

Chaire **Phénix**  
Grandes entreprises d'avenir 

# Pourquoi le groupe RATP enchaîne-t-il les succès à l'international?

par

**Cécile Tuil**

Directrice exécutive Clients et Engagements, RATP Dev

Le groupe RATP a engagé, depuis plus de vingt ans, une stratégie de développement international. Pour porter cette ambition hors de Paris, il a créé une filiale dédiée, RATP Dev, chargée de projeter à l'international un savoir-faire opérationnel unique, issu de l'exploitation et de la modernisation continues du réseau parisien, l'un des plus denses et complexes au monde. Cette séance a analysé les ressorts de cette réussite : la capacité à répondre à des appels d'offres internationaux très concurrentiels, puis à transformer ces succès commerciaux en réseaux performants, adaptés aux contextes locaux. Elle a également mis en lumière l'articulation entre expertise technique, organisation des équipes, transmission des engagements contractuels et ancrage territorial, tout en situant le positionnement du groupe RATP et de RATP Dev dans un marché mondial en forte croissance, marqué par une intensification de la concurrence et des attentes accrues en matière de performance, de qualité de service et de durabilité.

Compte rendu du débat du 14 avril 2026, rédigé par Yann Verdo,  
en partenariat avec l'École de Paris du management.

Ce cas illustre les indices de [la grille de lecture des transformations des grandes entreprises](#)  
**n° 1 – Redynamiser l'esprit entrepreneurial (Corporate Entrepreneurship)**  
et **n° 4 – Élaborer et mettre en œuvre un nouveau stratégique.**

Si l'on ne présente plus la RATP, sa filiale de droit privé, RATP Dev, en charge de tous les réseaux de transport public du Groupe hormis le réseau historique francilien, est une pépite méconnue, qui n'en affiche pas moins 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires et emploie 25 000 personnes (de 50 nationalités différentes) dans le monde. Le succès de cette entreprise repose tout entier sur le savoir-faire inégalé développé par la Régie depuis sa création. Aucun autre réseau, à l'échelle du globe, ne peut être comparé au réseau francilien de la RATP, plus que centenaire – il a cent vingt-cinq ans –, modernisé en permanence, ultra-dense (10 millions de voyages par jour) et ultra-étendu (1 000 kilomètres de voies ferrées, 350 lignes de bus).

Le métier de RATP Dev, présente dans 16 pays et sur 5 continents, est de transposer ce savoir-faire unique développé à Paris et dans sa banlieue en l'adaptant aux spécificités des enjeux locaux, et ce, que ce soit dans une capitale étrangère comme Sydney ou dans une ville française comme Toulon. Dans l'intitulé de la présente séance, « Pourquoi le groupe RATP enchaîne-t-il les succès à l'international? », l'expression "à l'international" est donc à prendre dans un sens très large : tout ce qui est hors de Paris! L'un des points que nous mettons en avant dans nos réponses aux appels d'offres est que le groupe RATP, fort de la gestion d'un réseau aussi complexe que le réseau francilien, dispose d'un contingent de 2 000 ingénieurs, à la pointe de leur domaine, à même de faire bénéficier d'autres réseaux de leur expertise. Il faut savoir en particulier que le groupe RATP est le leader mondial du métro, avec un total de 577 kilomètres (km) opérés, devant Keolis (427 km) et MTR, l'entreprise chargée de la gestion du métro de Hong Kong (320 km). Sur ces 577 km, la moitié est opérée (ou va l'être) par RATP Dev. La moitié également correspond à des lignes automatiques.

### **RATP Dev, de sa naissance à aujourd'hui**

Si la RATP est une vieille dame, RATP Dev, elle, est à peine sortie de l'adolescence, puisque cette entreprise a été créée en 2002, pour anticiper l'ouverture à la concurrence des régies de transport public décidée par l'Europe (ce qui est déjà une réalité, à Paris et dans sa banlieue, s'agissant des lignes de bus). La RATP a alors fait le choix de ne pas rester juste une régie, mais d'apprendre, à travers sa nouvelle filiale RATP Dev, à gagner des marchés et à opérer dans un marché concurrentiel. C'est ce choix stratégique qui lui permet, aujourd'hui, d'être présente sur un marché énorme et en forte croissance, porté par la tendance des grandes métropoles mondiales à s'étendre et à étoffer leurs réseaux de transport public afin de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et de décongestionner leurs centres-villes. Moteur de la croissance du groupe, RATP Dev a vocation à faire bénéficier la maison mère historique de son expérience acquise dans un environnement concurrentiel, pour lui permettre de faire face à l'ouverture à la concurrence de son réseau historique (qui concernera le tramway en 2029 et le métro en 2039).

