

Colloque LITRA
24 septembre à Berne
Trame d'intervention du Président

Partie 1

La SNCF dans un monde qui change : quelle stratégie de la SNCF pour 2010 / 2012 ?

Il m'a été demandé de vous parler aujourd'hui de la façon dont la SNCF, entreprise publique, organise ses différents « métiers » entre des missions de service public et des activités concurrentielles, et comment elle envisage de le faire dans le futur.

Le Groupe aujourd'hui, entre missions de service public et services ouverts à la concurrence

Le Groupe SNCF est aujourd'hui composé de 5 branches d'activité : Infrastructure, Proximités, Voyages, Geodis et Gares et Connexions (slide 1).

Les différentes missions assurées dans ces 5 branches s'exercent (slide 2) :

- dans des **secteurs « régulés »** : la SNCF assure ces missions de service public, définies pour l'autorité publique, sous contrat, pour le compte d'un client unique qu'est l'autorité publique : le transport régional de voyageurs, la maintenance de l'infrastructure (délégation de service public), la gestion des gares.

Je souligne qu'il n'appartient pas à la SNCF de définir ce qui relève du service public, ceci relève de la responsabilité de l'autorité politique, qui doit prendre ses responsabilités et en assumer les conséquences (c'est-à-dire compenser financièrement).

- dans des **secteurs ouverts à la concurrence** : transport de marchandises, ingénierie ferroviaire,
- ou dans des **secteurs en train de s'ouvrir à la concurrence** : transport de voyageurs longue distance (Voyages, ouverture de l'international en 2010).

Les modèles économiques des branches sont très différents et les résultats contrastés (slide 3). Elles sont complémentaires – à noter d'ailleurs les branches de « service public » (Infrastructure, Proximités, Gares et Connexions) ont un niveau d'activité qui progresse, alors que les branches TGV et marchandises subissent de plein fouet la crise.

Ce qui fait cependant, au-delà de cela, la spécificité de la SNCF : c'est une entreprise publique de service public, caractérisée par certaines valeurs qui ne sont pas celles d'une entreprise comme les autres et qui cimentent le corps social :

- attachement à œuvrer au bénéfice de l'intérêt général
- un attachement sans faille à des fondamentaux du service (sécurité, régularité, sûreté, fiabilité)
- souci d'accessibilité pour tous : desserte de tout le territoire, transport pour tous les clients, y compris à mobilité réduite ou handicapés
- niveau d'engagement des salariés (ex. périodes difficiles, tempêtes, neige)

Le code génétique qui est le nôtre - celui d'une entreprise historique, avec des racines publiques et une solidité financière – est une force. Nous ne faisons donc pas la course de la concurrence avec des boulets aux pieds, mais au contraire avec des atouts.

Ex. contrat IBM : adossement à un pays > adossement à un fonds mondial d'investissement

Ex. dossier USA : plans d'affaires de moyen et de long terme, investissements de long terme => cela crée de la confiance.

Le projet stratégique du Groupe

La SNCF va s'adapter à la concurrence sur tous les métiers, s'y prépare sans renier les valeurs qui la caractérisent. C'est notre projet stratégique Destination 2012.

Notre ambition c'est de devenir en 5 ans **un groupe français de services de mobilité durable d'envergure internationale.** Tout en respectant nos valeurs, et avec un **fil rouge qui est l'écomobilité** (la mobilité écologique et économique).

La réalité est telle que quand une entreprise perd son monopole, elle perd en général des parts de marché face à la concurrence. C'est ce qui nous arrive (fret = 15% de pdm pour les opérateurs concurrents) et va encore nous arriver (cf. GV à partir de 2010 et transport régional au plus tard en 2019) sur notre métier de base en France.

Mon projet n'est pas dans ce contexte de réduire la SNCF, mais au contraire de la **faire grandir**. Pour cela, nous sommes en train de **changer de dimension, changer de braquet**, et ce malgré la crise à laquelle nous résistons. Notre projet est à la fois :

- de **développer** le rail encore en France mais également **en Europe**, aussi bien pour le transport de marchandises que pour le transport de voyageurs,
- de **s'engager sur toute la palette des mobilités écologiques** (SNCF est n°1 en tram avec l'exploitation de celui de Bordeaux, Keolis est n°1 en métro automatique, projet d'autopartage avec Autolib' etc)
 - ⇒ **nous avons un cœur ferroviaire dans un grand corps multimodal** : les autres modes de transports nourrissent le ferroviaire (ex. vélos nourrissent le TER).
 - ⇒ nos concurrents sont et seront multimodaux (Veolia Transport, DB, AF, RATP etc.) nous ne pouvons pas rester derrière eux et nous devons anticiper.

