KLEE GROUP × HELLO PARIS

LIVRE BLANC

Compte à rebours : *bâtir de zéro la DSI et l'expérience voyageur du CDG Express*

Retour d'expérience Hello Paris & Klee Group

NOVEMBRE 2026

Le 28 mars 2027, le CDG Express assurera sa première circulation entre Paris et l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. D'ici là, Hello Paris, l'entreprise qui exploitera le service, doit tout mettre en place : des trains et des équipes jusqu'aux systèmes d'information et au parcours de vente. Marc Sorrentino, directeur général de Hello Paris, et Vincent Gonzales, son DSI, expliquent avec Floriane Delrue, directrice de projet et directrice adjointe de l'Agence Digitale de Klee Group, comment bâtir une DSI et une expérience voyageur à partir de rien, sans pouvoir décaler la date.

Tout construire, sans droit au retard

Pour un DSI, la page blanche a tout d'une situation idéale. Vincent Gonzales le résume ainsi : ***« Une DSI, c'est la vie rêvée. Pas de dette technique, pas de legacy. Tout à construire. »*** Il nuance aussitôt : d'habitude, l'expérience permet de s'appuyer sur des processus et des architectures existants. Ici, il n'y a rien de tel, et la situation devient vite vertigineuse.

À cette absence de repères s'ajoute une échéance qui ne bougera pas. L'autorité organisatrice attend que tout soit prêt le 28 mars 2027. Pour Marc Sorrentino, cette date ***« dimensionne tous nos travaux »***.

1. Un trajet de 20 minutes qui exige une entreprise ferroviaire complète

Deux usages que le RER B ne peut plus servir ensemble

Pour Marc Sorrentino, le concept du CDG Express est simple et ancien à la fois : ***« relier directement Paris à son aéroport principal avec un train rapide, direct et confortable »***. Selon lui, Paris reste l'une des dernières grandes capitales occidentales sans liaison directe de ce type.

Aujourd'hui, l'aéroport se rejoint en voiture, en taxi ou en RER B. Or le RER B est historiquement un train du quotidien, qui s'arrête partout pour emmener les gens au travail ou à leurs études. Il est devenu ***« par opportunité »*** un moyen d'atteindre l'aéroport.

Deux populations s'y côtoient. Les uns veulent s'arrêter partout, les autres veulent aller très vite d'un bout à l'autre de la ligne, avec de gros bagages. Les faire cohabiter au quotidien n'est pas facile. D'où l'idée d'un train dédié entre la capitale et l'aéroport.

Un montage à deux entreprises, porté par deux concurrents

Après de nombreux faux départs et indécisions, le projet actuel a été lancé par appel d'offres en 2019. Il y en a eu deux en réalité, qui ont désigné deux entreprises :

- **le gestionnaire d'infrastructure**, qui construit les voies et infrastructures nouvelles et remet en état une partie des voies existantes ;
- **Hello Paris**, lauréat de l'appel d'offres pour l'exploitation du service.

Hello Paris est une coentreprise détenue à parts égales par Keolis (groupe SNCF) et RATP Dev (groupe RATP). Marc Sorrentino insiste sur ce point : ***« On a derrière nous deux maisons mères qui sont toutes les deux des géants du transport public, qui souvent sont en concurrence féroce, mais qui, là, pour le coup, ont su travailler ensemble sur ce projet. »***

Exploiter, c'est porter toute la chaîne, du train au parcours client

Concrètement, exploiter le service veut dire que Hello Paris :

- possède sa propre flotte de trains et l'entretient dans son propre atelier ;
- forme ses conducteurs, ses chefs de bord et son personnel d'accueil ;
- vend les titres de transport ;
- accueille les voyageurs en gare et les accompagne pendant le trajet ;
- communique avec eux en amont, de l'achat du billet à la préparation du voyage.

