



ED

E-CUBE

STRATEGY  
CONSULTANTS

# Ouverture des lignes à grande vitesse à la concurrence : enjeux et défis pour le secteur ferroviaire français

---

E-CUBE STRATEGY CONSULTANTS

Juin 2024

## Avant-propos

Des « Frecciarossa » Trenitalia pour se rendre à Lyon depuis Paris, des Ouigo sur les rails espagnols, l'ouverture à la concurrence des trains à grande vitesse s'accélère depuis 2020 en Europe. En France, elle voit s'affronter SNCF Voyageurs avec ses inOui et Ouigo, des opérateurs historiques étrangers – Trenitalia et Renfe - et des nouveaux entrants s'appuyant sur des modèles d'affaires parfois innovants tels que Kevin Speed, Le Train ou Proxima.

L'Italie et l'Espagne précèdent de peu la France dans cette dynamique concurrentielle ; ces deux pays constituent des cas d'enseignements éclairants, notamment pour le marché français qui voit actuellement se multiplier les projets alternatifs. L'ouverture à la concurrence des lignes à grande vitesse dans ces pays a provoqué au moins trois « chocs » de marché, parfois combinés:

- **Un choc d'offre** par l'augmentation des fréquences ;
- **Un choc de prix**, avec une forte réduction du prix pour l'utilisateur ;
- **Un choc de service** grâce à l'amélioration de la flexibilité et de la qualité pour l'utilisateur.

Si la situation de marché post-ouverture apparaît très favorable pour l'utilisateur, de nombreux défis persistent pour les différents acteurs de la chaîne de valeur, gestionnaires du réseau ferré ou des gares, nouvelles entreprises ferroviaires (EF) entrants sur le marché des lignes à grande vitesse (LGV) comme pour les acteurs historiques : optimisation de la disponibilité des sillons ferroviaires, impact sur les revenus des gestionnaires d'infrastructures, difficulté intrinsèque à lancer une entreprise ferroviaire concurrente sur un marché historiquement organisé pour répondre au besoin d'un acteur monopolistique, capacité de réaction des acteurs historiques, etc.

La libéralisation du rail devrait apporter des effets positifs sur l'offre de transport, la décarbonation de la mobilité et permettre de baisser les prix. C'est un enjeu politique majeur. Si tous les acteurs politiques s'accordent sur la nécessité de développer le ferroviaire, notamment à travers l'investissement dans le réseau ou la revitalisation du fret et du transport régional, ils divergent sur la méthode à mettre en œuvre. Portée par les directives européennes, la libéralisation de la grande vitesse ne fait pas consensus parmi les partis politiques alors que ses bénéfices apparaissent dans d'autres pays. Le résultat des législatives 2024 pourrait influencer sur la dynamique qui se crée en France et la capacité à accélérer le développement du rail.

Ce point de vue, nourri par les travaux récents d'E-CUBE sur les enjeux du ferroviaire et de l'ouverture à la concurrence, a pour objectif de comprendre les implications de la libéralisation du marché du transport à grande vitesse sur les acteurs de la chaîne de valeur en France ainsi que les partis-pris stratégiques à adopter pour lever les barrières associées.

## **A** Tardive, l'ouverture à la concurrence du train à grande vitesse est devenue effective dans trois des plus grands réseaux européens : l'Italie, l'Espagne et la France

- L'ouverture à la concurrence a été lente parmi les grands réseaux LGV européens.
- En Italie, en Espagne et en France, des grands opérateurs européens et des nouveaux entrants innovants concurrencent aujourd'hui l'opérateur historique domestique.

## **B** L'ouverture à la concurrence de la grande vitesse en Italie et en Espagne a produit un triple choc de marché : un choc d'offre, un choc de prix et un choc de service

- Choc d'offre : l'ouverture à la concurrence a généré une augmentation de la fréquence de 30 à 60% et du trafic de 50 à 75% en Espagne et en Italie sur les lignes ouvertes.
- Choc de prix : l'ouverture à la concurrence a généré une réduction des prix moyens de 10 à 20% pour l'utilisateur.
- Choc de service : l'ouverture à la concurrence peut entraîner une amélioration de la qualité de service.

## **C** Le marché français pourrait devenir rapidement le marché le plus concurrentiel d'Europe

- Le segment de la grande vitesse s'est ouvert en 2021 en France et compte aujourd'hui trois opérateurs européens concurrents qui évoluent dans un marché à forte demande.
- L'arrivée de Trenitalia a permis une croissance de l'offre et une diminution des prix sur le Paris-Lyon.
- Après Trenitalia et Renfe, des acteurs innovants ciblent la grande vitesse en France.

## **D** En France, l'ouverture du marché pose des défis majeurs pour les acteurs de la chaîne de valeur : les gestionnaires d'infrastructures, SNCF Voyageurs, les opérateurs historiques étrangers et les nouveaux entrants

- Pour les gestionnaires d'infrastructures, SNCF Réseau et SNCF Gares et Connexions, l'ouverture à la concurrence engendre une utilisation accrue de l'infrastructure induisant une adaptation de la capacité des gares et une réflexion sur la tarification des péages ferroviaires.
- Les nouveaux entrants font face à de nombreuses barrières à l'entrée, notamment sur l'accès au matériel roulant, la sécurisation des sillons ferroviaires et l'obtention des autorisations.
- Les opérateurs historiques étrangers doivent composer avec un nouveau marché, peu accessible et à des difficultés associées à la transposition de leur modèle opérationnel.
- SNCF Voyageurs devra explorer de nouvelles voies pour préserver son niveau de marge sur l'activité grande vitesse.

## A Tardive, l'ouverture à la concurrence du train à grande vitesse est devenue effective dans trois des plus grands réseaux européens : l'Italie, l'Espagne et la France

### L'ouverture à la concurrence a été lente parmi les grands réseaux LGV européens.

L'ouverture à la concurrence sur le rail a été initiée au début des années 1990 à l'échelle européenne, avec depuis plus de 25 ans, une quinzaine de pays européens qui ont ouvert leur réseau à la concurrence : Allemagne, Autriche, Royaume-Uni... L'ouverture à la concurrence, effective sur le train grande vitesse (trains capables d'une vitesse de pointe à plus de 300 km/h), ne date que de 2012 avec l'arrivée d'Italo (NTV) en Italie.

La France et l'Espagne ont récemment ouvert leurs marchés domestiques. En France, le monopole historique de SNCF a cessé en 2021 avec l'arrivée de l'opérateur historique italien, Trenitalia, sur la liaison la plus fréquentée d'Europe, Paris-Lyon (44 millions de passagers soit un tiers du trafic longue distance en France<sup>1</sup>).

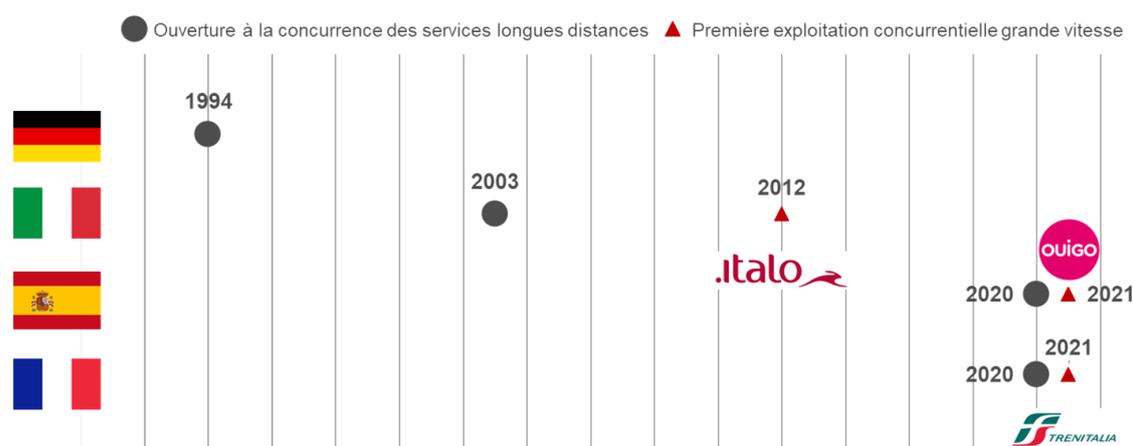


Figure 1 : Ouverture du réseau et première exploitation concurrentielle grande vitesse sur les quatre plus grands réseaux LGV européens<sup>2</sup>

Tous les pays européens n'ont pas adopté la même approche : si l'*open access* ou service librement organisé (SLO) a été mis en œuvre en Italie et en France sur la grande vitesse, l'Espagne a retenu une approche mêlant *open access* et lots attribués sous procédure d'appels d'offres, afin de faciliter l'accès aux sillons ferroviaires<sup>3</sup>. L'accès à ces sillons est un processus long (en France, la phase préparatoire commence 5 ans avant le démarrage de l'activité) et complexe (nécessitant des ressources dédiées) qui doit être renouvelé chaque année.

