

# GUILLAUME PEPY

Président du directoire de la SNCF, président-directeur général de l'ÉPIC SNCF  
Mobilités

Merci beaucoup de votre invitation, chers invités et chers collègues. Bien sûr, ainsi que Thierry l'a mentionné, c'est un défi pour l'orateur de vous distraire des conversations du repas. Je vais faire de mon mieux et bien sûr, je vais être bref et attirer votre attention sur la révolution de la mobilité.

La révolution de la mobilité est une histoire fascinante, car si l'on imagine un monde où les clients utilisent des horaires papier et des tickets papier pour voyager, un monde où les gens doivent arriver à la station en avance : est-ce que cela semble remonter à un siècle ? C'était il y a à peine 10 ans, pas plus. Aujourd'hui, tout ce qui concerne la mobilité est sur nos smartphones, ainsi que tout ce dont nous avons besoin pour nous promener. Les leaders de la mobilité, comme la SNCF, ont dû s'adapter très rapidement à ces changements et nous devons continuer à innover, à anticiper les attentes des clients de demain.

Mais avant d'explorer le comment, j'aimerais m'arrêter un instant sur le pourquoi. Mon diagnostic est le suivant. Vous savez que nous entrons dans une ère nouvelle, avec des besoins nouveaux, de nouvelles technologies et de nouvelles règles du jeu. La seule option que nous avons, c'est de créer des solutions, de répondre aux trois changements dans la règle du jeu : l'impact du changement climatique bien sûr ; l'explosion de la population urbaine ; et la raréfaction croissante des ressources. La mobilité est vitale dans toutes nos villes, c'est la force vitale de notre économie mais c'est également un énorme défi pour l'environnement. Elle représente pas moins de 20 % des émissions de CO<sub>2</sub>, juste derrière le secteur énergétique et le chauffage. Par conséquent, les entreprises de mobilité doivent être proactives et agir rapidement pour promouvoir la mobilité partagée. En moyenne, la mobilité partagée produit dix fois moins d'émission que les véhicules privés. En France par exemple, notre engagement est de doubler la part du marché de la mobilité partagée en passant de 15 % aujourd'hui à 30 % en 2030. C'est un défi gigantesque.

L'équilibre des pouvoirs et de la création de valeur s'est modifié de façon impressionnante avec les banques et les industries fondées sur les actifs qui cèdent le terrain à l'économie numérique. Même les nouveaux acteurs arrivent vite et fort, comme Baidu, le Google chinois, avec un capital en bourse de 250 milliards de dollars et Ali Baba qui a déjà un chiffre d'affaires de 6,5 milliards de dollars. Ces nouveaux acteurs sont énormes. Ils n'ont pas peur ; ils ont du talent et ils veulent remuer le status quo. Dans notre branche, Uber, comme vous le savez, n'a pas de réels actifs et je peux voir Sébastien Bazin d'Accor, qui je suis sûr va parler un peu d'Airbnb ; j'ajouterai à ça Ali Baba, le vendeur au détail à plus grosse valeur dans le monde, mais qui n'a absolument aucun inventaire. Nouvelles habitudes, nouvelles règles, les habitudes des clients modifient la mobilité.

La nouvelle génération est faite de natifs du numérique et ils montrent une attitude radicalement différente par rapport à la propriété. L'usage est devenu la valeur fondamentale, pas la propriété. Prenez l'exemple des voitures en France. L'âge moyen auquel les gens achètent une voiture neuve, c'est 57 ans. Aujourd'hui, j'ai juste le bon âge pour acheter une voiture neuve, ma première voiture neuve, à 57 ans. Deuxièmement, les fabricants automobiles ont reçu le message, haut et fort. Le président exécutif de Ford Motors a déclaré récemment « si vous vivez dans une ville, vous n'avez plus besoin de posséder une voiture », et ce discours vient d'un exécutif Ford. Peugeot en France est un autre exemple. Peugeot a effectué un virage à 180° et ils mettent en place un changement stratégique pour devenir fournisseur de mobilité dans la prochaine décennie. Les nouveaux acteurs perturbent le marché de la mobilité de plusieurs façons : les nouvelles technologies comme Tesla ; les nouveaux modèles de business comme BlaBlaCar en

Europe, le leader du covoiturage ; en concevant des solutions de mobilité intégrées de porte-à-porte, ce qui est bien sûr ce que vous pouvez obtenir avec Google Platform ou City Map en Europe.

Si on va un peu plus loin dans les nouvelles technologies, l'industrie de la mobilité doit s'adapter et apprendre à jouer selon ces nouvelles règles et saisir ces nouvelles technologies comme étant des opportunités ; l'énergie propre et les voitures électriques bien sûr, mais également les bus et les camions électriques ; la connectivité totale ; l'internet des choses, qui va faire économiser beaucoup d'argent et augmenter la fiabilité ; et les véhicules sans chauffeurs. Prenez l'exemple des trains sans conducteurs. La nouvelle génération de trains sans conducteur va, bien sûr, réduire les coûts et nous pourrons faire rouler plus de trains sur les mêmes voies. Par exemple, en France nous sommes en train de concevoir une nouvelle ligne de trains appelée Eole, qui est complètement automatisée et qui pourra transporter plus de 500 000 personnes par jour, avec plus d'un train toutes les 80 secondes en heure de pointe.