RATP Dev a su s'imposer comme l'une des trois principales filiales du groupe RATP, aux côtés de RATP Cap Île-de-France, créée pour répondre aux appels d'offres dans le cadre de l'ouverture à la concurrence des transports franciliens, et de Solutions Ville, qui propose une offre de services urbains sur mesure destinée à aider les villes à relever le défi de leur transition écologique.

Après un démarrage remarquable, avec beaucoup de croissance externe, au début des années 2000, RATP Dev a connu, entre 2011 et 2022, une croissance plus raisonnable, de l'ordre de 9% par an. Si le choc de la pandémie de Covid-19 a été, en lui-même, moins violent qu'on aurait pu le craindre, les années post-Covid ont été, économiquement parlant, des années difficiles. La généralisation du télétravail, qui a fait sensiblement baisser la fréquentation des transports, couplée à la forte inflation – avec des contrats antérieurs à la pandémie et non-indexés sur la hausse des prix – ont constitué deux paramètres très défavorables, et cette crise a laissé des traces encore visibles aujourd'hui. Toutefois, le plan stratégique mis en place par l'actuelle présidente du directoire, Hiba Farès, nommée début 2022, a permis de redresser la trajectoire commerciale, et donc financière.

Il a d'abord fallu solder quelques contrats non-indexés hérités de l'avant-Covid qui pesaient lourd dans notre bilan. C'est ainsi que nous avons cédé à l'État algérien, dans le cadre d'une nationalisation, nos lignes

de métro et de tramway dans ce pays, mais aussi nos lignes de bus (touristiques et de transport public) à la ville de Londres, et que nous avons renégocié nos contrats avec l'Arabie saoudite, l'Italie et l'Égypte. Après le temps du nettoyage de notre portefeuille est venu celui de la conquête de nouveaux territoires. Cette stratégie de développement s'appuie sur deux piliers. Le premier est le rail urbain (métro automatique, tramway...), marché porteur qui se développe partout dans le monde sous l'influence de la transition écologique, de la croissance et des enjeux d'attractivité des villes. Le second est un ensemble de 4 plateformes multimodales (où nous opérons des "modes lourds", bus et autres modes), en France (où nous opérons une cinquantaine de réseaux, le plus gros étant celui de Lyon), aux États-Unis (une quarantaine de réseaux, constitués pour l'essentiel de lignes de bus empruntées par les *commuters*), en Italie (où l'on opère le plus grand réseau régional d'Europe, en Toscane) et en Arabie saoudite (avec le magnifique réseau intégré créé à Riyad, qui est devenu pour nous une véritable vitrine).

Ce portefeuille assaini et cette stratégie de conquête de territoires permettent aujourd'hui à RATP Dev d'afficher, sur la période 2023-2025, de très belles performances, avec des revenus en hausse de 40%, une marge opérationnelle multipliée par 4, et des parts de marché ayant doublé en France. Par ailleurs, 5 000 personnes ont été recrutées durant cette même période et le rail urbain est passé de 20% à 35% du portefeuille de RATP Dev.

## Quelques réseaux emblématiques

### En France...

Sur le marché des TER, qui s'ouvre lui aussi à la concurrence, la SNCF regagne assez naturellement la majorité des lots, mais pas tous... C'est ainsi que nous avons été choisis pour opérer, à partir de juillet 2027, le réseau de TER Étoile de Caen, un ensemble de 10 liaisons régionales majeures représentant entre 15% et 20% du réseau régional. Grâce à ce contrat, l'offre de transport dans cette partie de la Normandie sera augmentée de 70%.

Un autre projet français est la reprise et la modernisation, depuis début 2025, des modes lourds de la deuxième ville de France, Lyon, qui, avec 4 lignes de métro (dont 2 automatiques), mais aussi 7 lignes de tramway, la liaison aéroportuaire Rhônexpress, 2 lignes de funiculaire et des navettes fluviales, représente aujourd'hui le deuxième réseau de transport public du pays après le réseau francilien.

