

Jérôme Nanty : Toujours plus / Toujours moins

Je vais illustrer mon propos en prenant 3 exemples tirés du métier du transport : le premier relatif au transport à la demande, le deuxième au car longue distance et le troisième au transport ferroviaire. Toutefois, avant cela, je souhaiterais vous faire part de quelques éléments de contexte. LA principale conséquence des évolutions auxquelles nous assistons actuellement dans nos entreprises, à savoir une croissance faible et une inflation 0, est une réduction de la marge de manœuvre. Les chocs internes et externes ainsi que les éventuelles mauvaises décisions que l'on pourrait prendre ne peuvent plus être absorbés soit par la croissance future soit par l'inflation. S'ajoute à cela l'impact de la diminution drastique de la ressource publique. Tous ces éléments créent un contexte dans lequel les systèmes d'assurance naturelle traditionnels, à court ou moyen terme, ont disparus. C'est pourquoi nous devons modifier notre approche par rapport aux risques que nous sommes menés à prendre au terme de développement de nouvelles activités. J'aimerais ensuite souligner le fait que le transport public est un *people business* dans lequel l'évolution du prix est une fonction directe de l'évolution de la masse salariale. Cette réalité est encore plus vraie aujourd'hui que les collectivités européennes ont des ressources de plus en plus faibles, que les rentes disparaissent et que le prix redevient le 1^{er} élément de choix du consommateur. Nous sommes donc contraints d'abaisser en permanence nos prix alors même que nos marges de sécurité se réduisent. Pour en revenir à ce qui a été dit quant à la compétitivité hors coûts, je confirme que nous devons sans cesse chercher à l'améliorer. Néanmoins, la question se pose différemment selon les secteurs d'activités car certaines activités peuvent se permettre de se dégager de la contrainte sur les prix en améliorant la qualité pour rester compétitives, alors que d'autres pas. Tel est le cas des activités de commodité comme le transport public. La question que nous devons nous poser est donc la suivante : comment se différencier par rapport à son concurrent, autrement que sur le prix, alors que le produit est identique ? Pour résumer donc, les contextes et les impacts peuvent être différents selon les secteurs d'activités. Je vais maintenant passer à mes 3 exemples :

1) Le transport à la demande

La société Uber, par exemple, n'est clairement pas un opérateur de transport, mais elle fournit un service de dispatching aux conducteurs et se rémunère en gardant un pourcentage sur la course. Elle ne crée donc pas d'emploi salarié étant donné qu'elle fait appel à des conducteurs indépendants. Nous ne pouvons donc pas nous comparer à de telles sociétés mais c'est pourtant elles qui sont nos concurrentes. Il

y a quelques années, Transdev a importé en France un service de navette partagée entre la maison et l'aéroport pour un prix inférieur à celui d'une course en taxi (« super shuttle »), en employant des chauffeurs salariés. Or, la concurrence, qui jusqu'alors était celle des taxis, a changé pour devenir une concurrence des nouveaux entrants, comme Uber. Nous avons ainsi commencé à perdre des parts de marché et de l'argent, ce qui nous a amenés à basculer dans un modèle dans lequel les chauffeurs ne sont plus salariés.

2) Le transport car longue distance

Dernièrement, Transdev a lancé son activité de transport en car longue distance – ce genre de transport était jusqu'à présent interdit pour protéger la SNCF. Ce service s'inscrit dans son temps et s'adresse à des gens qui ont du temps mais peu d'argent, comme les jeunes ou les personnes âgées. La concurrence se fera ici sur le prix car les gens qui souhaitent utiliser ce genre de transport vont regarder au prix le plus bas. Nous allons certes concurrencer la SNCF avec ce service, mais nos concurrents directs seront les opérateurs étrangers européens ayant des règles sociales plus souples et qui sont déjà prêts à entrer sur le marché français, ainsi que Blablacar qui offre un service de transport partagé. L'enjeu est donc d'ajuster l'ancien modèle pour concurrencer la nouvelle économie. Par exemple, cet été, nous allons proposer un transport Paris-Bordeaux pour 5€. Bien entendu, cela ne plait pas aux organisations syndicales car la concurrence va se faire sur le coût salarial pur ; c'est-à-dire qu'au sein d'un même groupe, nous allons embaucher soit des conducteurs externes, soit des conducteurs internes qui devront alors faire l'impasse sur leur ancienneté. Toutefois, cette activité devrait créer environ 1000 emplois au sein du Groupe. Cette nouvelle période dans laquelle nous entrons nous oblige à revoir les règles sociales.

3) Le transport ferroviaire

La réforme ferroviaire que la France a connue l'année passée n'a été que d'apparence, la vraie réforme est à venir avec la négociation de la convention collective ferroviaire. En effet, l'ouverture du ferroviaire régional à la concurrence est inévitable. Cette réforme a déjà eu lieu en Allemagne et nous pouvons clairement observer une augmentation de la fréquentation ainsi qu'une diminution de la participation financière des Länder. L'objectif est de parvenir au même résultat en France. Pour cela, il va falloir soit négocier une convention collective identique à celle de la SNCF (empêchant alors l'arrivée des nouveaux entrants), soit en négocier une nouvelle. Si elle ne change pas, l'activité ferroviaire va décliner car elle ne pourra plus faire face à la concurrence des nouveaux modes de transport.

J'ai choisi de vous présenter ces 3 exemples pour démontrer que le nouveau paradigme économique peut également bouleverser des métiers traditionnels.

DÉBAT

Claude Mathieu : Comment se fait-il que le différentiel de coût est plus important pour le client qu'au niveau de l'ajustement social ?

Jérôme Nanty : Trois éléments jouent dans le coût social, à savoir le salaire, le temps de travail et l'organisation du travail, autrement dit, la polyvalence des agents. Or, l'une des grandes faiblesses de la SNCF est le manque de polyvalence de ses agents.

Claude Mathieu : C'est intéressant car nous avons l'habitude de caricaturer les low-cost sur le domaine social alors qu'une grande partie des gains est plutôt relative à l'organisation du travail.

Jérôme Nanty : Je vais vous donner un autre exemple, celui de Corsica Ferries, une société low-cost qui concurrence la SNCM. Chez Corsica Ferries, tous les employés sont polyvalents, ils ont plusieurs tâches. Ce qui, dans une vieille entreprise comme SNCM est totalement inenvisageable.