

RATP : Face à la tentation libérale, quelle stratégie alternative ?

Michel Rizzi

Alors que la régie des transports parisiens subit les assauts des libéraux, le débat doit s'ouvrir sur l'avenir de l'entreprise à partir de propositions alternatives à celles de la direction.

Ces dernières années, la RATP a connu plus de bouleversements qu'en un demi-siècle :

- la contractualisation avec le STIF (Syndicat des transports d'Ile-de-France, autorité organisatrice des transports franciliens) a remplacé l'ancien système de financement fondé sur une indemnité compensatrice versée par l'Etat et comblant le manque à gagner des recettes du trafic,
- le STIF lui-même a connu deux réformes, la prochaine (entrant en vigueur au 1er juillet 2005) se traduisant par l'éviction de l'Etat de l'organisation des transports en Ile-de-France,
- la RATP a démultiplié les filiales dans les domaines les plus divers, et avec la «déspécialisation» instaurée par la loi SRU de 2000, elle intervient maintenant comme opérateur sur d'autres réseaux,
- des évolutions profondes ont marqué l'organisation de l'entreprise et les méthodes de management avec un impact très fort sur la façon dont les salariés vivent leur travail, le système de protection sociale subit une modification radicale, déjà effective au niveau du régime médical, puis touchant à présent le régime de retraites,
- sans oublier les nouvelles menaces qui existent avec les revendications conjointes de la Droite et du PS sur le transfert du patrimoine et des droits patrimoniaux de la Régie, et la relance du projet de règlement européen visant à imposer la mise en concurrence avec le privé.

La direction, l'ancienne comme la nouvelle, s'efforce de présenter sa stratégie comme incontournable, comme la réponse unique et obligée dans le cadre d'une libéralisation du secteur des transports qui serait elle-même inéluctable. La course aux gains de productivité sur le dos des personnels, la privatisation de pans entiers d'activités, le rognage des acquis statutaires, la précarisation de l'emploi sont présentés comme les conditions de la compétitivité face à la concurrence et donc de la survie de l'entreprise.

Autrement dit, les agents sont invités à accepter des reculs sociaux pour sauvegarder leurs emplois, à l'image des chantages exercés par le MEDEF ailleurs.

Une vaste bataille idéologique est engagée dans ce sens. Mais un effort particulier est également mené pour modifier la culture d'entreprise et l'adapter à la nouvelle stratégie. La mise en place de centres de résultat, effective depuis maintenant une décennie, vise ainsi à intégrer au quotidien dans le processus de travail et dans les consciences la logique marchande et les critères de rentabilité. Cette nouvelle organisation, accompagnée de méthodes de management fondées sur l'individualisation des rémunérations et des carrières, les différenciations de traitement, l'isolement et la fragilisation des individus, engendrent un profond mal-vivre, une perte de sens, la mise en cause des identités professionnelles.

L'inquiétude de chaque agent quant à son propre devenir et à celui de l'entreprise, le mécontentement sont profonds. Mais il n'y a aucun automatisme à ce qu'ils débouchent sur un développement des luttes. Tant que le personnel ne percevra pas clairement une perspective différente de celle promue par la direction, celle-ci peut espérer par défaut obtenir un consensus minimal autour de ses options ; de même, à la colère peuvent se mêler la fatalité et la résignation pour conduire à des impasses stériles, voire à des replis catégoriels ou faussement identitaires, sensibles lors des récentes élections professionnelles.

Démonter la logique de la politique à l'œuvre pour en dégager le sens et la cohérence, et surtout proposer un autre avenir pour la Régie est donc une tâche indispensable, y compris pour aider aux luttes syndicales. Cet effort d'élaboration, c'est en effet la condition pour que les très nombreux salariés aujourd'hui préoccupés et en attente de réponses puissent mesurer qu'il y a d'autres choix possibles qui donnent un sens à leurs revendications et autour desquels ils puissent se rassembler dans l'unité.

