

INSIGHT

DECEMBRE 2015

QUELS IMPACTS DE L'OUVERTURE A LA
CONCURRENCE DU MARCHE FERROVIAIRE SUR LES
OPERATEURS DE SURETE ?



La fusillade du 21 août 2015, à bord d'un Thalys assurant la liaison Amsterdam – Paris a mis sous les projecteurs les dispositifs de sécurité et de sûreté dans les gares et à bord des trains. Rien, à court terme, ne semble pouvoir éviter une récurrence. Les attaques terroristes à Paris mi-novembre amènent également les autorités à exiger le renforcement de la sécurité des transports de voyageurs.

Les infrastructures actuelles des gares ferroviaires ne permettent pas un contrôle aussi précis que dans les aéroports : les espaces sont ouverts, étroits et souvent sous dimensionnés par rapport au trafic. La présence des agents de sûreté à bord des trains est un véritable facteur clé de succès pour maîtriser le risque encouru.

A l'heure où les marchés européens sont en pleine libéralisation, l'organisation de la sûreté ferroviaire fait débat. L'état doit-il en avoir la responsabilité et y dédier des forces de police spécifiques ? Au contraire, la sûreté doit-elle être laissée aux soins des opérateurs ?

Répondant à cette interrogation, les autorités françaises ont publié le 10 juillet 2015 un décret relatif aux prestations de sûreté fournies par le service dédié de la SNCF : la SUGE (Surveillance Générale). De fait, dans le cadre de la réforme ferroviaire et de l'ouverture du marché ferroviaire français, la SUGE pourra proposer ses prestations à SNCF Réseau et SNCF Mobilités, mais également à l'ensemble des autres entreprises ferroviaires utilisatrices du réseau ferré national (Thalys, Thello, Lyria..). Dans le cadre de l'ouverture du marché ferroviaire français, comment les missions de Sûreté vont-elles s'organiser au niveau transnational ? De manière générale, quels sont les impacts de l'ouverture du marché sur les opérateurs de sûreté ?

I/ Les différents modèles organisationnels des opérateurs de sûreté et l'influence du niveau de libéralisation du marché ferroviaire

L'organisation des dispositifs de sûreté varie en fonction des pays. Ils peuvent être organisés par les forces de police, par l'opérateur historique et majoritaire sur le réseau national ou par une

organisation commune. Le rattachement des équipes de sûreté est fonction de plusieurs paramètres : l'état de séparation organisationnelle entre le gestionnaire d'infrastructure et les opérateurs ferroviaires, le degré d'ouverture du marché national à la concurrence et le rattachement historique des équipes de sûreté.

Dans le cas d'un rattachement à l'opérateur historique, les pouvoirs des agents chargés de la sûreté ferroviaire sont généralement élargis par rapport à d'autres agents de sécurité privés. Par exemple, ils peuvent avoir le droit d'effectuer des missions en civil, d'être autorisés à porter une arme, ou de verbaliser un client... Les avantages d'un tel rattachement sont légitimes.

En tout premier lieu c'est son savoir-faire qui lui confère une plus-value. Au fil des années, elle a développé une connaissance unique dans le domaine ferroviaire, tant au niveau des compétences sectorielles qu'au niveau de l'adaptation des techniques de sûreté au monde spécifique du ferroviaire.

Cette connaissance provient d'une part de la proximité des agents de sûreté avec les autres agents de l'opérateur ferroviaire : le rattachement à la même entreprise contribue à faciliter les liens entre agents commerciaux et agents de sûreté. D'autre part, une telle organisation fait bénéficier la Sûreté d'une place privilégiée pour coordonner ses actions avec les autres activités du groupe ferroviaire. Elle peut ainsi répondre au mieux à chacun de leurs besoins et bénéficier du retour d'expérience de l'ensemble des entités du groupe.

Enfin, les moyens nécessaires à la lutte contre une forme de délinquance plus mobile et plus rapide nécessitent une implication plus importante des opérateurs ferroviaires et un accroissement des effectifs de sûreté. Dès lors, l'hypothèse de vouloir se passer d'une sûreté organisée par l'opérateur ferroviaire repose sur des effectifs de police ferroviaire renforcés. L'état actuel des finances publiques des pays européens complique un tel scénario.

