

SESSION 2016

UE7 – MANAGEMENT

Durée de l'épreuve : 4 heures – coefficient 1,5

Aucun document personnel ni aucun matériel ne sont autorisés.

En conséquence, tout usage d'une calculatrice ou d'un code est **INTERDIT** et constituerait une fraude.

Document remis au candidat :

Le sujet comporte pages numérotées de 1/10 à 10/10

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants

Page de garde	page 1
DOSSIER 1 – Étude d'une situation pratique..... (12 points)	page 3
DOSSIER 2 – Développement structuré..... (8 points).....	page 3

Le sujet comporte les annexes suivantes :

DOSSIER 1

Annexe 1 – La SNCF en quelques chiffres	page 4
Annexe 2 – Réforme du système ferroviaire : EPIC	page 4
Annexe 3 – L'ouverture à la concurrence : principe et chronologie	page 5
Annexe 4 – La SNCF et son projet d'entreprise « Excellence 2020 »	page 6
Annexe 5 – Guillaume Pepy : "tout ce qu'il faut changer à la SNCF"	page 7
Annexe 6 – La SNCF lance IDVROOM	page 8
Annexe 7 – Les futurs TGV Alstom de la SNCF conçus pour des tarifs low cost.....	page 9
Annexe 8 – Avec Ouibus, la SNCF va submerger la France d'autocars.....	page 9
Annexe 9 – Pourquoi la SNCF se digitalise à marche forcée.....	page 10

Avertissement

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou de les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.
Toute information calculée devra être justifiée.

SUJET

DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

- 1- **Caractérisez l'organisation SNCF : nature, statut juridique, taille, activités.**
- 2- **Définissez la notion de macro-environnement. En vous référant au modèle PESTEL, présentez les deux principales menaces auxquelles la SNCF a dû faire face ces dernières années.**
- 3- **En vous limitant au fret et au transport de voyageurs, et en vous inspirant des travaux de M.Porter, analysez les forces concurrentielles qui s'exercent sur la SNCF.**
- 4- **En vous appuyant sur la matrice proposée par I. Ansoff, identifiez puis justifiez l'orientation stratégique choisie par la SNCF en réponse aux évolutions de son environnement.**
- 5- **Pour faire évoluer son offre commerciale, la SNCF a décidé de revoir sa démarche mercatique. Présentez, dans le cas général, les étapes de la démarche mercatique et rappelez les différentes variables d'un plan de marchéage.**
- 6- **Justifiez la politique de prix adoptée par la SNCF. Dans ce cadre, elle a adopté une démarche de yield-management. Définissez cette pratique et montrez-en la pertinence pour la SNCF.**
- 7- **D'après G. Pepy, « la SNCF doit en finir avec la centralisation ». En mobilisant des approches théoriques pertinentes, détaillez deux axes envisagés pour y parvenir.**

DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

À partir de vos connaissances théoriques et factuelles, élaborer un développement structuré sur le thème suivant :

Le temps, source d'avantage concurrentiel pour l'organisation ?

BASE DOCUMENTAIRE

ANNEXE 1

LA SNCF EN QUELQUES CHIFFRES

À partir du site www.sncf.com

- **32 milliards d'euros** de chiffres d'affaires*
- **240 000** collaborateurs dans 120 pays *
- **8.4 milliards** d'investissements*
- **30 000 kms de réseaux** dont 2000 kms de lignes à grande vitesse, maintenu et surveillé 24h/24
- **14 000 trains** par jour - transportent 1 milliard de voyageurs par an
- Voyages-sncf.com : **première agence de voyage en ligne en France**

*estimation fin 2015

ANNEXE 2

RÉFORME DU SYSTEME FERROVIAIRE : EPIC

EPIC à partir du site www.wikipedia.fr

Depuis le 1^{er} janvier 2015, la SNCF est constituée de trois établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) : l'EPIC mère « SNCF » chargé du pilotage stratégique du groupe, « SNCF Réseau » propriétaire et gestionnaire du réseau ferré national et « SNCF Mobilités » chargé de l'exploitation des trains pour le transport de voyageurs et de marchandises. La SNCF est donc une entreprise ferroviaire « intégrée » : elle exerce à la fois le métier d'exploitant (voyageurs et marchandises) et celui de gestionnaire d'infrastructure ferroviaire (...)

Depuis le 1^{er} janvier 2015, la SNCF s'organise (...) autour de cinq « métiers » :

- SNCF Réseau ;
- SNCF Voyageurs ;
- SNCF Logistique ;
- SNCF Immobilier ;
- SNCF Keolis.