<sup>1</sup> SNCF Réseau

<sup>2</sup> ART, recherches internet

<sup>3</sup> Créneau horaire sur lequel un train est autorisé à circuler sur un parcours précis à un moment donné

## En Italie, en Espagne et en France, des grands opérateurs européens et des nouveaux entrants innovants concurrencent aujourd'hui l'opérateur historique domestique.

Dans les trois pays où la concurrence se développe, le marché de la grande vitesse s'organise autour de trois types d'entreprises ferroviaires concurrentes :

- **L'opérateur historique**, ancien détenteur du monopole national (par exemple SNCF Voyageurs en France) et ses filiales.
- Des grands **opérateurs européens (les « historiques étrangers »)**, qui exportent leurs expertises : Trenitalia en France et en Espagne, Renfe en France ou SNCF via Ouigo en Espagne et bientôt en Italie.
- Des **acteurs émergents** et start-ups développant des modèles d'affaires parfois innovants : offre low-cost (Kevin Speed en France, Iryo et Ouigo en Espagne) ou « low-price » comme Italo (NTV) en Italie. D'autres opérateurs se portent sur des lignes attractives et moins couvertes (Proxima ou Le Train dans l'Ouest de la France).



*Figure 2 : Cartographie des entreprises ferroviaires, actuelles et pressenties, de la grande vitesse sur les quatre plus importants réseaux européens*

**L'Italie** a vu se développer, au travers d'Italo, le premier opérateur privé et profitable sur la grande vitesse en Europe. Fondé en 2006, NTV (initiatives portées par initialement plusieurs industriels italiens, rejoint par SNCF qui s'est retiré en 2015) a lancé la marque Italo en 2012. L'entreprise s'est différenciée en se positionnant comme une offre flexible : trois classes différentes (complétées par une quatrième en 2018) et une grille tarifaire déclinable, et plus compétitive que Trenitalia en pratiquant des prix inférieurs de 24% en moyenne jusqu'en 2016.

Italo est actuellement la référence en matière de nouveaux entrants rentables. L'entreprise a enregistré son premier EBITDA positif en 2014 et a réalisé un bénéfice net de 104 millions d'euros, soit 15 % de son chiffre d'affaires, en 2022.

L'opérateur, d'abord présent sur Milan-Naples, a progressivement étendu son réseau pour desservir, aujourd'hui, 16 villes dans l'ensemble de l'Italie.

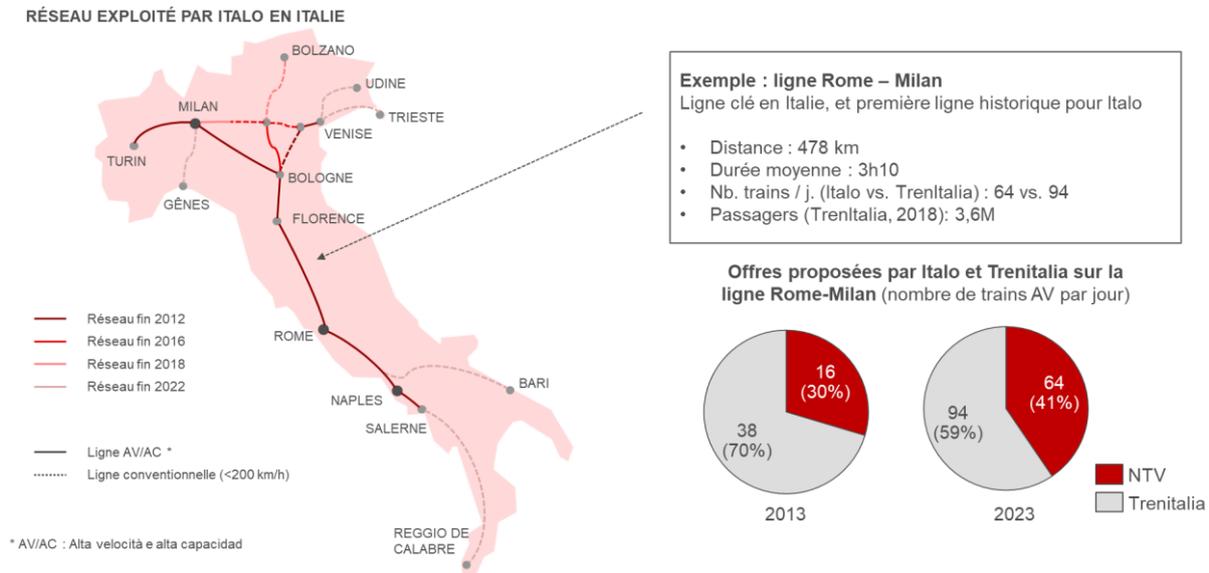


Figure 3 : Réseau exploité par Italo (NTV) en Italie à fin 2023

Il est attendu que SNCF vienne également concurrencer le duopole actuel à partir de 2026 avec un projet « Allegro », dérivé de son offre Ouigo.

L'ouverture à la concurrence en Espagne a démarré en 2021. Trois opérateurs, filiales de leurs maisons-mères, opérateurs nationaux, s'affrontent désormais sur la grande vitesse :

- **Iryo** issu d'un consortium incluant Trenitalia, Air Nostrum (compagnie aérienne) et Globalvia (gestionnaire d'infrastructures)
- **Ouigo España**, filiale de la SNCF
- **Renfe**, l'opérateur historique qui a lancé en 2021 une **offre low-cost, Avlo** en complément de son offre Renfe classique.

Les trois nouveaux services ont débuté sur des lignes à forte demande (Madrid-Barcelone, suivie de Madrid-Valence) et ont mené une lutte intense au travers de modèles low-cost. Les offres low-cost Avlo et Ouigo ont pu être rapidement déployées grâce à la réutilisation de rames existantes et au soutien de leur maison-mère. Iryo a, quant à lui, réalisé un investissement de 800 M€ pour s'équiper de 23 trains (Hitachi Rail).

