



**Cycle MOISSON-DESROCHES**

**Promotion Berlin 2016-2017**

## **Comment améliorer l'image du secteur ferroviaire ?**

- Patrice ATTALA, ALSTOM
- Charlotte CHARBONNIAUD, Région Ile de France
- Wallerand d'HARDIVILLIERS, KNORR BREMSE
- Jérôme KRAVETZ, SMTc TISSEOT
- Jean LAGARDERE, SNCF

## Tables des matières

I.	L'image du ferroviaire : constats et leviers .....	5
A.	Une photographie du ferroviaire .....	5
A.1.	Image des Français à l'égard du ferroviaire : une image plutôt bonne .....	5
A.2.	L'image du ferroviaire en France est indissociable de la SNCF, marquée par une profonde ambivalence .....	7
B.	Les Drivers de l'image.....	8
B.1.	Ce qui fait le choix du mode de transport .....	8
B.2.	L'écologie est-elle aujourd'hui un levier ? .....	9
B.3.	Une expérience de voyage propre à chaque cible.....	10
II.	Une rupture est possible : l'axe prospectif de l'image.....	12
	Méthodologie.....	12
A.	L'absolue nécessité de définition d'un parcours client :.....	13
B.	Adapter le cycle de vie du ferroviaire au cycle de consommation (public industriel).....	16
C.	Le rôle central de l'intermodalité ou comment valoriser une potentielle ubérisation de la mobilité ? .....	16
D.	Passage d'une logique technique à une logique lobbying .....	19
D.1.	Redonner de la valeur au produit (entretien B Emsellem) .....	19
D.2.	Prendre le rôle de leader .....	20
III.	Conclusion et perspective :.....	20

## Remerciements

Le cycle Moisson-Desroche est particulièrement enrichissant et ses deux objectifs majeurs "approfondissement de la connaissance de la filière ferroviaire" et "networking" sont parfaitement atteints. Non seulement tout au long de cette année nous avons pu parfaire notre connaissance de la filière en rencontrant les acteurs principaux : des AO aux équipementiers tout en passant par les constructeurs et les opérateurs mais aussi nous avons eu l'opportunité d'échanger avec les acteurs majeurs et les décideurs d'aujourd'hui et de demain. L'appellation IHEDN du ferroviaire n'est que méritée et les années à venir en verront la confirmation. C'est donc à ce double titre que nous souhaitons remercier les Présidents de Fer de France : non seulement ils ont pris l'initiative de créer cette université du ferroviaire mais en plus, leur implication et leur disponibilité à nous recevoir et à nous ouvrir les portes de leurs entreprises en sont la clef du succès.

Pour la rédaction de ce mémoire, nous avons été amenés à rencontrer de nombreuses personnes que nous ne pouvons toutes citer ici de peur d'en oublier quelques-unes. Nous souhaitons vivement les remercier pour leur disponibilité, en particulier Anne Panis-Lelong, directrice Prospective de la mobilité et de la Connaissance client au sein de SNCF Mobilités, Claude Faucher, Délégué Général de l'UTP, Bernard Emsellem, ancien directeur de la communication et chargé de mission Présidence de SNCF, Eric Steil, Directeur marketing et Innovations TER, Renaud Lagrave, Vice-Président Infrastructures, Transport et Mobilités de la région Nouvelle Aquitaine.

Les heures passées sur ce mémoire ont été finalement un long travail d'introspection pour définir ce que nous étions et quelle était notre identité mais aussi et surtout pour jeter les bases de ce que nous voulions être dans les années à venir. Il en ressort que le ferroviaire est à l'image de cette promotion : jeune, dynamique et pleine d'avenir.

Le succès de ce cycle n'aurait pu avoir lieu sans l'engagement et l'implication illimitée d'Alain Bulot, que nous remercions pour le temps qu'il nous a consacré et pour les personnes qu'il nous a permis de rencontrer.

## Introduction

Lorsque Fer de France s'interroge sur l'image de la filière qu'il défend, nous pouvons déjà imaginer qu'une partie de la réponse est dans la question et qu'il y a comme un pressentiment que cela pourrait aller globalement mieux. Les propos de François Hollande en Suisse, lors de l'inauguration du tunnel du Saint Gothard, tendent à confirmer cette impression. Le « ferroviaire » en général et SNCF en particulier vivent plusieurs paradoxes, dont le premier est de répondre à la fois à des missions de service public et à des marchés concurrentiels directs (à l'étranger, FRET, réseaux urbains) ou indirects (TGV, TET, TER).

Le deuxième est un positionnement oscillant entre défaitisme face à certaines réalités et optimisme quant à sa capacité de réaction. Le cycle que nous terminons avec ce mémoire a globalement dressé le constat d'un secteur ferroviaire sans pilote clair, donc incertain de son avenir et parfaitement conscient des nombreuses contraintes pesant sur la filière : endettement fort de SNCF Réseau et de l'Etat, effet ciseau sur les budgets des collectivités territoriales, contraction de la demande, vieillissement des outils de production (aussi bien matériel roulant qu'infrastructures).

Pourtant, nos interlocuteurs ont su aussi montrer que le ferroviaire pouvait gagner des défis et se réinventer. Le tramway est une totale réussite urbaine, le métro automatique est une fierté française, le TGV jouit encore d'une image positive très forte, l'ingénierie française est capable de gagner des marchés à l'étranger, Eurotunnel est dans une dynamique de croissance continue, l'Etat annonce des investissements de renouvellement du réseau jamais atteints...

Les entretiens que nous avons pu mener, le travail important réalisé avec les étudiants de l'EM Lyon à partir de la méthode Océan Bleu, le voyage d'études en Allemagne indiquent une direction : pour avancer, le ferroviaire ne doit ni craindre ni ignorer la concurrence des autres modes, mais au contraire les intégrer pour en tirer profit. Il doit mieux se définir pour mieux se vendre. Comme l'indiquait Eric Steil, Directeur marketing et Innovations TER, comment valoriser un produit si nous n'en connaissons pas le contour ni les fonctionnalités ? Enfin, il doit réinventer ses mécanismes industriels et questionner ses cycles pour s'ancrer dans la modernité.

Bref, dans une société dans laquelle le client change de téléphone portable tous les 18 mois, a la possibilité d'être mieux informé que le prestataire et choisir plusieurs moyens de mobilité, il est plus que nécessaire d'inverser les mécanismes d'élaboration de l'offre : le client doit dorénavant être au cœur de la démarche et les cycles industriels s'y adapter.

Dans un premier temps, constats et leviers seront détaillés et mis en perspective. Dans un second temps, démonstration sera faite d'une rupture possible à partir d'un repositionnement fort de la filière autour de ses forces.