Le trajet ne durera que 20 minutes, mais il porte selon Marc Sorrentino ***« toute la complexité, toute la technique d'une vraie entreprise ferroviaire »***. Les trains rouleront sur le réseau ferré national, et non sur un réseau dédié. Chaque jour, ils s'insèreront entre ceux des autres exploitants, de voyageurs comme de marchandises.

Une promesse simple : rapide, fiable, direct

Le service sera ***« très simple, très lisible »*** :

- de 5 heures à minuit, tous les jours de l'année ;
- un départ tous les quarts d'heure, dans les deux sens ;
- côté Paris Est comme côté CDG, un train toujours à quai : le voyageur n'attend jamais sur le quai.

Trois qualités résument la promesse, et Marc Sorrentino explique chacune du point de vue du voyageur.

Qualité	Ce qu'elle recouvre, selon Marc Sorrentino
Rapide	Un critère évident pour les voyageurs qui vont prendre l'avion.
Fiable	Surtout vers l'aéroport, où les voyageurs craignent de rater leur avion. Les objectifs de ponctualité et de régularité sont ***« extrêmement serrés »***.
Direct	***« nos études clients montrent que c'est presque aussi important que la vitesse »***. Les touristes étrangers, notamment, sont sûrs de ne pas se perdre et savent que personne ne descendra en route avec leurs bagages.

2. La page blanche : aucun héritage technique, aucun filet, une date non négociable

Une « armée de systèmes d'information » à articuler en partant de zéro

Tout ce qu'exige une entreprise ferroviaire doit être outillé, et rien n'existe encore. Marc Sorrentino décrit ***« une véritable armée de systèmes d'information qu'on doit articuler en partant de zéro »***. Une situation à ses yeux exaltante, et parfois un peu effrayante.

Vincent Gonzales en tire la conséquence pour ses propres décisions : ***« tous les choix que je dois faire. Il faut les assumer entièrement jusqu'à la mise en exploitation. »***

Le 28 mars 2027 fixe le calendrier de tous les chantiers

La date est attendue par l'autorité organisatrice. Selon Marc Sorrentino, une grande partie du pilotage est construite autour de la tenue des délais : il n'y a ***« pas d'autre choix »*** que d'être prêt le 28 mars 2027.

Sur le terrain, le compte à rebours a déjà commencé. Des trains d'essai circulent chaque jour entre Paris et le nord du faisceau Nord pour former les conducteurs, faire rouler le matériel et mener des tests et des ***« exercices de robustesse »***.

Deux actionnaires puissants : un vivier de compétences et une gouvernance à composer

Partir de zéro ne veut pas dire partir seul. Les deux actionnaires, très expérimentés, mettent à disposition de Hello Paris un vrai réservoir d'expertise et de personnel. Marc Sorrentino peut recruter ses collaborateurs chez SNCF, Keolis et RATP.

Ce soutien a une contrepartie : ***« Mais en même temps, ça se traduit par une certaine complexité de gouvernance. »*** Il reconnaît aussi avancer sans filet ni parachute, ce qui rend l'aventure à la fois enthousiasmante et très angoissante.

3. Plus le parcours est simple pour le voyageur, plus le travail est lourd en coulisses

Plutôt qu'un inventaire, Marc Sorrentino a classé les systèmes d'information du CDG Express en trois grandes familles. Pour chacune, Vincent Gonzales a choisi un exemple. À propos de la vente, Marc Sorrentino résume l'écart entre ce que voit le voyageur et ce que construisent les équipes : ***« plus c'est simple pour le voyageur, plus en coulisses, il y a un travail important à mener. »***

Trois familles de SI à bâtir de zéro pour un parcours simple en façade

Côté voyageur : un parcours simple et sans obstacle

L'invisible
Exploitationet maintenance

EXEMPLE
Conception de l'offre

- Réserve les sillons auprès de SNCF Réseau
- Passe de l'offre théorique à l'offre réelle
- Alimente data, paie et maintenance

