



Hervé Chaine : « La volonté de développer une société à Lyon travaillant dans le monde entier faisait partie de mes objectifs »

Interview d'Hervé Chaine, Directeur général adjoint du groupe EGIS
Propos recueillis par Stéphane Autran, le 27 février 2008

De la SEMALY à EGIS Rail

Préambule : 40 ans du Grand Lyon, un récit à partager

Après avoir créé une communauté de moyens il y a 40 ans de cela, sous l'impulsion de l'Etat, le Grand Lyon constitue aujourd'hui une communauté de projets autonome, reconnue pour son efficacité dans la gestion d'un territoire qui regroupe 57 communes et plus de 1,3 millions d'habitants. Cette collectivité reste en devenir et l'enjeu est désormais de constituer une véritable communauté de destin, inscrite dans le grand bassin de vie de l'agglomération qui regroupe plus de 2 millions d'habitants. La Direction Prospective et Stratégie d'Agglomération du Grand Lyon a engagé un travail de fond visant à écrire une première histoire de l'institution. Cette interview constitue l'un des éléments de cette histoire, mémoire encore vivante de l'agglomération.

Hervé Chaine est ingénieur Civil des Ponts et Chaussées et docteur de l'université de Californie à Berkeley. Il commence sa carrière en tant qu'enseignant à l'université de Berkeley puis occupe un poste de conseiller du Directeur des Transports terrestres du Ministère des travaux publics à Caracas (Vénézuéla). Il rejoint la SEMALY en 1974, à l'époque SEM de maîtrise d'ouvrage du métro de Lyon. Il en est le Directeur général depuis 1990. Il participe activement à la conception et à la réalisation du métro de Lyon, ainsi qu'à l'essor des tramways en France et à l'étranger. Il conduit également le développement de l'activité ferroviaire de SEMALY. Depuis février 2008, Hervé Chaine est Directeur général adjoint d'EGIS, chargé des grands projets d'infrastructures urbaines et ferroviaires. Il devient également vice-président du conseil d'administration d'EGIS Rail.

Quel est votre parcours professionnel ?

Je suis arrivé à la SEMALY au début de la construction du métro, en 1974. Je m'occupais d'un service de planification, puis j'ai dirigé des projets. J'ai pris ensuite la direction des opérations puis fus le directeur général adjoint, au côté de R. Waldmann. Quand celui-ci s'est retiré, j'ai assuré l'intérim jusqu'à la privatisation. Je suis ensuite devenu PDG de la SEMALY (aujourd'hui EGIS Rail) et je viens d'être nommé très récemment Directeur général adjoint du groupe EGIS.

Comment la SEMALY, à l'origine créée pour imaginer le métro lyonnais, s'est-elle transformée peu à peu en bureau d'études ?

Il y a eu différents facteurs qui ont conduit à la transformation de la SEMALY. Il y a eu tout d'abord la décentralisation en 1982, à l'époque où G. Deferre, ministre de l'Intérieur, redonne le pouvoir aux collectivités locales. Le syndicat des transports n'est alors plus présidé par le préfet du Rhône mais par les élus de l'agglomération, en l'occurrence Frédéric Dugoujon. La vocation de la SEMALY d'être maître d'ouvrage comme expression du pouvoir local vacille puisque de fait le syndicat des transports devient une entité locale,

gouvernée par les hommes politiques locaux et non plus par le préfet. C'est la montée en puissance du SYTRAL.

Le deuxième phénomène qui s'est produit, c'est la loi sur la maîtrise d'ouvrage publique qui limite la délégation de maîtrise d'ouvrage. Le SYTRAL a dû se doter d'une capacité de maîtrise d'ouvrage vers 1987-88 et la SEMALY s'est repliée progressivement sur des missions de maîtrise d'œuvre, ce qu'elle faisait déjà, mais elle faisait les deux ! A l'époque, la ligne D était la grosse opération en cours donc personne ne voulait changer mais en 1990, Michel Noir, nouveau maire de Lyon, a souhaité dissocier les deux fonctions un peu plus nettement... Entre les deux, il y a eu la loi Sapin qui obligeait à une mise en concurrence systématique de la maîtrise d'œuvre. La collectivité ne pouvait plus confier de gré à gré les missions de maîtrise d'œuvre aux SEM, donc on devenait de fait une société normale.