## I. L'image du ferroviaire : constats et leviers

S'interroger sur l'amélioration de l'image du ferroviaire sous-tend le postulat suivant : l'image est mauvaise, ou ne permet pas d'accompagner suffisamment la croissance et le développement de la filière ferroviaire, dans un contexte de concurrence accrue.

Mais qu'en est-il réellement ? Quels sont les atouts du ferroviaire sur lesquels la filière peut s'appuyer et quels sont les défauts à corriger ou les marges de manœuvre à développer ?

L'image est par nature subjective. La dimension de l'image implique un objet regardé (la filière ferroviaire) et un public regardant. Il apparaît qu'en fonction du segment de la filière ferroviaire qui est analysé et du regard qui est porté, la perception de l'image varie fortement. Certaines exceptions faisant l'unanimité existent cependant, comme par exemple le modèle de « tramway à la française » qui bénéficie d'une image très positive, tant du point de vue de l'utilisateur, du politique-financier que du constructeur. Il est source de fierté et s'exporte au-delà du territoire national.

L'image varie notamment dans le temps, comme le rappelle Anne Panis-Lelong, directrice prospective de la mobilité et de la connaissance client au sein de SNCF Mobilités : « Pendant tout le XXème siècle, le ferroviaire a bénéficié d'une image de pionnier et de défricheur, qui a changé la vie des Français et porteur d'une forte dimension d'innovation technologique. Une sorte de saga mise au crédit de la SNCF. Aujourd'hui, le ferroviaire a plutôt l'image d'un mode vieillissant ». Pour autant, nous avons cherché à identifier les permanences, les grandes lignes de l'image, pour dans un second temps travailler sur les ruptures possibles.

Par conséquent, en termes de méthode, nous avons épousé la dimension subjective de l'image en prenant le parti de réaliser plusieurs entretiens du monde des transporteurs, des autorités organisatrices, des constructeurs. L'objectivation des propos s'est faite via les études, pour croiser les regards, identifier les composantes de l'image du ferroviaire et développer une photographie à instant T de la filière ferroviaire.

### A. Une photographie du ferroviaire

#### A.1. La perception des Français à l'égard du ferroviaire

A l'échelle européenne, une étude conduite en septembre – octobre 2015 par SNCF et Harris Interactive dresse une comparaison sur l'image des opérateurs ferroviaires avec leur public national. Un panel de sept pays a été retenu: la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, la Belgique, la Suisse et la Hollande.

Il ressort de cette étude qu'au regard des autres modes de transport, le ferroviaire est bien perçu. Ainsi, si la voiture reste le mode plébiscité (entre 87 et 94% d'appréciation positive selon les pays), le train est en deuxième position. Il est perçu comme un mode de transport "d'avenir, rapide, actuel et pratique, il est aussi respectueux de l'environnement et confortable. Agréable et accessible à tous, son aspect économique est cependant plus ambivalent".

# APPRECIATION DES MODES DE TRANSPORT



En France, le train vient en deuxième position (62%) après la voiture (91%), et devant le vélo, l'avion et le tramway. L'étude constate que le train bénéficie d'une image globalement positive mais se trouve dans une dynamique de tassement alors que d'autres progressent. En effet, il perd en image depuis 2013 notamment sur les dimensions de modernité sur le caractère économique et c'est en France que l'image de respect de l'environnement et d'accessibilité à tous est la plus en retrait.

## IMAGE DU TRAIN

LE TRAIN EST UN MODE DE TRANSPORT...



Pour compléter cette approche européenne, nous pouvons citer l'étude réalisée par la SNCF et l'IFOP sur l'image et les potentialités de la marque SNCF. Cette étude construite sur des sondages, bien qu'elle soit ciblée sur la SNCF, permet de disposer d'une première approche du ferroviaire par les usagers.

Ainsi, parmi les éléments qui ressortent de l'étude, peuvent être cités :

- l'absence d'une perception de la SNCF à l'international. Le rayonnement extérieur au territoire français est méconnu ;
- l'absence d'association de la SNCF à la notion d'intermodalité. La SNCF reste synonyme de train et d'expertise ferroviaire. Ainsi, la diversification des activités de la SNCF vers d'autres modes n'est pas toujours comprise,
- le modèle SNCF est vu comme un modèle à forte inertie, auquel les 30-60 ans et les ménages modestes restent attachés, mais qui ne tient plus ses promesses aujourd'hui ;

## A.2. L'image du ferroviaire en France est indissociable de la SNCF, marquée par une profonde ambivalence

L'analyse des études et des entretiens nous a permis d'identifier les principales composantes de l'image du ferroviaire aujourd'hui.

1. **Une dimension patrimoniale** : le ferroviaire fait partie du quotidien des français depuis longtemps, et s'accompagne d'une image vieillissante

On note un fort attachement des français à la SNCF comme opérateur national, comme en témoigne l'étude conduite par TNS SOFFRES « Image et attentes des Français à l'égard du ferroviaire et de la SNCF » en mars 2016

Le train est le deuxième mode de transport le plus apprécié des français après la voiture. Mais cet attachement s'érode sur les aspects de modernité, d'environnement et d'accessibilité.

En parallèle, l'image de l'opérateur SNCF est bonne (61%), grâce à un ancrage fort sur la capacité d'innovation, le leadership et la performance au quotidien.

Néanmoins, l'entretien du réseau, une diminution de la performance de la grande vitesse et un doute sur la capacité à s'adapter aux changements (grèves...) ont un impact négatif sur cette image. (Harris SNCF 2015)

En effet, cette dimension est associée à une image de lourdeur, de monopole vieillissant, qui n'est plus aussi innovant technologiquement. Le Numérique se fait attendre, fort impact sur l'image et le mode de communication :

- WI-Fi, USB toujours pas disponible dans la majorité des trains
- Information voyageur très inégale en fonction des réseaux
- Paiement sans contact est décidé mais long à déployer
- Un déficit de communication sur les évolutions produit : évolution du fret sur le bruit sur la réglementation 2020, valorisation des trains automatiques existants face à la voiture autonome. Il faut communiquer sur l'amélioration continue du système. (Entretien avec Anne Panis\_Lelong)

### 2. Un mode de transport **efficace, robuste et sûr**

Comme l'a rappelé Bernard Emsellem, ancien directeur de la communication et chargé de mission Présidence de SNCF, au cours d'un entretien, la SNCF bénéficie d'une image de solidité et de sérieux : dans son organisation et les moyens mis en place, une garantie de sécurité.

Marquée par une efficacité structurelle du mode de transport ferroviaire par rapport aux autres modes : assis, confort, rapidité et distance parcourue

Mais des séquences difficiles (grèves, incidents, travaux) dégradent également l'image de maîtrise de la filière. (Harris pour SNCF 2015)

3. Une **forte dimension de service** et symbolique pour les français (entretien B Emsellem)

L'empreinte écologique du ferroviaire est reconnue par rapport aux autres modes. Cela va de pair avec le respect du paysage et l'appréciation du temps utile à bord.