Le visible
Servicesengare et à bord

EXEMPLE
Wi-Fi sans coupure

- Une connexion de l'aéroport au train, sans rupture
- Serveurs, routeurs, bornes déployés juque dans le train
- Les rames font partie du système d'information

La billettique
Vente et contrôle des titres

EXEMPLE
Billettique bout en bout

- Internet, distributeurs, open payment aux por tiques
- Contrôle de l'accès aux empr ises
- Site et application de vente reliés au serveur central

En coulisses : des briques à construire et à coordonner, en partant de zéro

L'invisible : l'outil qui conçoit l'offre de transport

La première famille regroupe l'exploitation et la maintenance des trains. C'est la partie que le client final ne verra jamais, et selon Marc Sorrentino celle qui a sans doute demandé le plus d'efforts aux équipes de Vincent Gonzales. Des sujets ***« très ingrats, très techniques, mais qui sont indispensables pour que ça tourne »***.

Vincent Gonzales retient l'outil de conception de l'offre de transport, invisible pour les voyageurs mais indispensable au fonctionnement de l'entreprise. Selon lui, cet outil est interfacé pour la première fois avec le système de SNCF Réseau qui permet de réserver les sillons.

Les sillons, explique Vincent Gonzales, ***« ce sont des droits d'usage, des droits de passage sur le réseau ferré »***. Il faut les réserver, puis les manipuler quand c'est nécessaire, pour concevoir l'offre de transport.

L'outil est aussi relié au reste du SI et permet de :

- concevoir l'offre de transport ;
- passer de l'offre théorique à l'offre réelle dans le système d'exploitation ;
- alimenter le suivi de la qualité de service, via la plateforme data ;
- alimenter les outils RH pour la paie, ainsi que les outils de maintenance.

Le visible : un service qui suit le voyageur de l'avion au train

La deuxième famille regroupe les services que le voyageur utilise directement, en gare ou à bord. Les voyageurs y sont habitués, notamment dans l'aérien, et ont tendance à penser que tout cela va de soi. Marc Sorrentino prévient que la réalité est ***« un tout petit peu plus compliquée »***.

Vincent Gonzales prend l'exemple du Wi-Fi. La promesse : dès qu'il entre dans les emprises de Hello Paris, le voyageur peut se connecter à Internet via un service Wi-Fi premium et accéder à des services de réservation. Il se connecte une seule fois et reste connecté tout au long de son parcours, en zone aéroportuaire, en gare et dans le train, ***« sans disruption de services »***.

Pour un voyageur qui arrive dans une capitale et veut réserver un hôtel ou un restaurant, c'est une vraie plus-value. Mais derrière cette promesse en apparence simple se cache une réelle complexité technique. Pour assurer la continuité du service, Hello Paris déploie des serveurs, des routeurs et des bornes jusque dans le train, si bien que ***« nos rames sont actuellement des parts entières de notre système d'information »***.

La billettique : vendre et contrôler soi-même, de bout en bout

La troisième famille couvre la billettique et la vente de titres. ***« Même si nous sommes tout petits, nous vendons nous-mêmes nos propres titres »***, souligne Marc Sorrentino. La vente est mul tic anale :

- sur Internet, très en amont du voyage ;
- en gare, dans les distributeurs ;
- en open payment, pour franchir les portiques directement avec sa carte bancaire.

L'objectif est fixé du côté du voyageur : ***« on veut que l'utilisation du CDG Express devienne un réflexe naturel, que ça ne constitue pas un obstacle »***.

Pour Vincent Gonzales, devoir déployer de bout en bout un service billettique est une vraie singularité, exceptionnelle sur le plan industriel. Les distributeurs sont en pleine fabrication. Le système déployé comprend :

- les équipements physiques de distribution en gare ;
- les équipements de contrôle, qui vérifient que les voyageurs ont le droit d'entrer dans les empr ises ;
- des contrôles à distance ;
- les liaisons avec les partenaires de vente ;
- un volet dématérialisé : un site et une application de vente, ***« l'objet phare de notre intervention »***.