La « dé-semisation » de la SEMALY a été initiée en mars 1990 et a abouti en décembre 1991. Ce fut long car il fallait que les collectivités soient d'accord, que l'on trouve un repreneur, que l'on se mette

d'accord sur un prix et aussi que l'on neutralise des contre-attaques. En particulier de la RATP qui aurait bien souhaité absorber la SEMALY et la noyer dans son grand dispositif.

La société est donc devenue une entreprise privée, qui a gardé son acronyme parce qu'elle avait une bonne réputation, était connue et ses attaches lyonnaises restaient fortes. Les actionnaires étaient d'une part le groupe Scetauroute, Bechtel, la SERL et un tout petit actionnaire, la SNCF. Ensuite, l'actionnariat évolue un peu, Scetauroute rachète les parts de la SERL trois ans plus tard. En parallèle, les sociétés d'autoroutes sont sorties du capital de Scetauroute qui est repris par la Caisse des dépôts. La Caisse des dépôts est d'ailleurs un actionnaire à la fois particulier, car orienté sur le long terme et l'intérêt général, et aussi comme un autre, même s'il est public : il attend que ses filiales fassent des résultats chaque année et distribuent des dividendes. L'équilibre économique de SEMALY a d'ailleurs toujours été tenu.

En 1998, l'ensemble du groupe se rebaptise EGIS, avec en retour des filiales conservant leurs noms, dont la SEMALY, Scetauroute, etc. Voilà la première transformation juridique. La phase suivante a été celle d'un changement de nom et d'une réorganisation interne du groupe EGIS par grands métiers (route, rail, aménagement urbain, eau, aéroportuaire). C'est dans ce cadre que le périmètre de l'ex-SEMALY s'est agrandi à l'ensemble de l'activité ferroviaire pour devenir EGIS RAIL en 2007.

Qu'est ce qui a déclenché votre diversification vers le tramway ?

On a commencé à s'y intéresser à la fin des années 70, juste après la mise en service de la première ligne de métro. Cela concernait quelques villes de province non dotées d'un métro. Vers 1977-78, nous avons donc développé une activité, marginale au début, qui s'intéressait à d'autres villes de France, en particulier au démarrage des nouveaux tramways, ceux de Nantes et de Grenoble, en phase de réflexion et de conception. Ces développements de tramways se sont faits en parallèle avec le développement du métro de Lyon. Après Nantes et Grenoble, ça a été Strasbourg et Rouen, dans les années 80. Notre savoir-faire s'est développé très rapidement sur le tramway en province, un secteur porteur.

Pourtant vous n'aviez pas forcément l'expérience nécessaire pour faire du tramway ?

Personne ne l'avait à l'époque donc pourquoi pas nous ! C'est quand même du transport collectif en site propre, c'est assez proche de ce que nous

faisions... Nous avons 80% de la culture qu'il fallait pour le faire.

Comment a donc évolué ensuite votre activité ?

En 1991, la dernière année en tant que SEM, le chiffre d'affaire de la société était de 9 M € et 93 % était consacré au métro de Lyon ce qui fait 7% en dehors de Lyon. Si on croise avec les chiffres d'aujourd'hui, le chiffre d'affaire est de 60 M € en 2008 dont 7% pour l'activité lyonnaise soit l'inverse ! Le pourcentage à l'international varie selon les années entre 25% et 35% d'activité. Il se diversifie dans le domaine ferroviaire puisqu'il représente aujourd'hui un peu plus de 25% de l'activité contre 0% en 1990.

