



**Rencontre-débat du Comité 21**

**Anne-Marie IDRAC,**

Présidente de la SNCF

*Les enjeux du développement durable des territoires pour la SNCF :  
responsabilité du transporteur et responsabilité d'entreprise*

*12 septembre 2007*

**Éric GUILLON, président du Comité 21**

**Éric GUILLON** : Mes Chers amis, nous avons aujourd'hui le plaisir d'accueillir Madame Anne-Marie IDRAC, Présidente de la SNCF qui va évoquer le rôle du développement durable dans la stratégie de la SNCF. Nous connaissons Madame IDRAC depuis un long moment et nous sommes heureux de vous dire que chez elle le développement durable n'est pas un rôle de composition, ce n'est pas une mode qu'elle impose à la SNCF. Je suis très heureux aujourd'hui qu'elle témoigne de ce qu'elle a mis en place en matière de développement durable dans une société très importante, avec un rayonnement international.

Avant de lui céder la parole, je vous rappelle son cursus. D'origine bretonne, elle est diplômée de l'Ecole Nationale d'Administration. Elle a été d'abord affectée au ministère de l'équipement où elle y a mené l'essentiel de sa carrière d'administrateur civil dans les domaines de l'environnement, du logement, de l'urbanisme et des transports. Directrice générale de l'EPA de Cergy-Pontoise de 1990 à 1993, elle fut directrice des transports terrestres, et commissaire du Gouvernement auprès de la SNCF de 1993 à 1995. Puis elle a assumé les fonctions de secrétaire d'Etat aux transports jusqu'en juin 1997. Elle est élue députée des Yvelines en 1997, puis en 2002, et Conseillère régionale d'Ile-de-France en 1998. Elle fut vice-présidence puis secrétaire générale de l'UDF. Elle démissionne de ses mandats et fonctions politiques pour être nommée Présidente directrice générale de la RATP en septembre 2002 et renouvelée à ce poste en 2004. Le 12 juillet 2006, succédant à Louis GALLOIS appelé chez EADS, elle devient présidente de la SNCF. Elle a présidé le Mouvement européen France. Elle est également depuis 2004 membre du Conseil économique et social en qualité de représentant des entreprises publiques. Elle est aussi administrateur du groupe Dexia depuis 2004, ainsi que de la Fondation Robert SCHUMAN.

Madame, vous avez choisi comme sujet pour votre intervention le développement durable des territoires pour la SNCF : responsabilité du transporteur, responsabilité de l'entreprise.

Votre engagement pour le développement durable est ancien. Votre curriculum vitae démontre, à travers vos différentes fonctions, mandats et responsabilités ministérielles, que vous avez touché à l'ensemble de ses facettes.

Les défis que vous avez à affronter à la SNCF, comme par exemple le service minimum ou le redressement de l'activité transport avec l'arrivée de la concurrence au niveau européen, sont à votre mesure et à votre portée. Sur cette base, je suis sûr que vous donnerez à votre exposé la dimension européenne que nous considérons comme essentielle dans ces rencontres-débats du Comité 21.

À titre plus personnel, nous connaissons votre combat pour la promotion des femmes, en particulier dans la vie professionnelle. Dans le journal Les Échos, j'ai récemment lu : « *Le fait d'être une femme n'est pas un handicap ni une chance, mais simplement une exigence* ».

Je vais vous laisser faire votre exposé qui, à n'en pas douter, sera très riche. C'est pour nous tous un témoignage extrêmement important dans la période que nous traversons, notamment avec le Grenelle de l'environnement.

Je précise que vous avez la chance, Madame IDRAC, d'avoir embauché un directeur du développement durable (Eric FLAMAND) qui était encore récemment le vice-président du Comité 21.

Je vous laisse la parole.

**Anne-Marie IDRAC** : Merci beaucoup, il est très agréable de commencer sa journée par ce genre de « petite musique » !

D'un mot, je voudrais revenir sur mon engagement personnel en faveur du développement durable. En 1978, je venais d'avoir la première de mes quatre filles, et je suis entrée au ministère de l'Environnement et du Cadre de vie qui regroupait le logement, l'urbanisme, l'environnement et les transports. Cette première tentative permettait à l'environnement de ne pas être accessoire dans la fonctionnalité du ministre mais d'être intégré dans le *process* de décisions interministérielles et administratives. J'avais trouvé cela très intéressant.

Je ne parlerai pas de l'Europe en parallèle car, au-delà de mon engagement européen personnel, l'activité ferroviaire, le transport, les marchés, les concurrents, les clients sont de toute façon européens. De même que le sont les textes qui nous régulent : réglementation du bruit des roues des wagons ; ouverture des marchés à la concurrence, qui est évidemment très stimulante ; financement des réseaux transeuropéens des transports, etc. Au point que M. Jacques BARROT s'est imposé comme invité au séminaire des cent quarante grands cadres dirigeants de la SNCF qui aura lieu demain. L'Europe est à la fois notre horizon et notre cadre.

Pour dresser un certain plan, je vais vous donner quelques chiffres. Je suis la présidente d'un groupe de plus de 200 000 personnes dont 160 000 dans ce que l'on a l'habitude d'appeler la SNCF, c'est-à-dire la maison mère. L'année dernière, notre chiffre d'affaires était de 21,9 M<sup>ds</sup>€, avec une progression de 5 %. Je viens de présenter les comptes pour ce premier semestre qui enregistre déjà une progression de 8 % du chiffre d'affaires.

Après dix ans de redressement, sous le régime de mon prédécesseur Louis GALLOIS, nous pouvons considérer que la SNCF a économiquement atteint l'âge adulte. Que ce soit sur le plan de la progression du chiffre d'affaires, de la marge, de la maîtrise de l'endettement, de la capacité d'autofinancement, nous avons, dans les comptes que je viens d'évoquer et dans les trajectoires que je projette, une solidité qui nous rend tout à fait confiants.