Le transport ferroviaire joue un rôle dans l'aménagement du territoire, avec une image d'universalité de sa clientèle : une belle gare pour tous, un train accessible à tous. Aisin, 96% des français interrogés sont d'accord sur le fait que le train irrigue tout le territoire (Harris SNCF 2015)

Il existe donc un réel amour du ferroviaire, avec une très forte exigence en retour qui se heurte à plusieurs obstacles :

- la clientèle voit pas l'évolution qualitative du service et la complexité de la chaîne de service
- elle exclue la dimension économique de ce service. On ne perçoit plus la valeur de ce service (à la différence du TGV il y a 15 ans). La valeur est maintenant dans le digital
- elle ne comprend pas la gouvernance de la filière, avec une image vieillissante des acteurs institutionnels. (entretien avec Renaud Lagrave)

Face à cette ambivalence et du besoin de conforter ses points forts, l'image du transport ferroviaire a donc besoin d'être guidée par un fil conducteur, une stratégie claire. Pour une image robuste et forte, ses acteurs doivent avoir une confiance plus forte dans les propres capacités de leurs entreprises. (entretien avec Claude Faucher)

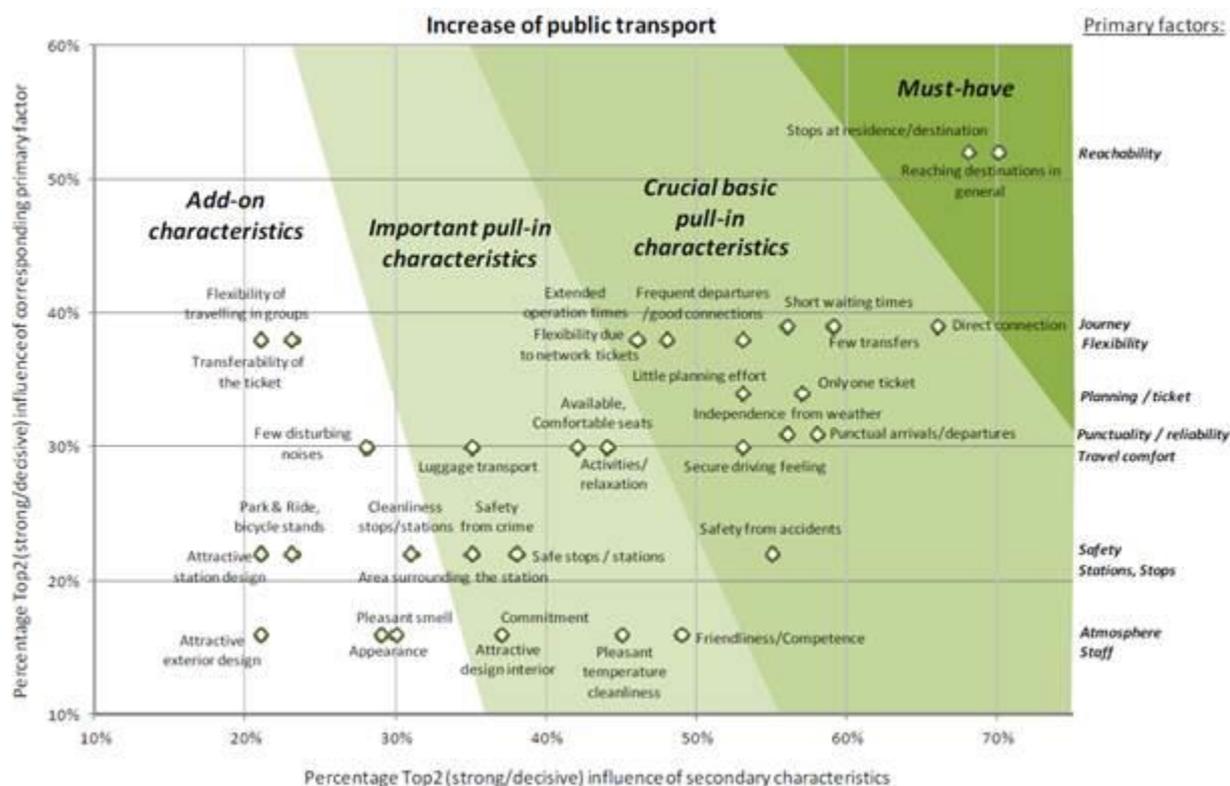
La question de l'image ne peut pas être traitée de manière uniforme. Elle n'est pas exclusive et ne se limite pas au temps du voyage ou au matériel roulant ou à l'état du réseau. Améliorer l'image, c'est agir et proposer des ruptures multidimensionnelles.

## **B. Les Drivers de l'image**

### **B.1. Ce qui fait le choix du mode de transport**

En Allemagne, « Alliance Pro Schiene », structure de lobbying en faveur des transports « propres » et principalement du ferroviaire, a mené une étude dans six pays (Allemagne, Autriche, Belgique, Croatie, Hongrie et les Pays-Bas) pour comprendre les facteurs qui mènent au changement de comportement vis-à-vis d'une utilisation plus poussée des moyens de transport "éco-friendly". Plus concrètement, pourquoi une personne passe d'une utilisation des transports en commun à une utilisation des transports individuels ? De cette étude, il ressort que la bascule s'opère dans un sens comme dans l'autre, très majoritairement quand il y a un changement dans la situation personnelle de l'intéressé (changement de lieu de résidence ou de travail entre autre) et, fait intéressant la balance est en faveur des transports en commun ; c'est-à-dire qu'il y a plus de gens qui se tournent vers ce mode de transport qu'il y en a qui s'en éloignent. Devons-nous y voir la directe conséquence de l'augmentation de l'offre et du développement de l'intermodalité ?

Cependant, quels sont les critères de décision des clients ? Devons-nous y voir l'aspect pratique ou alors une volonté d'utiliser un mode plus respectueux de l'environnement ? Le graphique ci-après ne nous y trompe pas. La principale motivation pour passer d'un mode individuel aux transports publics est la facilité d'arrivée à destination et donc indirectement la présence d'arrêts/stations/gares aux points de départ et d'arrivée. Il s'agit de prérequis que nous pourrions qualifier de non-négociable.



Même si d'une moindre importance que les facteurs cités précédemment, nous pouvons regrouper les critères cruciaux en trois grandes catégories : la première concernant plutôt la facilité d'utilisation des transports en commun (organisation du trajet, pas ou peu de changements, ticket unique), la seconde à la notion de temps (ponctualité, faible temps d'attente) et la troisième la sécurité intrinsèque au ferroviaire.