Néanmoins, bien qu'historiquement légitime, ce modèle est de plus en plus contradictoire avec l'ouverture du marché ferroviaire appuyée par l'Union Européenne. Un autre opérateur que l'opérateur historique ne jugerait-il pas plus pertinent de se tourner vers un opérateur de sûreté indépendant, notamment dans une optique d'accélérer l'ouverture du marché et de « casser »

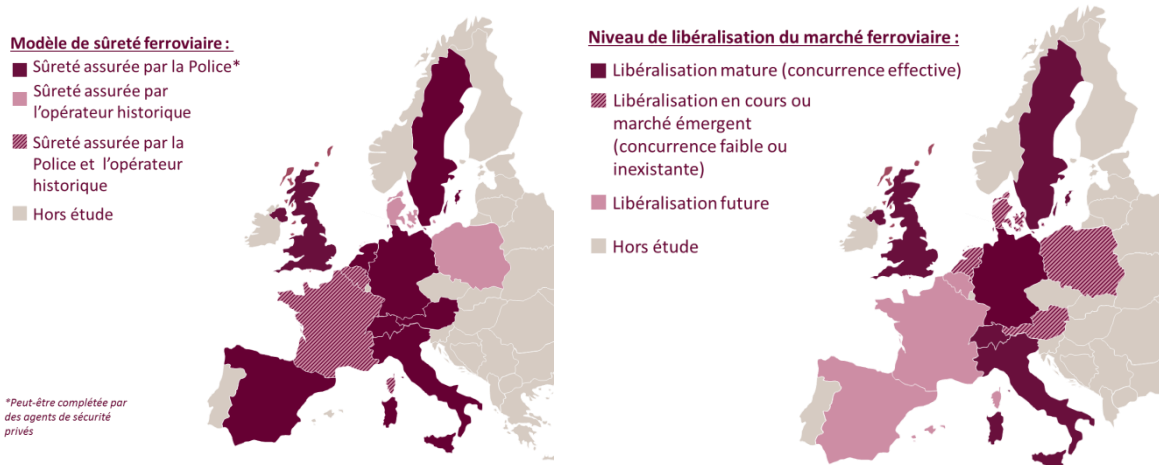


FIGURE 1 : COMPARAISON DES MODELES DE SURETE FERROVIAIRE ET DU NIVEAU DE LIBERALISATION DU MARCHÉ FERROVIAIRE

le monopole ? Certains pays européens ont alors fait le choix de spécialiser une section de leurs forces de police. C'est dans ce contexte qu'à partir de 2004, les autorités belges ont transféré une partie des forces de police ferroviaire de SNCB Holding vers le Service National de Police Ferroviaire Belge.

Le gouvernement britannique a, lui, effectué ce transfert il y a bien longtemps (en 1949) avec la mise en place de la British Transport Police. Cette force de police garde une certaine singularité dans son organisation puisqu'elle est financée à 95% par les opérateurs ferroviaires. Ses agents interviennent sur tous types de trains et profitent d'une coordination entre les opérateurs.

Nous pouvons observer que l'opérateur historique est davantage responsable de la sûreté ferroviaire sur un marché non libéralisé ou dont la libéralisation est en cours (figure 1).

Une fois que l'ensemble de ces marchés européens seront libéralisés, qu'advient-il de l'organisation de la sûreté ? Une sûreté organisée par un acteur historique nettement concurrencé est-elle légitime ?

Dans certains marchés, le contexte est un peu plus complexe puisque l'opérateur ferroviaire historique est le même que le gestionnaire d'infrastructure (cas de la France, de la Belgique, de la Pologne,...). Dans le cas de la France, le service de sûreté (la SUGE) est alors directement rattaché à la société mère, encadrant l'opérateur ferroviaire et le gestionnaire d'infrastructure. Cette nouvelle organisation est la confirmation que l'ouverture à la concurrence du marché national n'est pas

synonyme d'une stricte séparation des compétences. Plus que le rattachement organisationnel, c'est l'assurance d'une indépendance totale dans les prestations réalisées qui importe (un traitement équitable entre les différents acteurs). En rattachant l'organisation de la sûreté à la société mère (regroupant l'opérateur ferroviaire et le gestionnaire d'infrastructure), cette dernière possède plus de légitimité à intervenir pour les autres opérateurs. En restant intégrée au groupe, la sûreté conserve une place privilégiée pour coordonner ses actions avec les autres entités du groupe.