RÉSEAU DE LIGNES GRANDES VITESSES EN ESPAGNE

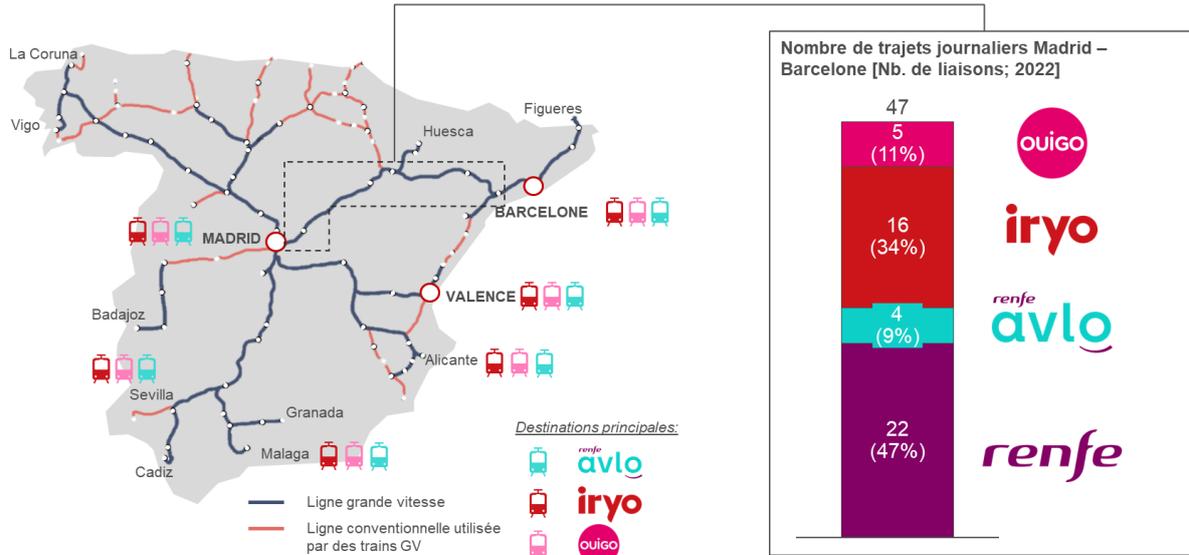


Figure 4 : Réseau LGV en Espagne et zoom sur la compétition du marché Madrid-Barcelone

## **B** L'ouverture à la concurrence de la grande vitesse en Italie et en Espagne a produit un triple choc de marché : un choc d'offre, un choc de prix et un choc de service

Tout comme d'autres secteurs qui ont été précédemment ouverts à la concurrence en Europe, tels que les télécommunications ou le transport aérien, la libéralisation du transport ferroviaire de passagers a trois objectifs principaux : **l'augmentation de l'offre ferroviaire, la baisse des tarifs pour les voyageurs et l'amélioration de la qualité du service.**

Ce sont autant d'axes de différenciation recherchés par les nouveaux entrants qui visent à créer un choc d'offre (augmentation des fréquences et/ou de la capacité transportée par voyage), un choc de prix (prix inférieurs aux opérateurs en place) et/ou un choc de services (amélioration du confort à bord et/ou de la flexibilité).

Les cas de l'Espagne et de l'Italie démontrent que ces trois chocs ont été au rendez-vous.

### **Choc d'offre : l'ouverture à la concurrence a généré une augmentation de la fréquence de 30 à 60% et du trafic de 50 à 75% en Espagne et en Italie sur les lignes ouvertes.**

Le choc d'offre et sa conséquence principale, l'augmentation de la fréquentation, est le premier effet recherché par l'ouverture à la concurrence dans les pays européens, avec pour objectif de contribuer à la décarbonation des transports de longue distance grâce au report modal.

Afin de réduire le risque trafic lors de l'entrée sur le marché, la plupart des nouveaux entrants choisissent de se porter sur des lignes attractives à forte demande : Paris-Lyon en France (Trenitalia); Milan-Naples en Italie (Italo) ou Madrid-Barcelone en Espagne (Iryo, Ouigo).

En Italie, l'arrivée d'Italo en 2012 sur la ligne Milan-Naples a induit une augmentation du trafic de 74 % entre 2011 et 2019 pour une augmentation de 30 à 40% de la fréquence : la fréquence des trains est passée à un train toutes les demi-heures entre Rome et Milan. La nouvelle demande a été très largement captée par Italo sur les dessertes couvertes (environ 80% de l'augmentation) mais également par Trenitalia (20%) qui a adapté son offre et n'a pas subi de baisse de fréquentation.

NOMBRE DE PASSAGERS SUR LES TRAJETS MOYENNES ET LONGUES DISTANCES EN TRAIN EN ITALIE\*

[milliards de pax.km/an]

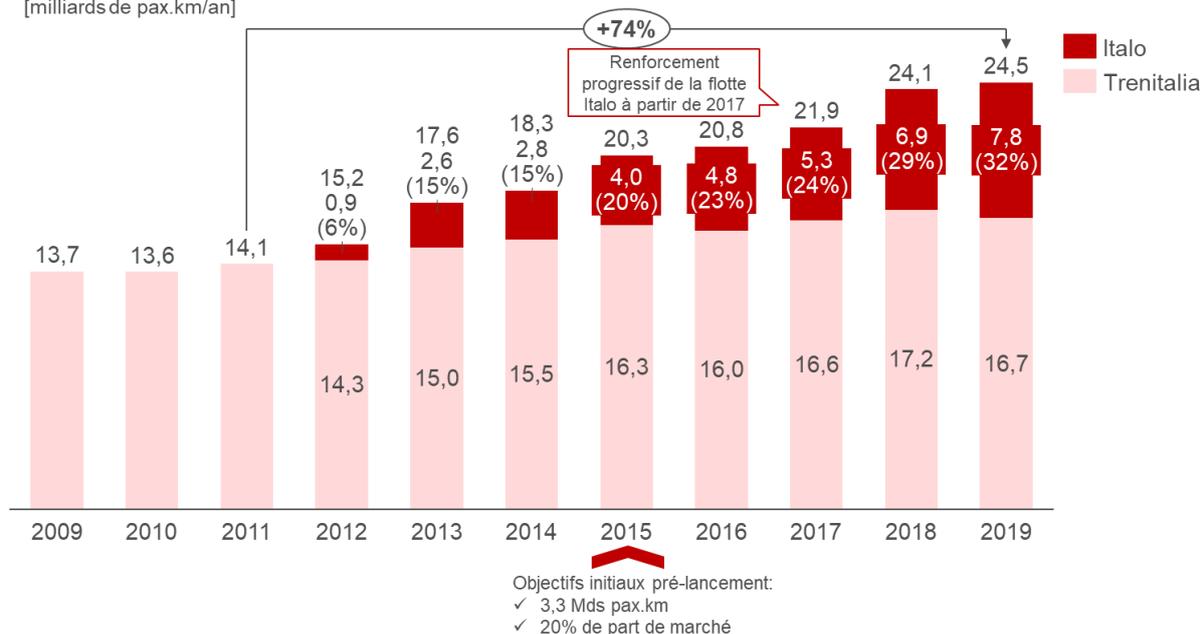


Figure 5 : Evolution du nombre de passagers transportés sur les trajets moyennes et longues distances en train en Italie\* [milliards de pax.km/an]<sup>1</sup>

En Espagne, l'arrivée des opérateurs Iryo et Ouigo a impacté l'offre de voyage de manière très significative. Entre 2019 et 2023, la fréquence a augmenté de 60% entraînant une augmentation du trafic de 50% sur les liaisons principales.

