



High performance. Delivered.

# Rail 2020

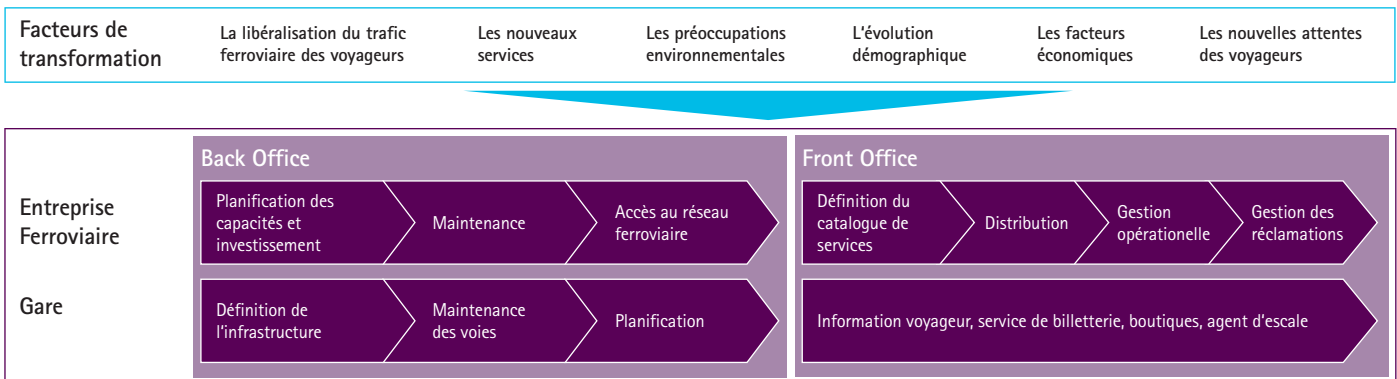


Le secteur ferroviaire européen est en pleine mutation. La libéralisation du trafic ferroviaire passagers, les préoccupations environnementales, le vieillissement de la population, l'augmentation du trafic, la crise économique ou encore le foisonnement d'innovations technologiques sont autant de facteurs transformant chaque maillon de la chaîne de valeur.

Dans ce contexte d'évolution permanente, l'excellence opérationnelle et la satisfaction client demeurent prioritaires.

Des secteurs comme la distribution, le transport aérien ou encore l'industrie énergétique fournissent des exemples de bonnes pratiques dont l'industrie ferroviaire pourrait s'inspirer.

# 1. Les facteurs de transformation



## La libéralisation du trafic ferroviaire passagers

En Europe, le processus de libéralisation est amorcé depuis plusieurs années et le bilan est contrasté avec d'un côté « les bons élèves » (ex : Allemagne, Royaume-Uni, Suède) et de l'autre « les retardataires » (ex : Espagne, Grèce).

A titre d'illustration, au Royaume-Uni ce sont des agences indépendantes qui fixent les conditions d'accès au réseau ferroviaire, ainsi que les coûts des licences et des certificats nécessaires à la circulation, ces coûts figurant parmi les plus avantageux en Europe.

## Les nouveaux services

Dans ce contexte concurrentiel, la différenciation doit rester un axe prioritaire de la stratégie d'entreprise. Du modèle « sans fioritures » (« no-frills », modèle radical du low-cost) à une stratégie qui s'articule autour de l'expérience client, le champ des possibles est vaste et les acteurs du transport ferroviaire doivent trouver la bonne formule.

Par exemple, l'accès wifi à bord des trains fait partie des nombreux nouveaux services visant l'amélioration de l'expérience client. 2010 a ainsi été l'année record du nombre d'appels d'offres relatifs à la mise en place de réseau Internet en gares et à bord des trains.

## Les préoccupations environnementales

Dans le domaine du développement durable, l'industrie ferroviaire tire son épingle du jeu et présente un net avantage concurrentiel vis-à-vis des autres modes de transport. 25% des émissions de CO<sub>2</sub> proviennent des transports et seulement 0,6% sont issues du transport ferroviaire.