4. Construire la vitrine et les fondations en même temps

Un partenariat organisé autour de l'agilité

Le site et l'application de vente du CDG Express sont réalisés en partenariat entre Hello Paris et Klee Group. Floriane Delrue décrit l'organisation retenue :

- côté Hello Paris, les équipes marketing et DSI ;
- côté Klee Group, les équipes chargées du pilotage et de la réalisation.

« Il y a un maître mot dans cette collaboration. C'est l'agilité », explique-t-elle. La co-construction entre les équipes reste le principe directeur du projet, du début à la fin.

Vincent Gonzales partage cette lecture : partenariat et agilité sont deux mots qui lui sont chers. Il détaille la contribution de chacun :

- les équipes marketing, qui ont porté le fonctionnel avec une forte expertise, un point clé de la réussite selon lui ;
- la DSI, qui a mis en place les socles et les technologies nécessaires pour déployer les ser vices ;
- le partenaire digital, qui a accompagné le projet jusqu'au bout.

Sa définition de l'agilité est très pratique : ***« comment se sortir de difficultés sans partir dans des processus trop compliqués. Se réunir autour d'une table très rapidement avec les compétences nécessaires pour prendre les bonnes décisions rapidement et les mettre en œuvre et ne pas rester bloqué. »***

Le pari : livrer la façade pendant que l'on coule les fondations

Vincent Gonzales parle d'***« un pari qui était quand même relativement ambitieux. Celui de construire les fondations et en même temps de construire la vitrine. »*** Le projet avance par jalons :

1. **La vitrine de communication** , en ligne depuis le 18 juin 2026. Elle présente toute l'offre de services du CDG Express.
2. **La billettique et le compte voyageur.** Pour Floriane Delrue, la première mise en production n'est qu'un début : c'est ici que l'on entre dans le vif du sujet.
3. **La mise en vente des billets** , visée d'ici début 2027.
4. **La première circulation**, le 28 mars 2027.

Sous ces jalons, les socles techniques ont été déployés au fur et à mesure, en fonction des besoins. Le dernier en date est le serveur de vente à distance. Il relie le site Internet et l'application mobile au serveur central, qui générera les titres de transport.

Pour Floriane Delrue, ***« ce n'est pas juste un site, une vitrine à mettre en production, mais en fait, c'est tout un écosystème [...] au service de l'expérience voyageurs »***. Vincent Gonzales situe la difficulté dans la coordination : ***« toutes ces briques, une à une, peuvent présenter une forme de simplicité. Mais toute la complexité a été de coordonner l'ensemble des parties prenantes. »*** Ces parties prenantes sont les industriels, les titulaires de marchés et les partenaires.

Qui fait quoi entre Hello Paris et Klee Group

Floriane Delrue décrit une répartition selon le modèle agile.

Hello Paris (Product Owner)	Klee Group
Exprime ***« toute la lignée du besoin métier »***	Regarde les enjeux de planning
Priorise les items du backlog	Aide le Product Owner à prioriser les sujets
Donne ***« la trajectoire globale, la stratégie à adopter sur le projet »***	Assure la conception fonctionnelle, technique et design, puis la réalisation

Les interfaces : les concevoir quand on le peut, s'aligner quand elles sont imposées

Un participant a demandé comment les échanges de données entre toutes ces briques avaient été planifiés. Formats standards définis dès le départ, ou construction au fil de l'eau ? Vincent Gonzales répond que les deux ont coexisté.

Certaines interfaces ont été conçues par Hello Paris. D'autres dépendaient des capacités des titulaires et des industriels, ou de protocoles déjà définis. C'est le cas avec les réseaux qui hébergent Hello Paris dans leurs emprises et mettent leurs systèmes à sa disposition. Quand Hello Paris pouvait définir les interfaces, elle l'a fait ; d'autres ont dû être acceptées telles quelles.