Nous intervenons par exemple sur les études de LGV comme Dijon-Besançon, l'aménagement des chemins de fer Corses, Marocains, la réhabilitation de chemins de fer en Pologne, etc. Dans l'aéroportuaire, le groupe a une activité et EGIS Rail aussi, comme le VAL de Roissy dont les deux lignes ont été mises en service au mois de juin dernier. On travaille sur un système analogue pour l'aéroport de Munich entre un terminal et des satellites et on étudie les liaisons entre les terminaux de l'aéroport du Caire. Nos activités sont donc très diversifiées : nous avons réalisé un ascenseur incliné à Rocamadour par exemple...

Sur le marché de Lyon, vous êtes en concurrence comme n'importe quelle entreprise ?

Oui, on a gagné à peu près la moitié du marché lyonnais, notre chiffre d'affaire avec le SYTRAL est d'environ 4,5 M d'euros par an.

Quelle est la position d'EGIS Rail (ex-SEMALY) dans le groupe EGIS ?

Le siège d'EGIS est à Saint Quentin en Yvelines, le siège d'EGIS Rail est à Lyon. En terme d'effectif, en 1990, quand nous exercions les deux fonctions maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage, nous comptons à peu près 110-120 personnes. Aujourd'hui, nous comptons entre 350 et 400 personnes pour EGIS Rail dans un groupe qui en fait 6000, dont 4500 dans l'ingénierie. EGIS est le premier groupe français dans l'ingénierie des infrastructures. Il y a des groupes plus gros mais qui sont dans d'autres domaines comme TECHNIP dans le pétrolier ou dans l'industrie. Dans le domaine des infrastructures : routes, ferroviaire, eau, assainissement, réseaux, aéroports c'est nous les plus importants ! Nous intervenons à toutes les échelles, depuis les modes doux jusqu'à l'aéroportuaire.

Quand j'ai interrogé R. Waldmann, la SOFRETU était le concurrent principal de la SEMALY à l'époque de la ligne A. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Dans le domaine spécifique des rails, SYSTRA, qui a succédé à la SOFRETU, est quatre fois plus gros qu'EGIS Rail dans le domaine du transport urbain ferroviaire. Ils sont par contre isolés alors que nous sommes dans un groupe très important. Donc le groupe EGIS est la première ingénierie des infrastructures et EGIS Rail la deuxième ingénierie française dans sa spécialité, derrière SYSTRA.

Ils sont toujours liés à la RATP ?

SYSTRA reste une filiale commune entre la RATP et la SNCF. Toute la partie ferroviaire, une grande partie de leur activité, recoupe bien avec celle de la SNCF, par exemple le prolongement de la LGV au centre de Londres. Nous n'avons pas le même réservoir de ressources que SYSTRA avec ses relations privilégiées avec la SNCF et la RATP, nous sommes vraiment dans une structure privée.

Après la phase de transformation de 1991 – 92 où nous passons de la maîtrise d'ouvrage à la maîtrise d'œuvre, nous entrons dans une étape de développement très importante sur le marché français. En 1995, nous sommes devenus la principale ingénierie de tramway et métros de province en France, en sachant que le marché de la région parisienne n'en était pas un, il n'était pas concurrentiel mais traité en interne par la RATP.

A partir de 1996-97, on a effectué un effort assez important à l'international, on a fait de grands projets comme le tramway de Dublin, le métro de Porto. Celui-ci est un très gros projet : 1,5 milliards et demi d'euros, 70 km de réseau réalisé en un temps très court, 5 ans... Aujourd'hui, on va un peu plus loin, en Asie, en Inde..

Actuellement, nous entrons dans une troisième phase avec le développement du ferroviaire. La création de RFF a commencé à ouvrir le marché. Donc on se développe dans le ferroviaire en France et un petit peu à l'international, ça fait partie des challenges de l'avenir.

