

Le Club Les Echos Prospective, en partenariat avec les cabinets **Wavestone**, **Valtus** et **UiPath**, recevait le 16 janvier 2020, **Catherine Guillouard**, Présidente-Directrice Générale de la RATP, pour débattre du thème suivant : « **Inclusive, propre, fluide... c'est quoi la smart city pour la RATP et comment y contribuer ?** ». L'occasion pour la Présidente de présenter les objectifs stratégiques de l'entreprise dans le cadre de sa contribution à la construction d'une ville durable et intelligente. Énarque passée par la direction générale du Trésor, Catherine Guillouard occupe pendant dix ans divers postes de direction à Air France, avant de rejoindre Eutelsat puis Rexel comme directrice financière. Elle est nommée en 2017 à la tête de la RATP où elle présente un plan stratégique dont l'une des ambitions est d'être le partenaire privilégié de villes intelligentes et durables.



Les transports en communs sont et resteront la colonne vertébrale des déplacements au sein de la smart city

D'ici 2030, le PIB mondial devrait être concentré à 60% dans 600 villes, plaçant notamment Paris dans un top 20 qui représenterait à lui seul 21% de ce PIB. En conséquence, la Présidente-Directrice Générale de la RATP a souligné, en prenant comme exemple le réseau de la ville de Doha, que la concentration économique et démographique dans les grandes villes nécessite plus que jamais de disposer de réseaux structurants de transport en commun robustes et dimensionnés. Elle a rappelé l'enjeu pour la RATP de s'appuyer sur son cœur de métier d'opérateur de transports pour « devenir le partenaire des villes » et faire face « aux tendances de fond » comme le changement climatique, l'intensification des flux de voyageurs ou encore la rareté des espaces physiques.

L'étude Wavestone-Kantar, réalisée en décembre 2019, relate que 76% des Franciliens utilisent régulièrement les transports en commun et que 83% sont prêts à les utiliser davantage. La croissance de la demande implique une capacité accrue des équipements en termes de régularité, de confort et de flexibilité. Catherine Guillouard a mis en avant les nombreux projets d'extension du réseau de transports Francilien, comme la prolongation de la ligne 14 qui devrait permettre une désaturation de la fréquentation de la ligne 13 à hauteur de 25%. La RATP dédie également une grande partie de ses investissements à l'automatisation des lignes de métro pour bénéficier d'une exploitation plus robuste et régulière.

L'enjeu prioritaire pour la RATP est de valoriser son cœur de métier pour développer et maintenir un système de transport performant, mais aussi de proposer des modes de transports diversifiés aux voyageurs (métro, tram, bus, scooter électrique, etc.). Même si une croissance de l'utilisation des nouvelles mobilités est prévue, la proportion de ces dernières sur l'ensemble des moyens de transport devrait être constante. Concernant la multimodalité en Ile-de-France, Catherine Guillouard, en rappelant le prix du Navigo et le débat sur la gratuité des transports, a insisté sur le fait que le modèle économique du MaaS (Mobility as a Service) demeure incertain. La RATP accompagne tout de même l'émergence des startups de la mobilité, à travers des prises de participation dans divers écosystèmes innovants comme Cityscoot, Klaxit, etc.

La PDG de la RATP a également souligné que le groupe finançait de nombreux projets innovants en matière de nouvelles mobilités. Elle a par exemple cité un projet de taxis volants, en collaboration avec ADP et Airbus, permettant de relier l'aéroport Charles de Gaulle au centre de Paris (démonstrateur prévu aux JO de Paris en 2024).

La RATP transforme son patrimoine immobilier pour construire la ville de demain

Forte de son savoir-faire en matière d'immobilier, la RATP valorise aujourd'hui ses sites historiques, en particulier les bâtiments industriels, en les modernisant. En effet, Catherine Guillouard a insisté sur les nombreux projets d'insertion urbaine lancés par le groupe, permettant de créer « des bouts de ville intelligente et durable ».