Toujours en France, il y a aussi, bien sûr, le futur Grand Paris Express. Pour vous donner une idée de l'ampleur de l'entreprise, il faut savoir que ce réseau représentera 211 km de lignes de métro, contre 206 km pour le métro parisien intra-muros. C'est donc l'un des quatre plus gros projets de transport public au monde, aux côtés de ceux de Riyad, de Sydney et de Singapour. L'impact sur l'Île-de-France sera colossal. RATP Dev exploitera la ligne 15 Sud, ligne principale du Grand Paris Express, pensée pour éviter les passages systématiques par le centre de Paris. Par ailleurs, nous avons ouvert la gare Aéroport d'Orly juste avant les Jeux olympiques et exploitons déjà celle de Villejuif – Gustave Roussy à l'intersection de la ligne 15 avec la ligne 14.

### ... et ailleurs

Un de nos projets les plus emblématiques est celui de Riyad, que l'on a longtemps vu comme la ville du tout-voiture par excellence. Depuis peu, nous y opérons 2 lignes de métro automatiques (sur un total de 6) et 80 lignes de bus. Longtemps congestionnée par l'automobile, la ville s'est ouverte aux transports publics par la volonté du prince héritier Mohammed ben Salmane. Avec ses 6 lignes ouvertes d'un coup et ses 40 stations (dont certaines conçues par la célèbre architecte Zaha Hadid, connue pour ses créations aux formes organiques et ondulantes), le métro de Riyad a révolutionné le visage de la ville. Le succès a été au rendez-vous. La fréquentation est passée en un an de zéro à 150 millions d'usagers – les deux lignes que nous opérons représentant environ 60% de ce trafic. Près de 2 600 personnes ont été recrutées, dont plus de 35% de femmes : c'est davantage que nos scores en France, en Italie ou ailleurs! Le transfert d'expertise à destination des Saoudiens a été massif. Nous avons formé et continuons de former nos équipes saoudiennes.

Un autre beau projet, quoique beaucoup plus petit en matière de fréquentation, est celui de Doha, où nous co-opérons en joint-venture avec Keolis 3 lignes de métro automatique et 4 lignes de tramway. Doha est l'exemple type de ces villes qui veulent se doter d'un réseau de transport public à la veille d'un événement d'ampleur mondiale – en l'occurrence, il s'agissait bien sûr de la Coupe du monde de la FIFA en 2022.

Je voudrais également évoquer Casablanca, capitale économique du Maroc, qui s'est profondément transformée en l'espace d'une douzaine d'années, avec 4 lignes de tramway (mises en service entre 2012 et 2024) et 2 lignes de bus à haut niveau de service (BHNS, bénéficiant de voies dédiées). Là aussi, la perspective de la Coupe d'Afrique des Nations, en décembre 2025, a joué son rôle.

Beaucoup d'autres projets mériteraient d'être cités, qu'il s'agisse de Florence (2 lignes de tramway servant notamment à relier la ville à l'aéroport), Le Caire (où RATP Dev opère une des 3 lignes de métro existantes, ainsi que la ligne de train reliant l'agglomération à la toute nouvelle ville que l'État égyptien est en train de faire surgir des sables du désert, pour en faire sa nouvelle capitale politique), Johannesburg (où RATP Dev opère le train reliant la ville à l'aéroport, qui est le train le plus rapide d'Afrique et l'un des lieux les plus sûrs de la ville!), Hong Kong (où nous opérons l'un des tout derniers tramways à deux étages au monde)...

Outre la ligne 15 à Paris, Sydney (Western Sydney Airport, 2027), Singapour (Jurong Region Line, 2027) et Melbourne (Suburban Rail Loop, 2035) seront les autres prochaines lignes de métro automatiques mises en service dans le monde.

Les projets sur lesquels RATP Dev travaille aujourd'hui sont le métro à Copenhague et les trains régionaux à Boston et à Melbourne.

## **Deux focus : l'innovation et la RSE**

### **Une innovation conditionnée au retour sur investissement**

Les contrats de transport public, conclus avec des collectivités locales sur la base des deniers publics, ne bénéficient évidemment pas de budgets illimités, particulièrement en France, pays avec une longue tradition de service de transport public dans lequel la pression sur les coûts est maximale. Dans ces conditions, l'innovation, que nous sommes attachés à mettre en œuvre comme dans tout secteur, se doit d'être frugale et d'apporter un retour sur investissement clair. Priorité est donc donnée à tout ce qui peut accroître la performance opérationnelle du service, ainsi qu'à ce qui améliore l'expérience voyageur – si cela se traduit, dans les faits, par une hausse de la fréquentation.

L'amélioration de l'expérience voyageur passe, chez nous, par l'introduction de canaux d'information innovants (avatars virtuels, chatbots interactifs...), par la traduction automatique de l'information trafic, par les outils de prévision de l'affluence et/ou de personnalisation des recherches d'itinéraire, ainsi que par l'amélioration du traitement des réclamations.

