 15.000 personnes, contre 0 en 2006, et le double est prévu pour 2020. La RATP aura tout fait pour ne pas rater la correspondance. ■