

Pour sa 14e édition, le club Les Echos Débats en partenariat avec Kurt Salmon et les hôtels Pullman, recevait Guillaume Pépy, Président de SNCF, autour du thème : « La SNCF face à la concurrence de la voiture, de l'aérien, du bateau... ».

Henri Gibier, Directeur de la rédaction des Echos et Philippe Escande, éditorialiste, ont ouvert le débat en dressant le portrait de Guillaume Pépy qui « vit une véritable histoire d'amour avec la SNCF ». Diplômé de l'ENA en 1984, Guillaume Pépy a commencé sa carrière au cabinet de Michel Charasse puis a rejoint la SNCF pour la première fois en 1988 comme directeur de cabinet du président. Après deux courtes infidélités (dont une dans le secteur privé), il devient Directeur des Grandes Lignes puis Directeur de toutes les activités voyageurs. En 2003, il est Directeur Général auprès de Louis Gallois et est enfin nommé Président en 2008 avec une feuille de route extrêmement ambitieuse.



« La SNCF est n° 2 du marché des services de mobilité e Europe »

Guillaume Pépy a présenté la carte d'identité de la SNCF, entreprise que tout le monde croit connaître mais sur laquelle beaucoup d'idées reçues circulent. Il s'agit ainsi de la 20e entreprise française avec 32 milliards d'euros de chiffres d'affaires. Actuellement n°2 du marché des services de mobilité en Europe, elle est organisée autour de 5 métiers (par ordre décroissant de chiffres d'affaires) :

- le transport collectif (tramway, bus, transports régionaux) avec 10 milliards d'euros de chiffres d'affaires (n°1 mondial du Tramway)
- la logistique, entre 8 et 9 milliards d'euros
- le TGV dont on fête le 30e anniversaire cette année, environ 7 milliards d'euros (n°1 mondial)
- le réseau (entretien et exploitation) : 6 milliards d'euros
- les Gares (en France, en Chine, en Italie...).

Pour Guillaume Pépy, la SNCF a 3 combats principaux à mener :

- mettre en France et en Europe les trains du quotidien au niveau des Trains Grande Vitesse (90% des 3 millions de passagers transportés par jour en France),
- s'adapter à l'arrivée de la concurrence,
- continuer à être un champion industriel dans un environnement concurrentiel qui se consolide suite à l'ouverture à la concurrence (ce mouvement de consolidation est comparable à celui que d'autres secteurs économiques dérégulés ont pu connaître).

Ainsi, tout en y étant favorable, une des préoccupations majeures de Guillaume Pepy reste les conditions d'application de l'ouverture à la concurrence.

Comment échapper à ses différents travers : l'écrémage, la disparition de l'intérêt général, le dumping social, l'abandon de l'aménagement du territoire ? L'ouverture à la concurrence doit se décliner opérationnellement de manière équitable pour l'ensemble des acteurs, y compris pour le champion national. Guillaume Pepy est ainsi partisan du modèle d' « Open Market » par rapport à un système de franchise.

Cette concurrence peine toutefois à se développer en France car le modèle économique n'est pas assez attractif pour les investisseurs, contrairement à d'autres pays, notamment l'Allemagne où le système n'a pas été désintégré (les activités de Transporteur de la Deutsche Bahn et de propriétaire / gestionnaire des voies restent regroupées sous un même holding).

Quatre personnalités de premier plan ont justement été choisies pour animer les assises du rail lancées le 15 septembre. Gilles Savary, Véronique Morali, Nicolas Baverez et Bruno Angles vont piloter une réflexion sur l'avenir du rail afin de ne plus laisser la France au milieu du guet, à mi-chemin entre :

- le système d'inspiration allemande, italienne ou belge avec maintien au sein d'un même groupe des activités de transporteur et de propriétaire / gestionnaire des rails,

- et le système d'inspiration anglaise ou suédoise avec séparation nette des 2 activités.

Il s'agira donc de savoir si le modèle actuel bicéphale (RFF propriétaire et SNCF gestionnaire délégué) peut perdurer.

Guillaume Pepy a ensuite présenté, au fil des questions, un panorama complet des perspectives pour chacune des activités de la SNCF.

Ainsi, il rappelle que les chantiers d'expansion des Lignes Grande Vitesse ne dépendent pas de la SNCF mais de l'Etat et de RFF. Le débat n'est pas simple entre le coût de ces chantiers (15 milliards d'euros en 2012 pour 4 chantiers, entre 15 et 20 millions d'euros du km) et l'apport de compétitivité pour les régions desservies par ces lignes.