Nous sommes organisés autour de quatre branches opérationnelles qui regroupent les activités de la maison mère et des filiales : les infrastructures, dont le principal client est Réseau Ferré de France ; le fret ; le transport longue distance, que nous appelons "voyageurs France Europe" ; puis la proximité, c'est-à-dire les transports en commun. Comme vous le savez, j'étais, il y a encore quelques mois, présidente de la RATP.

Demain, lors du séminaire, je vais donner le prochain plan d'entreprise qui couvrira la période 2008-2012 dont le fondement est le développement durable. Y ayant réfléchi depuis plusieurs semaines avec mon comité exécutif, nous avons décidé de nous inscrire directement dans cette perspective.

J'ai lu la formule d'un chef d'entreprise américain qui disait : "*Green is green*" (Être vert, rapporte du dollar). C'est dans cette logique que je veux faire entrer mon entreprise. Le développement durable est notre *business* d'entreprise, c'est notre responsabilité d'entreprise publique. Je vais arrêter là mon témoignage pour aborder davantage le fond.

Nous allons d'abord évoquer ce que nous faisons ou avons envie de faire pour l'activité de transport *stricto sensu*. Bien entendu, nous ne sommes ni une industrie ni un constructeur mais une entreprise de services. En tout cas, nous voulons l'être de plus en plus sur le marché.

Évidemment, nous cherchons à valoriser les atouts écologiques de notre mode de transport. Le Comité 21 connaît mieux que quiconque les émissions de CO<sub>2</sub> du mode ferroviaire, soit 0,64 % de l'ensemble des transports. Sachant que nous fonctionnons majoritairement à l'électricité, le caractère écologique du train, c'est le nucléaire. C'est un point sur lequel nous sommes absolument d'accord avec les Allemands. Eux peuvent valoriser d'autres atouts : anti congestion, sécurité, etc. Cela joue directement sur les émissions de gaz à effet de serre. L'électricité représente plus des trois quarts de notre énergie de traction. Nous avons encore quelques locomotives diesel car elles circulent sur des lignes non électrifiées.

Récemment, j'ai eu un débat avec une association écologiste qui disait : "*Vous avez commandé des locomotives diesel, c'est un scandale !*" Ce à quoi j'ai répondu qu'il valait peut-être mieux mettre des camions le long des voies non électrifiées ! Ces voies représentent près d'un quart du réseau, peut-être un tiers, et évidemment beaucoup moins de trafic.

Par ailleurs, dans notre propre politique interne, nous n'avons pas simplement à valoriser le fait d'être alimentés par l'énergie nucléaire ; il nous appartient également de faire des efforts. J'ai donc prévu un plan d'économie d'énergie en créant une structure managériale particulière dont je fais un compte-rendu spécifique au Conseil d'Administration. C'est un point sur la réduction des consommations d'énergie et le développement des énergies nouvelles en complément du diesel.

Actuellement, sur certains autorails, nous expérimentons un carburant composé de 30 % de biocarburant. Nous avons également un programme phare au premier rang de nos différents programmes de recherche concernant : la pile à combustible, le carburant 100 % diester, des plates-formes hybrides, etc.

Toutefois, si nous expérimentons quelques autorails, cela se limite à une seule région, le Poitou-Charentes -notre fournisseur étant Total-, et la fiabilité des moteurs avec ce type de carburant n'est pas assurée.

C'est tout à fait extravagant. Lorsque j'étais à la RATP, j'avais présenté à mon Conseil d'Administration des commandes d'autobus, mais avec plus de 30 % de diester, le constructeur ne donnait pas de garantie. C'est comme si vous achetiez une voiture et que l'on vous refusait la garantie car vous ne mettez pas le carburant qu'il faut.

C'est assez perturbant, d'autant que ma vocation n'est pas d'utiliser du diester mais de transporter des gens et des marchandises. Dans la région Alsace, nous avons également voulu mener une expérimentation de ce type, mais il existe un tel trafic que la Région nous a dit -et Dieu sait si elle est écologiste-, qu'elle ne pouvait pas prendre le risque que les voyageurs se détournent du train à cause de moteurs non fiables.

Je voudrais, pour chacune de mes branches, donner quelques coups de projecteurs sur la manière dont nous entendons valoriser les atouts écologiques du mode ferroviaire.

La première est celle des voyageurs France Europe, c'est-à-dire la grande distance (globalement le TGV). L'objectif est clair pour le développement durable : c'est la prise de parts de marché par rapport à l'avion. Lorsque nous sommes aux environs ou au-dessous des 3 heures, nous gagnons des parts de marché. Avec Strasbourg en 2h20 depuis le 10 juin

dernier, nous estimons nous rapprocher des 70 % de parts de marché. Hier, nous avons annoncé des baisses de prix sur les billets réservés longtemps à l'avance (Prem's), notre objectif est d'augmenter de cinq points le taux de remplissage des TGV et, donc, de renforcer encore notre présence par rapport à l'avion. C'est clairement ce que nous recherchons.

Dans cet état d'esprit, nous sommes très attentifs aux propositions qui pourraient être faites, par exemple d'équité fiscale entre le train et l'avion. Comme vous le savez, l'avion bénéficie d'avantages fiscaux sur le kérosène.

Dans ce même ordre d'idée, j'ai eu l'occasion de présenter des propositions à Bernard KOUCHNER et Jean-Pierre JOUYET dans le cadre de la présidence française de l'Union Européenne au 2<sup>ème</sup> semestre 2008. Ce travail qui n'est pas encore complètement stabilisé intellectuellement concerne l'amélioration, dans notre industrie, du système d'échanges de quotas au niveau communautaire.

