



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

par

■ **Cécile Tuil** ■

Directrice exécutive Clients et Engagements, RATP Dev

En bref

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 rédigé par Yann Verdo

Séminaire animé par Michel Berry

L'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séance organisée en partenariat avec la chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation



Autres séances du cycle Les Phénix

« De la nécessité d’assembler public, privé et communs pour relever les enjeux sociétaux »

par Sébastien Soriano, directeur général de l’IGN

« Innovation : le réveil des grandes entreprises ? »

par Pierre-Emmanuel Jeudy, *Head of CorpoLab*
et Emmanuel Papadacci-Stephanopoli, directeur général délégué du Village by CA Paris
et *managing director* du CorpoLab

« Quand la tech renouvelle les stratégies de la grande distribution »

par Emmanuel Grenier, directeur exécutif E-Commerce, Data et Transformation digitale, groupe Carrefour

« Devenir une *digital company* : quand un enjeu stratégique en cache un autre »

par Yves Caseau, directeur des Systèmes d’Information et du Digital du groupe Michelin

« Le biométhane : l’aventure d’une décarbonation discrète »

par Xavier Passemard, directeur Biométhane, GRDF

« Une entreprise centenaire sacrée *tech company* à Las Vegas »

par Barbara Lavernos, directrice générale adjointe en charge de la Recherche, de l’Innovation
et de la Technologie, groupe L’Oréal



Autres séances du cycle Inside RATP

« Gérer un projet par les risques : le prolongement de la ligne 14 avant les JO »

par Mathieu Leroy, directeur de la maîtrise d’ouvrage des projets, RATP

« Le branle-bas de combat réussi de la RATP pour les JO »

par Edgar Sée, ancien directeur délégué aux Jeux olympiques et paralympiques, groupe RATP

« Technologie raisonnée : le cas du déploiement d’exosquelettes »

par Nicolas Stuyvers, responsable du programme d’innovation stratégique
sur les nouvelles technologies d’assistances physique et robotique, groupe RATP
et Gilles Tauzin, directeur de l’innovation, groupe RATP

« Résoudre le casse-tête de l’information voyageurs à la RATP »

par Felix Von Pechmann, directeur du programme Information voyageurs à la RATP

« Bus 2025 : le projet qui ne peut pas dérailler ! »

par Felix Von Pechmann, directeur du programme Information voyageur, ancien responsable du programme
Bus électriques, RATP, et François Warnier de Wailly, directeur du programme Bus 2025, RATP

« Pour former des opérateurs à la RATP, fiers de l’être »

par Patricia Le Berre, coordinatrice pédagogique, RATP

« Les vertus silencieuses du management de la ligne 14 »

par Mathieu Dunant, RATP, directeur de la ligne 14



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.