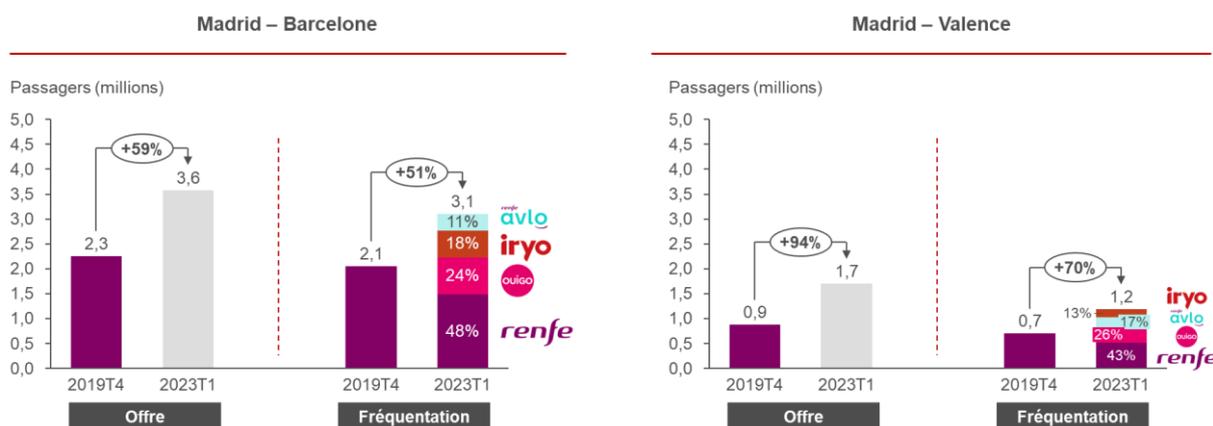


Figure 6 : Evolution de la fréquentation et de l'offre sur les lignes Madrid-Barcelone et Madrid-Valence<sup>2</sup>

A l'inverse de l'Italie, l'offre a donc augmenté plus rapidement que la fréquentation, entraînant ainsi une pression supplémentaire sur les prix et sur le taux d'occupation des trains de l'opérateur historique. La fréquentation est au rendez-vous, Ouigo a atteint plus de 90% de sa capacité maximale en deux ans d'opérations<sup>3</sup>. Les nouveaux entrants ont récupéré toute la

<sup>1</sup> Rapports financiers Italo et Trenitalia et revue de presse

<sup>2</sup> CNMC Informe Trimestrial 2023T1

<sup>3</sup> Revue de presse, CNMC

croissance au-delà des niveaux pré-covid sur les axes Madrid-Barcelone et Madrid-Valence, pour atteindre ~26% du marché espagnol de la grande vitesse. Au total, les nouveaux entrants ont ajouté 10,6 millions de passagers sur le transport à grande vitesse à fin 2023 par rapport à 2019<sup>1</sup>.

### **L'ouverture à la concurrence favorise la décarbonation du transport à longue distance grâce au report modal**

L'ouverture à la concurrence contribue à la décarbonation du transport de passagers. L'augmentation de la demande pour le transport ferroviaire favorise le report modal, réduisant ainsi l'intensité carbone moyenne du transport de passagers.

En Italie, l'entrée d'Italo sur la liaison Milan-Rome a permis d'amplifier le report modal (principalement par rapport à l'avion) enclenché par la mise en exploitation de la ligne à grande vitesse en 2009. En 2022, le train atteignait 80% de part modale par rapport à l'avion sur Rome-Milan<sup>2</sup>.

En Espagne, la part de marché du train est passée à 85% par rapport à l'avion sur les corridors concurrentiels en 2023 (par exemple 82% sur Madrid-Barcelone où le train a gagné 20 points depuis 2019)<sup>7</sup>.

En France, l'apparition du service Ouigo en 2013, a permis un report modal conséquent : les voyageurs Ouigo proviennent en partie de report modal (~40%), ou de nouveaux voyageurs (~20%), et la cannibalisation avec les services inOui existants est limitée<sup>3</sup>.

Il est espéré que ce report s'amplifie dans le temps, le train ayant un rôle à jouer majeur dans la décarbonation des voyages longue distance en France : 72% des voyageurs.kilomètres étaient réalisés en véhicule particulier en France en 2019, 19% pour le train<sup>4</sup>.

### **Choc de prix : l'ouverture à la concurrence a généré une réduction des prix moyens de 10 à 20% pour l'utilisateur.**

En Espagne, le choc d'offre ferroviaire a créé une pression forte sur les prix, accentué par la stratégie de prix des nouveaux entrants : fin 2022, Ouigo offrait des prix 50 à 60% plus bas que Renfe. En réaction, Renfe a créé son offre low-cost, Avlo.

En moyenne, l'arrivée de la concurrence sur les lignes Madrid-Barcelone et Madrid-Valence a entraîné une baisse des prix de plus de 20%. Cette baisse des prix s'est par la suite confirmée

<sup>1</sup> CNMC

<sup>2</sup> Roberto Rinaudo, président de Trenitalia France lors du colloque de l'association française du rail (AFRA), Octobre 2022

<sup>3</sup> ART, Enquête 2019 auprès des voyageurs en trains à grande vitesse

<sup>4</sup> ART, d'après Enquête mobilité des personnes (EMP) 2019

sur d'autres lignes (Madrid-Séville et Madrid-Alicante notamment). Les nouvelles lignes qui se sont ouvertes à la concurrence depuis, dans le Sud de l'Espagne, ont connu des prix 25 à 55% plus bas que ceux pratiqués par la Renfe AVE avant l'ouverture.

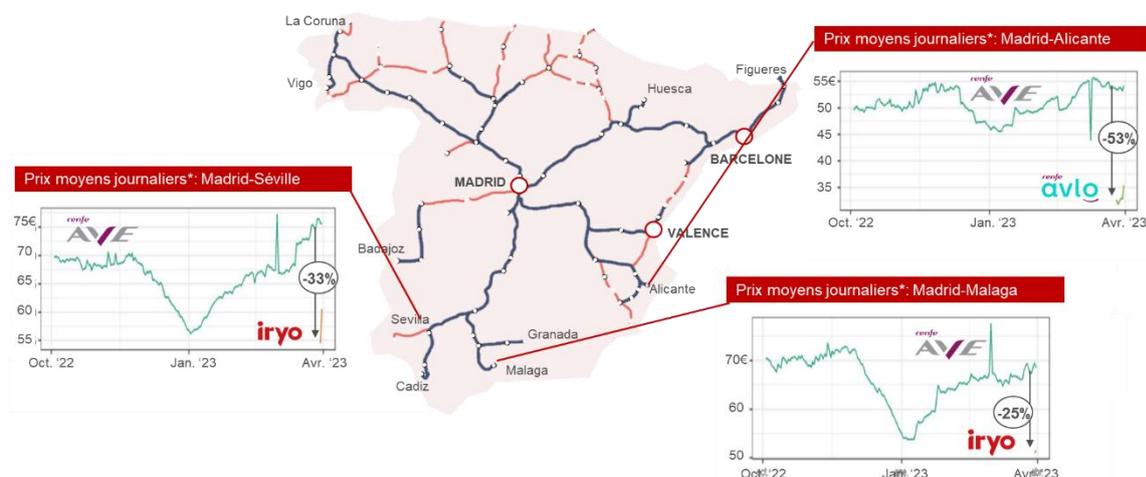


Figure 7 : Evolution tarifaire de lignes ouvertes à la concurrence en Espagne

Les nouveaux entrants proposent des prix largement inférieurs à l'opérateur historique pour capter rapidement des parts de marchés. Mais ces prix ont été rendus possibles par plusieurs facteurs dont une structure de coûts allégés : coûts de siège réduits, péage ferroviaire optimisé par une plus forte densité à bord et utilisation plus intensive du matériel roulant.

Sur le long terme, le choc de prix pourrait s'atténuer avec la normalisation de l'agressivité commerciale des nouveaux entrants, mais un gain devrait persister pour le consommateur : en Italie, l'arrivée d'Italo, pratiquant des prix inférieurs de 20 à 30% par rapport à Trenitalia, a également permis une baisse des prix persistante de 10 à 15% en moyenne.

## Choc de service : l'ouverture à la concurrence peut entraîner une amélioration de la qualité de service.

La qualité de service d'une offre ferroviaire est multiforme : fréquence, ponctualité, fiabilité, confort à bord, facilité de réservation, flexibilité tarifaire, services en gare ou à bord, etc.

L'augmentation des fréquences, résultant d'une offre abondante et d'une amplitude horaire plus large pour les voyageurs s'est largement améliorée en Italie et en Espagne grâce à cette augmentation des fréquences ferroviaires.

Par ailleurs, l'arrivée d'Italo a entraîné une amélioration du confort à bord pour les passagers, avec des sièges confortables, un contenu multimédia accessible, un accès au Wi-Fi, etc. La distribution des titres de transport a été facilitée grâce à des automates.