Dans la branche transports de proximité, les deux principales entreprises sont la maison mère, avec le transport régional et Transilien, puis Kéolis qui est l'un des premiers groupes mondiaux du transport public. Il est d'ailleurs intéressant de voir que les principaux groupes mondiaux sont français : Kéolis, Véolia, Transdev, qui a récemment racheté Connexion, un hollandais, et la RATP. Je prends un critère qui se situe au-dessus de 3<sup>Mrd</sup> de chiffre d'affaires.

Ces dernières années, il est très intéressant de voir que ce secteur affiche un taux de croissance de 10 % par an. Ce qui est largement lié à un savant mariage entre les politiques publiques et l'amélioration de la qualité du produit. En effet, suite aux contrats signés avec les Régions (de même avec Kéolis, notamment pour les agglomérations), l'offre s'est considérablement améliorée en quantité et en qualité dans la branche transports de proximité. Les améliorations principales portent sur les matériels que nous avons beaucoup renouvelés. À cinq ans, l'ensemble du matériel TER aura été de nouveau changé. Depuis que je suis à la SNCF, j'ai commandé autant de matériel TER et Transilien que de TGV. Je souligne ce point car l'idée selon laquelle la SNCF fonctionne à deux vitesses est une aberration. Ce n'est pas le reflet de la réalité économique. Nous avons 200 millions de clients pour les transports de proximité sur un total de 1 milliard de personnes transportées. On voit donc bien les ordres de grandeur.

Un élément très important, qui n'était pas possible voici quelques années pour améliorer l'attractivité du transport en commun, est l'utilisation des nouvelles technologies concernant la billettique et l'intermodalité. Avec les nouvelles technologies de l'information, nous avons désormais beaucoup plus facilement accès à l'intermodalité, qui consiste simplement à savoir à quelle heure arrivera le bus pour prendre le train. Certaines de mes filiales développent cette forme d'intermodalité sous forme de plate-forme d'appels qui permet d'obtenir les informations coordonnées sur les tarifs ou autres. On peut aussi et surtout avoir des systèmes de billettique communs.

De plus en plus de villes comme Montpellier -où je suis allée signer la convention TER avec le président de la Région Languedoc- ont des tarifs et des titres de transport en commun, comme la Carte orange pour vous Franciliens. Le système permet d'aller du train au tram ou, pourquoi pas, au car qui ira encore ailleurs. C'est la même chose à Lyon ou Rennes. Depuis deux ou trois ans, cela commence vraiment à devenir un objet commercial, c'est-à-dire à entrer dans la réalité.

**La troisième branche est le transport de marchandises.** Il existe une très forte demande pour avoir moins de camions sur les routes. Nous sommes extrêmement portés par l'ambition du développement durable pour cette branche, comme pour les autres et pour l'ensemble de l'entreprise. Cependant, le paradoxe est que notre activité est quasiment en faillite. L'année dernière, nous avons perdu 350 M€ sur un chiffre d'affaires de 1,6 M<sup>rd</sup>. Il ne s'agit que du fret ferroviaire et non de l'ensemble des activités logistiques. Même si nous sommes en train de redresser la situation, dans les comptes publiés au premier semestre, nous avons perdu 100 M€. Certes, l'année dernière, nous en avons perdu 150 pour cette même période.

Cela montre l'efficacité de la politique de redressement que je suis en train de mener avec le directeur général spécifique que j'ai nommé, M. MAREMBAUD. Ce qui est absolument formidable, c'est que nous avons la possibilité de sortir de ce paradoxe par le haut, pour l'intérêt général, c'est-à-dire de développer le fret ferroviaire en préservant les comptes de la SNCF. Evidemment, personne ne peut imaginer faire du développement durable en amplifiant des pertes de l'opérateur historique.

Un point très important : en 2001, il a été décidé d'ouvrir à la concurrence le fret ferroviaire en Europe. La France -j'allais dire "comme d'habitude"- a choisi d'attendre le dernier moment prévu par cette directive, c'est-à-dire 2006, pour ouvrir à la concurrence. L'Allemagne l'avait fait depuis trois ou quatre ans.

L'élément important est que nous nous situons depuis lors dans une logique de complète concurrence. Le fret n'a jamais été une activité de service public mais, maintenant, l'activité se trouve en concurrence, et peu de gens savent qu'il existe en France plusieurs opérateurs ferroviaires. Nous avons l'essentiel du marché et, vraisemblablement cette année, 3 à 5 % ont été pris par les concurrents. Les locomotives qui vont leur être livrées l'année prochaine laissent envisager une part de marché de l'ordre de 10 % pour ces concurrents.

C'est très bien d'un double point de vue. D'une part, cela stimule le marché, davantage de clients pourront se tourner vers le mode ferroviaire. D'autre part, cela nous stimule également car il n'y a pas meilleur incitatif pour nous dire que nous n'allons tout de même pas regarder passer les trains des autres ! Je vous garantis que cela a un effet managérial de modernisation tout à fait remarquable.

Compte tenu de la stratégie que nous avons adoptée, nous sommes satisfaits et raisonnablement optimistes. En effet, pour la première fois depuis le siècle dernier, le volume transporté par le chemin de fer et par la SNCF a augmenté au premier semestre d'environ 1,2 M<sup>rd</sup> de tonnes. C'est peu puisque nous en transportons 40 M<sup>rd</sup>s, mais c'est la première fois que l'on note cette augmentation. Il s'agit là du fret SNCF, non pas celui des concurrents mais nous estimons qu'ils ont globalement dû transporter le même volume. C'est donc une augmentation du trafic, avec un taux de croissance global, public plus privé, qui semble être supérieur à celui de la route.

La deuxième chose très positive, au-delà des volumes, est que nous commençons à faire un solde et à redresser l'activité. Nous estimons, et c'est une réalité industrielle, que si les camions sont adaptés aux petits volumes et moyennes distances, le train l'est davantage pour les gros volumes et les grandes distances.