L'optimisation des opérations passe, quant à elle, par une meilleure compréhension des comportements de mobilité et par une analyse fine des déplacements sur un territoire, mais aussi par des outils de détection (des voyageurs restés à bord des rames automatiques, des détritrus en station...), des chatbots destinés aux agents pour leur faciliter la recherche d'information, des dispositifs de maintenance prédictive basés sur l'analyse centralisée des données de tous les équipements d'un réseau, des outils de suivi de notre consommation énergétique, etc.

Un troisième volet important de ce que nous permettent de faire l'innovation et l'IA a trait à la sécurité et à la sûreté : vidéosurveillance algorithmique, lutte contre la fraude, détection d'obstacles sur le trajet...

### **Des engagements forts en matière de RSE**

Mon deuxième focus portera sur la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), qui est centrale dans notre activité, la base étant le fait que les transports publics sont vertueux pour la planète. L'empreinte carbone

d'un métro (qui est de 0,04 kg de CO<sub>2</sub> émis par personne et par tranche de 10 km) est 25 fois plus faible que celle d'une voiture électrique (1,03 kg de CO<sub>2</sub> émis) et 50 fois plus petite que celle d'une voiture thermique (2,18 kg de CO<sub>2</sub> émis). Nous retrouvons le même caractère vertueux en matière sociale, les transports publics favorisant des emplois locaux et pérennes, en parfaite adéquation avec l'ADN social de notre entreprise.

Cela étant, RATP Dev a choisi de ne pas se contenter de répondre aux obligations réglementaires, mais d'aller plus loin en matière de RSE, en prenant un quadruple engagement : sur les plans environnemental, social, sociétal et collectif. Elle a fait ce choix, car c'est ce que désirent nos équipes, notamment les jeunes générations qui viennent chez nous (ou chez un autre acteur du transport public) parce que ce métier est intrinsèquement vertueux et qu'elles sont en quête de sens. La transition écologique et la contribution à l'atteinte de la neutralité carbone (pour la planète), la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail (pour nos équipes), mais aussi le respect de l'éthique dans nos pratiques commerciales, la féminisation de notre personnel partout dans le monde et, bien sûr, la sécurité ferroviaire et routière constituent autant d'engagements formels pris globalement par l'entreprise, leur application sur le terrain dépendant toutefois des spécificités locales.

Sur le volet énergie-climat, qui se décline en un plan de décarbonation (pour la partie Atténuation de la transition écologique) et un plan d'action sur la vulnérabilité (pour la partie Adaptation), je rappelle que, pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris de 2015, nous devrions collectivement baisser massivement nos émissions de gaz à effet de serre (de l'ordre de 40%). Nous devons prendre notre part de cet effort. Notre bilan carbone montre que nos émissions proviennent à 50% de l'énergie de traction nécessaire pour faire rouler les bus et à 25% de l'énergie de traction des métros, les 25% restants étant liés aux bâtiments – ce sont des ordres de grandeur. Il est donc logique que notre effort porte prioritairement sur les bus, mais cela a un coût : un bus diesel coûte aux alentours de 200 000 euros, un bus gaz, 300 000 euros, un bus hybride, 400 000 euros, un bus électrique, 500 000 euros et un bus hydrogène, 600 000 euros.

Ces choix d'investissement dépendent des collectivités publiques qui nous font travailler, nous ne pouvons qu'influencer la chaîne de valeur. Les bus sont la propriété de nos clients, les autorités organisatrices de la mobilité. Le choix d'investir dans des bus "propres" est donc entre leurs mains, et dépend bien sûr de l'argent public disponible (ou pas!) et des obligations réglementaires.

Sur le volet féminisation, nous sommes passés en trois ans de 17% à 23% de femmes dans notre personnel, contre une moyenne dans les transports publics de seulement 12%. Le top 3, en la matière, peut paraître surprenant. Il est en effet constitué de l'Afrique du Sud (où ce taux atteint 53%), des États-Unis (39%) et de l'Arabie saoudite (30%). Il est à noter que le sujet des femmes s'étend, sur un plan plus sociétal, à nos usagers, puisque – ce n'est pas un cliché! – les femmes utilisent davantage les transports publics que ces messieurs, plus enclins à prendre le volant. Elles représentent les deux tiers de nos usagers en France, et comme elles sont souvent victimes d'agressions dans les transports, la sécurité est un enjeu prégnant.