Le contexte : la libéralisation des transports

Appâtées par les perspectives de profit liées à la nouvelle période d'essor qui s'ouvre pour les transports publics, des grandes sociétés privées ont investi ce secteur, s'accaparant les réseaux avec l'ambition de constituer des opérateurs de taille mondiale. Une douzaine de groupes ont ainsi émergé à l'échelle planétaire, cinq britanniques, un canadien, un singapourien, un norvégien, un espagnol et trois français : Connex, filiale de Véolia, leader européen et n°2 mondial, contrôle 19% du marché français et réalise 70% de son chiffre d'affaires à l'international (Europe, Australie, Etats-Unis, Moyen-Orient);

Kéolis, né de la fusion entre Via-GTI et Cariane en 2001, et qui est une filiale de la SNCF à 44,5% et du groupe financier britannique 3i, contrôle 40% du marché français et réalise 40% de son chiffre d'affaires à l'international (Europe et Canada);

TransDev, filiale de la Caisse des Dépôts, qui contrôle 24% du marché français et réalise 40% de son chiffre d'affaires à l'international (Europe et Australie).

C'est cette volonté de pénétration des intérêts capitalistes dans les T.U. qui explique les efforts des libéraux pour ouvrir les marchés à la concurrence, dont on sait qu'elle n'est qu'un moyen de remplacer à terme les opérateurs publics (comme les régies) par des opérateurs privés.

C'est la philosophie du projet de règlement européen sur les transports de voyageurs. Une première mouture élaborée en 2000 avait été très profondément remaniée par le Parlement Européen, notamment à la suite de l'action du groupe GUE et sous la pression des collectivités territoriales (surtout allemandes) très attachées au principe de libre administration. La Commission Européenne vient d'élaborer une seconde mouture, qui n'a pour l'heure pas encore de caractère officiel. Dans celle-ci, l'article 5 est très clair : il y aurait obligation pour les autorités organisatrices (A.O.) de mettre en concurrence l'exploitation des réseaux de T.U.. Seule dérogation possible à cette règle : lorsque *«l'opérateur interne exerce l'intégralité de ses activités à l'intérieur du territoire de l'autorité compétente»*, ce qui n'est plus le cas de la RATP.

La stratégie de la direction et ses résultats

Face à cette nouvelle donne, la stratégie suivie par la RATP (comme d'ailleurs par la SNCF) a consisté et consiste à adapter les structures et le fonctionnement de l'entreprise au contexte de guerre économique :

- Elle a demandé et obtenu la «désécialisation», c'est-à-dire la possibilité de devenir exploitant de réseaux ailleurs qu'en Ile-de-France, et a par exemple répondu aux appels d'offres de Lille, Lyon, Toulouse, ainsi que d'autres à l'étranger.

- Elle s'est alliée dans ce but avec TransDev, déjà fortement présent sur les réseaux de province et en Europe. Elle a poussé à modifier la nature des relations avec la tutelle, abandonnant dans les faits le statut de régie pour

passer à des relations contractuelles qui s'apparentent à une délégation de service public.

- Elle distingue désormais dans le fonctionnement de la Régie l'EPIC dont l'activité s'inscrit dans le périmètre du contrat et «RATP développement» avec ses multiples filiales intervenant sur les autres «marchés».

L'objectif avait été bien défini par l'ancien PDG J.-P. Bailly et a été confirmé par la nouvelle A.-M. Idrac : «devenir un grand opérateur mondial du transport». La position vis-à-vis de la libéralisation est très significative : hier, la direction de la Régie proclamait «la concurrence est une chance pour la RATP»; aujourd'hui, elle approuve la logique du règlement européen censée lui ouvrir les portes des marchés extérieurs. En même temps, elle fait tout pour protéger sa propre zone et aussi ses capacités financières, s'opposant par exemple aux demandes de transfert du patrimoine au STIF.