Avec 80% de l'effectif d'EGIS Rail à Lyon, on a constitué un vrai centre de compétences à Lyon, c'était le but de la manœuvre et je pense qu'on y est arrivés. On a aussi une unité en région parisienne et puis une autre à Marseille puisqu'on a racheté en 2000 la Société du Métro de Marseille (SMM), créée en même temps que la SEMALY en 1968.

On a créé des filiales étrangères et, à part la filiale américaine, (revendue en 2006) qui était autonome sur son marché, ces filiales sont liées à des

projets...donc ça nous arrive de les mettre en veilleuse lorsqu'ils se terminent. Ce dispositif est en train de changer puisque maintenant on s'organise à l'international à l'échelle du groupe. Sauf exception, on ne crée plus de filiale d'EGIS Rail à l'international, on s'appuie sur la filiale locale du groupe. On fait un partenariat avec la filiale comme par exemple EGIS India. Egis India ce sont 400 collaborateurs, des Indiens avec un expatrié. Au Maroc, on a une grosse équipe avec 6-7 expatriés sur un total de 25.

L'expérience accumulée sur les infrastructures lyonnaises a-t-elle contribué au développement de la SEMALY puis d'EGIS Rail ?

Oui, beaucoup... Pour les métros, on n'en faisait pas souvent ni à l'époque, ni aujourd'hui, mais bien sûr que ça nous aide quand même. La ligne D est une des premières lignes de métro entièrement automatique. C'est une référence qui nous a permis de travailler à New York, Londres, Singapour et aujourd'hui à Barcelone et Lisbonne.

Là où on a eu un développement extrêmement rapide, c'est dans les tramways. Ce n'est pas l'expérience lyonnaise qui était importante (même si aujourd'hui elle le devient), c'était le démarrage de Grenoble, Strasbourg...qui sont devenus de suite des références. C'était les premiers tramways modernes d'Europe. Il y avait beaucoup de tramways anciens, réhabilités mais là nous avons des tramways modernes conçus autour de trois éléments : un haut niveau de performance, des priorités complètes et un réaménagement assez complet de la ville autour. Là, on est clairement devenu le leader européen, j'allais dire ...mondial.

Sur le ferroviaire, la première ingénierie française, c'est la filiale de la SNCF, évidemment, INEXIA, qui a quand même le gros du marché, mais on est la première ingénierie privée française de ce domaine.

Etes-vous optimiste sur l'évolution des transports urbains sur rails ?

Oui. D'une part, il y a une évolution du marché favorable et de l'autre des décisions politiques comme le Grenelle de l'environnement. Ça va dans le bon sens. On a pris une part croissante du marché, on a eu un rythme de croissance de l'ordre de 10% par an depuis 1992, hors les années électorales, des années où il ne se passe rien, où le chiffre d'affaire reste stable comme en 1995 et 2001. Ça ne sera pas le cas cette année, en 2007 car on a une activité plus diversifiée, on a plus d'export et de ferroviaire qui ne sont pas soumis aux mêmes cycles. La prise de compétence transport des Régions dans le domaine ferroviaire engendre aussi de la commande régulière, qui n'est pas liée aux échéances des élections municipales.

Est ce que le métro de Lyon, reconnu comme étant le plus moderne du monde en 1980, sert toujours de « faire valoir » au niveau professionnel ?

Oui, toujours. Par exemple, aujourd'hui, dans nos locaux, il y a la directrice des transports de Catalogne qui est responsable à la fois du métro de Barcelone et des chemins de fer Catalans. Après la réunion de ce matin, elle visite la ligne D avant de repartir à Barcelone ! Pourquoi ? A Barcelone, la ligne 9 va être une ligne entièrement automatique et ce sera une première en Espagne. Nous les accompagnons sur le projet pour les guider sur les solutions à adopter, certifier un système entièrement automatique.

Depuis que le métro existe à Lyon il n'arrête donc pas d'être visité par des professionnels ?

