



L'OUVERTURE À LA CONCURRENCE

L'ARRIVÉE DES NOUVEAUX ENTRANTS SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS

A2 Consulting, cabinet de conseil en organisation et management, intervient depuis plusieurs années dans le secteur des transports, en accompagnant notamment ses clients sur des problématiques d'ouverture à la concurrence. Dans ce cadre, A2 Consulting a décrypté l'ouverture à la concurrence des pays voisins afin d'appréhender l'impact et la stratégie des nouveaux entrants en France.

Depuis 2019, date butoir fixée par l'Union Européenne, la France a ouvert ses frontières au transport intérieur de voyageurs sur son territoire. TER et TGV ont ainsi été mis à la concurrence, respectivement en 2019 et 2020. L'objectif de l'ouverture à la concurrence est double : pour les clients une expérience de transport plus qualitative et pour les opérateurs de transport, la baisse des coûts d'exploitation couplée à une optimisation de la productivité sur chaque ligne.

Concernant les lignes à grande vitesse, la concurrence est autorisée en *Open Access* : plusieurs entreprises ferroviaires peuvent opérer sur une même ligne et définir elles-mêmes leur offre commerciale. SNCF Réseau, en tant que gestionnaire d'infrastructure, est l'acteur qui attribue les sillons sur les grandes lignes. Si la fin du monopole de la SNCF a pris fin le 13 décembre 2020, aucun acteur privé ou public étranger ne s'y est encore aventuré.

Pour les lignes TER, les Autorités Organisatrices des Mobilités (AOM), conventionnées par les régions, régissent les appels d'offres et le découpage du réseau sur leur propre territoire. À l'heure actuelle, 5 régions sur 13 ont lancé des appels d'offre pour leur marché conventionné. Dès 2023, toutes les régions devront en lancer dès la fin des différents contrats d'exploitation actuellement en vigueur. L'insertion des nouveaux entrants sur le marché sera cependant progressive. Ainsi, sur les premières années, l'opérateur historique sera relativement peu impacté. En effet, sa connaissance du marché, atout considérable, lui permettra de se démarquer bien que beaucoup d'opérateurs

y voient une opportunité de s'implanter. Quelle stratégie ces nouveaux arrivants suivront-ils ? Qui se démarquera le plus vite ? Comment se sont-ils développés ? Comment les opérateurs historiques se préparent-ils face à la concurrence ?

ÉCLAIRAGE SUR LA RÉPARTITION DES MARCHÉS EN EUROPE : EXEMPLES DE L'ALLEMAGNE ET DE LA SUÈDE

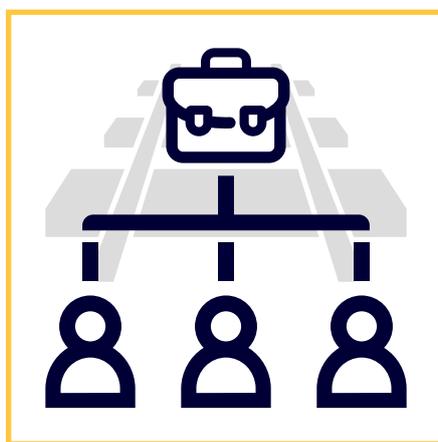
En Allemagne, les Landers détiennent la responsabilité de développer l'offre de transport sur leur territoire. Ils disposent d'une grande liberté pour utiliser les fonds alloués et répartir comme ils l'entendent l'offre de transport à partir d'appels d'offres. Cette stratégie permet de mettre en concurrence les différentes entreprises de transport susceptibles de pouvoir répondre à

ces appels d'offres. Les candidats sont alors départagés sur les coûts de transport par passager et par kilomètre, mais aussi sur la qualité de service proposé aux utilisateurs des différents services. Côté infrastructures, DB Netz le gestionnaire d'infrastructure de la DB gère l'ensemble du réseau.

Sur le segment du transport national, la DB détient encore le monopole de l'exploitation, à hauteur d'environ 99 % de la capacité de transport de passagers.

L'ouverture en *Open Access* de ces réseaux n'a pas eu l'attractivité escomptée. Plusieurs compagnies se sont immiscées sur ce marché comme Transdev ou Locomore, mais les résultats financiers espérés n'étaient pas au rendez-vous. Le transport régional est bien plus attractif pour les concurrents de la DB, car une stratégie d'implantation par alliance permet d'optimiser la réponse aux besoins exprimés par les AOT allemandes.