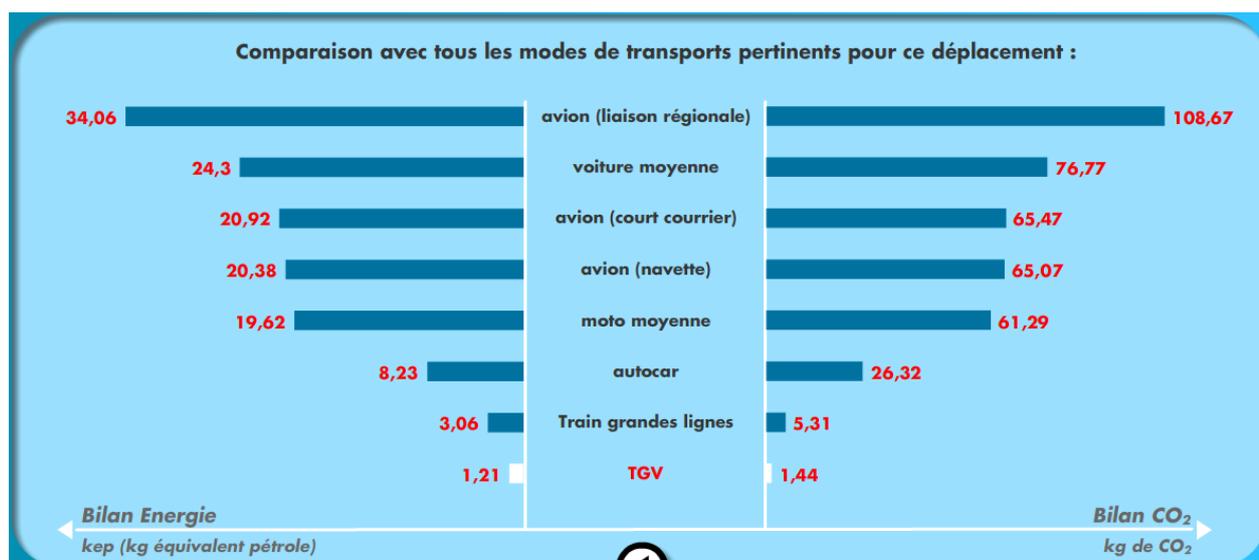
Dans un ordre légèrement différent (le temps d'attente est le facteur prépondérant) nous voyons les mêmes critères, en cas d'insatisfaction, dans les principales justifications de baisse de fréquentation des transports publics.

Finalement, hormis la sécurité, nous trouvons là les paramètres fondamentaux de l'intermodalité. Charge aux opérateurs de faire une sorte que la chaîne de transport soit la mieux exécutée possible avec une meilleure prise en compte des ruptures de charge. La digitalisation de la filière avec la multiplication attendue des applications d'assistance au voyage couplée avec une offre accrue pour effectuer les derniers kilomètres devrait lever les derniers freins pour attirer plus de passagers.

## B.2. L'écologie est-elle aujourd'hui un levier ?

En faisant fi des modes de transport doux (bicyclette, marche à pieds entre autres), nous pouvons considérer que le transport ferroviaire est indéniablement celui qui a l'empreinte carbone la plus faible. Il est communément admis que le train consomme nettement moins d'énergie que le transport routier, son principal concurrent tant pour transport de passager que le transport de marchandise et que de ce fait il émet moins de CO<sub>2</sub>, gaz éminemment responsable du réchauffement climatique. Le résultat de la simulation d'un trajet Paris / Lyon sur l'éco-simulateur de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie est sans appel. Il existe un facteur 50 entre les émissions de CO<sub>2</sub> d'un TGV et celles d'une voiture

particulière. Cependant est-ce un facteur déterminant pour choisir le TGV au détriment d'un autre mode ?



Sur cette même liaison, un comparatif entre Blablacar et le TGV deux jours avant la date de départ (en milieu de semaine) est aussi éloquent : 38 départs en voiture contre une vingtaine en TGV pour une tarification allant du simple au triple en faveur de la voiture.

Nous pouvons concevoir très concrètement, que le choix du train ne puisse se faire sur la seule base du respect de l'environnement et que l'offre tarifaire joue aussi toute son importance.

### B.3. Une expérience de voyage propre à chaque cible

L'opposition par mode de transport (voiture, ferroviaire, aérien...) est devenue obsolète et ne conditionne plus le comportement des voyageurs. Ce choix n'est pas une décision a priori, mais relève de la pertinence face aux situations :

- Trajet domicile travail ou trajet de loisir,
- Perception du temps utile,
- Type de flux : zone dense, zone rurale, souplesse d'utilisation/fréquence,
- S'adapter aux modes de consommation : besoins numériques, prise en compte des cycles courts de vie de produit.

Il faut donc définir un mix marketing pour chaque cible pour gagner en pertinence et prendre en compte l'intermodalité (le trajet en train représente une part minoritaire de l'expérience de voyage quotidienne (entretien avec Eric Steil, sur l'exemple de l'urbain).

Cela permet de dépasser la dimension sociale du ferroviaire : un service uniforme pour tous, sans notion de coût réel et avec une logique d'irrigation du territoire.

La notion de système de mobilité permet de redéfinir l'offre en fonction de chaque cible :

- associer une norme de service rassurante, claire et lisible pour chaque type de consommateur (entretien avec Anne Panis-Lelong),
- Introduire une notion de coût lisible adaptée à la cible,
- Prioriser la répartition de l'offre géographique en fonction de la pertinence du ferroviaire par rapport au besoin du consommateur : mettre l'accès sur la zone dense pour le mass transit, et favoriser l'intermodalité dans les zones moins denses.

Le critère environnemental n'est pas un driver de choix suffisant, s'il n'est pas associé au coût. A ce titre, l'appréciation du coût (acquisition + usage) n'est pas identique entre chaque mode de transport, et biaise le choix in fine du consommateur. (entretien avec Bernard Emsellem)  
Le choix du mode de transport se fait par rapport à son lieu de résidence et son lieu de destination. C'est donc l'ensemble de l'intermodalité qui fait l'arbitrage. (Étude Allianz Pro Schiene)

La perception de l'image change quand on passe du ferroviaire au système de mobilité intermodal.

L'expérience de transport dans le train, mais également dans les gares (nœuds d'intermodalité) est le levier pour améliorer l'image et restaurer un climat de confiance pour chaque voyageur (entretien avec Renaud Lagrave).

## II. Une rupture est indispensable : l'axe prospectif de l'image

Améliorer l'image du ferroviaire, c'est identifier la rupture stratégique de marché, plutôt que de chercher à entrer dans une guerre des prix (impossible contre les cars longue distance ou le covoiturage) ou une différenciation par le déploiement de services extrêmement coûteux et pas toujours nécessaires.

Le positionnement en tant que système de mobilité correspond donc davantage à l'attente des clients.