## En conclusion

C'est dans le respect de nos quatre valeurs fondamentales – *United, Caring, Effective, Daring*<sup>1</sup> – que nous entendons réaliser notre ambition pour 2030, qui est d'afficher à cette date un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros, contre, je le rappelle, 2,4 milliards d'euros aujourd'hui, et une rentabilité soutenable. Ce volume d'affaires est atteignable, puisque le marché est en forte croissance, non seulement pour les raisons que j'ai précédemment évoquées, mais aussi parce que la majorité des réseaux de métro existants (hormis ceux de Paris, Londres et New York) datent des années 1970 et 1980 et, arrivant en fin de cycle, ont besoin d'être modernisés. Nous engager pour le meilleur du transport public – chaque jour, partout et pour tous –, telle est, au-delà de ces chiffres, la vision qui nous anime.

---

1. Unis, humains, efficaces, audacieux.

### Le modèle économique de RATP Dev

**Un intervenant :** *Le rôle de RATP Dev semble se limiter à opérer et à maintenir des réseaux. Ne participez-vous jamais à leur conception et à leur construction ?*

**Cécile Tuil :** Il convient de distinguer deux grands types d'appels d'offres. Il y a ceux qui ont trait au renouvellement et à la modernisation d'un réseau existant, et ceux qui concernent la construction, la mise en service et l'exploitation d'un nouveau réseau. Les premiers sont exclusivement des contrats d'opération et de maintenance (*operate & maintain*). Les seconds peuvent soit séparer la partie conception-construction (*design & build*) de la partie opération-maintenance, soit être d'un seul tenant. Pour ces contrats de création de réseau, nous travaillons beaucoup en partenariat public-privé (PPP); nous ne construisons pas nous-mêmes, mais nous sommes en consortium avec les entreprises qui conçoivent et construisent, et notre rôle vis-à-vis d'elles est un rôle de conseil, s'appuyant sur notre expertise de ce que doit être une station de métro bien conçue – avec, par exemple, des quais de telle largeur, de telle courbure, etc.. Une fois la station construite, une fois le matériel roulant livré, les entreprises qui les ont vendus partent; la seule qui reste, qui sera présente pendant des années vingt-quatre heures sur vingt-quatre, c'est nous! Nous sommes les partenaires dans la durée.

**Int. :** *En quoi votre modèle organisationnel vous différencie-t-il de vos concurrents lorsque vous répondez à un appel d'offres? Toutes les entreprises d'ingénierie mettant en avant leur expertise, pour sortir du lot, il faut pouvoir s'appuyer sur une offre différenciante – les bus autonomes, par exemple. Encore faut-il, pour cela, maîtriser la technologie afférente...*

**C. T. :** Là encore, faisons un distinguo, entre rail urbain et bus, cette fois. Pour les bus, cette différenciation réside essentiellement dans la gestion de la complexité : pour ne donner que ce seul exemple, comment faites-vous afin de vous assurer, malgré les aléas inhérents à toute collectivité humaine, qu'il y aura bien un conducteur de bus présent au départ de chaque ligne le matin? Cette complexité organisationnelle appelle un vrai savoir-faire, qui est précisément ce que nous vendons aux collectivités. Pour le rail urbain, l'expertise française, et celle de la RATP en particulier, est internationalement reconnue et elle est, en soi, différenciante. Hors de France, le métro parisien est une référence, ce dont on ne se rend pas forcément compte ici, à Paris. Pour répondre plus précisément à votre question, ce n'est pas tant l'opération nominale qui est différenciante que la gestion des imprévus, la capacité à réduire au minimum le temps mis à régler un problème, quel qu'il soit. Un autre savoir-faire très fort (et différenciant) de la RATP est l'automatisation. Automatiser une ligne de métro, en soi, n'est pas très difficile, mais l'automatiser sans interrompre le service, comme nous l'avons fait pour les lignes 1 et 4, c'est une autre paire de manches! Un troisième gisement d'expertise internationalement reconnu concerne tout ce qui a trait à l'amélioration de l'expérience voyageur, et donc de la fréquentation, dont l'enjeu est à la fois économique (elle est à la base des recettes) et politique (un réseau vide ou sous-utilisé véhicule une image désastreuse pour l'instance politique qui l'a voulu).