La réponse aux appels d'offres a vu plusieurs stratégies se mettre en place. Dans un premier cas, un opérateur met en avant un savoir-faire reconnu via ses références sur les marchés





voisins. Certains innovent et proposent de nouveaux business model, c'est le cas de Flixtrain. D'autres s'associent pour répondre ; ils représentent un tiers des réponses. On observe deux cas de figure : **l'alliance entre deux opérateurs de transport régionaux et l'alliance entre un opérateur international et un opérateur de transport urbain local.** Ces alliances permettent de combiner les compétences et ainsi de décrocher des contrats qui auraient été hors de leur portée. Elles permettent également de faire face à la concurrence des opérateurs étatiques étrangers comme NS (Abellio), Trenitalia (Netinera) ou la SNCF (Keolis).

Mitteldeutsche Regiobahn est un bon exemple d'alliance, fusion entre deux entreprises régionales Allemandes, filiales de Transdev : Transdev Regio Ost (implantée en Saxe) et Bayerische Oberlandbahn (implantée en Bavière). Les liaisons inter régionales entre Dresde et Hof ainsi qu'entre Leipzig et Chemnitz permettent de pallier l'absence de réseaux longues distances qui n'étaient pas proposés sur ces itinéraires.

Le modèle économique de Flixtrain est aussi un exemple à souligner. Depuis 2018, l'opérateur a ouvert 3 grandes lignes : Cologne-Hambourg, Cologne-Berlin et enfin Stuttgart-Berlin. Son modèle économique s'appuie sur des sous-traitants comme le Tchèque Léo Express pour opérer les lignes gérées. Ce modèle permet de tirer les prix vers le bas et de proposer une offre *low-cost* en optimisant la prévision des trajets et la billetterie. La réussite de cette organisation permet à Flixtrain d'annoncer son intention d'opérer 5 lignes inter-régionales en France ainsi que la liaison régionale la plus empruntée de Suède.

La Suède a ouvert ses frontières à la concurrence depuis 1988 et l'a rendu obligatoire depuis 2010. Les 21 comtés ont la charge des services régionaux, qu'ils distribuent principalement sous forme de franchise. Les autorités

prévoient la réouverture de lignes abandonnées et le maintien de lignes très peu utilisées. L'offre longue distance suit le modèle en *Open Access* qui sera utilisée en France pour le partage des lignes. Les infrastructures, la réglementation et la maintenance sont gérées par des agences gouvernementales.

Transdev, société française s'est implantée en 2007 sur des lignes longues distances et avec des trains de nuit en opérant sur trois lignes de chemins de fer, mais aussi dans le transport en autocar. Transdev a donc pu tisser des liens avec les autorités du transport suédoises et diversifier ses activités en participant à des projets axés sur l'écologique et la Smart City. En 2021, Transdev Suède a pour ambition de mettre en place un réseau électrique équilibré dans les grandes villes suédoises. L'objectif est de fournir une offre de rechargement pour les bus et les camions sans impacter le réseau électrique en place. Le manque de capacité du réseau pourrait bloquer le développement de flottes de véhicules écologiques. Transdev a donc su diversifier son champ d'action en Suède.

Le concurrent le plus sérieux de la SJ (opérateur historique) est MTR express, filiale du Hong Kongais MTR Corporation. En 2009, MTR a gagné l'exploitation du métro de Stockholm, le seul de Suède. Malgré une offre plus chère que celle de ses concurrents, MTR a réussi cette incursion sur le marché suédois grâce à une proposition d'un niveau de qualité supérieur. Ce premier marché lui a ensuite permis de déployer un service moins cher, mais un peu plus long, pour relier Stockholm à Göteborg, respectivement la première et deuxième plus grande ville du pays. Depuis 2016, MTR gère aussi le réseau péri-urbain de Stockholm, composé de 5 lignes. MTR a donc concentré son développement sur les réseaux les plus utilisés de Suède et sur trois segments différents.

| | ALLEMAGNE | | | SUÈDE | | |
|-------------------|----------------------|----------------|---------------------|----------------------|----------------|---------------------|
| | Opérateur historique | National privé | Concurrent étranger | Opérateur historique | National privé | Concurrent étranger |
| LIGNES NATIONALES | 99 | 0 | 1 | 82 | 12 | 6 |
| LIGNES RÉGIONALES | 68 | 13 | 19 | 25 | 55 | 20 |

Répartition des acteurs sur les marchés allemand et suédois en 2018
(en pourcentage et par passager train km)