ANNEXE 3

L'OUVERTURE À LA CONCURRENCE : PRINCIPE ET CHRONOLOGIE

À partir des sites www.wikipedia.fr et www.sncf.fr

L'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire en France, ou la libéralisation du transport ferroviaire en France désigne couramment la possibilité pour différentes entreprises de proposer leurs services de transport à des clients. Cette ouverture est conduite dans le cadre de textes communautaires adoptés par l'Union Européenne, en particulier plusieurs séries de directives regroupées en *paquets ferroviaires*.

La transposition des textes européens et la définition des modalités précises de l'ouverture à la concurrence sont du ressort de l'État. L'Autorité de régulation des activités ferroviaires veille au bon fonctionnement, notamment économique, du secteur et à l'équité entre opérateurs.

Les entreprises ferroviaires circulant sur le réseau français peuvent être publiques ou privées, françaises ou étrangères.

L'ouverture du transport ferroviaire à la concurrence en cinq dates :

- **15 mars 2003** : le transport du fret ferroviaire transeuropéen est ouvert à toutes les entreprises à travers l'Union européenne.
- **13 juin 2005** : le premier train privé de marchandises circule en France.
- **31 mars 2006** : le trafic intérieur du fret s'ouvre totalement à la concurrence dans toute l'Union européenne.
- **8 décembre 2009** : une loi définit et régule l'organisation du transport ferroviaire. L'État crée l'Autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF), qui veille de façon indépendante au respect de la libre concurrence.
- **13 décembre 2009** : le transport international de voyageurs s'ouvre à la concurrence.

À ce jour, seule la compagnie Thello propose ses services aux voyageurs. Il s'agit de trains de nuit entre Paris et Venise et entre Paris et Rome

Le transport intérieur de voyageurs n'est pas encore ouvert à la concurrence : en 2012, le ministre socialiste des transports Frédéric Cuvillier, annonce que le transport intérieur ne sera pas ouvert à la concurrence avant 2019, date butoir fixée par l'Union Européenne.

ANNEXE 4

LA SNCF ET SON PROJET D'ENTREPRISE « EXCELLENCE 2020 »

À partir du site www.lesechos.fr, 27/09/2013 par Lionel Steinmann

(...) Pour les années à venir, Guillaume Pepy¹ veut en effet concilier transport de masse (le groupe compte 10 millions de voyageurs par jour tous modes confondus) et voyage sur mesure. Son ambition est de *généraliser des solutions porte-à-porte pour nos clients* ». Concrètement, il s'agit de prendre en charge les voyageurs d'un bout à l'autre de leur voyage, et non plus simplement d'une gare à une autre.

Cela suppose de combiner différents modes de transport : train, bus, mais aussi vélo ou auto en libre-service, covoiturage... Pour le président de la SNCF, le danger est de se faire damer le pion par les géants du numérique : « *il ne faut pas laisser Google ou d'autres faire ce magnifique projet à notre place* », assène-t-il (...)

Le président de la SNCF ne mésestime pas non plus le danger que représentent les nouvelles formes de mobilités : « *Savez-vous que Blablacar, le leader européen du covoiturage, [...] fait aujourd'hui chaque mois 600.000 voyageurs ? C'est déjà plus de 5 % du nombre de trajets vendus par SNCF Voyages ! Et qu'Avis a racheté pour 500 millions de dollars le leader américain de la voiture partagée ? Voilà nos nouveaux concurrents.* » À l'inverse, la Deutsche Bahn, le grand rival allemand sur le ferroviaire, n'est à aucun moment citée dans le discours de Guillaume Pepy.(...)

(...) Guillaume Pepy souligne également à ses troupes l'intensité de la compétition sur les prix : « *Le low cost aérien dépasse 50 % du marché aérien. Il percute Air France d'abord, notre concurrent. Mais qui peut croire qu'il épargne le TGV ? [...] Faire face, c'est admettre que nous sommes encore perçus comme trop chers.* » En réaction, le dirigeant de la SNCF annonce qu'il va « *simplifier les prix, pour mieux donner à comparer* » et qu'il entend augmenter le nombre de billets à petits prix « *en produisant moins cher, comme on l'a fait avec Ouigo* » (l'offre TGV low cost)².