**Int. :** *Si l'on regarde l'exemple du match entre la SNCF et Transdev pour la ligne Sud, ce qui a fait la différence s'est joué, au moins en partie, au niveau social. Sans prôner le moins-disant social, on ne peut que constater qu'un changement d'organisation sociale est nécessaire pour gagner...*

**C. T. :** Le paramètre clé, qui permet à la SNCF de rester dans la course face à des entreprises privées, est que l'on raisonne, pour ces lignes ouvertes à la concurrence, dans le cadre d'un périmètre géographique restreint. À partir du moment où votre personnel n'est plus éparpillé sur tout le territoire, et où vous pouvez optimiser les opérations et la maintenance à une échelle locale, il est possible de proposer des offres compétitives, même sans trop toucher au modèle social.

**Int. :** *Étant donné toutes les contraintes qui pèsent sur vous (l'absence de liberté tarifaire, notamment), de quels leviers disposez-vous pour atteindre vos objectifs de marge ?*

**C. T. :** Cela dépend des situations. C'est plus facile dans le cadre d'un PPP, où la marge est meilleure. Toutefois, même si nous sommes très contraints et n'avons pas la latitude de fixer nos tarifs, il y a beaucoup de leviers que nous pouvons actionner pour améliorer notre marge. Nous pouvons, par nos conseils, influencer sur la grille tarifaire et l'élargir au maximum, lancer des opérations marketing pour attirer le plus de particuliers possibles sur le réseau, adapter nos horaires de passage en fonction des bassins d'emplois régionaux, etc.

**Int. :** *Avec une pression énorme sur les prix et une marge faible, le modèle est-il économiquement viable? On peut en douter, d'autant que l'on voit des collectivités lancer des signaux contradictoires, certaines voulant la gratuité des transports, d'autres non.*

**C. T. :** La marge réduite reflète le portefeuille actuel, constitué en grande partie de réseaux bus et *brownfields*. Les nouveaux réseaux remportés ces dernières années, notamment métro et *greenfields*, plus relutifs, mettent plusieurs années avant d'être construits et opérés, et donc se verront dans la marge plus tard. Quant à la gratuité des transports, si c'est un choix de notre client, il est bien évident que nous le respectons, mais nous pensons que ce n'est pas une bonne idée. Le service de transport public sera de toute façon payé, sous une forme ou une autre : si ce n'est pas par l'usager, ce sera par le contribuable. Qui plus est, ce choix de la gratuité ne peut que tendre, à terme, à dégrader le réseau. La tarification solidaire, où chacun paye ce service à la hauteur de ses moyens, nous paraît constituer une solution de financement beaucoup plus juste.

**Int. :** *Quel est votre modèle de revenus sur les activités de maintenance?*

**C. T. :** Il existe plusieurs niveaux de maintenance, depuis la maintenance du quotidien jusqu'à la maintenance lourde. Celle du quotidien (correspondant aux 3 premiers niveaux) fait partie de l'opération. La maintenance plus lourde (niveaux 4 et 5) est tantôt internalisée, tantôt effectuée conjointement, dans le cadre du PPP, avec le constructeur du matériel roulant (Alstom, Siemens...) présent à nos côtés dans l'appel d'offres. Tous les paramètres afférents (le nombre d'agents de maintenance, le taux d'utilisation des équipements, etc.) sont rigoureusement chiffrés dans la réponse à l'appel d'offres, qui est un exercice de grande transparence!

**Int. :** *Qu'en est-il du report modal<sup>1</sup>? Prenez-vous des engagements en la matière?*

**C. T. :** Selon les réseaux, il peut arriver que nous nous engageons contractuellement à atteindre une certaine fréquentation, ou bien, en proposant des systèmes de lutte contre la fraude, un certain volume de recettes. Par ailleurs, et même si ce n'est pas un engagement contractuel, nous effectuons une analyse préalable du potentiel de fréquentation du réseau. Ces engagements et analyses englobent le report modal, mais ce dernier ne fait pas, par lui-même, l'objet d'un engagement contractuel particulier.

## Enjeux technologiques

**Int. :** *Votre offre inclut-elle la fourniture d'outils digitaux d'aide à la mobilité – plateformes, applications, etc.?*

**C. T. :** Il y a Bonjour RATP, l'application mobilité officielle du Groupe, utilisée par plus de 2,5 millions de personnes chaque mois. Plus largement, nous disposons d'une suite digitale comprenant un site web, une application mobilité et un système de traitement des réclamations. Plusieurs cas de figure existent : nous pouvons intégrer ces outils dans notre réponse à l'appel d'offres ou tenir le rôle de conseil pour un client voulant développer lui-même sa propre application mobilité, comme cela a été le cas à Riyad.