Cette stratégie a des conséquences multiples; on peut en identifier cinq :

- L'aggravation de la logique de rentabilité financière qui tend de manière toujours plus évidente à prendre le pas sur les objectifs de service public. C'est très clair dans l'activité du groupe. Mais aussi de l'EPIC, dans la mesure où les conditions de la contractualisation avec le STIF poussent à dégager une marge financière qui doit servir au développement du groupe. D'où une évolution vers de nouveaux critères de gestion : objectif de baisse du coût à la VK (véhicules/kilomètre), alignement sur les coûts et les pratiques de gestion des opérateurs privés à travers le «benchmarking», etc. Les effets sur le personnel sont évidents en matière de politique salariale, de conditions de travail, d'emplois, etc... Mais aussi sur l'offre réalisée dans la mesure où les critères qui définissent le bonus de la Régie sont avant tout des critères de production et non de qualité de service. Quant aux usagers, ils sont de plus en plus vus et traités comme des «segments de marché clientèle» au détriment de l'égalité d'accès au transport, principe fondamental du service public.

- L'abandon de toute ambition de développement de la Régie en Ile-de-France, la direction privilégiant l'investissement dans les réseaux extérieurs pour répondre à son ambition d'atteindre la taille mondiale. Les seuls axes évoqués concernent en effet le contrat de plan Etat-Région qui connaît un retard considérable dû à des graves problèmes de financement, le programme Mobilien et les J.O. de 2012 qui restent une perspective incertaine. La RATP n'est plus force de proposition comme elle l'avait été dans le passé, alors que la révision du Schéma d'Aménagement de l'Ile-de-France repose pourtant la question de l'évolution de tout le système de transport régional, avec des besoins d'extension des réseaux très importants, notamment en grande banlieue.

- L'exacerbation de la concurrence entre RATP et SNCF : Les deux entreprises publiques luttent par filiales interposées pour agrandir leur part de marché (exemples : les A.O. de Lille, Lyon, Toulouse, mais aussi ceux lancés par plusieurs collectivités en région parisienne). De ce fait, elles deviennent des participants actifs du processus de

libéralisation; ainsi, l'A.O. de Lyon est marqué par la course à la réduction des coûts (la RATP, avec une offre de 20% inférieure au prix actuel pratiqué par Kéolis, servant d'aiguillon d'un double dumping qualitatif pour les usagers et social pour les salariés). Les récentes difficultés du STIF pour imposer aux deux entreprises publiques la présentation d'un projet commun pour le réseau de bus de nuit francilien sont significatives. Et le dernier lieu de coopération entre elles, leur filiale commune d'ingénierie SYSTRA, est clairement menacé de liquidation.

● La RATP devient elle-même un agent de la déréglementation économique. En échec sur les A.O. des grandes villes en France, elle veut à présent se concentrer sur le marché des villes moyennes, avec pour effet de mettre en cause les relations de coopération qui s'étaient instaurées avec les réseaux du groupe AGIR. A l'étranger, elle pousse à l'ouverture des marchés et donc à la mise en cause des organisations où le transport est assuré par des opérateurs publics, des régies ou des gestions déléguées à des SEM.

● La menace de privatisation à moyen terme : Les bonus que la RATP recueille de son activité en Ile-de-France et qui sont payés par le STIF ne peuvent suffire à soutenir l'effort de guerre économique et à alimenter la croissance externe qui est visée. Dans cette logique, la RATP aura vite besoin d'autres financements, ce qui permettra de justifier le recours à la bourse et donc l'ouverture du capital, qui avait d'ailleurs déjà été timidement évoquée il y a quelques années par J.-P. Bailly; avec un préalable à cette opération : le changement de statut pour passer d'EPIC à S.A. à l'image de ce qui a été fait à EDF-GDF. Un élément avant-coureux et déjà visible de cette évolution est l'externalisation d'activités potentiellement rentables dans des filiales de droit privé qui ont vocation à apporter des ressources au «groupe RATP» (dernier exemple en date: l'ingénierie).