Travailler la rupture autour de l'expérience du voyage permet de retrouver les leviers de développement de l'offre et de faire du transport le centre de la vie quotidienne.

Pour être légitime dans ce domaine, les fondamentaux de la performance métier doivent être garantis :

- Sécurité,
- Confort,
- Mass transit,
- Grande vitesse unifiée au niveau européen.

Au-delà de ces fondamentaux, la filière ferroviaire a l'opportunité de se positionner comme « inspirateur de la mobilité de demain », en se renouvelant en fonction de chaque évolution des attentes sociétales :

- Une offre modulaire, adaptable et variée ; lisible pour chaque cible identifiée et évoluant avec elle,
- Un voyage fluide avec une intermodalité facilitée, respectant son environnement, alliant le respect de l'individuel au sein d'un transport collectif,
- Une dimension technique et technologique reconnue, avec un fort degré d'innovation valorisée ; qui sera attirer les talents et restaurera la valeur des produits.

### Méthodologie

Pour développer ces axes de travail, nous avons pu mettre en place un partenariat avec l'EM Lyon, dans le cadre du Master management stratégique des services. Trois groupes d'étudiants encadrés par le professeur Eric Vogler et nous-mêmes, ont travaillé sur les TER, les Trains d'équilibre du territoire et sur l'urbain.

De ces travaux et regards extérieurs, nous retenons certaines orientations :

- Le ferroviaire doit être au cœur de la mobilité
- Le ferroviaire est potentiellement moderne dans ses usages, mais pas dans son industrie
- Le ferroviaire est technique, il devrait être commercial avec une action concertée de tous les acteurs de la filière

Nous développerons ces points à partir de quatre thèmes d'analyse :

- a) L'absolue nécessité de définir des parcours clients : inscription dans la chaîne de mobilité et valorisation du potentiel moderne du ferroviaire
- b) Adapter les cycles industriels aux parcours clients
- c) Le rôle central de l'intermodalité ou comment valoriser une potentielle ubérisation de la mobilité ?
- d) Sortir la filière ferroviaire de la seule analyse technique

## A. L'absolue nécessité de définition d'un parcours client :

Le tramway a aujourd'hui une image très positive et rencontre de nombreux succès commerciaux, à l'instar des métros automatiques. Les succès commerciaux sont en grande partie liés au fait que ces modes lourds ont été majoritairement déployés pour répondre à des besoins de mass transit. A ce titre, fréquence élevée et bassins de populations à forte densité assurent un certain succès. Mais ce n'est pas suffisant pour avoir une image positive. Ce qui fait la différence, c'est l'inscription des tramways dans des projets de rénovation et d'aménagements urbains, et donc, indirectement, dans un parcours client lisible et moderne : facilité d'accès aux stations, grande lisibilité de l'offre, inscription dans le champ des autres mobilités et dans le paysage urbain.

Inversement le train n'a pas fait cette révolution. Comme le faisait remarquer Eric Steil, aujourd'hui encore on « prend le train, éventuellement le TGV ». Seul le TGV bénéficie d'ailleurs d'une image encore globalement positive. Mais comment valoriser un produit s'il n'est pas défini ? Il y a pourtant des fortes différences d'usage entre les TET et même au sein des TER.

En effet, et à titre d'exemple, les études montrent que les clients du TER sont à :

- 38% des fréquents, voyageant au moins deux à trois fois par semaine
- 44% des ponctuels, voyageant entre une fois par semaine et une fois par... an !
- 18% des semi-fréquents voyageant au moins une fois par semaine

Est-il encore raisonnable de définir un seul produit (le « TER ») pour autant d'usages différents, donc autant d'attentes différentes ? Les fréquents souhaitent avant tout une amélioration des dessertes (fréquence, régularité), d'intermodalité et de services en gare. Les occasionnels ont au contraire besoin d'être « rassurés » : présence humaine, lisibilité de l'offre, facilité d'accès...

Néanmoins quelques orientations fortes transversales apparaissent comme des facteurs clés de succès du ferroviaire de demain :

- **Faire de la gare une ouverture sur le territoire auquel elle est connectée.** Elle doit être ouverte, accueillante, visible, être un lieu de vie et d'échanges : présence de commerces et de services. Elle ne doit donc pas être considérée comme un poste de charges, mais comme un potentiel de recettes, quel que soit le territoire.
- **Augmenter la participation du client dans son parcours et mettre en avant les valeurs modernes du transport ferroviaire : le partage de l'espace et du temps.** Le client doit s'approprier son environnement et le service et doit percevoir le train comme un moyen de transport tendance, comme tous les autres modes en plein essor : auto-partage, vélo en libre-service...
- **Individualiser le parcours client grâce aux nouvelles technologies :** il faut promouvoir des services pendant le trajet (complet, y compris amont/aval du mode ferroviaire, comme le fait voyages-sncf.com en étant présent sur Messenger). L'objectif est de rassurer le client en fonction de ses attentes.
- **Redéfinir la typologie des classes à bord des trains et leurs services associés** (confère en annexe les propositions des étudiants de l'EM Lyon sur l'évolution des TET). L'une des propositions les plus en rupture est celle de la garantie de l'horaire du train pour des billets très peu chers.

Des travaux réalisés par les étudiants, trois focus ont tout particulièrement retenu notre attention :

- [Focus 1 : La gare comme pôle d'échange multimodal](#)

Les gares présentent un véritable enjeu pour la SNCF puisqu'elles sont le lieu clé de l'intermodalité. La SNCF doit ainsi transformer ses gares en "pôles d'échanges multimodaux" et développer des services pouvant permettre la mobilité urbaine à ses usagers (avec par exemple la mise en place de places de parking pour les usagers, de vélos ou voitures électriques en libre-service) et ainsi répondre à la problématique de la prise en charge du dernier kilomètre des usagers. Les gares, véritables lieux de passage, pourraient être également redynamisées avec la mise en place de commerces et d'espaces conviviaux.

L'idée est de mettre en place dans une centaine de petites gares d'Île-de-France, des services tels que des distributeurs automatiques de colis, des distributeurs de baguettes, des crèches, une zone d'accès au Wi-Fi, des plateformes permettant la recharge d'appareils mobiles ou encore des commerces mobiles et éphémères. À Paris, la réhabilitation commerciale de la gare Saint-Lazare a par exemple été confiée à Klépierre, agence spécialisée dans les centres commerciaux. Ce modèle est également largement utilisé chez nos voisins européens, notamment en Allemagne. L'enjeu au niveau régional concerne les petites gares qui sont seulement des lieux de transit pour les usagers réguliers (trajet domicile-travail) et où, en dehors des heures de pointe, l'activité est faible. Mettre en place des commerces de proximité dans ces gares ou des services tels que des distributeurs de pain ou des pressings pourrait permettre d'augmenter l'activité de la gare dans les heures creuses et permettre un gain de temps pour les usagers réguliers. L'espace de ces gares dite de transit pourrait également être alloué à d'autres fonctionnalités. Ces espaces pourraient par exemple être loués à des entreprises ou être dédiés à des espaces de coworking. Ils doivent également évoluer pour devenir des lieux proposant diverses activités et/ou événements (type salles de sport, salles de jeux d'arcade, événements ponctuels, décors en fonction de l'année Noël, Pâques..).