Oui, et maintenant, ils visitent aussi le tramway, même s'il est plus classique...encore que LEA ne sera pas une opération classique. C'est une première du genre en France, faire cohabiter deux systèmes et aussi un tramway rapide (pointes à 70 km/h) avec des stations tous les 1500 m et non pas tous les 300 m. On s'approche d'un transport de banlieue, c'est un intermédiaire entre un transport de banlieue et un transport urbain. Il n'y a pas de tramway de banlieue en France, ça existe en Allemagne mais pas en France.

Pouvez vous me citer quelques innovations marquantes du métro de Lyon, plus ou moins connues ?

L'innovation a toujours été au cœur de notre culture, celle de SEMALY et aujourd'hui celle d'EGIS Rail. Les innovations, il y en a eu beaucoup... Dès l'origine par exemple, le métro de Lyon est caractérisé par une totale récupération de l'énergie de freinage. Beaucoup d'autres innovations ont suivi, dans les procédés d'exécution des tunnels par exemple, à ciel ouvert ou avec le tunnelier de la ligne D (le premier de ce type en Europe). Mais nous avons aussi fait beaucoup d'innovations dans le domaine du tramway, grâce à Grenoble et Strasbourg en particulier : les véhicules à plancher bas, un rail puis une voie plus économiques, des systèmes de priorité aux feux très évolués.... Il y a aussi la crémaillère de la ligne C, c'est une des rares crémaillères au monde de transport urbain.

Est ce que c'est de la recherche et développement en interne ?

Oui, on fait de la R&D. Quand on travaille avec un client qui a envie d'innover, ça aide.

Vous mettez en avant la formation avec l'organisme Campus ?

On a créé un organisme de formation à disposition de nos clients. Il organise des sessions sur des sujets divers et variés pour des clients spécifiques ou des groupes de clients pour leur apporter une culture de base sur un sujet ou sur un autre. Par exemple, « Les métros automatiques » ou « Comment élaborer un projet de tramway » ? Quelles sont les étapes clés, comment faut-il s'y prendre, quels sont les risques majeurs, etc. On a eu des villes comme Reims, Dijon, Besançon, et même des gens de la région parisienne qui sont venus. C'est un organisme qui produit un partage de connaissance avec les clients.

Comment ont évolué vos relations avec la maîtrise d'ouvrage publique, par rapport aux années 70 ? Est qu'on se concerte davantage, est ce que les projets sont politiquement mieux portés parce qu'on a moins d'argent ?

Oui, on fait plus attention à la dépense, c'est sûr. Les procédures se sont beaucoup alourdis, il y a les enquêtes publiques, la concertation, tout un processus lourd, qui dépend des pays mais c'est quand même une tendance mondiale. Les projets sont de plus en plus souvent associés à leur environnement, au projet urbain, ce qui nécessite des concertations plus larges : on s'inscrit dans des projets d'urbanisme, le long d'un tramway, une quantité de ZAC se déclenche...

Auriez vous pu déménager EGIS Rail ou bien c'était hors de question ?

On ne peut pas ! Enfin, on peut toujours mais ça devient compliqué, quand on atteint une certaine taille. Mais surtout j'avais une conviction profonde, c'est que tout ne peut pas être concentré à Paris, il faut aussi qu'il y en ait ailleurs ! Donc la volonté de développer à Lyon une société travaillant dans le monde entier faisait partie de mes objectifs et je n'étais pas prêt à déménager à cause de ça. On souffre trop en France de la concentration parisienne et je souhaitais que l'on soit capable de développer un pôle de compétence, et je pense que, de ce point de vue là, c'est réussi.

La place lyonnaise se trouve-elle confortée ?

Oui, d'autant qu'EGIS continue de s'implanter à Lyon. En 2007 on a créé une structure qui regroupe toutes les sociétés d'ingénierie locale du groupe EGIS dans l'aménagement urbain et les VRD. Sept entités sont regroupées sous le nom d'EGIS Aménagement. Le siège social est implanté boulevard de la Villette. Il emploie 80 personnes pour une structure qui compte 600 personnes réparties dans 45 bureaux en France.