Compte tenu des préoccupations environnementales croissantes, le transport ferroviaire devrait largement bénéficier de l'augmentation globale de la demande de transport (+12% tous modes confondus d'ici 2020).

## L'évolution démographique

En 2060, les plus de 65 ans devraient représenter plus de 30% de la population. Dans ce contexte de vieillissement de la population, outre la mise à disposition de services modernes faisant appel à de nouvelles technologies, les opérateurs ferroviaires doivent répondre aux besoins spécifiques des seniors (ex : des services d'assistance lors des correspondances).

## Les facteurs économiques

La crise financière et les taux de chômage records observés dans de nombreux pays européens ont affecté la consommation. Le consommateur est de plus en plus sensible au prix et se tourne vers les promotions devenues récurrentes et s'imposant comme standards. A l'instar du secteur aérien dans les années 2010s, on peut s'attendre à l'émergence d'offres ferroviaires low-cost.

La raréfaction des budgets publics a contraint les acteurs ferroviaires à se tourner vers des financements communautaires. Les aides nationales ne sont plus suffisantes pour couvrir la rénovation des réseaux. Les PPPs (Public Private Partnerships) se développent et pourraient jouer un rôle majeur dans le développement du réseau transeuropéen.

## Les nouvelles attentes voyageurs

Aujourd'hui, le client est de plus en plus exigeant, il est à la recherche de mobilité, d'instantanéité et d'accessibilité. Des services de mise à disposition d'informations trafic en temps réel sur Smartphone ou de multi-modalité constituent des réponses à ces nouveaux besoins.

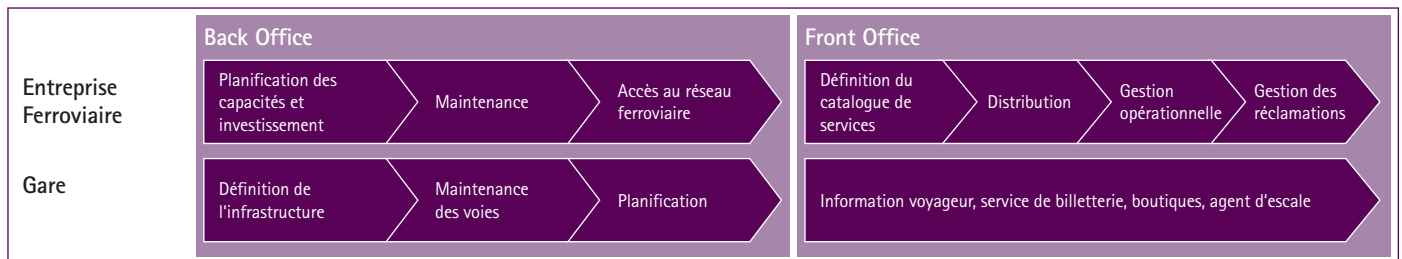
La durée du voyage devient un facteur décisif primant sur la distance, ce qui devrait profiter à la grande vitesse. Il reste toutefois nécessaire de maintenir l'effort de réduction des temps d'interconnexion avec les autres modes de transport. D'après des recherches, si les temps de connexion entre Birmingham, Leeds et Manchester étaient réduits de 20 minutes, le nombre de clients augmenterait de 40% (The Times, 25 juillet 2011) !

L'industrie ferroviaire du futur reposera indéniablement sur des systèmes d'information intelligents. A titre illustratif et d'après l'institut de recherche Juniper, 500 millions de personnes utiliseront le titre de transport sur mobile dans les transports publics d'ici 2015, soit cinq fois plus qu'aujourd'hui.



# 2. L'industrie ferroviaire en 2020

Outre ces facteurs de mutation, les acteurs ferroviaires doivent également prendre en considération les innovations transformant notamment les modèles opérationnels.