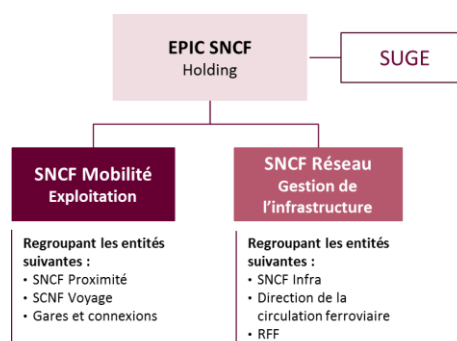


FIGURE 2 - POSITIONNEMENT DE LA SUGE DANS LE NOUVEL ORGANIGRAMME DE LA SNCF

	Dispositif de sûreté assuré par les forces de police	Dispositif de sûreté assuré par l'opérateur historique
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une image rassurante pour les passagers et une plus forte autorité : les passagers sur le réseau ferré pourraient avoir davantage confiance en la capacité d'intervention des forces de l'ordre en cas de fait de sûreté ✓ Une plus forte légitimité dans le contexte d'un marché fortement concurrentiel, dans lequel les forces de sûreté de l'opérateur historique ne pourraient pas assurer la coordination entre tous les opérateurs de transport 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une connaissance unique dans le domaine ferroviaire (compétences sectorielles et adaptation des techniques de sûreté au monde spécifique du ferroviaire) ✓ Un rattachement à la même entreprise qui permet de faciliter les liens entre agents commerciaux et agents de sûreté et permettre une meilleure coordination des actions avec les autres activités du groupe ferroviaire
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Une dépendance des services de Police, ne permettant pas à l'opérateur de transport de piloter directement sa politique de sûreté ✓ Une moins grande expertise du secteur ferroviaire : l'absence d'intervention de forces de sûreté des opérateurs de transport peut être problématique dans le contexte actuel de lutte contre une forme de délinquance plus mobile spécifique au transport ferroviaire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un « monopole de la sûreté » qui peut induire un service et/ou des prix non équitables entre les opérateurs de transport ✓ Une possible remise en cause de la légitimité de l'agent de sûreté par la personne interpellée

FIGURE 3 - AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES MODELES ORGANISATIONNELS DES OPERATEURS DE SURETE

Le gouvernement français a par ailleurs confirmé ce positionnement dans un décret publié en juillet 2015. Ce décret autorise les agents de sûreté de la SNCF (la SUGE) à intervenir sur l'ensemble des entreprises ferroviaires utilisatrices du réseau ferré national. Les prestations autorisées sont également précisées : la sûreté des voyageurs et la sauvegarde de leurs biens, l'assistance aux agents de l'entreprise ferroviaire, la protection du patrimoine appartenant ou utilisé par l'entreprise ferroviaire, la surveillance et la sécurisation des marchandises, la prévention des actes d'incivilité et de délinquance. Le renforcement des droits de la SUGE pose la question des impacts de l'ouverture du marché ferroviaire sur les organisations de sûreté et leur capacité d'adaptation à un environnement plus concurrentiel.

II/ Les impacts de l'ouverture du marché sur les opérateurs de sûreté

Un des premiers impacts de l'ouverture du marché pour un opérateur de Sûreté est l'impératif d'une plus forte transparence dans l'offre tarifaire. Alors que la tarification de prestations réalisées entre filiales d'un même groupe peut se révéler obscure, l'arrivée de nouveaux opérateurs de transport pour lesquels prester impose d'intégrer plus de

transparence dans la tarification des prestations proposées.

En France, l'ARAFER impose désormais à la Sûreté de formaliser les prestations et les tarifs associés dans un document de référence, qui sera soumis à son contrôle et à sa validation pour assurer une équité totale entre les différents opérateurs.

L'enjeu de compétitivité est grand pour tout opérateur de sûreté dont le marché s'ouvre à la concurrence : les entreprises ferroviaires pourraient préférer passer par des opérateurs de sécurité privées notamment pour une question de coût. Ainsi, la fonction commerciale, voire marketing, au sein de ces opérateurs devient majeure car il devient impératif de se démarquer pour optimiser la vente de prestations de sûreté.