Or, beaucoup de nos moyens sont éparpillés sur l'ensemble du territoire, à certains endroits, des wagons très peu remplis ne passent que de temps en temps. Notre stratégie, correspondant exactement à celle des Allemands, consiste à mettre l'essentiel des moyens sur les grandes distances. Bien entendu, cet objectif suscite un peu d'agitation car il va de pair avec des restructurations sur le plan social.

Toutefois, il est très instructif d'observer ce que les Allemands ont fait. Bien entendu, le territoire allemand est beaucoup plus favorable au fret ferroviaire que ne l'est le territoire français. Nous avons peu d'industries et elles sont très dispersées. C'est donc un challenge particulièrement exigeant et motivant. Les Allemands ont ciblé la concurrence -l'opérateur historique a 85 % du marché-, et focalisé les moyens ferroviaires sur les grands axes, misant sur la densité, alimentés par un flux de ce que nous appelons wagons isolés. En Grande-Bretagne et en Espagne, cela a été abandonné. Les Allemands et nous continuons à le faire, c'est au cœur de la stratégie, alimentant ainsi un certain nombre de *hubs* avec un regroupement des moyens.

Je vais en donner la traduction écologique : un train de wagons isolé en zone interurbaine émet environ 80 grammes par tonne kilomètre, un camion n'en émet que 50 grammes. Loin de moi l'idée de promouvoir le camion, mais il vaut mieux apporter des moyens sur les flux où se trouve la plus forte efficacité énergétique.

Pour terminer sur la branche marchandises ainsi que les autres, je voudrais attirer l'attention – et je sais que des spécialistes de ces sujets sont présents- sur la nécessité d'avancer en termes méthodologiques, intellectuels, et donc commerciaux sur le bilan carbone des opérations.

Certains de nos clients disent qu'ils aimeraient bien pouvoir publier certains de ces éléments dans leur rapport RSE, pour choisir des investissements ou pour leurs opérations. L'un de nos très gros clients nous a dit avoir présenté à son président pour le choix du ferroviaire ou d'un autre mode, comme la voie navigable par exemple, le prix, le bilan carbone et l'efficacité. Or, nous ne sommes pas totalement bien outillés sur ces bilans carbone.

S'agissant des voyageurs, nous avons été les premiers à lancer l'éco-comparateur qui permet de calculer les émissions pour aller à Bordeaux par le train, l'avion ou la voiture. Nous travaillons la même chose pour les marchandises mais c'est un peu plus compliqué car plus diversifié. En fait, nous manquons un peu d'outils méthodologiques. De même, il faudrait revoir les critères de choix des investissements, les pondérer sans doute différemment et être beaucoup plus insistant sur les émissions de CO<sub>2</sub>.

Je suis vraiment à la recherche d'outils de ce genre. Ils pourront être un avantage comparatif pour mon groupe le jour où il nous sera possible de les mettre en avant.

Par exemple, la société Eurostar, dont le numéro deux de la SNCF, Guillaume PEPY, est le président se veut le transporteur "vert" européen. Non seulement il s'agit de chemin de fer mais toutes leurs politiques s'inscrivent dans cette voie : conduite économe en énergie, modération de la consommation dans les espaces intérieurs, les gares, recours à toutes les filières développement durable et de solidarité dans les achats, etc. C'est une chance pour la SNCF d'avoir Eurostar dans la constellation du groupe, et je voudrais donner cette tonalité comme un atout compétitif, une marque de fabrique à l'ensemble de l'entreprise.

J'ai d'ailleurs appris que le Premier Ministre britannique, avec l'inauguration de la gare de Saint-Pancrace, début novembre, et le fait de pouvoir aller à Londres en deux heures et quart, va inviter trois cents écologistes britanniques dans un Eurostar pour venir à Paris. C'est vraiment intéressant. Vous vous rendez compte de la chance que nous avons d'être avec une telle perspective de *business* et de valeur !

J'en arrive au volet management d'entreprise.

A mon arrivée, comme je l'avais fait à la RATP, j'ai lancé une notation extra-financière et un appel d'offres. Nous avons choisi Vigéo pour faire ce travail, qui est en cours.

Un certain nombre de sujets ne sont pas "tout roses" ou plus exactement "tout verts" ! Certaines questions d'impact environnemental sont tout à fait sérieuses, comme le bruit par exemple. Et nous ne savons pas très bien par quel angle les prendre. Tout à l'heure, j'ai parlé

de ma présence au ministère de l'Environnement et du Cadre de vie en 1978. Je me souviens y avoir fait ma première carte des "points noirs du bruit". On trouvait beaucoup de ferroviaire, et je me disais que cela n'était pas possible. Je ne vais pas dire que je retrouve la même chose, mais il existe tout de même un vrai sujet avec le bruit, que nous ne savons pas très bien comment traiter.

Un autre sujet est celui des déchets liés à l'activité ferroviaire. Nos ateliers sont de véritables usines -fascinantes d'ailleurs- à l'échelle du territoire. Cela dit, il faut vraiment travailler sérieusement sur le management environnemental, avec des objectifs de certification ISO 14 001 tout à fait précis dans le management du projet d'entreprise actuel et, a fortiori, dans celui dont je vous parlais tout à l'heure. Beaucoup de nos installations sont classées au sens ICPE.

Nous avons un programme spécifique de recyclage des traverses en bois dont les stocks sont considérables à travers la France. Je suis allée en Normandie voir ces opérations de recyclage des traverses traitées à la créosote. Elles ont été stockées ici ou là et appartiennent d'ailleurs à Réseau Ferré de France. Nous avons un programme de réduction de l'usage des produits phytosanitaires, nous suivons très précisément les proportions de ce type d'utilisation.

J'ai parlé tout à l'heure de notre plan d'action en matière d'énergie et d'efficacité énergétique des bâtiments. Par exemple, nous travaillons sur un nouveau programme de "gares écologiques". C'est Jean-Marie DUTHILLEUL, notre architecte de l'AREP (Aménagement Recherche Pôles d'échanges) qui en a la charge. La "climatisation", c'est-à-dire les échanges climatiques chaud et froid, se fait avec une alimentation par panneaux solaires. La gare est complètement "végétalisée" et utilise les matériaux locaux.