« Aujourd'hui, 23% du CA est réalisé hors France, l'objectif est de 30% en 2015 »

L'international reste une priorité pour la SNCF. Aujourd'hui, 23% du chiffre d'affaires du Groupe est réalisé hors de France, l'objectif étant de 30% en 2015. Pour réussir, la SNCF compte s'appuyer sur son best-seller actuel, le Tramway (en France, il est présent dans plus de 30 villes, après avoir disparu à la fin des années 60 !). La SNCF est déjà très présente sur les marchés allemand, indien, australien et d'Asie du sud-est. Il s'agit d'ailleurs d'identifier à chaque fois la meilleure stratégie d'approche : en Angleterre, la SNCF représente 27% du marché via des participations minoritaires ; en Italie et en Suède, des partenariats ont été noués avec des nouvelles entreprises privées.

L'amélioration de la qualité du service rendu aux clients des transports collectifs est un enjeu majeur pour la SNCF. La France a en effet privilégié durant des années le TGV puis les TER aux RER. Cette amélioration est rendue d'autant plus difficile que les travaux sur les voies ne peuvent être réalisés qu'entre 0h50 et 4h45 du matin et que les infrastructures datent toutes de leur époque de mise en service. La situation est similaire dans d'autres villes, comme Londres par exemple. Pour répondre à cet enjeu, de forts investissements (3 milliards d'euros pour 2011, 2012 et 2013) sont prévus avec le Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement ainsi qu'avec la région Ile de France. Une meilleure coopération avec les grands projets d'aménagement en Ile de France (déménagement d'entreprises par exemple) permettra aussi une meilleure anticipation des évolutions des flux de passagers.

Le Fret, quant à lui, est fortement concurrencé par d'autres entreprises ferroviaires (11 au total en France) et par la route (Norbert Dentressangle). Pour privilégier ce transport, un plan d'investissement Fret de 7 milliards a été lancé par l'Etat. Mais cela prend du temps. Par exemple, un chantier comme le contournement de Lyon durera entre 5 et 10 ans (actuellement 30% des trains de marchandise français passent par cette ville).

Les services numériques sont aussi un enjeu majeur pour la SNCF, poursuit Guillaume Pepy qui confirme que ces services peuvent humaniser les relations client-SNCF. La Gare du Nord est la 1ère gare d'Europe, la Gare Saint-Lazare la 2e et la SNCF transporte en 8 jours et demi autant de clients qu'une compagnie aérienne de 1er plan en une année complète. Face à ce nombre considérable de clients, les services numériques sont effectivement une réponse. Mais la SNCF n'est pas seule et de nombreux acteurs cherchent à s'intercaler entre elle et ses clients. Il s'agit donc de trouver la bonne réponse, que ce soit via des stratégies d'alliances ou seule (snf-voyages.com est le 1er site de e-commerce français).



« L'ouverture à la concurrence doit se décliner opérationnellement de manière équitable pour l'ensemble des acteurs, y compris pour le champion national »

De manière plus générale, la question du financement du système ferroviaire se pose. Des économies peuvent être trouvées (la suppression de lignes, des gains de productivité, une meilleure coordination) mais elles ne seront pas suffisantes car les besoins en financement risquent de continuer à croître. Si l'on souhaite privilégier le transport ferroviaire, il faut admettre de taxer les transports non collectifs ou non compatibles avec le développement durable. Certains pays l'ont déjà fait, comme l'Allemagne avec sa taxe poids lourds. Jusqu'à maintenant, la France a plutôt fait le choix de refuser la Taxe Carbone, le Péage Urbain, l'Euro vignette.

Enfin Guillaume Pepy a conclu son intervention en expliquant que la modification de 80% des horaires lors du changement de service hivernal est à mettre à l'initiative de RFF. Ces changements seront l'occasion d'introduire des trains pendulaires et s'accompagnent aussi d'un programme de modernisation du réseau (plus de 15 milliards d'euros en 6 ans). Ces changements mécontenteront certainement quelques clients mais il s'agit d'une opération d'intérêt public sans modification de la fréquence des trains.

**Bruno Valet**

Associé

[bruno.valet@kurtsalmon.com](mailto:bruno.valet@kurtsalmon.com)

**Fabrice Bardon**

Senior Manager