Le contenu d'une alternative

L'alternative aux choix actuels se joue sur deux terrains :

● Le rejet de la libéralisation des services publics en général et des transports en particulier, pour y substituer une logique reposant sur la reconnaissance du droit au transport et la création en Europe d'un secteur de services publics placé hors concurrence dans le cadre d'un nouveau traité. C'est pourquoi il faut s'opposer au projet libéral de règlement. Une victoire du Non au référendum du 29/5 est le meilleur moyen d'y mettre un coup d'arrêt. Significativement, les partisans du règlement ont d'ailleurs décidé de repousser son examen après cette date.

● Une modification radicale de la stratégie et du fonctionnement des entreprises publiques et du secteur public et donc de la RATP. C'est ce deuxième point qui est développé ici.

La finalité des entreprises publiques, ça ne peut pas être l'argent. Elles ne doivent pas être un accélérateur des logiques libérales, mais un contrepoids à celles-ci et un moyen d'élaboration d'une alternative.

La RATP doit devenir dans ce cadre un instrument de l'intervention des citoyens :

● D'une part en étant un vecteur privilégié de la mise en œuvre du service public, donc du droit au transport pour tous. Son développement doit être guidé par cet objectif, y compris dans sa dimension internationale.

● D'autre part en portant un nouveau modèle d'entreprise qui contribue à modifier l'ensemble des rapports économiques et sociaux. Ce nouveau modèle doit s'appuyer sur les éléments suivants :

- Une appropriation sociale effective par l'implication directe des usagers, des salariés et des élus dans la direction de l'entreprise;

- Une stratégie de développement fondée sur la réponse aux besoins à travers la mise en place de nouveaux critères de gestion traduisant l'efficacité économique et sociale;

- La promotion du progrès social et de la citoyenneté des personnels à l'entreprise;

- La contribution à la mise en place d'une politique industrielle des transports favorisant l'emploi stable et qualifié;

- La coopération économique nationale et internationale avec les autres opérateurs publics de transport.

Dans cette optique, on peut plus précisément cibler trois grands axes de transformation de la RATP.

Créer un pôle public du transport de voyageurs urbains et régionaux

Ce pôle public rassemblerait la RATP, la SNCF, TransDev et les réseaux publics indépendants (regroupés actuellement dans l'association AGIR).

Il permettrait :

- de construire des réponses coordonnées de service public aux demandes des collectivités;

- de favoriser l'intermodalité et les interconnexions entre réseaux (par exemple entre les réseaux urbains et interurbains);

- d'harmoniser la tarification;

- de partager les coûts d'investissement et de recherche; de favoriser une politique industrielle cohérente en collaboration avec les fournisseurs de biens d'équipement (matériels roulants, équipements d'information aux voyageurs, logiciels du transport, ...);

- de mener des opérations de coopération à l'étranger pour aider les collectivités et les opérateurs en place à structurer leur réseau (ce qui justifie le maintien et le développement de la filiale commune SYSTRA);

- de peser dans l'économie européenne des transports et auprès des institutions politiques de l'UE dans le sens des valeurs du service public.

Pour cela, ce pôle public serait structuré autour de deux outils :

- une charte commune valant engagement auprès des usagers et des collectivités sur un contenu élevé de qualité de service;
- un statut harmonisé par le haut, commun aux personnels de ces entreprises, permettant de favoriser les mobilités sur la base du volontariat.

Cette idée de créer un pôle public et de mettre fin à la guerre absurde entre RATP et SNCF en œuvrant à un rapprochement entre elles commence à rencontrer de l'écho dans le personnel, dans la mesure où la stratégie de la direction se solde par un échec retentissant malgré les effets de manche de la PDG : aucun contrat significatif n'a été obtenu par la Régie, le déficit des filiales est très important et l'alliance avec TransDev se passe mal (les deux groupes étant dans les faits plus souvent concurrents que partenaires), créant du coup un doute sur sa viabilité et provoquant de multiples interrogations.