Par ailleurs, concernant le recyclage des déchets, nous avons fait un plan "papiers" au siège. C'est incroyable ce que peut donner un plan quasi ludique qui consiste à faire les poubelles, et une sorte de petits concours par étage ! Le problème, c'est que cela ne s'arrête jamais. Pourtant, le seul fait de ne pas imprimer les mails nous permet de très bons résultats. Nous avons certains impacts environnementaux, comme dans toutes les entreprises, d'autres sont plus spécifiques, très lourds, et sont pris de manière plus industrielle.

Le dernier sujet que je voudrais évoquer concerne les impacts sociaux et sociétaux. Comme je vous l'ai dit, nous travaillons sur trois dimensions du développement durable.

L'aspect économique est le plus important. C'est l'adéquation entre les investissements et les dettes. C'est le bon niveau d'investissement pour se projeter, le bon niveau de maîtrise de la dette pour ne pas mettre l'entreprise en difficulté. C'est dans cet esprit qu'il est exclu de faire du développement durable par le fret ferroviaire avec des pertes de l'opérateur principal.

Au plan environnemental, nous avons parlé de la valorisation de notre mode de fonctionnement et tout ce que nous pouvons y faire pour le rendre plus écologique. Cela comprend ce qu'il est possible de faire dans nos filiales qui ne sont pas ferroviaires. Les deux principales sont Kéolis pour la logistique et les marchandises, et Géodis. Dans ce cadre, nous cherchons la synergie.

Je prendrais un exemple de synergie de groupe pour les marchandises. Vous n'êtes pas sans savoir que Monoprix nous a confié la logistique urbaine en Île-de-France. Ils ont fait appel à l'une de nos filiales, VFLI, pour la partie ferroviaire tandis que Géodis assure la desserte finale puisque, bien entendu, les trains ne vont pas jusqu'au Monoprix des Champs-Élysées. Nous sommes cotés en Bourse et actionnaires industriels de référence pour utiliser des camions électriques pour cette desserte finale. Il s'agit donc d'améliorer le caractère écologique de notre mode de fonctionnement.

La troisième dimension, à laquelle je tiens beaucoup, est citoyenne et sociétale. Vous parliez de mon féminisme et, dans le monde, je constate que l'indice de développement des femmes est souvent celui du développement humain. Par ailleurs, j'aime les équipes mixtes et la diversité, c'est beaucoup plus riche. Je le considère comme un élément majeur de dynamisme du groupe. Ce recrutement diversifié fait l'objet d'actions spécifiques, nous visons ainsi à recruter plus de 11 % des jeunes. L'année dernière, j'ai embauché 5 900 personnes dont 700 dans les zones urbaines difficiles. Cela nous permet d'avoir les meilleurs, ceux qui ont de la "niaque" et qui sont le plus proches des clients, en tout cas pour le transport de proximité.

Concernant l'accessibilité des personnes handicapées, il est vrai que nous ne sommes pas bons mais nous avons mis en place des *process* pour nous améliorer. Nous travaillons beaucoup avec des associations pour personnes handicapées. Par exemple, Louis Gallois avait fait de la gare Montparnasse un laboratoire d'accessibilité. Pendant un an, des personnes handicapées, des associations, ont testé des bandes podo-tactiles, la hauteur des guichets pour les fauteuils roulants, etc. C'est seulement après ces tests et d'incroyables débats, notamment sur les différentes formes de handicaps, que nous lançons, par exemple, des commandes d'ascenseurs adaptés aux fauteuils roulants et dans lesquels une voix s'adresse aux personnes mal voyantes, etc. Le *process* est donc excellent.

Pour cela, le programme de la SNCF est de l'ordre de 50 M€ par an, et j'ai récemment décidé de l'accélérer. L'obstacle auquel nous nous heurtons, c'est que beaucoup de sujets relèvent de l'infrastructure, et le financement de la loi Accessibilité n'existe pas. D'autre part, certains matériels peuvent être rectifiés sur l'existant mais d'autres, comme les toilettes dans certains TGV, ne peuvent pas l'être.

Voilà donc quelques dimensions importantes telles que l'accessibilité, la diversité, l'ouverture sur les territoires. J'ai rehaussé également le niveau de nos relations institutionnelles. La personne qui en est en charge, Laurence Eymieu, est ma conseillère personnelle. Nous avons mis en place un réseau local d'agents en charge de la relation locale de notre entreprise, et j'espère que vous aurez l'occasion de les voir de plus en plus sur le terrain.

Excusez-moi pour cet exposé un peu trop long mais cette entreprise est un univers vraiment passionnant. Je sais que son image fait toujours peur. Tout à l'heure, j'ai croisé deux messieurs que je connais qui m'ont dit : "*Alors ça va, pas trop dur ?*". Je leur ai répondu que le trafic est bon, je n'ai pas eu ce matin d'indications sur de grosses perturbations de circulation. Je n'ai pas eu connaissance de difficultés économiques sur l'une ou l'autre de mes filiales.

Certes, nous avons à assurer la mise en place de la loi sur le service minimum. C'est extrêmement intéressant car elle nous amène à revoir beaucoup de nos *process* d'organisation et à favoriser l'information aux voyageurs. D'ici trois ans, j'aimerais que l'on puisse dire que l'information de la SNCF est très bonne en cas de perturbations. La loi sur le service minimum concerne quatre situations : les travaux, les incidents climatiques, les aléas de circulation et les grèves. Nous mettons cela en place progressivement. Des négociations syndicales restent à mener selon un calendrier que nous avons voulu intelligent afin que tout cela puisse voir le jour à la date d'application de la loi, c'est-à-dire au 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Par ailleurs, dans les prochaines semaines, après l'annonce politique que vous avez entendue comme moi, nous aurons à travailler sur la réforme du régime spécial de retraite. Ce sera l'occasion pour les cheminots de se réconcilier avec la société. En effet, ils sont, comme tous les Français, pris dans le mouvement d'un régime de retraites fondé sur la solidarité dans un pays qui a la chance de voir la durée de vie augmenter.