Pour baisser les coûts et gagner 2 points de marge opérationnelle, 2 plans de performance sont annoncés. Le premier porte sur les fonctions transverses et vise 700 millions d'économies annuelles à réaliser d'ici à 2015. Le second est un plan de performance industriel « *afin de produire moins cher pour nos clients* », pour gagner 1,3 milliard en 2020. Comment ? « *On va généraliser les méthodes industrielles de progrès continu, on va remettre à plat des processus de production. On va réinterroger nos normes et standards trop complexes et coûteux. (...) Tout le monde est concerné* », annonce Guillaume Pepy. Un défi ambitieux, mais qui s'annonce délicat à faire passer auprès des cheminots.

¹ Guillaume Pepy, président du directoire de SNCF et PDG de SNCF Mobilités.

² Lancée le 2 avril 2013 l'offre Ouigo est inspirée des compagnies aériennes low cost : les billets Ouigo ne sont disponibles qu'en ligne sur le site de Ouigo ; Ouigo fait payer le bagage supplémentaire au-delà d'une valise et d'un sac par passager ; les titres de transports sont contrôlés avant la montée dans le train ce qui implique pour les clients de devoir se présenter trente minutes avant le départ du train. Le choix de gares périphériques de départ comme Marne-la-Vallée-Chessy ou Lyon-Saint-Éxupéry se justifie par le prix que fait payer SNCF Réseau à SNCF Mobilités pour l'utilisation des voies, prix qui est nettement moins cher que Paris-Gare-de-Lyon ou Lyon-Part-Dieu.

ANNEXE 5

GUILLAUME PEPY : "TOUT CE QU'IL FAUT CHANGER À LA SNCF"

À partir du site www.Challenges.fr, le 17/06/2014 par Pauline Damour

INTERVIEW : Pour son président, la SNCF doit en finir avec la centralisation.

Comment faire bouger les choses ? La SNCF souffre d'une centralisation excessive. "L'armée + la discipline", disait Louis Gallois. Et ça il faut que ça change. Il faut rendre de l'initiative et du pouvoir au terrain. En somme, décentraliser la SNCF. C'est lancé.

Mais ça fait longtemps que vous dite ça... : Nous sommes à mi-chemin! Rendre l'initiative au terrain, donner des responsabilités nouvelles à ceux qui vivent avec les clients, c'est une révolution managériale et culturelle.

Cela consiste en quoi par exemple ? Aujourd'hui, dans les 20 régions de France, le patron local des TER n'a plus besoin de demander une autorisation au national, que ce soit pour embaucher ou pour investir dans l'entretien des trains. Il est jugé sur son résultat et par sur ses moyens.

On a tout de même le sentiment qu'il faudrait aller plus vite. Qu'est-ce qui a bougé depuis 2008 et où faut-il accélérer? Ce qui est acquis, c'est la discipline financière de l'entreprise. On ne raisonne désormais plus seulement en termes de chiffre d'affaires mais également en termes de qualité de service et de marges. (...)

Mais comment rendre l'entreprise plus compétitive? D'abord, en renversant la pyramide. En mettant les clients tout en haut, le cheminot comme maillon clef et les chefs au service de tous !

Ce qui veut dire quoi concrètement ? Par exemple, en 2014-2015, nous implantons dans les gares plus de 1.500 bornes d'évaluation de la satisfaction des voyageurs tout au long de leur parcours. Cela permet de faire remonter en temps réel au manager de terrain - le patron de la ligne, le chef de gare, ou le responsable de l'espace de ventes - ce qui va ou ne va pas dans son activité, afin de le corriger.

Mais tout ça ne peut pas se faire sans faire bouger également l'activité industrielle de la SNCF, non ? Oui, on doit accélérer sur la performance industrielle. Il faut changer de braquet. C'est le cœur du projet d'entreprise Excellence 2020 : 1,3 milliard d'efficacité économique à dégager en cinq ans. Cela ressemble au volet industriel de Transform 2015 à Air France. En l'occurrence : produire plus et mieux avec moins.

C'est possible sans faire une révolution culturelle à la SNCF ? C'est surtout une révolution des méthodes : on introduit les méthodes industrielles classiques des grandes entreprises (Lean management, ...). Pour cela, on augmente l'effort de formation : 75 % de cheminots formés plus de 40 heures, chacun, par an.

Peut-on toucher au fameux RH 077³ qui régit l'organisation du travail à la SNCF pour la rendre plus efficace comme Alexandre de Juniac est en train de le faire à Air France par exemple ? Regardez ce qui est fait dans la division fret : Sylvie Charles, la responsable du fret a remis à plat l'organisation de la production avec les personnels en introduisant la polyvalence des tâches, l'amélioration de l'utilisation des temps morts, l'optimisation de la chaîne de production... Les régions attendent des efforts comparables pour TER. (...)