LES PRINCIPAUX ACTEURS POUVANT INVESTIR LE MARCHÉ FRANÇAIS

Au vu des retours d'expérience établis sur les pays déjà ouverts à la concurrence, les acteurs les mieux armés pour s'implanter en France sur les marchés urbains, péri-urbains et régionaux sont les acteurs multimodaux comme Transdev, Keolis, MTR, Flixbus ou Arriva (filiale de la DB). Ces opérateurs se sont distingués par leurs compétences en exploitant différents types de lignes partout dans le monde : bus, autocar, métro ou train. Leur approche du marché est

de commencer à s'implanter sur un segment puis de se diversifier. Les expériences et les compétences sont des facteurs importants lors du choix de l'exploitant d'un marché : ce sont les principaux critères de sélection. La qualité de service, la maintenance des matériels roulants, la billetterie ou l'intermodalité au sein d'un même écosystème sont des leviers qui permettent de différencier les différentes offres. Selon la stratégie choisie, ces entreprises peuvent aussi conclure des alliances avec les opérateurs déjà en place et ainsi décrocher d'importants appels d'offres régionaux.



Le dispositif et les facteurs de réussite des appels d'offres

Flixbus, acteur du transport inter-régional allemand low-cost a déjà dévoilé son intention d'opérer sur 5 lignes en France : Paris-Nord <> Bruxelles-Nord, Paris-Bercy <> Lyon Perrache, Paris-Bercy <> Nice, Paris-Bercy <> Toulouse et Paris-Austerlitz <> Bordeaux. Ces lignes étant aujourd'hui principalement exploitées en LGV, l'ambition de Flixbus est de créer une alternative moins onéreuse et de proximité sur ces lignes. En marquant des arrêts dans les gares des villes moyennes jalonnant ces trajets, l'objectif est de prendre des parts de marché aux LGV qui se basent sur un système de *hub* : peu d'arrêts et majoritairement dans les villes les plus grandes. Ce modèle est donc intéressant pour les voyageurs voulant se déplacer à bas prix. Par ailleurs cette offre pourrait aussi attirer une clientèle qui était négligée du fait de son isolement géographique et qui jusque là avait des difficultés pratiques à rejoindre une ligne ferroviaire longue distance. Flixbus se présente ainsi comme un sérieux concurrent à l'automobile, encore très appréciée dans les régions les moins bien desservies.

Sur les lignes nationales, principalement en configuration LGV, certains acteurs européens ont montré leur intérêt pour venir sur ce segment comme l'Espagnol Renfe ou l'italien Trenitalia.

La stratégie de Renfe est de s'implanter sur des lignes avec un fort potentiel de développement, principalement entre les villes du sud de la France pour commencer. L'un des avantages de cette compagnie est d'utiliser des matériels roulant similaires à ceux de la SNCF, qui exploite à l'heure actuelle ces lignes. Trenitalia prévoit d'exploiter une ligne entre Paris et Milan afin de concurrencer la SNCF déjà présente sur ce secteur.

La crise sanitaire a été un frein à l'arrivée de nouveaux entrants, le ticket d'entrée pour exploiter ces lignes en étant l'une des principales causes. L'objectif dans les prochaines années sera de pouvoir mettre en place un business model suffisamment abouti et d'obtenir un investissement conséquent pour s'implanter sur ce segment. En Allemagne, l'opérateur historique a toujours le monopole (environ 99 %) sur les lignes à grande vitesse, même s'il y a eu plusieurs tentatives infructueuses d'incursion de la part de concurrents sur ce marché complexe. Il est donc très probable que ce schéma se répète sur les lignes françaises.



| | TRANSDEV | MTR | KEOLIS | FLIXMOBILITY | THELLO |
|---------------------------------|---|--------------------------------|---------------------------------|--|-----------------------------------|
| Réseaux exploités dans le monde | 33 | 7 | 11 | 7 | 2 |
| Connaissance du marché français | ★★★★ | ☆☆☆☆ | ★★★★ | ★★★★ | ★★★★ |
| Expertises | | | | | |
| Éléments différenciants | Acteur multimodal présent partout dans le monde | Implantation réussie en Europe | Compétences en transport urbain | Implanté sur le réseau bus en France Offre low-cost | Déjà présent sur le rail français |

Benchmark des concurrents TER français

PRÉPARATION DES ACTEURS HISTORIQUES EN FRANCE

Pour faire face à l'ouverture à la concurrence, les acteurs historiques se préparent à devoir jouer des coudes sur leurs segments respectifs. Les stratégies sont multiples et se basent en partie sur les retours d'expérience dans les pays déjà ouverts à la concurrence, mais aussi en s'appuyant sur leurs filiales comme RATP DEV ou KEOLIS. C'est à l'aide de ces compétences acquises au fil des années que les acteurs historiques pourront faire face à la concurrence.