Je situe cela dans les perspectives d'une entreprise dont la trajectoire est forte et dont le cap est l'essor dans les trois dimensions du développement durable.

C'est vraiment une chance de sentir cette responsabilité d'entreprise de développement durable. Peu d'entre elles peuvent s'en prévaloir. Cela s'inscrit dans la modernité, ce n'est pas l'aménagement ou le développement d'un territoire comme autrefois. Comme le disait récemment Jean-Louis BORLOO ; lorsqu'on a voulu faire des tramways, on a évidemment restructuré les réseaux d'autobus. C'était une manière très concrète, en tant que maire de Valenciennes, de bien saisir la dimension des nouvelles technologies, qualités de services et restructurations par rapport à un passé qui n'avait pas si bien réussi. Merci.

*(Applaudissements)*

**Éric GUILLON** : Madame IDRAC, vous n'avez pas failli à votre réputation qui est de parler avec compétence, engagement personnel et sans langue de bois de sujets qui touchent la globalité du développement durable, et ce, dans l'une des entreprises les plus importantes de France. Je vous remercie infiniment.

Je vais ouvrir la séance de questions que je souhaite courtes afin de permettre au plus grand nombre de vous interroger.

Vous avez donné une image de la SNCF qui n'est pas familière pour ceux qui ne connaissent pas très bien l'entreprise. Sa démarche recèle davantage d'éléments positifs que négatifs. Il est dommage de n'entendre parler de la SNCF que lorsque surviennent des problèmes de grèves, d'incidents mécaniques ou d'augmentation des tarifs.

**Anne-Marie IDRAC** : Et nous avons baissé les tarifs hier !

**Éric GUILLON** : Mesdames, messieurs, le débat est ouvert.

**Konrad ECKENSCHWILLER**, *Forum des Amis du Pacte Mondial en France, délégué général* : Concernant le fret, vous avez annoncé récemment l'ouverture d'une ligne Perpignan-Luxembourg pour transporter des semi-remorques. Le prix pour les transporteurs routiers sera de quelques pour cent inférieur au prix sur l'autoroute, ce qui est du marketing de bon sens. À ce prix, comment se situera votre rentabilité par rapport à votre objectif *green is green* ?

**Anne-Marie IDRAC** : En France, il existe deux infrastructures que l'on appelle autoroutes ferroviaires. La première, à travers les Alpes, est toute petite avec quelques dizaines de kilomètres et ne sert qu'au franchissement des obstacles naturels. Elle n'est pas rentable et finira par être fermée. Hier, j'ai parlé avec le président de la région Midi-Pyrénées, Martin MALVY qui suit très positivement tout ce que nous faisons. Il me disait qu'il aimerait bien en avoir également une à travers les Pyrénées.

La deuxième, Perpignan-Bettembourg concerne la grande distance (au-delà de 1 000 km) et regroupe deux technologies. On transporte des camions à bord des trains, ce qui n'est pas tellement économique car on transporte le tracteur, mais cela fait plaisir à l'opinion publique. Et c'est utile aux petits transporteurs qui n'ont pas assez de logistique pour retrouver, à l'arrivée, le tracteur permettant de récupérer la remorque. La seconde technologie, beaucoup plus favorable, est le transport par containers.

Nous commençons avec quelques dizaines de rotations. Les clients transporteurs routiers sont d'ailleurs engagés dans la société qui fait partie des grandes entreprises logistiques européennes. Nous verrons comment se compose le prix, depuis l'arrivée jusqu'au départ de l'autoroute et le trajet en lui-même. Compte tenu des flux, nous devrions obtenir, d'ici 2010/2011, quelque chose d'économiquement viable. J'indique ces dates car il faudra tester les prix et attendre plusieurs années avant de parvenir à faire beaucoup de rotations. De plus, les matériels sont nouveaux, il faut donc attendre le rythme des livraisons et dégager des sillons. Sans être fantasques, nous estimons que cela doit pouvoir être durable et ne pas représenter des pertes que personne ne pourrait supporter.

Il existe un autre projet d'autoroute ferroviaire sur la partie ouest du pays. Toutefois, je précise que ce que nous appelons "autoroutes ferroviaires" en France ne sont pas des voies dédiées. C'est l'un des problèmes du transport ferroviaire en France.

En Hollande, une ligne ferroviaire de 300 km a été lancée lorsque j'étais secrétaire d'État aux transports. Elle est financée par les ports hollandais et est dédiée à cette activité. Elle est évidemment ouverte à la concurrence d'entreprises ferroviaires, ce qui est normal. C'est un peu comme aux États-Unis où des voies traversent des États avec des convois très longs.

Excepté aux Pays-Bas, il n'existe pas de voies dédiées en Europe, ni en France en particulier. Vous êtes alors confrontés aux problèmes d'embouteillage de trains, de priorité, de code de la route, et l'autoroute ferroviaire essaye d'y remédier. Par exemple, le matin, le trafic de voyageurs allant au travail au titre du service public (transport de proximité) est en concurrence avec le train de fret qui a travaillé toute la nuit et arrive le matin pour rejoindre la plate-forme logistique. Cela pose un énorme problème de sillon. Cela peut être clarifié par des dispositions de type juridique. Il faut, de toute urgence, un régulateur en France même s'il ne va créer le sillon.