Enfin, la plupart des nouveaux services ferroviaires sont lancés avec l'utilisation de trains neufs, ce qui réduit les risques matériels et améliore le confort à bord à niveau de service équivalent.

## **C** Le marché français pourrait devenir rapidement le marché le plus concurrentiel d'Europe

### **Le segment de la grande vitesse s'est ouvert en 2021 en France et compte aujourd'hui trois opérateurs européens concurrents qui évoluent dans un marché à forte demande.**

Sur le segment de la grande vitesse, le paysage concurrentiel français se compose actuellement de trois acteurs : SNCF Voyageurs, Trenitalia sur l'axe Paris-Lyon (depuis 2021, prolongé jusqu'à Milan) et Renfe entre Lyon et l'Espagne (depuis 2023).

Trenitalia et Renfe ont pu se déployer rapidement grâce à un matériel roulant déjà disponible, et déployable sur des lignes à forte fréquentation. Ils ont également pu limiter leur investissement sur les ateliers de maintenance en utilisant ceux localisés dans leur pays d'origine (Paris-Milan, Lyon-Barcelone).

L'opérateur historique comme les nouveaux entrants sont attirés par un marché à la demande importante et croissante (pic de 122 millions de passagers en 2023 pour SNCF<sup>1</sup>). Ce dynamisme est notamment porté grâce aux atouts écologiques (carbone) et pratiques (éviter les congestions du transport routier et de l'aérien) qui s'encadrent dans les nouveaux modes de vie des passagers (par exemple le télétravail) et dans un contexte structurel de demande accrue pour des voyages rapides entre les grandes villes.

Face à cette forte demande (SNCF Voyageurs annonçait qu'un TGV sur trois était complet en 2023), les opérateurs renouvellent et accroissent leur parc roulant : SNCF Voyageurs est en attente de 115 TGV-M, commandés auprès d'Alstom, tandis qu'Eurostar annonçait, en mai 2024, l'acquisition d'au moins 30 rames en anticipant une progression du trafic Paris-Londres à 30 millions de passagers d'ici à 2030 (par rapport au 19 millions de passagers de 2023, en hausse de 22% par rapport à 2022).

### **L'arrivée de Trenitalia a permis une croissance de l'offre et une diminution des prix sur le Paris-Lyon.**

Les premiers bénéfices de l'arrivée de Trenitalia sur le Paris-Lyon sont perceptibles : grâce à l'intégration de cinq nouvelles liaisons aller-retour par jour et des prix inférieurs de -47% par rapport à l'offre inOui lors de son entrée sur le marché<sup>2</sup>, la fréquence a augmenté de 15% et les prix ont baissé de -23% entre fin 2019 et fin 2022 (en comparaison, +4% sur la même période sur Paris-Bordeaux, liaison non-concurrentielle). Ces tarifs devraient, toutefois, rester temporaires : l'opérateur italien a bénéficié de péages avantageux pour ses premières années

<sup>1</sup> SNCF, chiffres en 2023

<sup>2</sup> Prix moyens d'un billet acheté une semaine à l'avance en décembre 2021, d'après Florent Laroche pour Slate « TGV Paris-Lyon: un an après l'ouverture à la concurrence, quel effet sur les prix des billets? », décembre 2022

d'exploitation (baisse de -37% des péages ferroviaires en 2022 négociée entre SNCF Réseau et Trenitalia et validée par l'ART<sup>1</sup>).

Bien que présent sur la ligne la plus fréquentée d'Europe, Trenitalia a éprouvé des difficultés pour atteindre un taux de remplissage pleinement satisfaisant : il n'était que de 50% au bout de 6 mois d'exploitation. La différenciation de l'offre Trenitalia par rapport à l'existant et l'augmentation des fréquences, favorisant l'attractivité pour les voyageurs professionnels, permettraient à Trenitalia d'accroître ses parts de marché.

## Après Trenitalia et Renfe, des acteurs innovants ciblent la grande vitesse en France.

De nouveaux concurrents devraient intégrer le marché de la grande vitesse dans les prochaines années, parmi les plus notables :

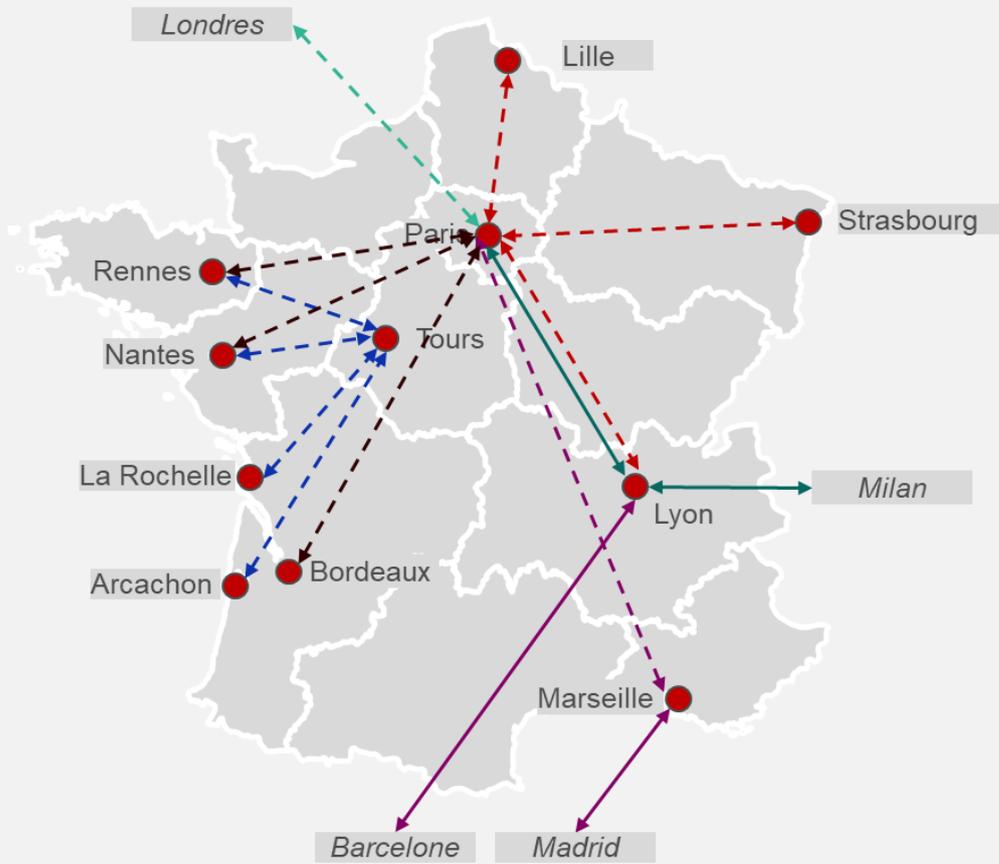
- **Proxima**, est un projet porté par Rachel Picard, ancienne dirigeante de la SNCF ayant annoncé en juin 2024 une levée de fonds de 1 Md€ auprès d'Antin Partners. Cette levée de fonds servira notamment à financer l'acquisition de 12 rames TGV de la gamme Avelia Horizon (Alstom), identique au TGV-M. Proxima compte déployer une offre similaire au modèle d'Italo à partir de 2027 pour relier Paris à Bordeaux, Rennes, Nantes et Angers.
- **Le Train** souhaite exploiter le trafic régional à grande vitesse en se détachant des liaisons passant par Paris. Trois liaisons reliant Bordeaux à Tours, Rennes et Nantes devraient entrer en exploitation en 2026.
- **Kevin Speed** a conçu un modèle innovant mêlant low-cost et forte fréquence (16 passages par jour) inédite sur la grande vitesse. Le début d'exploitation de son service « Ilisto » est espéré pour 2028. Kevin Speed a, pour cela, conclu un accord-cadre, inédit, avec SNCF Réseau sur l'attribution de sillons ferroviaires qui lui permettra de faire rouler 20 nouvelles rames, commandées à Alstom.
- **Evolyn** aspire à concurrencer l'Eurostar sur le Paris-Londres à partir de 2026. La start-up annonçait, fin 2023, une commande de 12 rames à Alstom et un projet total estimé à 1 milliards de livres.