**Int. :** *Vous n'avez pas mentionné la technologie Hyperloop. Est-ce à dire que vous la jugez obsolète?*

**C. T. :** Plutôt que de raisonner en termes de choix technologiques a priori – tel l'Hyperloop ou les navettes autonomes –, il convient de se demander ce qui permettra de maximiser la fréquentation, et donc les recettes.

---

1. Le report modal (ou transfert modal) désigne le changement de mode de transport d'un usager ou d'un flux de marchandises, passant d'un mode à un autre. En d'autres termes, c'est le phénomène par lequel des voyageurs ou des expéditeurs de fret abandonnent un moyen de transport au profit d'un autre. Le cas le plus typique en milieu urbain est le report modal de la voiture individuelle vers les transports en commun.

Comment construire le réseau le mieux maillé possible, afin que cette fréquentation soit maximale? Cela suppose de tracer de grandes lignes structurantes (métro, RER...), des lignes de bus qui rabattent les usagers vers les stations de ces lignes et, entre les mailles de ce filet, des solutions telles que le transport à la demande ou les navettes. Des expérimentations ont lieu, par exemple à Paris ou à Riyad, en matière de navettes autonomes. Celles-ci pourraient être utilisées dans le cadre d'un réseau du type Urbanloop – de simples rails posés sur n'importe quel type de sol et sur lesquels circulent de petites capsules individuelles, autonomes : le véhicule vient à vous, comme un ascenseur horizontal, et vous emmène directement à votre destination sans arrêt intermédiaire. Ce sont des sujets auxquels le Groupe réfléchit, car cela fait partie des composantes d'un réseau performant.

## Place et rôle de RATP Dev dans la galaxie RATP

**Int. :** *J'ai du mal à voir comment des synergies pourraient exister entre les activités de RATP Dev aux quatre coins du monde et la maison mère, et même entre les 16 pays dans lesquels RATP Dev est présente...*

**C. T. :** Vous n'avez pas tort, mais l'enjeu pour nous est moins dans la recherche de synergies que dans l'extension de nos marchés et de nos activités. Le transport public a beau se déployer à l'échelle du monde, il demeure, fondamentalement, une addition de marchés locaux. Les synergies possibles au niveau global demeurent limitées. On ne mutualise que très marginalement les coûts.

**Int. :** *En vous écoutant raconter les succès de RATP Dev, on a un peu l'impression que la maison mère a donné naissance à une filiale qui va finir par la phagocytter, pour ne pas dire la dévorer tout entière...*

**C. T. :** Le fils qui mange le père? Aujourd'hui, RATP Dev représente 30% du chiffre d'affaires du Groupe. Si l'on y agglomère les activités de RATP Cap Île-de-France (qui a remporté le marché des lignes de bus franciliennes) et Solutions Ville, on atteint environ 50%. Je précise que, concernant les bus de Paris intra-muros, ce sont 70% des lignes qui ont été regagnées par la RATP au terme de la première vague d'appels d'offres. Cette réussite dénote aussi la maîtrise du Groupe pour la gestion de la complexité que j'évoquais précédemment. Les succès de ces trois filiales vont, par construction, faire diminuer la part du gâteau global qui reviendra à la régie historique, mais nous espérons tous que le gâteau lui-même va grossir! À mesure que l'ouverture à la concurrence s'étendra au tramway, puis au métro, on peut raisonnablement faire le pari que la RATP récupérera une certaine proportion de lignes de tramway, et qu'elle continuera d'avoir la haute main sur le métro lui-même – il serait vraiment étonnant que le métro parisien soit détricoté entre plusieurs opérateurs! Quant au Grand Paris Express, il a été d'emblée ouvert à la concurrence – avec 1 ligne RATP Dev et 3 lignes Keolis.

## Excellence et rayonnement de la France dans les transports publics

**Int. :** *Comment faites-vous, concrètement, pour transférer à l'étranger le savoir-faire accumulé par les ingénieurs et techniciens français?*

**C. T. :** Si l'on ne mutualise pas (ou que très peu) les coûts, en revanche, nous mettons tout en œuvre pour partager les savoir-faire et expertises détenus par les uns et les autres. Une mission ponctuelle à l'étranger, une expatriation de plus longue durée en sont deux modalités possibles. C'est ainsi que certains de nos experts sont de vrais "bourlingueurs".