Pour répondre aux enjeux de transition énergétique, la RATP a lancé un programme de renouvellement complet de son parc de bus existant vers l'électrique et le biogaz. En effet, Catherine Guillouard a précisé que 70% des émissions de gaz à effet de serre du groupe étaient dues aux bus. Avec pour challenge de réduire de 50% l'empreinte carbone entre 2015 et 2025, la RATP

s'est lancée dans un vaste projet de conversion des 25 dépôts de bus existants. Pour atteindre ses objectifs environnementaux, le groupe s'appuie notamment sur un partenariat signé avec l'entreprise Woodeum (commercialisateur de bâtiments en bois) pour la réalisation de cinq projets immobiliers d'envergure.



© Manolo Mylonas

De plus, la RATP est le premier opérateur de transport au monde à être certifié sur le management de l'énergie, opérant un réseau d'environ 2,5 TéraWatts (TW) et avec pour objectif de réduire de 20% ses consommations énergétiques d'ici 2025.

Avec ce nouvel axe stratégique dédié à la transition énergétique, Catherine Guillouard souhaite contribuer à l'innovation immobilière. Elle a notamment mis l'accent sur un projet de construction de 400 logements et d'un mur végétalisé au-dessus d'un dépôt de bus dans le 14^{ème} arrondissement de Paris. La Présidente de la RATP a ainsi rappelé que la conversion des dépôts de bus permettait de faciliter le lancement de ce type de projet, en s'affranchissant notamment des risques liés aux véhicules thermiques. Ainsi, en plus des 4 000 logements créés ces 25 dernières années, la RATP prévoit d'en construire 4 000 nouveaux entre 2020 et 2032, ce qui représente un investissement de 400 millions d'euros. Parce que l'immobilier joue également un rôle central dans le développement d'une ville inclusive, le groupe s'est engagé auprès de la Mairie de Paris pour la construction de logements favorisant la mixité sociale.

Plus largement, la RATP veut aussi ancrer son action dans l'urbanisme des grandes villes. Elle s'inspire notamment d'autres villes intelligentes comme Singapour pour optimiser sa vision intégrée des transports et des espaces urbains. Le groupe a par exemple noué un partenariat avec le MIT (Massachusetts Institute of Technology) pour mener des études sur l'aménagement des trottoirs et des chaussées et ainsi faciliter les futurs choix des autorités publiques.

La transformation digitale de la RATP : un accélérateur dans la construction d'une ville intelligente

En s'appuyant sur un programme de transformation managériale ou encore sur la création d'une université de la transformation, la RATP souhaite accélérer la digitalisation de ses processus, en garantissant la montée en compétence de son

capital humain. Catherine Guillouard a insisté sur le fait que 123 millions d'euros sont investis chaque année dans la formation des salariés, notamment, sur les thématiques digitales. La RATP travaille par exemple sur la digitalisation des processus de paiement des transports avec un Navigo dématérialisé et le développement de cartes prépayées. Les agents en gare bénéficient aussi d'outils numériques (tablettes, smartphones, etc.) pour orienter et répondre aux attentes des voyageurs.

Par ailleurs, la RATP souhaite devenir un partenaire technologique des startups de la multimodalité, en tirant profit de leurs solutions digitales pour mesurer l'appétence des voyageurs pour ce type d'offres et analyser leurs usages. Une expérimentation de plateforme MaaS est d'ailleurs lancée, en collaboration avec IDFM et dix partenaires des nouvelles mobilités.

Catherine Guillouard a insisté sur l'importance de maîtriser les technologies émergentes et leur intégration au sein des projets du groupe, pour notamment répondre aux enjeux d'excellence opérationnelle. Le recours à l'Intelligence Artificielle, associée à des processus de maintenance préventive, a par exemple permis de réduire de deux tiers les incidents sur les portes des matériels roulants. La RATP expérimente également des solutions de Robotic Process Automation (RPA) au profit de ses fonctions support pour « dégager des tâches à faible valeur ajoutée et regagner de la capacité à faire de l'action intelligente ».



© Manolo Mylonas

Enfin, le groupe assure également sa montée en puissance digitale dans d'autres domaines comme la rénovation des sites industriels, pour faciliter l'intégration de matériels plus sophistiqués, ou encore dans le développement des véhicules autonomes.

Carole Pezzali, Associée
carole.pezzali@wavestone.com

Romain Dominique, Consultant
romain.dominique@wavestone.com

Thomas Verstrepren, Consultant
thomas.verstrepren@wavestone.com