On peut aussi trouver une amélioration de la régulation par une gestion technique. A certains endroits, cela mérite des investissements complémentaires. Par exemple, dans la région Rhône-Alpes, nous pourrions faire toute la régulation possible, nous ne parviendrions pas à faire passer en même temps les TGV, le fret ferroviaire, tel que nous souhaitons le développer, et l'ensemble des trains de banlieue qui augmentent de 11 % par an. Il faut donc accélérer le contournement de Lyon s'agissant du fret ferroviaire.

Le problème, c'est que pour faire passer une telle infrastructure, même pour la bonne cause, nous pouvons déjà entendre des : "*Mon Dieu qu'elle est bruyante, expropriante, elle va créer des nuisances !*" De plus, si l'on mettait du fret la nuit nous serions traités d'anti-écologistes. Il existe également des problèmes de financement.

Le problème des sillons est très sérieux et concerne tous les pays européens. L'évolution du fret -c'est pourquoi les autoroutes fonctionnent - est déterminée par les ports que ce soit pour la logistique mondiale ou européenne. Sur les routes françaises, beaucoup des camions viennent d'Anvers. Je considère comme une action majeure d'avoir mis des trains SNCF en port d'Anvers cette année. Certes, ils ne desserviront pas les petites entreprises dans des départements du centre de la France. En revanche, ils prendront les containers à Anvers qui ne seront ainsi plus sur les routes françaises, et je ferai 150 M€ de chiffre d'affaires de plus. C'est la dimension : autoroutes ferroviaires, containers, ports.

**Roger CANS**, *journaliste* : Vous avez parlé d'intermodalité, sur ce plan, la SNCF a fait beaucoup de progrès car, avant, elle ne s'occupait pas beaucoup des autres transports. Cependant, il existe une intermodalité que vous ne faites pas et je ne le comprends pas. Les raisons doivent être financières mais vous ne rendez pas service aux clients.

Vous avez des dessertes TGV pour Roissy qui fonctionnent très bien, à la fois par le Transilien, le RER et le TGV. Orly est aussi une plate-forme assez utilisée par tout le monde. Or, le TGV dessert Massy, à 20 km d'Orly. Il est absolument scandaleux de ne pas avoir de desserte d'Orly comme à Roissy. On s'arrête spécialement à Disneyland ou au Futuroscope mais on ne s'arrête pas à Orly !

**Anne-Marie IDRAC** : Comme vous, je trouve cela absolument navrant. Lorsque j'étais à la RATP, j'ai entendu exactement la même question : "*Mais pourquoi telle ou telle ligne de métro n'est-elle pas prolongée jusqu'à Orly ?*".

Nous sommes là devant des choix qui concernent typiquement la puissance publique. Évidemment, lorsqu'on a une clientèle, l'infrastructure souhaitée, financée et décidée par la puissance publique -car ce n'est ni notre travail ni notre responsabilité puisque nous sommes une entreprise et non l'État-, pourquoi ne pas la privilégier ? C'est vrai, il est tout à fait dommage que ce type de choses n'ait pas été prévu dans les schémas de desserte en Île-de-France depuis longtemps, que ce soit pour les services SNCF ou RATP pour lesquels il existait également des projets.

Je vais donner l'exemple du Mont-Saint-Michel pour lequel nous travaillons sur différentes dessertes en raison de ses améliorations, de nouveaux programmes concernant le désensablement du site touristique, de l'accueil, de la promotion au Japon, etc. Nous nous disons qu'il vaut mieux y arriver en train qu'en voiture. Nous travaillons donc avec les pouvoirs publics sur certains éléments d'infrastructures qui doivent être améliorés : l'arrivée par la Normandie ou la Bretagne, des dessertes qui méritent d'être financées - car certaines seront déficitaires au début -, l'inter modalité entre le train et l'autocar, et puis la fameuse navette dans la baie du Mont-Saint-Michel.

Tout ce travail se fait en projection avec les infrastructures que décident les pouvoirs publics, des dessertes qui s'intègrent dans des programmations publiques et une activité commerciale qui s'y greffe.

**Johanna BOUGON**, *Communauté d'agglomération Amiens métropole, vice-présidente* : J'ai également une question sur l'intermodalité. Voici dix ans, lorsque vous étiez secrétaire d'État, vous vous étiez rendue au Conseil des Ministres à vélo avec Corinne LEPAGE. Cela m'avait fait forte impression.

En revanche, j'ai entendu peu de choses concernant l'intermodalité, notamment dans l'aménagement des territoires et des villes, concernant le vélo. En effet, lorsqu'il faut se rendre à la gare, on évoque les bus, le tramway, les trolleys, tout ce que l'on veut, mais pas le vélo. Je voudrais connaître votre vision sur l'avenir de l'intermodalité entre le vélo et le train, aussi bien pour l'arrivée en gare que pour le départ.

**Anne-Marie IDRAC** : Nous ne sommes sans doute pas assez impliqués. Samedi dernier, j'étais au lancement du Tram Train de Mulhouse. J'ai beaucoup discuté de vélo avec Adrien ZELLER, Hubert HAENEL qui est au Conseil régional d'Alsace et administrateur de la SNCF.

En Alsace, figurez-vous qu'ils viennent de décider de réduire l'accès des deux-roues aux trains car il existe une telle densité de clientèle aux heures de pointe que les vélos prennent trop de place, ce qui pose des problèmes de sécurité. Ils sont si nombreux que l'on ne peut pas les accrocher aux endroits prévus. C'est donc vraiment paradoxal.

En revanche, ils se réjouissaient que certains chefs de petite gare régionale aient mis en place un abri vélos avec un système de sécurité.

Je ne suis pas certaine que l'on soit à la pointe concernant le vélo. Une station Vélib' se trouve juste à côté de mon bureau et, de temps en temps, lorsqu'il fait beau, je le prends pour rentrer à mon domicile. J'aurais bien aimé être davantage partenaire de la Ville de Paris sur ce concept, par exemple pour indiquer dans les gares où se trouvent les stations Vélib' les plus proches.