Les opérateurs de sûreté soumis à l'ouverture du marché pourraient également être contraints de répondre à certains niveaux de certification imposés par des autorités régulatrices ou par des acteurs du marché. Les Autorités Organisatrices des Transport (AOT) n'intègrent pas encore complètement, dans la convention ou dans la Délégation de Service Public (DSP), d'objectifs ou d'indicateurs précis sur la sûreté. Néanmoins, la réforme ferroviaire induit désormais plus de transparence et donc une nécessité de rendre compte d'un niveau de service.

Par exemple, les AOT devront davantage mesurer la perception qu'ont les voyageurs de leurs conditions de déplacement. Si certains niveaux de service sont d'ores et déjà mesurés comme la régularité, l'accessibilité aux personnes handicapées, la propreté, l'information mise à disposition des voyageurs, c'est moins le cas pour la perception de la sûreté, ou le sentiment d'insécurité.

Par ailleurs, la possibilité de proposer des prestations à d'autres entreprises ferroviaires (EF) impacte l'organisation de l'opérateur de sûreté. Un défi majeur est d'assurer que les processus d'intervention restent opérationnels et cohérents en cas de prestation de l'opérateur pour un client externe (EF tiers) ou dans le cas d'une cohabitation avec un opérateur de sûreté privé.

Un exemple serait le cas d'une entreprise ferroviaire entrant sur un marché et souhaitant faire appel à la fois à l'organisme de sûreté de l'entreprise ferroviaire historique et à un organisme privé de sûreté. Comment se déroule concrètement l'intervention d'un usager à bord des trains ? Comment la demande d'intervention est gérée en central ? Quelles modalités de fonctionnement, de communication entre les deux organismes de sûreté ? Une des conséquences serait l'évolution du rôle et de la composition du poste central de gestion des appels sûreté : ce poste central pourrait intégrer des agents de contrôle des organismes privés pour garantir une communication sans faille entre le terrain et le poste central.

En France, cette configuration préexiste déjà dans les centres de circulation où des agents SNCF Réseau partagent leurs fonctions avec des agents externes qui veillent à la circulation du matériel des opérateurs externes.

Ainsi c'est en premier lieu le mode de gouvernance du poste central de gestion des alarmes et appels qui devra être réexaminé : l'intégration d'autres opérateurs de sûreté au poste central et la coordination et les relais des ordres avec ces opérateurs sur le terrain sont des défis qui doivent être portés par une refonte des processus de gestion des faits sûreté : une procédure de gestion des faits doit dès lors être formalisée et partagée avec les nouveaux opérateurs.

L'organisation de sûreté devra également étudier la gestion de l'information dans ce nouveau cadre concurrentiel. L'augmentation des opérateurs de transport et potentiellement des opérateurs de sûreté induit en effet un plus grand nombre d'informations qui transiteront alors que l'exigence de traitement en temps réel des faits reste prégnante, ainsi qu'une gestion de la confidentialité des données entre opérateurs.

Enfin, ces évolutions de modes de gouvernance et de gestion de l'information induisent des évolutions des systèmes d'information (SI) pour l'opérateur de sûreté. Il faut assurer une compatibilité technique des SI avec les autres opérateurs (réception et traitement d'alertes issues de réseaux opérés par d'autres opérateurs, radiolocalisation des matériels roulants gérés par des tiers) ainsi qu'une gestion du routage des appels selon l'opérateur de transport associé.

Outre les outils du poste central de gestion des faits sûreté, les outils de suivi de la production et de la facturation des équipes terrain ainsi que les outils d'analyse des faits sûreté devront également s'aligner sur les prérogatives d'un environnement plus concurrentiel. Dans le cas où l'opérateur de sûreté historique preste pour de nouveaux opérateurs de transport, l'outil de suivi de la production et de facturation devra intégrer de nouvelles fonctionnalités et données référentielles pour délivrer à ces OT des rapports transparents, gages d'équité. Par ailleurs, les nouveaux OT pourraient exiger d'opérer un contrôle sur la saisie des faits dans l'outil d'analyse des faits sûreté (outil de mise en évidence des zones à risques et d'aide à la gestion opérationnelle des équipes sur le terrain). L'opérateur historique devra déterminer s'il met à disposition cet outil à l'ensemble des OT (en saisie ou en visualisation) ou s'il propose des rapports formatés de suivi des faits sûreté sous la forme d'un service gratuit dans le cadre d'une prestation de service.