Si l'ensemble des différents projets annoncés parviennent à se lancer, le marché français deviendra le marché le plus concurrentiel d'Europe sur la grande vitesse.

---

<sup>1</sup> L'Autorité de Régulation des Transports a validé la tarification négociée entre SNCF Réseau et Trenitalia France pour les années 2022 et 2023 et les niveaux de réduction accordée sur le fondement d'une évaluation du différentiel de recettes pour un nouvel entrant comparativement à un opérateur installé induit par la phase de développement progressif de l'activité commerciale (également appelée phase de « ramp-up »).

**Liaisons exploitées (hors SNCF Voyageurs) et projets d'ouverture à la concurrence en France (mi-2024)**



Légende	Opérateurs exploitants	Opérateurs aspirants
<ul style="list-style-type: none"> <li>← — → Lignes exploitées</li> <li>← - - - → Lignes en projet</li> </ul>	<p><b>renfe</b></p> <p>← — — — — — → (2024)</p> <p><b>TRENITALIA</b></p> <p>← — — — — — →</p>	<p><b>Evolyn</b> ← - - - - - → (À partir de 2026)</p> <p><b>Le Train</b> ← - - - - - → (À partir de 2026)</p> <p><b>Proxima</b> ← - - - - - → (À partir de 2027)</p> <p><b>High Speed for every one every day</b> ← - - - - - → (À partir de 2028)</p>

## **D** En France, l'ouverture du marché pose des défis majeurs pour les acteurs de la chaîne de valeur : les gestionnaires d'infrastructures, SNCF Voyageurs, les opérateurs historiques étrangers et les nouveaux entrants

Le développement concurrentiel est en cours en Europe et est amorcé en France. Il pose des défis majeurs pour l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur et implique des partis-pris stratégiques pour aborder au mieux le virage de la libéralisation du marché de la grande vitesse.

**Pour les gestionnaires d'infrastructures, SNCF Réseau et SNCF Gares et Connexions, l'ouverture à la concurrence engendre une utilisation accrue de l'infrastructure induisant une adaptation de la capacité des gares et une réflexion sur la tarification des péages ferroviaires.**

L'ouverture à la concurrence est un élément de transformation majeur pour les opérations de SNCF Réseau et SNCF Gares et Connexions. La multiplication des fréquences ferroviaires va entraîner une sollicitation accrue de l'infrastructure utilisée sur l'ensemble du parcours grandes lignes (voies et gares). Cette sollicitation devrait accroître le besoin de maintenance associé et nécessiter une adaptation des capacités.

Le besoin d'adaptation se portera notamment sur les gares. Les gares des métropoles sont dimensionnantes quant à la capacité du réseau à absorber de nouvelles circulations : leur taux de saturation détermine la capacité du réseau à accueillir de nouvelles fréquences et les capacités d'accueil sont difficilement modifiables à moyen terme (~15 ans). Si des projets d'élargissement ou de construction permettront de limiter la saturation dans le futur, le besoin de capacités à court terme implique l'utilisation de gares alternatives et surtout l'optimisation des opérations en gare telle qu'elle se pratique au Japon (réduction du temps d'arrêt et de retournement, étalement des arrivées, gestion des flux d'arrivées et de départs...).

Par l'augmentation des fréquences réalisées par les entreprises ferroviaires, le gestionnaire d'infrastructures devrait connaître mécaniquement une augmentation de ses revenus fondés sur les péages. Cette augmentation devrait, en théorie, permettre de financer, en partie, les 100 Mds€ d'investissements requis pour la modernisation et le développement du réseau<sup>1</sup>. Cependant, le haut niveau des péages français apparaît comme un frein à l'entrée de nouveaux acteurs ; la question de les baisser ou de les moduler lors des *ramp-ups* des nouveaux entrants est posée.

---

<sup>1</sup> Plan d'investissement annoncé en 2023 par Elisabeth Borne

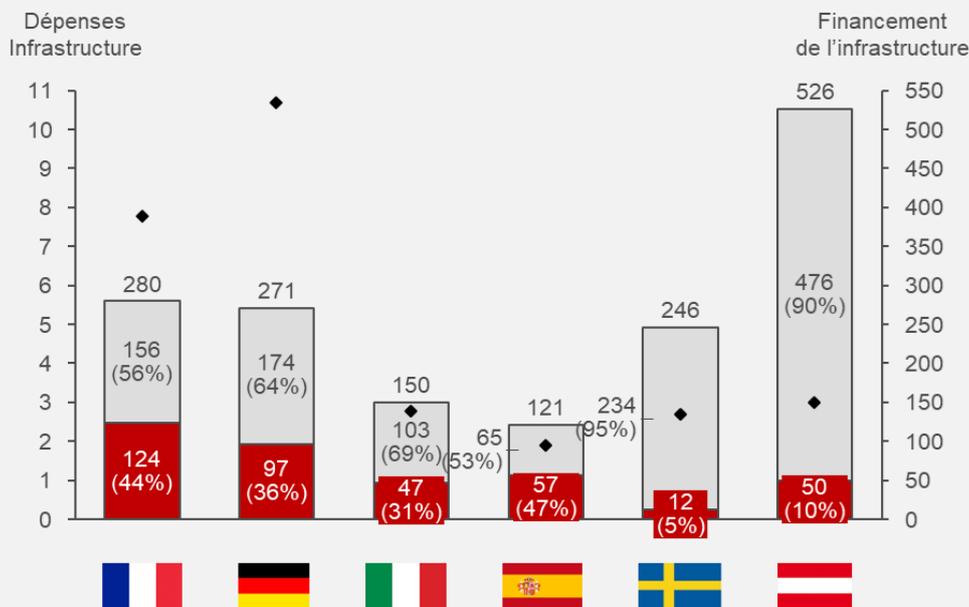
### Financement des réseaux ferrés et rôle des péages ferroviaires

Le réseau ferré français, deuxième réseau européen, est l'un des réseaux les moins subventionnés d'Europe. Le ticket de train intègre une part importante de péage ferroviaire (~40% du prix d'un ticket aujourd'hui) et cela bien plus que la moyenne européenne : le péage par train.km est ainsi de 9,2€ en France contre 4,1€ en moyenne en Europe ce qui permet, en France, de financer l'infrastructure à hauteur de 44% grâce aux péages (contre 23% en moyenne en Europe). L'écart est encore plus important sur la grande vitesse : en 2019, le péage moyen sur le réseau LGV était de 16 €/train.km en France contre 5 € en Italie ou 7 € en Espagne<sup>1</sup>.

#### Financement de l'infrastructure ferroviaire en 2021

Ensemble des services ferroviaires

Autres financements (K€/km.voie)    ◆ Dépenses infrastructure (Md€)  
 Péage (K€/km.voie)



*Figure 8 : Les péages ferroviaires français sont parmi les plus chers d'Europe car le réseau ferroviaire y est peu subventionné*

Le niveau des péages, en renchérissant le coût kilométrique, apparaît comme un frein à la compétitivité du rail rapport aux autres modes de transport et rend complexe la mise en œuvre de gains de compétitivité sur les autres postes de coûts pour les nouveaux entrants. Pourtant, la réduction du péage ferroviaire unitaire sur le long terme n'est pas forcément une mauvaise affaire pour le gestionnaire d'infrastructures : en baissant le prix moyen du billet de train, la réduction du niveau de redevance permet de générer une demande induite supplémentaire pour le transport ferroviaire longue distance. Il est ainsi plus aisé pour les entreprises ferroviaires de trouver et maintenir un équilibre économique et d'introduire de nouvelles

<sup>1</sup> IRG Rail

fréquences qui génèreront une augmentation du total de redevances perçues par le gestionnaire d'infrastructures.