³Depuis 2006 et l'ouverture à la concurrence du transport du fret ferroviaire, coexistent, dans le secteur ferroviaire, deux régimes distincts de durée du travail : celui qui est applicable aux (seuls) agents de la SNCF (le « RH 077 ») et celui dont relèvent les agents des autres entreprises ferroviaires qui opèrent dans le secteur du fret.

ANNEXE 6

LA SNCF LANCE IDVROOM

La SNCF lance IDVROOM en intégrant Ecolutis

à partir du site www.usine-digitale.fr, le 09/12/2014 par Elodie Vallerey

Après le TGV low-cost (iDTGV, Ouigo) et le bus (Oui BUS), la SNCF se positionne sur le marché grandissant du covoiturage. Le 10 septembre, lors d'un séminaire pour détailler sa stratégie et ses solutions de mobilité, le groupe présentera iDVROOM, une nouvelle plateforme web qui met en relation les adeptes du covoiturage. Ce mode de transport collaboratif boosté par le succès de la pépite française Blablacar s'inscrit, selon une porte-parole de la SNCF, "*dans la réflexion globale de l'entreprise sur les différents modes de transport et sur tout ce que l'usager peut faire avant, pendant et après*" le voyage.

Fusion des sites web 123envoiture.com et Easycovoiturage

Depuis plusieurs années, la SNCF multiplie les investissements pour s'imposer comme un "opérateur de mobilité" et plus uniquement une compagnie de transport ferroviaire.

Déjà en ligne, iDVROOM a été développé par Ecolutis, opérateur de covoiturage depuis une dizaine d'années, tombée dans le giron de la SNCF en 2013. La plateforme (sur laquelle la marque SNCF n'apparaît pas encore) est née de la fusion de deux sites web existants : 123envoiture.com et Easycovoiturage, qui revendiquent à eux deux 900 000 membres.

La force d'Ecolutis face aux géants du secteur : le covoiturage pour les entreprises ou collectivités territoriales. Bolloré, Disneyland Paris, La Poste, Crédit agricole, l'Assemblée nationale, Nantes Métropole, la ville d'Evry... la TPE angevine conçoit et opère des services de covoiturage à la demande.

Trajets courts ou uniques

Avec iDVROOM, elle espère trouver un relais de croissance et se renforcer dans le segment grand public avec deux cœurs de cible : les covoitureurs réguliers, adeptes des trajets travail-domicile "courte distance", et des trajets uniques. (...)

ANNEXE 7

LES FUTURS TGV ALSTOM⁴ DE LA SNCF CONÇUS POUR DES TARIFS LOW COST

À partir du site www.challenges.fr, le 05/06/2014 par l'AFP

Le projet de TGV du futur d'Alstom, prévu pour 2018, a évolué, depuis le lancement du projet, d'un modèle haut de gamme à un train moins coûteux par passager, a indiqué le président de la SNCF.

Interrogé à l'Assemblée Nationale par la commission du développement durable, Guillaume Pépy a expliqué que "le cahier des charges" avait "fondamentalement changé".

Le projet est passé du "nec plus ultra", à 30 ou 35 millions d'euros par train, à "un TGV qui, au siège passager, serait 30% moins cher (...) [pour pouvoir] faire des prix plus bas".

Alstom, en charge du projet, devra donc concevoir un TGV avec plus de places par rames que dans le modèle actuel, "sans diminuer le confort des voyageurs", a détaillé le patron de la SNCF, évoquant notamment la possibilité de "supprimer le bar", qui pourrait être remplacé par un autre système, un chariot roulant par exemple.

ANNEXE 8

AVEC OUIBUS, LA SNCF VA SUBMERGER LA FRANCE D'AUTOCARS

À partir du site www.latribune.fr, le 04/09/2015 par Fabrice Gliszczynski

La SNCF entre à son tour dans la bataille de l'autocar. Moins d'un mois après la libéralisation de ce marché en France avec la promulgation de la loi Macron le 7 août 2015, la société ferroviaire frappe fort en musclant sa filiale autocariste IDBus rebaptisée Ouibus tout en proposant des tarifs très agressifs. Sa taille est appelée à doubler avec un réseau de 130 liaisons (dont 7 de nuit) vers 46 destinations dont 35 en France et les prix d'appel sont fixés à 5 euros l'aller simple.

« Notre objectif est de monter jusqu'à 8 millions de voyages proposés en 2018 », a expliqué Rachel Picard, directrice générale de SNCF Voyages. Trois cents emplois directs seront créés pour assurer ce développement. (...)