Vincent Gonzales rappelle que toute interface repose sur un contrat d'interface, que chacun doit respecter. Son image : ***« Si on parle anglais, il faut qu'on se mette à parler anglais ensemble. »***

5. Trois enseignements pour qui lance un projet de zéro

Vincent Gonzales a conclu la partie projet par des conseils destinés, selon ses mots, à ***« ceux qui lancent des projets agiles »***. Il en tire trois enseignements.

Trouver un Product Owner légitime dans son métier

C'est la condition qu'il cite en premier : ***« La première chose à trouver, c'est un P.O. qui connaît son métier, un P.O. qui a une légitimité dans son métier et qui sera l'acteur clé de la réussite. Ça a été notre cas. »***

Floriane Delrue place elle aussi le Product Owner au centre du dispositif, avec un pilotage agile ***« au service des exigences du projet »***.

Voir le MVP comme un choix de maturité, pas comme un renoncement

Le deuxième enseignement porte sur le périmètre. Le Minimum Vital pour un Produit (MVP) peut ressembler à un renoncement : on ne fait pas tout, seulement l'essentiel. Pour Vincent Gonzales, ***« c'est vraiment un choix de maturité »***, celui de concentrer la capacité des équipes sur l'essentiel.

Hello Paris a ensuite réussi à élargir ce MVP, et peut-être même à faire mieux que prévu. Vincent Gonzales en déduit une méthode en deux temps :

1 partir avec l'idée de se limiter à l'essentiel ;

2 puis, dès qu'une capacité supplémentaire se libère, se lancer sur les fonctionnalités facultatives.

Accepter une agilité exigeante en disponibilité

Le troisième enseignement tient à la coordination. Vincent Gonzales retient ***« cette capacité à se coordonner dans un mode agile qui se veut assez exigeant par rapport à la disponibilité, mais qui a permis de sortir de certaines ornières techniques de complexité organisationnelle parfois »***.

Le résultat, à ce stade du compte à rebours : ***« nous sommes actuellement au rendez-vous et encore une fois, peut-être même en avance. »***

Rendez-vous le 28 mars 2027

Marc Sorrentino revient au point de départ, une entreprise bâtie de zéro : ***« la plus grande fierté, c'est d'être peut-être la première entreprise ferroviaire en France à être réellement autonome, en tout cas dans le transport de voyageurs. »***

Il rappelle que le ferroviaire est ouvert à la concurrence depuis 2006. Selon lui, des entreprises relativement autonomes se sont installées dans le fret. Dans le transport de voyageurs, en revanche, les entreprises présentes sur le réseau sont toutes issues, directement ou non, de grands groupes. Hello Paris, elle, a son propre certificat de sécurité, ses propres conducteurs, ses propres SI, sa propre billettique, ses propres trains et ses propres ateliers. ***« On est une vraie entreprise ferroviaire en plus petit, mais on sait tout faire nous-mêmes. »***

La décision la plus difficile, il l'a choisie sur un registre personnel : accepter la mission, quitter Lyon pour Paris et plonger dans l'inconnu. Une décision qu'il est très heureux d'avoir prise, et dont il attend les bénéfices le 28 mars 2027.

Le compte à rebours fixe désormais une seule date. Marc Sorrentino la donne en conclusion : ***« Le rendez-vous, c'est le 28 mars 2027 pour notre première circulation. Vous êtes évidemment tous les bienvenus à bord du CDG Express. »***

À propos de Klee Group

Klee Group est un créateur de solutions digitales métier. Depuis près de quarante ans, nous accompagnons les organisations publiques et privées dans la conception, l'intégration et l'exploitation de systèmes numériques au service de leurs enjeux les plus complexes, de la donnée à l'intelligence artificielle, du conseil à l'ingénierie logicielle.

Ce white paper prolonge un engagement simple : mettre la maîtrise technologique au service de la souveraineté et de la création de valeur sur le sol européen.

1075	**+200**	**163 M€**
Talents en 2025	Missions / projets en cours	de chiffre d'affaires en 2025