Ce développement répond aux attentes des citoyens, des élus, des régions en termes de transport ferroviaire et de mobilité durable.

Nous avons mené à bien la première partie de notre plan stratégique, en développant le Groupe. Notre ambition est d'augmenter le CA de 50% entre 2008 et 2012, à 35 Mds €. Les premiers résultats sont là, moins de 18 mois après son lancement. Nous passons à présent à une phase de consolidation (acquérir de la robustesse, du « muscle »).

(slide générale pour les 5 branches)

1/ Devenir un champion mondial du transport de marchandises et de la logistique multimodal:

- en acquérant Geodis, le Groupe SNCF se hisse parmi les 5 premiers opérateurs mondiaux et le cargo devient son premier métier,
- Contrat IBM = 1 Md dollars/an pendant 15 ans
- Renforcement de nos positions en Europe avec des acquisitions ferroviaires : ITL et Veolia Cargo, qui font de la SNCF le 2° transporteur fret en Allemagne et au Benelux (cf. 60 AR/ semaine à partir d'Anvers), et le 3° transporteur fret en Italie, Novatrans.
- Nous prenons un tournant dans l'histoire du fret : nous allons nous mettre au cœur du jeu et développer les nouveaux produits d'avenir (autoroute ferroviaire, transport fret GV, OFP etc.) en y mettant plus d'1 Md €. Ce n'est pas un nouveau plan de redressement, mais une « révolution par les produits » (cf. corail =>TGV).

2/ Etre l'acteur de référence du service public de transport de proximité en France et se développer à l'international :

- après des années de sous-investissements en Ile-de-France, améliorations rapides pour les trains de la vie quotidienne en France (ex. Francilien investissement de + de 1Md € avec la région), et certains de nos projets Grand Paris retenus,
- des TER performants (+10% trafics / an pendant 10 ans),
- renforcement de la SNCF au capital de Keolis : positionnement vers l'ensemble des mobilités urbaines. Succès de Keolis en Grande Bretagne (Southeastern – 1^{er} train régional GV), Suède, Australie (Melbourne – 190 millions CA annuel), France (Bordeaux)

3/ Conforter le leadership mondial de la Grande Vitesse et l'étendre sur tous les continents => nous voulons faire du TGV un succès mondial

- gain part de marché en France et en Europe (en 2012, objectif = le tiers de son trafic hors frontières). A ce stade, plus de 120 millions de passagers transportés à grande vitesse en France et en Europe,
- développements en Europe : participation majoritaire dans Eurostar (55%), participation à hauteur de 20% dans nouvel entrant italien NTV
- engouement pour la grande vitesse en France (extension rapide du réseau français sous l'effet conjugué Grenelle + plan de relance : LGV Bretagne, SEA, 2^e phase TGV Est) et dans le monde (contrat signé au Maroc, Grande-Bretagne HS2, plan Etats-Unis, Bresil horizon 2014, Arabie Saoudite, Russie)

4/ Etre la référence française et mondiale de l'expertise réseau :

- défi en France : rénovation du réseau français avec un plan de 13Mds : nous sommes en face d'un mur d'investissement pour rénover le réseau classique
- projets de systra dans le monde entier

5/ Gestionnaire dynamique et harmonieux des Gares, cœur de la cité et de la multimodalité :

- projets d'Arep engrangés en Chine, en Arabie Saoudite, en Inde, au Royaume Uni

Nos succès et notre évolution depuis 18 mois nous autorisent à nous projeter loin et haut. En prenant le temps, nos 5 métiers ont un point commun, ils dessinent les espaces de vie de demain :

- avec les services de proximité, on réinvente les métropoles de l'après-Kyoto (Grand Paris, à Berlin comme à Londres)

- les ingénieries doivent se formater pour répondre au renouveau mondial des infrastructures de transport,
- avec la grande vitesse, on organise la mobilité européenne,
- le transport de marchandises est un point d'appui pour l'industrie.