Les fréquences seront en effet importantes sur « les axes favoris du covoiturage » comme Paris-Nantes (9 aller-retours par jour) ou Paris-Lille (16 AR par jour), Paris-Lyon (14 AR par jour) Paris-Rennes (7 AR par jour). Pour exploiter un tel réseau, la SNCF utilisera 80 bus qu'elle vient d'acheter et utilisera ceux d'autocaristes partenaires.

Avec Ouibus, la SNCF va essayer de récupérer une partie des recettes qu'elle prévoit de perdre sur ses TGV et Intercités à cause de la concurrence des autocars (entre 100 et 200 millions d'euros par an). (...)

⁴ La SNCF est à la fois l'un des plus gros clients de l'activité transport du groupe Alstom ainsi que son principal partenaire lorsqu'il s'agit d'aller conquérir des marchés à l'étranger (ils ont fait ainsi partie d'un même consortium pour décrocher en 2015 la construction et l'exploitation d'une ligne de 25 kilomètres dans le Maryland (Etats-Unis).

ANNEXE 9

POURQUOI LA SNCF SE DIGITALISE À MARCHE FORCÉE

A) Sur cinq ans, la SNCF va tripler son budget recherche-développement.

à partir du site www.Lesechos.fr, le 21/10/2013 par Lionel Steinmann-

(...) Au-delà des nouveautés à caractère commercial, la SNCF lance une véritable politique d'innovation. L'an dernier, pour la première fois, le groupe est entré dans le Top 50 des déposants de brevets en France. «*Et nous avons l'intention de rejoindre le Top 10 dans les cinq ans* », indique Sophie Boissard, directrice générale déléguée du groupe. À cette fin, le budget de recherche-développement sera triplé sur la période.

Repenser l'offre

L'effort est nécessaire, car les concurrents se font menaçants. Si Voyages-sncf.com reste hégémonique dans la vente de billets, les géants de l'Internet comme Google et Apple lorgnent son marché. Et le covoiturage et les compagnies aériennes low cost imposent des références tarifaires, par rapport auxquelles le TGV paraît parfois bien cher. D'où la nécessité de repenser l'offre, comme les processus de production. Finis les déplacements limités aux seuls trajets de gare à gare : le groupe compte bien passer au « porte-à-porte » en guidant chaque voyageur, grâce notamment à des applications mobiles. « *Nous devons être le plus digital des transporteurs* », résume Guillaume Pepy, le président.

D'ici quelques mois, les utilisateurs de trains régionaux se verront proposer le « TER mobile », qui indiquera le trajet d'adresse à adresse, tous modes de transport confondus. L'application devrait également permettre d'acheter son billet en 3 clics. (...)

B) La révolution des objets connectés

à partir du site www.latribune.fr, le 21/05/2015 par Fabrice Gliszczynski

Mais le numérique est bien plus qu'un outil B to C. « *C'est le levier de la transformation de l'entreprise, et ce bien au-delà du commerce électronique et de la relation client*, souligne Guillaume Pepy. *Le numérique va non seulement créer davantage de valeur pour nos clients, mais il va aussi permettre d'agir directement sur la qualité et l'efficacité de la production de transport qui sont créées pour le client* », expliquait-il le 12 février lors de la présentation de la stratégie numérique de SNCF.

Pour lui, la révolution numérique remet en question les modes de production de l'entreprise, la façon de repenser la maintenance des trains ou de surveiller le réseau ferré. Dans la maintenance par exemple, elle facilite les actes de prévention : « *Réparer avant qu'il ne casse.* »

C'est tout le sens du plan **Vigirail**, un vaste programme de sécurisation des voies lancé en 2013, après l'accident de Brétigny. Dix mille agents de surveillance sont en train d'être équipés de tablettes qui leur permettront notamment de photographier toutes les anomalies observées sur le réseau et d'entrer ces données numériques dans le système de maintenance de SNCF. Un bond en avant en termes de dialogue entre les équipes d'entretien.(...)

Ces nouvelles technologies, en particulier l'Internet des objets connectés, ont une autre vertu : elles font baisser les coûts. Les exemples sont légion. Le réchauffement des aiguillages est souvent cité. Ces derniers ne doivent en aucun cas geler. Pour cela, un dispositif alimenté par une bouteille de butane réchauffe le rail quand la température descend en dessous d'un certain seuil. Leur vérification est assurée par des équipes chargées de vérifier l'état de la bouteille de butane et de du réchauffeur.(...)

« *Pour SNCF Réseau, le numérique va changer la productivité. On va gagner de l'efficacité et les gains d'efficacité, on les rendra au client.* » explique Guillaume Pepy.