Ainsi, l'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire exige donc pour tout opérateur de sûreté historique une réévaluation de son approche commerciale, de son mode de gouvernance et ses devoirs vis-à-vis des autorités régulatrices.

Impacts de l'ouverture du marché sur les opérateurs de sûreté

Offre et qualité de service

- ✓ L'impératif d'une plus forte transparence dans l'offre tarifaire (nécessité de formaliser un catalogue de prestations et les tarifs associés)
- ✓ L'impératif d'une plus grande transparence dans la qualité de service auprès des Autorités Organisatrices de Transport (AOT) : réponse à certains niveaux de certification par exemple
- ✓ Un impact sur les fonctions commerciales et marketing qui doivent, dans un environnement concurrentiel, repenser leur stratégie pour conserver / gagner des parts de marché

Modes de gestion

- ✓ L'impératif d'assurer que les process d'intervention restent opérationnels et cohérents en cas de prestation de l'opérateur pour un client externe (opérateurs de transport tiers) ou dans le cas d'une cohabitation avec un opérateur de sûreté privé
- ✓ Une évolution du rôle et de la composition du poste central de gestion des appels sûreté : intégration des agents de contrôle des organismes privés, procédure de gestion des faits à partager avec les nouveaux opérateurs, gestion de l'information (confidentialité)

Systèmes d'information

- ✓ L'assurance d'une compatibilité technique des SI avec les autres opérateurs (réception et traitement d'alertes issues de réseaux opérés par d'autres opérateurs, radiolocalisation des matériels roulants gérés par des tiers)
- ✓ Une évolution des outils de suivi de la production, de la facturation des équipes terrain et de saisie / analyse des faits de sûreté (en fonction des exigences des opérateurs de transports clients)

FIGURE 4 - IMPACTS DE L'OUVERTURE DU MARCHÉ SUR LES OPERATEURS DE SURETE

A PROPOS DE SIA PARTNERS

Sia Partners est devenu en quinze ans le leader des cabinets de conseil français indépendants. Cofondé en 1999 par Matthieu Courtecuisse, Sia Partners compte 600 consultants pour un chiffre d'affaires de 88 millions d'euros. Le Groupe est présent dans douze pays, les Etats-Unis représentant le deuxième marché. Sia Partners est reconnu pour son expertise pointue dans l'énergie, les banques, l'assurance, les télécoms et le transport.

Pour plus d'informations : www.sia-partners.com. Suivez-nous sur Twitter @SiaPartners



Asia

Hong Kong

701, 77 Wing Lok St,
Sheung Wan, HK
T.+852 3975 5611

Singapore

3 Pickering street
#02-38
048660 Singapore
T.+ 65 8112 5823

Tokyo

Level 20 Marunouchi
Trust Tower-Main
1-8-3 Marunouchi,
Chiyoda-ku
Tokyo 100-0005
Japan

Europe

Amsterdam

Barbara Strozziilaan
101
1083 HN Amsterdam
- Netherlands
T. +31 20 240 22 05

Brussels

Av Henri Jasparlaan,
128
1060 Brussels -
Belgium
+32 2 213 82 85

London

Princess House,
4th Floor, 27 Bush
Lane,
London, EC4R 0AA –
United Kingdom
T. +44 20 7933 9333

Lyon

Tour Oxygène,
10-12 bd Vivier
Merle
69003 Lyon - France

Milan

Via Medici 15
20123 Milano - Italy
T. +39 02 89 09 39
45

Paris

18 bd Montmartre
75009 Paris - France
T.+33 1 42 77 76 17

Rome

Via Quattro Fontane
116
00184 Roma - Italy
T. +39 06 48 28 506

Middle East & Africa

Dubai, Riyadh, Abu Dhabi

PO Box 502665
Shatha Tower office
2115
Dubai Media City
Dubai, U.A.E.
T. +971 4 443 1613

Casablanca

14, avenue Mers
Sultan
20500 Casablanca -
Morocco
T. +212 522 49 24 80

North America

New York

115 Broadway 12th
Floor
New York, NY10006 -
USA
T. +1 646 496 0160

Charlotte

401 N. Tryon Street,
10th Floor Charlotte,
NC 28202

Montréal

600 de Maisonneuve
Boulevard West,
Suite 2200
Montreal, QC H3A
3J2 - Canada