## L'exploitation ferroviaire

### L'optimisation du capital

Le leasing de matériels roulants est une alternative à l'achat. Ce modèle permet de répondre aux fluctuations de la demande et est également une solution à l'obsolescence d'un équipement coûteux.

Dans le secteur du transport aérien, plus de 50% de la flotte commerciale fait l'objet de contrats de leasing. Outre la flexibilité, le leasing permet d'optimiser l'utilisation du matériel. Cette pratique est déjà répandue dans le fret ferroviaire. L'externalisation de la maintenance permet quant à elle de capitaliser sur un savoir-faire et génère des revenus additionnels. Dans le secteur aérien, plus de la moitié des opérations de maintenance sont externalisées. Lufthansa Technik et ST Aerospace (Singapore Airlines) sont les leaders sur le marché du MRO (Maintenance, Repair & Overhaul) représentant 60 milliards de dollars.

Dans les économies développées, la moitié des revenus des aéroports sont issus d'activités commerciales sans lien avec l'aérien : commerces, publicité, maintenance, etc. Ces sources de revenus additionnels proviennent principalement de contrats de franchise et ce modèle pourrait être mis en pratique dans les gares.

### La gestion des agents et du matériel roulant

Pour résister à la pression concurrentielle, les entreprises ferroviaires doivent développer leur flexibilité pour être en capacité de répondre à une demande fluctuante, tout en maintenant un niveau de qualité de service optimal.

Lors des pics d'activité, certaines compagnies aériennes se tournent vers des contrats de travail temporaire. C'est par exemple le cas de la compagnie aérienne Swiss et de la plupart des compagnies aériennes nord américaines. Cette pratique est principalement utilisée pour renforcer les équipes au sol.

Le secteur aérien s'est également doté de systèmes décisionnels et prévisionnels permettant de définir avec précision les besoins en ressources humaines.

Dans le même registre, les contrats « wet lease » permettent aux compagnies aériennes de bénéficier d'un leasing portant à la fois sur des appareils et l'équipage. Ceci permet de réduire considérablement les charges opérationnelles récurrentes.

Une autre clé de différenciation réside dans l'amélioration de la qualité de service à bord des trains. Par exemple, l'enrichissement de la connaissance client des agents de bord via des formations dédiées est testé par certaines entreprises ferroviaires.

British Airways a ainsi équipé son équipage de tablettes fournissant des informations sur chaque passager comme le numéro de siège, la souscription à un programme de fidélité, l'historique des vols avec la compagnie, les accompagnants, etc.

## La gare du futur

Du point de vue du client, la gare constitue le centre névralgique des opérations ferroviaires. La plupart des facteurs de mutation de l'industrie vont également transformer la gare :

### Développement durable

La réduction de l'empreinte carbone via l'utilisation d'énergies « propres » ou le recyclage des énergies consommées est particulièrement répandue en Asie et en Scandinavie. C'est le cas des gares de Nanjing South et Shanghai Hongqiao qui ont toutes deux fait le choix de l'énergie solaire pour réduire leurs émissions. A Stockholm Central Station, la chaleur dégagée par le trafic humain génère 25% de la chaleur consommée dans un immeuble situé à proximité de la gare.

## Sécurité

L'augmentation du trafic en gare pose la question de la sécurité. Chaque année, plus de 180 millions de personnes transitent par la Gare du Nord, une des stations les plus fréquentées d'Europe. Au Japon, dans la gare de Shinjuku, la fréquentation quotidienne s'élève à 3 millions de personnes. Même si la fréquentation de certaines gares dépasse largement celle des aéroports (l'aéroport d'Atlanta est le plus fréquenté au monde avec « seulement » 90 millions de voyageurs chaque année), les dispositifs de sécurité ne sont pas comparables et l'utilisation de la biométrie en gare et à bord des trains pourrait changer la donne.