La RATP, opérateur historique en Île-de-France, investit massivement dans ses différents services pour améliorer notamment ses performances, sa qualité de service et le fonctionnement de son réseau. Cela passe en partie par une refonte de l'entreprise et de ses ingénieries. Le développement d'outils digitaux à l'attention de l'exploitation et des passagers est au cœur de sa politique d'investissement. Ces nouveaux outils auront pour objectif d'améliorer l'expérience client, mais aussi de gérer au mieux les problématiques auxquelles font face les opérationnels comme les incidents sur lignes et la commande de service (planification des conducteurs sur leurs services). Ses premiers concurrents seront sur le marché des bus à partir de 2024. Pour se préparer, la régie des transports a créé sa filiale : RATP CAP Île-de-France. Cette filiale sera chargée de répondre aux appels d'offres et devra donc être compétitive face à tous les acteurs désirant pénétrer le marché.

La SNCF a aussi choisi une refonte de son organisation, les 3 Épic deviennent 5 sociétés anonymes : SNCF (la société mère), SNCF Réseau, SNCF Gares & Connexions, Rail Logistics

Europe et SNCF Voyageurs. L'objectif est que chaque société gagne en performance en se concentrant sur son domaine de compétences. Cela devrait permettre d'atteindre le seuil de rentabilité de chacune de ses entreprises. La SNCF se concentre aussi sur sa digitalisation et le traitement des données pour accroître sa performance et diminuer ses coûts d'exploitation face à ses concurrents. Elle a par exemple segmenté son offre en deux avec la création de OUIGO en 2013 et d'inOui en 2017. La première a pour vocation de proposer un service à bas prix avec de multiples options payantes. L'objectif est de tirer le prix du billet vers le bas pour concurrencer les services d'autocar et de covoiturage. Ce concept a été lancé en Espagne depuis mai 2021 par sa filiale Espagnole : OUIGO ESPAÑA. InOui, a contrario, est un service plus haut de gamme, prônant le confort de ses voitures et proposant plusieurs services digitaux pour offrir à ses clients une qualité supérieure.





| | | |
|--|--|---|
| <p>SWOT Opérateurs de transport historiques français</p> | <p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonne connaissance et maîtrise des réseaux français (Expertise métiers et centre d'ingénierie développé) • Force de frappe et connaissance des AOM • Un réseau de distribution développé (modernisation de la billettique) • Confort de déplacement (wifi, espace dédié, voiture bar, facilité d'accès...) | <p>FAIBLESSES</p> <p>Image : grèves et retards Coût pour le client par rapport à d'autres moyens de transport Coûts d'exploitation élevés</p> |
| <p>OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impact écologique positif des transports en commun • Investissements publics importants (subventions) • La loi LOM : open data • Développement et modernisation de nouvelles lignes | <p>Comment utiliser les forces pour tirer profit des opportunités ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conversion du parc actuel en un matériel propre (diesel vers électriques, hydrogènes...) • Proposer un service et une offre de transport personnalisé, en temps réel, accessible et adapté aux différents besoins clients (Ex : MaaS...) | <p>Comment utiliser les opportunités pour améliorer les faiblesses ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déployer de nouveaux parcours utilisateurs à fortes valeurs ajoutées (fluidification des parcours, intégré de bout en bout ...) • Moderniser les organisations, process et outils informatiques (Ex: CRM...) |
| <p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture à la concurrence du transport intérieur de voyageur • Concurrence des micro mobilités (vélo, trottinettes...) et autres moyens des transports alternatifs (co-voiturage, avion...) • Baisse de la fréquentation liée aux Covid et démocratisation du télétravail | <p>Comment utiliser les forces pour diminuer l'apparition et l'impact des faiblesses ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversifier ses offres et proposer un service multimodale • Proposer des offres sur mesures : pay as you go, comptes mobilités... • Priorisation des investissements sur les réseaux locaux (déplacements quotidien) | <p>Comment atténuer les faiblesses pour réduire les menaces ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le dialogue sociale (management de proximité, conduite du changement...) • Améliorer la ponctualité et la disponibilité des trains (maintenance prédictive...) |

SWOT : opérateurs de transport historiques français

Aujourd'hui, A2 Consulting s'investit également auprès de ses clients du secteur des transports pour les accompagner sur leurs programmes de transformation dans l'objectif de bien préparer l'ouverture à la concurrence et notamment celle qui concerne le réseau de surface à partir de 2024.



Pierre MAZINGANT
Consultant secteur Transport



Alexandre LEROLLE
Consultant secteur Transport



Chahden CHERIF
Associé en charge du pôle Transport

Si vous avez été intéressé par cet article, vous pouvez aussi consulter :
Les tendances à venir du modèle billettique du secteur des transports
<https://a2consulting.fr/actualites/les-tendances-du-modele-billettique-transport/>