**Int. :** *Vos clients, au moment de lancer un appel d'offres, procèdent-ils à un benchmark des différents réseaux et technologies déployés dans le monde?*

**C. T. :** Avant que l'appel d'offres ne soit formellement lancé, il est d'usage que le client teste le marché, informe et consulte les différents acteurs de ses intentions. Une discussion s'engage alors avec lui, qui permet d'affiner le cahier des charges. Les clients mettent généralement un point d'honneur à ce que la compétition dont ils sont à l'origine se déroule à l'échelle mondiale, entre les plus grands opérateurs de transport public

de la planète. Ainsi, ils envoient des émissaires visiter les vitrines des uns et des autres – dans notre cas, les réseaux de Paris ou de Lyon, par exemple.

**Int. :** *Je m'étonne de l'absence, dans les aires géographiques où vous êtes implantés, de l'Amérique latine. Pourquoi n'y êtes-vous pas ?*

**C. T. :** Nous y avons été présents, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. Quand un opérateur de transport public s'engage par contrat à rester dans un pays pour dix ou vingt ans, il est très soucieux de la stabilité politico-économique du pays en question. Celle-ci, en Amérique latine, a pu nous faire hésiter... Néanmoins, nous suivons attentivement l'évolution des pays de cette zone du monde et si nous jugeons que la situation dans l'un d'eux est favorable, nous n'hésiterons pas à y retourner.

**Int. :** *Je reviens sur ce réseau de Riyad, qui est devenu l'une de vos vitrines au plan mondial. Pas moins de 6 lignes de métro ouvertes d'un coup, cela a dû être un chantier pharaonique ! Il vous a fallu recruter, former le personnel sur place. Comment avez-vous relevé cette gageure ?*

**C. T. :** Nous avons été aidés, et même littéralement portés, par l'enthousiasme qu'a suscité ce projet chez les Saoudiens eux-mêmes. Ce métro était très attendu. Y travailler était considéré comme prestigieux, aussi n'avons-nous eu aucune difficulté à recruter les bons profils – et parmi eux, comme je le disais, beaucoup de femmes. Ensuite, oui, c'est vrai, il nous a fallu massivement former, ce que nous avons fait avec de nombreux partenaires locaux. Cet effort se poursuit, car cette formation doit être constamment renouvelée et remise à jour.

**Int. :** *Le métro de Riyad est-il soumis à une ségrégation hommes/femmes ?*

**C. T. :** Non, il est mixte et emprunté par beaucoup de femmes. Certains wagons sont interdits aux hommes, mais les femmes peuvent prendre place ailleurs si elles le souhaitent. Les personnes qui ont récemment visité Riyad sont généralement sidérées par la transformation de cette ville, où les femmes conduisent, ne portent parfois pas le voile, etc. Le métro reflète ce changement sociétal. Par parenthèse, on retrouve aussi des wagons réservés aux femmes à Tokyo, non pour des questions religieuses, mais de sécurité.

**Int. :** *J'ai trouvé votre exposé assez réjouissant, dans la mesure où tous ces succès de RATP Dev nous montrent que, dans ce domaine des transports publics du moins, la France dispose d'une certaine expertise reconnue internationalement. La France n'exporte donc pas seulement des sacs à main et des bouteilles de champagne...*

**C. T. :** Il est en effet notable que les trois plus gros opérateurs de transport public au monde, Transdev, Keolis et Groupe RATP, soient tous trois français – même si Transdev est désormais franco-allemand, depuis que Rethmann a pris la majorité du capital devant la Caisse des dépôts et consignations. Pourquoi cet état de fait ? Je crois que l'une des raisons tient à la longue tradition des transports publics en France, à l'ancienneté et l'historicité de ses réseaux, et au savoir-faire accumulé par des générations d'ingénieurs et de techniciens.

---

## Cécile Tuil

Directrice exécutive Clients et Engagement au sein de RATP Dev (filiale du groupe RATP) depuis septembre 2022, elle est également membre de son comité de direction. Au cours de sa carrière, elle a occupé des postes clés chez Pechiney, Alcan, Areva et Schneider Electric, où elle s'est spécialisée dans le marketing, la vente, le développement commercial et la communication. Elle a notamment été directrice de la Communication centrale chez Areva et vice-présidente de la Stratégie d'influence chez Schneider Electric. De 2014 à 2022, elle a exercé la fonction de vice-présidente de la Communication pour le groupe Albéa, un leader mondial de l'emballage cosmétique en plastique. Elle est diplômée de l'école d'ingénieurs ENSIA en France.

Pour toute reproduction totale ou partielle,  
merci de nous contacter à l'adresse [info@chairephenix.org](mailto:info@chairephenix.org).