En Italie, **la réglementation visant à diminuer les prix de péages**, en réaction à l'arrivée d'Italo, **a favorisé l'augmentation de trafic sur les lignes à grande vitesse en rendant le train plus compétitif**, notamment sur la ligne Milan-Rome. Le prix des péages a diminué de -36% entre 2013 et 2015 sur les lignes ouvertes à Italo. Pour le gestionnaire d'infrastructures, les revenus liés à l'infrastructure ferroviaire ont retrouvé, dès 2017, leur niveau de 2013, malgré des prix unitaires plus faibles.

#### REVENUS DE PÉAGE PERÇUS PAR RFI [M€] (LIGNES GRANDE VITESSE + LIGNES CONVENTIONNELLES)

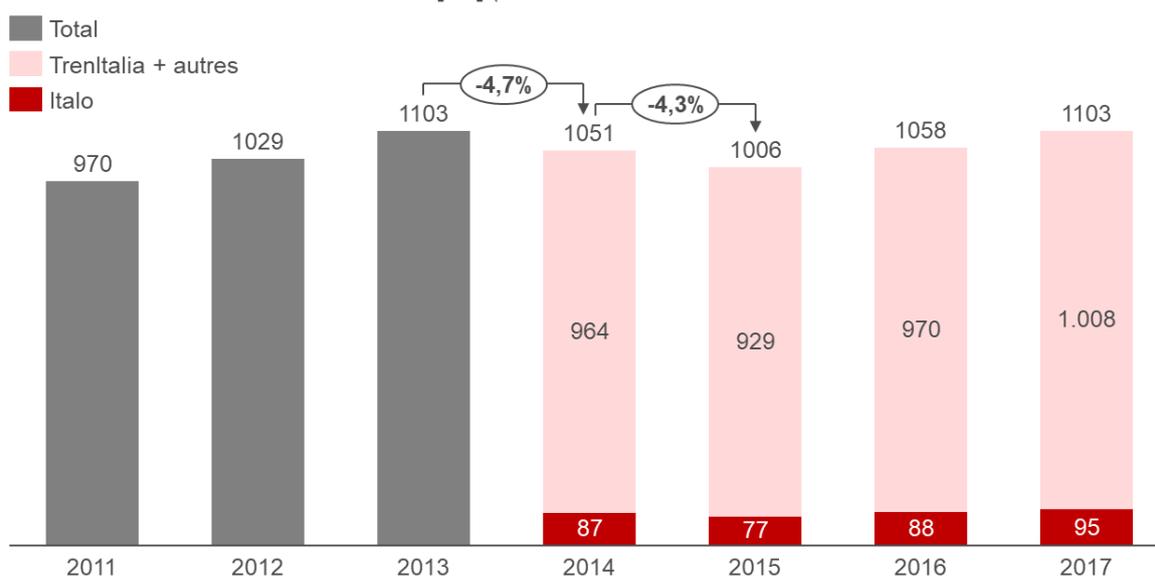


Figure 9 : Revenus de péages perçus par RFI [M€] (LGV + Lignes conventionnelles)<sup>1</sup>

En Espagne, l'ADIF, le gestionnaire d'infrastructures, pourrait également adopter une réduction de la tarification des péages faisant ainsi acte du fait que les revenus ferroviaires ont augmenté de 52% (+148 M€) sur les lignes ouvertes à la concurrence depuis 2019<sup>2</sup> et que la rentabilité n'est pas encore au rendez-vous pour les nouveaux entrants, par exemple pour Ouigo qui génèrerait 36 M€ de pertes en 2022.

<sup>1</sup> Rapports annuels financiers RFI et Italo

<sup>2</sup> CNMC

**En proie à des débuts compliqués, Italo fut aidé par la baisse des péages et la création d'une autorité indépendante. Désormais, Italo est valorisé 4,2 Mds€.**

Les débuts d'Italo (2012-2014) furent difficiles en raison notamment :

- D'un manque de séparation verticale entre son concurrent (Trenitalia) et le gestionnaire d'infrastructures (RFI) conduisant par exemple à des pénalités jugées démesurées et des difficultés d'accès aux gares pour le nouvel entrant.
- De coûts de péages trop élevés pour le nouvel entrant qui ne parvenait pas à allier compétitivité prix et rentabilité, présentant ainsi 200 M€ de pertes cumulées sur ses trois premiers exercices.

Grâce à la création d'une autorité de régulation indépendante (ART), à la réduction des péages ferroviaires de 36% en 2014 et à l'adaptation de sa politique commerciale, Italo a pu rapidement se redresser. L'entreprise atteint son premier EBITDA positif la même année et bénéficie aujourd'hui d'une rentabilité forte (104 M€ de bénéfice net, soit 15% de son chiffre d'affaires en 2022). Ce redressement a rendu l'entreprise attractive auprès des investisseurs entraînant, fin 2023, son rachat par MSC pour une valorisation de ~4.2 Mds €.

Dorénavant, Italo fait figure de concurrent robuste face à l'opérateur historique en détenant un tiers du marché sur la moyenne et la longue distance en Italie. Depuis 2008, le nombre de passagers ferroviaires entre Rome et Milan est passé de 1 à 3,6 millions de passagers, entraînant une part des difficultés de la compagnie aérienne nationale.

**Les nouveaux entrants font face à de nombreuses barrières à l'entrée, notamment sur l'accès au matériel roulant, la sécurisation des sillons ferroviaires et l'obtention des autorisations.**

Le transport ferroviaire est fortement consommateur de capital et l'engagement est difficilement réversible : il s'agit de s'engager sur un investissement massif en matériel roulant et en ateliers de maintenance spécifiquement développés pour un marché géographique précis (a contrario de l'aérien). NTV a réalisé un investissement de 650 M€ entre 2008 et 2012 pour le lancement d'Italo. Les investisseurs d'Iryo ont consenti un investissement de 800 M€ pour 23 trains. Kevin Speed estime son investissement nécessaire à 1,2 Mds€ pour faire rouler ses 20 trains à partir de 2028, montant que Proxima révèle avoir levé pour financer l'acquisition de 12 rames Alstom et le lancement de son activité.

Par ailleurs, la disponibilité du matériel roulant en soi est une véritable contrainte. Le marché de la construction de matériel roulant est sous contraintes, avec des capacités de production et financières limitées des principaux acteurs. Fin 2023, Alstom, bénéficiait d'un carnet de

commande record de plus de 90 Mds€ (notamment nourri par la reprise des contrats Bombardier) tout en faisant face à une crise de trésorerie et à des difficultés dans l'exécution de ses contrats liés à des problèmes industriels et d'approvisionnement. Face à cette tension et au coût important du matériel roulant, le matériel d'occasion n'est malheureusement pas réellement une option : il est très peu disponible (les opérateurs maximisent l'exploitation du matériel roulant dans un contexte de forte demande) et difficilement interopérable d'un pays à l'autre (différence de système de tension/fréquence, d'écartement des voies, de système de signalisation...d'un pays à l'autre y compris au sein de l'Union Européenne).

Ce manque de liquidité du matériel roulant explique, pour partie, l'absence de ROSCOs<sup>1</sup> sur le segment de la grande vitesse et la récurrence d'une intégration du matériel roulant à l'entreprise ferroviaire, notamment pour les nouveaux entrants (Italo, Iryo, Proxima...). La multiplication des concurrents et l'amélioration de l'interopérabilité des trains (par exemple en faisant le choix de rames tricourant, capables de circuler dans d'autres pays comme l'a fait Proxima)<sup>2</sup> faciliteront l'apparition de ces ROSCOs pourront, à leur tour, faciliter l'émergence de nouveaux entrants.