## Nouveaux services

L'installation d'écrans tactiles en gare répondant au besoin accru des clients de disposer à tout moment d'informations, permettrait par exemple la consultation d'informations relatives au voyage, d'informations touristiques et pourquoi pas la possibilité de réserver un hôtel. Les aéroports internationaux de Dubaï et Santiago se sont équipés de cette technologie. Dans le secteur de la distribution, Adidas a également équipé ses boutiques permettant ainsi aux clients de consulter en ligne l'intégralité du catalogue.

## Redéfinir le service client

### Améliorer le service client

L'émergence de nouvelles technologies devraient créer de nouvelles opportunités. Par exemple les outils de géo-localisation et géo-marketing permettent de faciliter l'accès aux quais en guidant les voyageurs depuis leur Smartphone. Ces nouveaux outils peuvent également informer de l'existence de magasins à proximité de l'utilisateur sur la base de préférences pré-enregistrées.

L'exploitation de cette nouvelle technologie est déjà répandue dans les aéroports. "My Way Aéroports de Paris" géo-localise l'utilisateur et lui indique son itinéraire ainsi que le temps de parcours.

Elle peut également permettre de faciliter le voyage de bout-en-bout en indiquant les horaires et lieu de départ du prochain bus, la station de métro la plus proche, etc.

La géo-localisation peut être utilisée pour proposer de nouveaux produits et services, et également transmettre à l'utilisateur des offres promotionnelles adaptées à son profil et à ses préférences. Ainsi, l'application Gap Mobile 4U permet aux clients Gap de recevoir des offres personnalisées par SMS et des alertes indiquant le magasin le plus proche.

### L'enrichissement de l'expérience client

Aujourd'hui les clients ne souhaitent plus seulement être acheminés d'un point A à un point B au meilleur prix et le plus rapidement possible ; ils souhaitent avoir la possibilité de mettre ce temps de voyage à profit.

Lufthansa a créé l'application MySkyStatus permettant de rester connecté avec son réseau social pendant toute la durée du vol. Cette application est connectée à Twitter et Facebook.

Virgin Atlantic a récemment mis en service Travel Tip Catcher. Il s'agit d'un système permettant aux passagers de partager des conseils et bonnes adresses pendant le voyage. Les utilisateurs peuvent rédiger des messages, utiliser un moteur de recherche, donner un avis et évaluer le témoignage d'autres utilisateurs.

Planely est un nouveau réseau social à destination des voyageurs aériens et indique entre autres la présence d'autres membres du réseau à bord. Des services similaires pourraient être proposés aux clients ferroviaires.

La réalité augmentée déjà largement utilisée dans l'enseignement, pourrait permettre d'accéder à des guides touristiques sur les régions traversées lors du voyage. Google Goggles est un service faisant appel à cette technologie : la reconnaissance visuelle permet d'accéder à un contenu informatif adapté.

## Contacts

Pour plus d'informations, contactez :

### Eric Schaeffer

Directeur de l'activité Produits  
France Benelux  
eric.schaeffer@accenture.com

### Anne Pruvot

Directeur Industrie et  
Transport - France  
anne.pruvot@accenture.com

## A propos d'Accenture

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation. Combinant son expérience, son expertise, ses capacités de recherche et d'innovation, développées et mises en œuvre auprès des plus grandes organisations du monde sur l'ensemble des métiers et secteurs d'activités, Accenture aide ses clients - entreprises et administrations - à renforcer leur performance. Avec plus de 246.000 employés intervenant dans plus de 120 pays, Accenture a généré un chiffre d'affaires de 25,5 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2011.  
Site Internet : [www.accenture.com/fr](http://www.accenture.com/fr)

## A propos d'Accenture Research

Accenture Research est le centre d'expertise mondiale dédié aux études économiques, industrielles et stratégiques d'Accenture. L'équipe est composée de 150 experts en économie, sociologie et études, situés dans nos bureaux en Amérique du Nord, Europe et Asie. Cette étude a impliqué des experts européens et indiens dans le secteur du transport.