Dans l'immédiat, il convient de pousser la RATP à répondre, de façon coordonnée avec la SNCF, aux demandes des collectivités territoriales de 2^e couronne (où elle rechigne aujourd'hui à aller). La révision à venir des conventions passées par ces collectivités avec des transporteurs privés doit être l'occasion d'un changement d'orientation dans ce sens, avec l'objectif de renforcer le caractère intégré du réseau francilien et de mettre au service de la population et des élus les atouts des deux entreprises publiques.

Placer la citoyenneté, la démocratie et le progrès social au cœur du fonctionnement de la RATP La qualité de service suppose l'investissement dans les hommes. A l'heure où la production fait de plus en plus appel à l'intelligence et à l'imagination, il ne peut y avoir en effet de service à la hauteur des exigences avec des salariés sous-payés, précarisés, méprisés ou démotivés.

La première richesse de la RATP, ce sont les femmes et les hommes qui y travaillent. Développer les qualifications, augmenter les salaires, embaucher sous statut tous les précaires sont autant d'impératifs pour qu'elle remplisse au mieux ses missions.

Il faut aussi instaurer une véritable citoyenneté à l'entreprise. Il s'agit de libérer l'initiative des individus. C'est nécessaire pour répondre à l'aspiration à travailler autrement, à faire du travail une activité épanouissante et non plus une contrainte aliénante. Mais c'est aussi la condition d'un investissement collectif autour d'un projet commun : le développement du service public.

La citoyenneté ne se décrète pas dans les mots, elle se construit dans les actes à travers de nouvelles garanties collectives à inclure dans le statut des personnels. Par exemple :

- au lieu de l'actuel lien de subordination entre l'agent et l'entreprise, la définition d'un ensemble de droits et de devoirs valables pour tous, fondés sur les notions de liberté et de responsabilité;

- le partage des pouvoirs dans l'entreprise, ce qui implique notamment des débats transparents et surtout contradictoires à chaque étape importante (plan d'entreprise, contrat), avec la mobilisation au service de toutes les composantes de l'entreprise (et non des seules directions) des moyens d'information et d'échange d'idées;

- le dialogue social comme obligation de fonctionnement : ainsi, on ne peut plus accepter que des plans de restructuration soient imposés aux personnels sans qu'ils soient consultés, écoutés et entendus; il faut donc instaurer des procédures de co-élaboration des projets; les prérogatives du Comité d'Entreprise doivent être étendues ; quant aux accords sociaux, ils ne devraient être valables que s'ils sont entérinés par un ensemble d'organisations syndicales représentant une majorité du personnel.

- Faire de la RATP une entreprise vraiment publique

Le statut d'entreprise nationale de la RATP est un atout pour construire ce nouveau modèle d'entreprise publique. Il doit être préservé. Ce statut fait de notre entreprise la propriété de la Nation tout entière. Cette affirmation doit être traduite en actes par la mise en œuvre d'une conception réellement démocratique du pouvoir dans la direction de l'entreprise.

Pour aller vers cette appropriation sociale, la composition du Conseil d'Administration doit être revue dans le sens de ce qui avait été envisagé à la Libération avant que les conceptions étatiques ne prennent le dessus :

- 1/3 de représentants élus des personnels,
- 1/3 de représentants des usagers (ce qui pose le problème plus vaste de la représentativité des associations de défense des consommateurs ; un système d'élections à l'image de ce qui a existé pour la Sécu pourrait être envisagé pour y répondre),
- 1/3 d'élus du Parlement, la RATP étant une entreprise nationale (il faut en effet bien distinguer ici ce qui relève de la gestion des entreprises de ce qui relève du fonctionnement de l'autorité organisatrice régionale).

Ces modifications sont indispensables, mais pas suffisantes. La concertation entre l'entreprise et les citoyens doit devenir la règle. On peut par exemple envisager des assemblées annuelles de concertation entre les dirigeants de la Régie et les populations (ainsi que les élus locaux) à l'échelle de chaque département et de chaque commune (ou arrondissement pour Paris). Ces assemblées seraient l'occasion de compte-rendus d'activité, de débats et de formulation de propositions par les citoyens touchant aux orientations de la RATP. ■