La dynamisation des gares passe également par l'amélioration de l'ambiance des gares afin d'en faire des lieux où l'utilisateur se sent en sécurité. La revalorisation de l'espace des gares pourrait permettre à la SNCF de proposer un environnement plus agréable et optimal pour ses usagers, et donc d'améliorer son image auprès des consommateurs tout en dégagant des recettes grâce à la location de ces espaces. La SNCF doit alors devenir un véritable bailleur de ces espaces commerciaux, au même titre que les grands acteurs des centres commerciaux (Unibail, Klepierre, Altarea Cogedim etc.).

- [Focus 2 : mise en valeur de l'économie du partage](#)

L'amélioration de l'image du TER passera par la valorisation de l'expérience client. Tous les nouveaux services en gare vont permettre d'augmenter l'expérience des usagers mais il faut également développer l'offre à l'intérieur des trains.

Tout d'abord, il s'agira de renforcer la convivialité et les échanges à l'intérieur des trains en mettant en place une application mobile destinée à favoriser le lien social. Cette application va consister à mettre en relation les usagers entre eux. Elle proposera trois interfaces majeures : des forums de discussions (échanges d'informations et débats), des offres de covoiturage et un chat en ligne pour demander de l'aide aux autres voyageurs (besoin d'un chargeur ou besoin d'information sur un itinéraire par exemple). À titre d'exemple, lorsqu'un usager souhaite se rendre dans une gare afin de prendre un train à une heure précise, il pourra formuler une

demande sur l'application et sera ainsi en lien avec d'autres usagers qui prendront ce même train à cette même gare, et disposant d'un moyen de locomotion.

Cette application est destinée à développer les échanges au sein du TER afin de faire du temps de transport un moment fort de partage. En effet, cette application va générer une communauté qui se retrouve dans un espace clos : le train. Cela sera donc propice à l'échange et permettra de regrouper des usagers voulant effectuer du covoiturage et/ou souhaitant échanger avec d'autres personnes concernant un sujet précis. Tout ce système va donc permettre d'améliorer l'image du TER puisque cela va générer un rapprochement entre les voyageurs (via la communauté).

De plus, le personnel en contact du TER doit générer des interactions avec les voyageurs au cours du trajet. Il devra être présent sur l'application et ainsi pourra participer aux discussions, communiquer sur les retards ou encore poster des photos (vue de la cabine). Il s'agit de renforcer la proximité avec le personnel et les usagers pour créer une ambiance détendue et donner confiance au voyageur. La présence du personnel en contact renforcée par l'application doit permettre d'enrichir l'expérience client.

D'autre part, la problématique du premier et du dernier kilomètre est un élément décisif de l'attractivité de l'offre du TER. Il s'agit de la manière dont les usagers vont se rendre à la gare (premier kilomètre) et de la gare au lieu souhaité (dernier kilomètre). En proposant le covoiturage, l'application va faciliter les déplacements (premier et dernier kilomètre) des voyageurs en privilégiant l'économie collaborative. Elle doit être associée au développement des réseaux urbains. Cela, encore une fois, dans le but d'améliorer l'image de marque en surfant sur la « tendance » de l'éco-mobilité, parfaitement en accord avec la stratégie d'image de marque de la SNCF.

### *Focus 3 : des parcours clients individualisés ou la remise en cause des 1<sup>ères</sup> et 2<sup>ndes</sup> classes*

L'orientation globale retenue est celle de la mise en place de parcours clients différenciés pour mieux valoriser le produit et donc son image. En ce qui concerne les TET, il y a aujourd'hui des contraintes fortes sur le temps de trajet. Il s'agit donc de valoriser non plus une vitesse, mais l'expérience client pendant le trajet. Pour cela, il faut s'interroger sur les attentes clients et redéfinir les classes à bord des trains : pro, famille, jeunes... Ainsi, pour les professionnels, il faut assurer un temps de travail dans le train : compartiment dédié insonorisé, box individuels... « comme au bureau ».

Pour les familles, il s'agira plus d'espaces cinéma, jeux.

Cette différenciation doit permettre de revoir le positionnement prix et d'être plus compétitif sur chaque segment de marché.

Par ailleurs, une idée en rupture portée par les étudiants est celle de la garantie de l'horaire. Faut-il absolument garantir l'horaire ? Y a-t-il un gain industriel à ne plus le garantir, sachant que les cars longue distance comme le covoiturage ne garantissent pas l'horaire. Cette piste mène vers une redéfinition complète de « l'expérience client ».

## B. Adapter le cycle de vie du ferroviaire au cycle de consommation

Les cycles de consommations de la société actuelle sont de plus en plus réduits, surtout pour les produits dits de haute-technologie. Les utilisateurs de téléphones portables en France en change en moyenne tous les 18 mois afin de bénéficier des évolutions de fonctionnalités ou de performance (source étude OpinionWay pour BackMarket, Novethic 10 septembre 2015). Autre exemple, depuis Juillet 2014, le volume de transactions automobiles en leasing a dépassé celui du crédit traditionnel, raccourcissant de facto les cycles de renouvellement des automobiles (les échos – dossier du 04.11.2014).

Nous sommes donc en complète contradiction avec la durée de vie d'un train, qui est de 30 ans et qui peut parfois être étendu au-delà. Cet écart renforce l'impression de vétusté du secteur, qui est en écart avec son temps.

Comment réduire cet écart ?

La première réaction serait de demander aux industriels des trains recyclables, deux fois moins chers et prévus pour durer 15 ans au lieu de 30 ans. Cette hypothèse n'est pas réaliste. Les fonctionnalités de bases d'un train, qui sont indépendantes des évolutions technologiques numérique, comme la traction, le freinage, la structure etc sont des fonctions sécuritaires dont le cout et la durabilité ne peuvent être diminués.

La deuxième approche, que nous recommandons, est des désolidariser les fonctionnalités du matériel :

- Fonctions de transport : les fonctions basiques permettant au train de se déplacer en sécurité
- Fonctions de voyage : fonctions de train participant à l'expérience de voyage du passager (assise, information voyageur, services)

La réduction du cycle se fait par la possibilité de pouvoir renouveler plusieurs fois les fonctions de voyage du matériel, tout en conservant les fonctions de transports. Cette modularité doit permettre à l'opérateur de demander à l'industriel de renouveler ces fonctions afin de maintenir un niveau de confort constant sur 30 ans et de proposer aux voyageurs les évolutions technologiques nécessaires.