Partie 2

Dans ce nouvel horizon qui s'ouvre, SNCF et CFF ont des convergences d'intérêt manifestes sur la GV, sur le Cargo et sur le transport de proximité. Cela doit nous amener à donner une nouvelle dimension à notre partenariat stratégique.

1/ Changer de dimension sur la place de Lyria dans l'offre de transport de voyageurs à Grande vitesse en Europe :

- les projets d'infrastructure à Grande vitesse ou de modernisation du réseau classique en Europe renforcent considérablement la pertinence de Lyria sur la mobilité France-Suisse,
- Lyria, qui a été le 1er partenariat pour sur offre internationale commune sur la grande vitesse va renforcer son offre prochainement, après la LGV Est, grâce au Rhin-Rhône et au Haut-Bugey. Cette nouvelle dimension se traduira aussi l'acquisition de 13 nouvelles rames pour en faire un opérateur « à la pointe ».
- Outre Lyria, SNCF et CFF ont un partenariat privilégié de longue date pour la vente de la GV européenne en Amérique et en Asie. La maîtrise de la distribution sera un facteur-clé de succès dans le business de la grande vitesse.
- En ce sens, SNCF est prête à explorer avec CFF d'autres routes pour capter du trafic généré par les nouvelles infrastructures et l'ouverture du trafic international de voyageurs. Sachons saisir les opportunités qui s'ouvrent.

2/ Changer de dimension en proposant une offre ferroviaire de proximité commune transfrontalière alternative à la route – (Pontarlier, CEVA).

Sur le principal projet CEVA (RER franco-valdo-genevois), c'est un territoire (900 000 habitants ; + 200 000 prévus d'ici 2030) dans lequel le fer a toute sa pertinence = offre en zone urbaine dense (Genève), péri-urbaine (Evian, St Gervais, Annecy côté France, Nyon et Lausanne côté Suisse). L'intérêt socio-économique ne fait aucun doute.

La question du financement n'est pas encore intégralement résolue. SNCF sera active auprès des collectivités publiques françaises pour promouvoir ce nouveau service dès 2017 qui répond aux enjeux d'écomobilité de demain.

La candidature d'Annecy, aux JO 2018 peuvent être un catalyseur que la SNCF appuiera.

3/ Changer de dimension dans le transport de marchandises

La SNCF confirme sa volonté de devenir un des principaux opérateurs de transport ferroviaire de marchandises (TFM) en Europe, en offrant à ses grands clients chargeurs et industriels des **solutions transnationales de bout en bout**.

L'acquisition des filiales hors France de Veolia Cargo nourrit cette ambition.

Les mesures lancées en France dans le cadre du Fret du futur participent aussi de cette dynamique, puisqu'elles vont permettre de renforcer la massification des flux de et vers l'étranger à partir du territoire Français.

Cette ambition implique que le Groupe SNCF soit à même de proposer sous sa responsabilité à ses clients des solutions de transport/transit sur l'axe Nord/Sud (le plus important en termes de volume de trafic et un axe dont la SNCF est aujourd'hui absente, pour des raisons de positionnement géographique - les flux de la Rive droite du Rhin sont beaucoup plus structurants que ceux opérés sur la Rive gauche).

C'est pourquoi, afin d'affermir sa présence sur cet axe, la **SNCF est complètement partie prenante du processus lancé par CFF CARGO** (réalisation des investigations en cours lors de la data room, etc.). La SNCF a proposé dans le cadre de ce processus une solution fondée sur **l'association des EF internationales, plus innovante et génératrice de synergies que celle initialement mise en avant** – prise de participation minoritaire d'un tiers au capital de CFF Cargo.

Les travaux en cours visent à définir les modalités de fonctionnement de cette association, tant aux niveaux de la gestion de la production que de l'offre commerciale. Ils se poursuivront jusqu'à la fin du mois d'octobre.

Conclusion générale : SNCF et CFF doivent saisir ensemble les nouvelles opportunités qui s'ouvrent. SNCF est prête.