Aujourd'hui, le transport de la grande vitesse représente un investissement significatif (1 Md€ environ par projet) caractérisé par sa rigidité de par la faible interopérabilité d'usage du matériel roulant, sa longue période de retour sur investissement positif (TRI positif au bout de quelques dizaines d'années), et ses incertitudes quant à la réussite commerciale, notamment liées à l'intensité concurrentielle<sup>3</sup>. Entre le capital-risque et le fonds d'infrastructure, les investisseurs doivent être en mesure de développer une nouvelle approche pour évaluer ce type d'investissement en y intégrant des garanties qui leur permettront de gérer efficacement leur niveau de risque.

L'accès aux sillons ferroviaires présente l'autre défi majeur pour les nouveaux entrants. En France, l'attribution des sillons est usuellement renouvelée chaque année par le gestionnaire d'infrastructures, au bout d'une procédure longue et à l'issue incertaine pour l'entreprise ferroviaire, notamment dans un contexte où les sillons se raréfient avec l'arrivée de la concurrence. Dans une situation de monopole, la méthode d'attribution était principalement planificatrice sans conséquence mais dans une situation concurrentielle, elle peut porter sur l'incapacité du nouvel entrant à pouvoir opérer ses liaisons. La mise en place d'accords-cadres sur l'attribution des sillons ferroviaires devient clé. Ils ont été largement utilisés dans les pays bénéficiant d'un fort degré d'ouverture à la concurrence, par exemple en Italie (l'ensemble des lignes ouvertes à la concurrence couvertes) et en Espagne (70% de capacité de sillons couverts). En France un premier accord-cadre d'attribution de capacités a été noué entre Kevin Speed et SNCF Réseau en 2024 sur les trois lignes visées à partir de 2028.

---

<sup>1</sup> Rolling stock companies, entreprises qui acquièrent les équipements et les louent ensuite aux entreprises ferroviaires. Ces entreprises se sont notamment développées en Europe sur la location de wagons de marchandises ou de locomotives.

<sup>2</sup> Entretien de Rachel Picard pour Ville Rail & Transports, 7 juin 2024

<sup>3</sup> Les fondateurs de Midnight Train, projet de trains de nuit haut de gamme, ont fait état de ces difficultés dans un bilan associé au renoncement du projet en juin 2024

L'accès à des ateliers de maintenance compétitifs, les agréments de sécurité et autres autorisations, la capacité à commercialiser ses propres tickets dans un secteur anciennement monopolistique<sup>1</sup>... s'ajoutent aux difficultés que rencontrent les nouveaux entrants. Si de nombreux projets ambitieux ont été annoncés ces dernières années, peu d'entre eux iront jusqu'au lancement de l'activité.

## **Les opérateurs historiques étrangers doivent composer avec un nouveau marché, peu accessible et à des difficultés associées à la transposition de leur modèle opérationnel.**

Renfe et Trenitalia, grâce à leurs capacités financières, à leur matériel roulant et à leur expertise de la grande vitesse ferroviaire, ont pu être en capacité de se déployer rapidement en France. Ces opérateurs doivent composer cependant avec un marché français attractif mais peu accessible. Pour sa première année complète (2022), les recettes de Trenitalia étaient ainsi inférieures aux prévisions et témoignent d'une montée en charge plus lente qu'estimée initialement<sup>2</sup>.

Si les opérateurs historiques ont pu facilement déployer du matériel ferroviaire sur des lignes transfrontalières (Paris-Milan pour Trenitalia, Lyon-Barcelone et Marseille-Madrid pour Renfe), ils demeurent aujourd'hui limités dans leur déploiement par l'absence de base opérationnelle en France, ateliers de maintenance notamment. Cette situation entraîne une vulnérabilité associée au lien entre le matériel et sa base de maintenance : par exemple, Trenitalia a dû cesser temporairement l'exploitation de la ligne Paris-Milan en raison d'un éboulement survenu en 2023 dans la vallée de la Maurienne.

## **SNCF Voyageurs devra explorer de nouvelles voies pour préserver son niveau de marge sur l'activité grande vitesse.**

L'ouverture à la concurrence apparaît comme un élément de transformation majeur pour SNCF Voyageurs qui a déjà pu bénéficier de la libéralisation du rail à l'international : sur l'ensemble de ses activités, plus d'un tiers du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé à l'international en 2023 et l'opérateur est notamment présent sur la grande vitesse en Espagne et bientôt en Italie. Cette transformation est importante car la grande vitesse contribue fortement à la rentabilité de l'entreprise. L'EBITDA de l'activité TGV-Intercités atteignait 17% du CA en 2023, contre 10% pour l'activité transilien et 6% pour l'activité TER (source : rapport financier annuel SNCF 2023).

Pour SNCF Voyageurs, la multiplication des fréquences concurrentes devrait entraîner dans un premier temps une baisse de la part de marché et une réduction du taux d'occupation de ses TGV, notamment en heures creuses. La baisse généralisée des prix, appuyée par une concurrence directe avec Trenitalia, Renfe et des concurrents « low-cost » (Kevin Speed)

---

<sup>1</sup> L'application SNCF Connect est vingt fois plus téléchargée que l'application française de Trenitalia (comparaison mai 2024 des téléchargements sur Android : SNCF Connect plus de 10 millions de téléchargements, Trenitalia France plus de 50 000 téléchargements).

<sup>2</sup> ART, Avis n° 2023-064 du 21 décembre 2023

contraindra SNCF à réagir. Différents leviers sont actionnables : baisser les prix via le reclassement d'une partie de l'offre inOui en offre Ouigo et l'arrivée des TGV-M<sup>1</sup>, réallouer des capacités ferroviaires sur d'autres lignes, moins ciblées, et incarnant de potentiels nouveaux relais de croissance, optimiser voire augmenter de son offre sur les lignes en concurrence (fréquence, services) ou rationaliser ses activités. Les annonces de l'augmentation des fréquences de Ouigo le 14 juin dernier vont dans ce sens.

L'ouverture à la concurrence de la grande vitesse est désormais lancée en France. Les acteurs du secteur, qu'il s'agisse de l'autorité de régulation, des gestionnaires d'infrastructures ou des entreprises ferroviaires historiques et nouvelles entrantes, sont en phase d'apprentissage et d'adaptation. Ces acteurs devront être accompagnés, pour analyser les impacts de la libéralisation sur leur modèle d'affaires, leur positionnement, l'adaptation de leur chaîne de valeur, la formalisation d'une proposition de valeur différenciante, la définition d'une stratégie proactive et réactive et l'identification de nouveaux relais de croissance. Les partis-pris stratégiques des acteurs seront essentiels pour garantir les bénéfices de l'ouverture à la concurrence pour les usagers et réussir les paris industriels et économiques de cette nouvelle configuration du marché ferroviaire.

---

<sup>1</sup> Les TGV-M, attendus pour 2025, bénéficient d'une capacité plus importante (maximum 720 places vs. 510 places pour un TGV Duplex) et donc d'un coût par siège annoncé significativement plus bas

Auteurs

Alexandre Bouchet (Associé)

Etienne Jan (Associate Partner)

Charles Vallon (Consultant)



PARIS — LAUSANNE — BRUXELLES - LONDRES — MUNICH

SAN FRANCISCO - TUNIS — CHENNAI — HONG KONG

**Ouverture des lignes à grande vitesse à la concurrence : enjeux et défis pour le secteur ferroviaire français**

Juin 2024

Copyright © E-CUBE Strategy Consultants SA

[www.e-cube.com](http://www.e-cube.com)

*Toute reproduction sans l'autorisation de l'auteur est interdite.*

**Contact**

Etienne JAN — Associate Partner

Etienne.jan@e-cube.com