Cela pourrait également participer à une adaptation des classes de voyages pendant certaines périodes (par exemple les vacances scolaires) afin de proposer une expérience de voyage en accord avec le souhait des voyageurs.

Le modèle classique pourrait également être revu : l'industriel pourrait proposer des trains en leasing aux opérateurs. Les trains seraient mis à niveaux / renouvelés en fin de leasing, toujours afin d'upgrader l'expérience de voyage tout en gardant les fonctions de transport du train inchangées.

## C. Le rôle central de l'intermodalité ou comment valoriser une potentielle ubérisation de la mobilité ?

Le paysage des transports subit une évolution continue. Les voyageurs ont aujourd'hui de multiples possibilités offertes par la mutation d'une économie de la possession vers une économie de partage. Uber, Blablacar, les cars Macrons sont autant de possibilités récentes qui

viennent compléter l'offre de transport, et concurrencer soit les transports ferrés régionaux, soit les transports ferrés urbains.

Ces nouveaux modes de transports sont un reflet de changement de comportement des voyageurs. Aujourd'hui 70% des utilisateurs de transports sont connectés (source observatoire des mobilités digitales Kéolis et Nexteplo du 04 Octobre 2016) .

Il est important de regarder l'exemple Uber, en se décalant de la compétition avec le Taxi qu'il est destiné à gagner, et en le rapprochant de l'expérience des transports en commun urbains. L'utilisation du service de chauffeur Uber doit son succès au prix, mais surtout à la facilité de son utilisation. L'interface utilisateur est extrêmement intuitive, l'information envers le voyageur est permanente, et le paiement est complètement dématérialisé une fois les informations du client enregistrées une première fois.

Le client Uber commande et paye en trois clics. Un premier clic sur le mobile pour lancer l'application, un deuxième pour indiquer le point de rendez-vous avec le chauffeur (en sachant que par défaut, le curseur pointe exactement là où le logiciel a géolocalisé l'appel) et un troisième pour valider la demande. Uber, et tous les nouveaux services de chauffeurs connectés, révolutionnent le transport de personnes en conjuguant service et nouvelles technologies.

Le service est fiable, rapide et surtout, il est le même quel que soit la ville dans laquelle il est proposé. Un client Uber qui fait un trajet intercity utilise le même service dans sa ville d'arrivée que celui qu'il utilise au jour le jour. Ce service devient un facteur important dans la continuité et la fluidité du voyage.

L'expérience d'un voyageur utilisant les transports ferrés urbains est tout autre.

Chaque réseau de transport Urbain possède aujourd'hui son type de titre de transport (papier, carte rechargeable, sans contact, etc.), ses tarifs, son application, sa propre signalétique, ses modes de paiements etc. Nous sommes là en complète opposition avec l'unicité de service proposé par Uber qui est le même quel que soit la localisation.

Afin d'améliorer son image, le ferroviaire se doit donc de s'adapter à cette mutation.

Les autres modes ne doivent pas être considérés comme une menace : le ferroviaire restera la solution la plus efficace sur les longues distances et les zones urbaines denses. Pour les trajets de moins de 4h et jusqu'à 850 km, le TGV reste la solution privilégiée. Le TGV méditerranée revendique 60% de part de marché pour la liaison Paris – Marseille et le remplacement des liaisons Charles de Gaulle – Strasbourg (2012) et Orly – Strasbourg (2016) par des TGVs confirment cette orientation. La voiture en zone dense dans les grandes agglomérations, ne peut être aujourd'hui considérée comme une menace.

En effet, les résultats de l'Observatoire de la Mobilité 2015 réalisée par l'IFOP pour l'UTP établissent les raisons suivantes qui pourraient convaincre les utilisateurs de voiture de passer aux transports ferrés :



Il est donc établi que l'avantage du transport ferré sera renforcé par rapport aux autres modes, les critères importants ayant de grandes chances d'augmenter dans les années à venir.

Cependant le secteur est dans l'obligation de fluidifier les services liés à la transition modale et la transition géographique afin d'être l'intégrateur du système de transport global. Il est nécessaire d'attaquer l'image de la complexité et la non-uniformité des transports afin de faciliter le premier/dernier kilomètre pour lesquels les autres modes de transports prennent le relais.

Cela passe obligatoirement par le franchissement de l'écart technologique et d'image existant avec les moyens de transport actuel et à venir, en étant au service du voyageur.

Prenant les éléments précédents en comptes, nos recommandations sont les suivantes :

- Mise en place d'une application unique pour les transports ferrés, incluant le transport dans la ville de départ et la ville d'arrivée (Métro / Tramway / Bus / Vélo), ainsi que le trajet SNCF entre les villes de départ et d'arrivée,
- Dématérialiser les moyens de paiement. En fonction de son utilisation, le voyageur est prélevé en fin de mois du meilleur tarif qui s'applique à sa consommation réelle,
- Connection internet sur l'ensemble du parcours (gare & Métro compris)
- Apporter une information au voyageur constante sur le voyage (temps estimé d'arrivée en fin de parcours, visualisation de son tramway sur une carte, etc.)

Cependant, ces recommandations sont un minimum et doivent être mises en place au plus vite. Nous sommes confirmés dans notre approche par l'observatoire des mobilités digitales réalisé par Keolis et Nextplo, qui confirme que « *la recherche d'itinéraire & l'information voyageur, l'achat et la validation intégrés sur smartphone sont prioritaires, en revanche ils sont perçus comme des fondamentaux et un minimum requis pour faciliter et simplifier l'usage du transport public **dès à présent*** »

Afin d'aller plus loin, une rupture encore plus franche est nécessaire afin d'intégrer de façon durable la fluidité dans le transport : le voyageur doit être guidé tout au long de son voyage.

Après avoir donné sa destination sur son smartphone, le voyageur reçoit un itinéraire optimisé, coordonné et multimodal, ainsi qu'une estimation du prix qu'il valide en direct. L'expérience du voyage guidé commence alors : le voyageur est reconnu par le mobilier connecté (voiture autonome, métro, bus, tramway, station vélo, bornes en SNCF, etc.) et des informations personnalisées et géolocalisées lui sont alors envoyées sur son smartphone : temps d'arrivée de

la voiture autonome / du chauffeur Uber, temps d'arrivée à la station de transport, visualisation du véhicule sur une carte avec temps d'arrivée et indicateur d'occupation, trajet en réalité augmenter dans la gare pour rejoindre la voie de départ du train, jusqu'à la place dans le véhicule, etc.