À présent, Mesdames et Messieurs, que nous avons le pourquoi, prenons un instant pour examiner le comment. Il y a plusieurs façons de répondre à cette opportunité. La première est bien sûr de raisonner comme un passager ; nous devons raisonner comme un passager. Prenez l'exemple de Melbourne, où nous organisons des rencontres hebdomadaires avec des groupes témoins de clients afin de mieux comprendre leurs modes de vie et comment ils utilisent les Trams Yarra, que nous sommes très fiers d'opérer. Nous partageons leurs opinions avec nos collègues de Qatar Rails ici, pour le futur Metro and Light Rail Service de Doha, qui sera ouvert avant la Coupe du monde de football. L'expérience des utilisateurs est un élément-clé et nous devons être de plus en plus centrés sur le client.

La deuxième façon, c'est la formation, la formation et encore la formation. Nous avons besoin de former les gens pour créer des équipes de première classe. La transformation numérique a modifié la façon dont on forme nos équipes. Nous utilisons la réalité virtuelle pour donner de l'expérience à nos équipes, pour les exercices techniques en réel et les scénarios de formation à la sécurité avec de nombreux jeux interactifs. Notre troisième conviction concerne la taille. La taille est importante dans les défis de mobilité mondiaux, car nous avons besoin de combiner le train, les systèmes ferrés légers, les métros, le covoiturage, l'auto-partage, le parking et les plateformes en ligne. Nous devons combiner ces compétences pour offrir des solutions de mobilité individuelles.

La dernière façon c'est de voir mondialement mais d'agir localement. Il y a probablement quatre ou cinq champions de la mobilité dans le monde : Deutsche Bahn ; SNCF ; MTR et quelques autres. Ils développent des écosystèmes multimodaux complexes avec des solutions qui correspondent aux besoins locaux ; les voitures sans chauffeur à un endroit ; l'auto-partage à un autre ; les baies électriques à un troisième. Il nous revient d'imaginer des solutions correspondant aux besoins locaux. Pour finir cette présentation rapide, regardons quelques-unes des solutions. La première est de planifier un système intégré. Comme je l'ai déjà dit, les nouveaux systèmes de mobilité nécessitent des pôles, des plateformes capables de passer d'un mode à un autre rapidement et efficacement. Je dois mentionner ici aujourd'hui que les pays du Golfe ont fait les premiers pas importants pour construire un des métros les plus modernes du monde, en un temps record. Ils ont établi un record mondial et il faut féliciter Qatar Rail pour ça. À Doha, les transports urbains doivent être prêts à gérer d'énormes flux de trafic pour transporter les millions de fans de football prévus pour la Coupe du monde de 2022. La deuxième solution est de s'appuyer sur le rail. Plus de 50 % de la population mondiale vit dans des zones urbaines, et d'ici 2050, la croissance globale de la population va ajouter 2,5 milliards à ce chiffre. Bien sûr, le train est la colonne vertébrale de ce système car il rapproche les villes, de centre-ville à centre-ville. La quatrième solution, ce sont les pôles connecteurs. Les stations modernes sont conçues pour utiliser efficacement l'espace urbain et éviter les voyages inutiles. Elles consomment moins d'énergie, grâce à des innovations comme les grilles intelligentes et elles sont complètement connectées aux modes doux dont les passagers ont besoin pour le dernier kilomètre jusqu'à leur destination. Concernant ce dernier kilomètre, à Lyon, la deuxième ville de France, on teste en ce moment un système expérimental phare, appelé Navya : des bus électriques automatiques et sans



chauffeur. Ils permettent de connecter le métro, les tramways et les bus. Une compagnie du Qatar, Group8, a investi dans Navya et acheté plusieurs machines pour le port de Doha.

Pour conclure et relier le tout au numérique. Je ne vais pas insister sur ce point car chaque orateur a répété l'importance de plateformes web dans tous les genres de service. Nous devrions donner à nos clients une garantie que nous allons connecter tous les modes de transport. Pour terminer sur un autre exemple, nous pouvons parler du monde de demain. Je suis sûr que vous avez tous vu une image de la vision Hyperloop. Hyperloop est un nouveau système de transport inventé par les États-Unis et bien sûr, c'est un véhicule électrique autonome. Nous avons investi dans d'autres entreprises de ce domaine innovant et nous croyons que cette technologie sera capable de transporter des containers dans les plus grands ports du monde, comme Long Beach ou Dubaï, et cela va aider à résoudre le problème d'embouteillage dans ces ports.

Je veux conclure en disant qu'ici, dans le Golfe, je voudrais rendre hommage à l'incroyable révolution de mobilité qui se déroule à l'heure actuelle dans la région. Vous êtes ici de véritables visionnaires. Votre pays a des réserves énormes de pétrole, mais vous faites déjà des investissements considérables dans les réseaux de mobilité durables. Vous développez des systèmes de mobilité interconnectés dernier cri conçus pour anticiper les attentes des clients. Une fois encore, il y a un record ici à Doha, où nous nous trouvons aujourd'hui. Vous battez le record mondial avec pas moins de 21 machines de perçage de tunnels qui fonctionnent en même temps, comparé aux deux que la France utilise pour le Grand Paris Express.

Merci encore de votre attention et une fois encore, merci, *shukran jazilan*, merci à vous tous et bon appétit.