

*Quatre mois après sa nomination à la tête de la RATP, Catherine Guillouard présente depuis vendredi dernier ses orientations **aux différentes entités du groupe RATP: conseil d'administration, convention des cadres, CCE. Mobilettre analyse les grandes lignes de son « plan d'entreprise opérationnel ».** La stratégie est fixée, place à l'action !*

Une appréciation formelle ? « *Quelle énergie, pas de langue de bois !* » **Un commentaire analytique ?** « *Elle ne masque ni les atouts du groupe ni les difficultés à venir.* » **Un cri du cœur ?** « *Voilà une vraie chef d'entreprise !* »

Son parler vrai provoque l'attention de ses cadres quand la langue techno lassait jusqu'aux plus endurcis

Ce sont quelques-unes des réactions recueillies par *Mobilettre* à l'issue de la convention rituelle du groupe RATP, qui s'est tenue hier mardi 12 décembre à Malakoff. Elles n'ont pas de prétention scientifique, mais donnent globalement le ton de la façon dont le corps social supérieur de l'entreprise reçoit le message de sa nouvelle présidente. **Un message qui tranche, sur le fond et la forme, avec celui d'Elisabeth Borne.** Indéniablement, son punch témoigne de son engagement, son parler vrai provoque l'attention de ses cadres quand la langue techno lassait jusqu'aux plus endurcis, et la volonté d'aller droit au but laisse inaugurer une nouvelle ère pour l'entreprise.

Car c'est là l'essentiel. **Fini les paravents, les défis sont nommés très simplement**, ils sont au nombre de quatre : **l'excellence opérationnelle** (car il y a encore trop de lacunes en matière de qualité de service), **la concurrence et le développement en France, la ville intelligente** et le **développement international**. En matière de stratégie on ne peut pas dire que c'est la révolution, on est bien dans les clous de Défis 2025, mais si le management du changement consiste à mobiliser fortement sur l'essentiel plutôt qu'à avancer aussi prudemment qu'un DRH sur trembleur, alors Catherine Guillouard a fixé sa ligne de conduite. On jurerait qu'entre jouer sa reconduction dans deux ans par la tactique zéro risque * et affronter les changements inéluctables par un langage de vérité, cette fonceuse fan de montagne et d'alpinisme a choisi. D'ailleurs la plupart des administrateurs ne s'y sont pas trompés vendredi dernier, un brin soulagé qu'enfin les mots soient dits pour le faire, de façon simple et accessible. D'ailleurs, le titre de la synthèse des orientations de la présidente est éloquent : « *Du plan stratégique au plan d'entreprise opérationnel* ». En d'autres termes, passons enfin aux travaux pratiques !

Elle veut travailler de façon plus collaborative et transversale avec son Comex et son Codir

Et évacuons du même coup les slogans obligés, comme celui de l'ambition : « *Etre un leader mondial de la mobilité urbaine, durable et connectée et s'imposer comme le partenaire privilégié des villes intelligentes.* » L'essentiel est ailleurs, dans la capacité à **améliorer les performances** (tiens ! le GI comme les fonctions support auront leur propre plan de performances) **et à travailler autrement**. On comprend que Catherine Guillouard veut travailler de façon plus collaborative et transversale. Avis au Comex et au Codir, dont on s'est laissé dire qu'ils étaient plus animés qu'hier. Au Comex de suivre les chantiers prioritaires, au Codir de mettre en œuvre les plans d'action exécutés par les unités opérationnelles. Le pilotage et le reporting seront plus affirmés. Ça ressemble bien à une traditionnelle pyramide de gouvernance, mais probablement moins centralisée à son sommet que précédemment. Une sorte de pyramide participative, si l'on sacrifie à la novlangue des organisations, avec une responsabilité transversale toute particulière attribuée à l'homme fort **Philippe Martin, le « monsieur multicouches » de la maison.**

Du coup l'accent est mis sur le groupe RATP, dans l'optique de **l'ouverture à la concurrence**. La marque Groupe RATP sera

poussée. Pour les réponses aux appels d'offres, la nouvelle présidente a tranché : **RATP Dev et l'Epic travailleront ensemble**, on ne sait pas encore sous quelle forme juridique, cela dépendra notamment d'Ile-de-France Mobilités. Selon les situations, le cahier des charges et tout un ensemble de critères, seront sollicités les ressources de l'une et l'autre structure. Ainsi à Montréal, MRF (matériel roulant ferroviaire, unité de l'Epic) a apporté son expertise à une réponse globalement confectionnée par RATP Dev, car la maintenance était un point particulièrement important de l'appel d'offres du futur métro de la capitale québécoise.

Pas question de laisser RATP Dev se développer trop loin de l'Epic. Il faudra fixer les conditions d'une mobilité sécurisée dans le groupe

Cette question lancinante de la concurrence commençait à tarauder quelques esprits. En choisissant une stratégie proche de celle de la SNCF à propos des futurs TER libéralisés (« *on fera la meilleure réponse possible avec toutes les entités du groupe, au cas par cas* »), Catherine Guillouard clarifie la situation et espère mettre sous tension l'ensemble des équipes, priées d'apporter chacune leurs expertises et leurs atouts. Pas question de laisser RATP Dev se développer trop loin de l'Epic, d'ailleurs **le DRH Jean Agulhon est prié de fixer les conditions d'une mobilité sécurisée entre les structures.** L'objectif de croissance rentable de la filiale est confirmé, avec un taux de rentabilité fixé à 2,5/3%. Mais en intégrant l'Epic dans la dynamique des réponses aux appels d'offres, Catherine Guillouard veut éviter le risque de son attrition. Le développement, ce sera pour tout le groupe RATP.

On ajoutera pour finir que **l'innovation et le digital seront pilotés différemment**, avec des comités d'engagement pilotés par Marie-Claude Dupuis et ouverts aux membres du Comex. Véhicules autonomes, intelligence artificielle, smart cities et BIM seront les quatre axes prioritaires d'investissements, à hauteur de 500 millions d'euros d'ici 2020.

* Catherine Guillouard finira en 2019 le mandat de Pierre Mongin.

1,74 milliard d'euros investis en 2018

Les chiffres bruts d'investissements font toujours du bien. Voté vendredi dernier au conseil d'administration, le budget d'investissements de la RATP atteindra **1,74 milliard d'euros** pour la seule année 2018, dans le cadre du contrat avec Ile-de-France Mobilités, **soit 10% de plus qu'en 2017**. 838 millions pour les espaces, les infrastructures et les systèmes (notamment l'automatisation de la ligne 4 et le pilotage automatique sur le tronçon central du RER A), 273 millions pour le matériel roulant et 628 millions d'euros pour l'extension des réseaux RATP et l'adaptation des stations dans le cadre du Grand Paris Express.

Y a-t-il risque de surchauffe, comme c'est le cas pour SNCF Réseau qui peine à délivrer partout en France au rythme élevé qui lui est demandé ? Pour l'instant la machine RATP tourne bien malgré la charge inédite avec les prolongements de lignes de métro, la ligne 14, la T3B etc. Mais c'est plutôt du côté des entreprises de BTP qu'il va falloir être vigilant. *Mobilette* y reviendra prochainement...