Pour cela, il est fondamental de ne pas considérer les autres modes comme une menace mais comme des alliés. La voiture autonome, souvent identifiée comme une menace pour le secteur ferroviaire est une réponse pour les premiers et derniers kilomètres. Son fonctionnement en ville peut d'ailleurs être comparé au service Uber existant. Des exemples récents nous montrent que cette tendance va devenir une réalité. La ville de New-Jersey vient d'abandonner la réalisation de parkings importants autour de la gare principale et de les remplacer par un service Uber : le voyageur se rendant à la gare paiera le prix du stationnement, et la ville le complément à Uber (The Verge 03/10/2016).

Une certitude est là cependant : le secteur doit prendre le lead sur cette intégration système globale. Sinon, les géants du numérique tel que Google prendront cette place.

## **D. Passage d'une logique technique à une logique lobbying**

### **D.1. Redonner de la valeur au produit**

D'après Bernard Emsellem, le ferroviaire a été désacralisé dans sa valeur et dans son coût par rapport à d'autres modes de transport.

Pour retrouver une image dynamique et réintégrer une perspective économique soutenable et comprise, il est nécessaire de redonner de la valeur à l'offre globale de transport intermodale.

L'adaptation et la nouveauté de l'offre permet de redonner de la valeur au produit de mobilité. Ainsi, l'un des leviers peut être de surprendre par rapport à un produit établi, ce qui modifie le regard du consommateur :

- Dans le matériel roulant : de la nouveauté par l'adaptation légère des trains, pelliculage, confort...
- Dans les outils digitaux pour organiser le voyage : intermodalité, information des voyageurs, plan to ticket,
- Dans les gares : histoires courtes en gare, piano, évènements.

Le rappel des avantages concurrentiels de l'offre ferroviaire mérite d'être rappelé :

- Le souci de la sécurité, justifiant une partie du prix,
- Mass transit,
- Souplesse de l'utilisation par rapport à l'aérien,
- Réalité du coût complet pour le consommateur par rapport aux autres modes,
- Intégration dans la ville de demain en tant que centre des mobilités.

L'image de l'opérateur ferroviaire est forte lorsque toutes ses composantes sont performantes (grande vitesse, fret, transport quotidien). Il faut donc une uniformité dans la prestation de l'offre (enquête Ifop SNCF).

La mise en concurrence des opérateurs ferroviaires pourra être révélatrice de la valeur de l'offre actuelle et être un fort levier d'innovation pour s'adapter davantage à l'évolution des besoins des clients.

## D.2. Prendre le rôle de leader

Les voyages d'étude organisés par Fer de France en Angleterre et en Allemagne ont mis en évidence la capacité des filières anglaises et allemandes à être structurées, porteuses d'un même axe de lobby et pérennes dans le temps.

Pour ce qui concerne la promotion Berlin, il était assez sidérant de constater, rencontres après rencontres, que nos interlocuteurs présentaient non seulement la même vision de leur système, mais aussi une image très positive de leur industrie. Toutes les entreprises ont défendu l'organisation mise en place et leur recherche commune de valorisation de la filière, indépendamment des combats de marché qu'ils peuvent se livrer au quotidien.

La France semble plutôt en être aux prémices, avec une montée en puissance de Fer de France. La question de l'image est intimement liée à la perspective que veulent donner les acteurs à leur industrie. Or, il ressort très clairement des entretiens que nous avons pu réaliser un manque d'une gouvernance forte et partagée du ferroviaire. Il est donc difficile de porter une même vision, une orientation claire, des investissements solides et hiérarchisés... bref, d'avoir une stratégie de long terme pour le ferroviaire.

Pourtant, jamais le défi n'a semblé aussi important et les échéances d'évolution proches. L'industrie ferroviaire est au milieu du gué et doit pouvoir relever le défi des nouvelles mobilités.

## III. Conclusion et perspective :

Au-delà de ses fondamentaux historiques (sécurité, lien fort avec l'aménagement des territoires...), la filière ferroviaire a l'opportunité de se positionner comme « inspirateur de la mobilité de demain », en se renouvelant en fonction de chaque évolution des attentes sociétales :

- Un voyage fluide avec une intermodalité facilitée, respectant son environnement, alliant le respect de l'individuel au sein d'un transport collectif
- Une offre modulaire, adaptable et variée ; lisible pour chaque cible identifiée et évoluant avec elle
- Une dimension technique et technologique reconnue, avec un fort degré d'innovation valorisée ; qui sera attirer les talents et restaurera la valeur des produits

Ce rôle précurseur nécessite un fonctionnement concerté des acteurs de la filière pour définir une stratégie partagée et durable, alliant industriels, opérateurs et pouvoirs publics.

Ainsi, plusieurs pistes se dessinent :

1. Mettre en œuvre une gouvernance plus ouverte et affirmée ; intégration plus prononcée des Régions aux instances décisionnelles mais aussi des autres acteurs de la mobilité (s'ouvrir pour mieux se remettre en cause)
2. Reprendre confiance en soi : ne plus considérer son appareil industriel comme une charge, mais comme une opportunité (gares pour redynamiser les quartiers ou les communes, réseau pour structurer les flux de mobilité et dessiner plutôt que subir les territoires de demain (retour d'expérience du Tramway)
3. Créer des partenariats avec les grandes écoles pour diversifier les profils entrant et remettre en cause les mécanismes décisionnels.

4. Assumer la grande vitesse et l'effet réseau (lignes capillaires desservant des axes structurant, nœuds ferroviaires et système de correspondances)
5. Assumer la modernité du ferroviaire (espace de partage, développement durable, confort de voyage, desserte centre-ville, maillage des métropoles et de leur hinterland...) en l'élargissant à toutes les mobilités.

## IV. Sources bibliographiques

- Vidéo de François Hollande en Suisse, lors de l'inauguration du tunnel du Saint Gothard,
- Étude TNS SOFFRES « Image et attentes des Français à l'égard du ferroviaire et de la SNCF » en mars 2016,
- Étude Harris SNCF 2015,
- Alliance Pro Schiene, étude des facteurs qui mènent au changement de comportement vis-à-vis d'une utilisation plus poussée des moyens de transport "éco-friendly",
- Cas pratiques des étudiants de l'EM Lyon sous l'encadrement d'Eric Vogler,
- Etude OpinionWay pour BackMarket, Novethic « 10 septembre 2015 : utilisation des téléphones portables et renouvellement »
- cycles de renouvellement des automobiles (les échos – dossier du 04.11.2014),
- L'observatoire de la Mobilité 2015 réalisée par l'IFOP pour l'UTP ,
- L'observatoire des mobilités digitales réalisé par Keolis et Nexteplo,
- The Verge 03/10/2016 – « New Jersey town decides to pay Uber instead of building a parking lot »
- Simulateur d'émission de CO2 et de consommation d'Energie de l'ADEME
- Le Figaro « la-sncf-veut-redynamiser-les-petites-gares-d-le-de-France »