Je n'ai en revanche pas vocation à lancer une grande politique nationale du vélo car je suis une "fan" de la responsabilisation locale. En management, comme sur d'autres terrains, je suis une formidable décentralisatrice.

**Jacqueline DENIS-LEMPEREUR**, *Conseil national du développement durable, Chargée de mission auprès du Président* : Je voudrais revenir sur le fret de proximité pour être sûre d'avoir bien compris la politique de la SNCF. Je sais qu'il en a été question au Grenelle de l'environnement, et cela a notamment été avancé par le Medef et les associations d'écologie. On a annoncé la fermeture de 262 plates-formes ferroviaires pour ce genre de fret dès novembre de cette année. Est-ce que ce type de mesure est provisoire ? La SNCF n'a-t-elle pas l'intention de développer cette politique de proximité ?

**Anne-Marie IDRAC** : Nous avons en effet décidé, au double titre du développement durable économique et écologique, c'est-à-dire pas de développement des pertes, d'affecter prioritairement nos moyens sur des transports massifs là où le train a de la pertinence. Nous préférons qu'une locomotive tire trente ou quarante wagons plutôt qu'un ou deux pour ce que l'on appelle le transport de proximité. C'est du gaspillage d'argent public que d'affecter des moyens à des choses peu efficaces.

Vous avez évoqué le chiffre 262, cela ne correspond évidemment pas à des gares. Ce sont des lieux de services pour des wagons isolés, l'une des techniques du transport ferroviaire, et les deux tiers n'étaient jamais utilisés. Depuis des années, voire des décennies, ces services ne correspondaient plus à aucun besoin de clients.

Une mise à jour administrative a donc été faite pour les points où ce service est encore rendu, soit environ un tiers et le nombre de trains est faible. Nous avons l'intention de continuer à assurer le service de trains entiers, de transports combinés, lorsqu'il y a lieu, mais plus celui consistant à avoir des wagons peu remplis pour des transports qui seraient aussi bien faits par d'autres moyens.

Ce sont surtout les syndicats, notamment la CGT, qui se sont manifestés à ce sujet. J'en parlais hier avec des membres de la fondation Nicolas HULOT et France Nature Environnement, et ils ont évidemment bien compris l'intérêt écologique de ne pas éparpiller les moyens dont nous disposons.

Notre souci concerne exclusivement les clients que, bien entendu, nous ne pouvons pas mettre en difficulté. En pourcentage, le trafic est "epsilonlesque", les clients concernés en France sont une trentaine.

Il existe deux catégories de clients. Certains ont absolument besoin de fret ferroviaire. C'est, par exemple, l'industrie chimique ou les réparateurs de wagons. L'autre catégorie regroupe des clients qui trouvent tout à fait bien la socialisation des pertes. On estime qu'une entreprise, sous prétexte qu'elle est publique, doit être en déficit pour permettre à certains de ses clients de ne pas payer le prix. Je trouve cela tout à fait inconvenant et, donc, pas durable. Nous avons, bien entendu, droit à quelques rododromes ici et là mais sans drame aucun. Toutefois, pour certains clients et nous-mêmes, cela entraîne des révisions logistiques profondes.

Tout à l'heure, j'évoquais les containers et les ports. Par exemple, le transport des bouteilles d'eau est extrêmement déficitaire. Afin d'aboutir à un développement durable de ce transport, ce que souhaitent les grands producteurs français évidemment, mais pas à perte, nous travaillons sur de nouvelles organisations logistiques. Cela consisterait à rassembler moins de livraisons à tel ou tel endroit et ne pas livrer forcément le même jour, etc.

Un dernier mot sur le transport de proximité. Depuis quelques mois, et j'ai beaucoup intensifié cela, des clients locaux se sont organisés dans plusieurs régions pour regrouper leurs charges sur le chemin de fer. La plus avancée est la région Centre. Le 26, nous allons signer avec des gros céréaliers, des gens de l'industrie agroalimentaire et industriels de la région Centre, un premier texte visant la création d'un opérateur ferroviaire local de proximité, comme il en existe en Allemagne ou ailleurs. C'est l'idée de regrouper la masse et

de la faire prendre en charge -nous sommes ici sur un autre aspect du développement durable qui est la bonne gouvernance des territoires-, par des acteurs locaux. Nous mettrons à disposition des cadres, car le transport ferroviaire est un peu spécifique, ainsi que des matériels dans le cadre d'une relation contractuelle.

Il est très intéressant de moderniser la culture logistique et la bonne exploitation ferroviaire. En fait, ce sera plus souple et moins cher qu'avec un opérateur historique qui, parfois, est un peu encombré de règles de différentes natures.

Dans le Morvan, le même travail s'accélère, ainsi que dans la région Midi-Pyrénées qui n'était pourtant pas très avancée. Nous allons vers une mutation, une évolution avec la prise en charge territoriale et collective du transport de proximité. Cela ne concerne pas le transport proprement dit de camions sur les routes, il s'agit de petits flux. Mais cela peut être localement intéressant et contribuer, "les petits ruisseaux faisant les grandes rivières", au développement durable.

Je me permets donc d'insister sur ce point. Concernant ces 262 gares, sujet qui a été médiatisé par l'Humanité, il ne faut pas voir les choses d'un autre point de vue que celui de la rationalité économique et écologique. J'ai fait le bilan carbone de cette opération, il est très favorable. Les endroits où nous allons renoncer à ce service représentent l'équivalent de deux ou trois camions sur les routes. Or, en mettant les locomotives là où elles doivent être, nous en retirons des dizaines. Le bilan écologique est donc bon.

De même, le bilan économique est bon, dans la durée. Une entreprise en faillite ne peut rien continuer... C'est une occasion de modernisation formidable pour le pays et pour mon entreprise. Cette approche est tellement nouvelle et moderne qu'elle suscite la méfiance dans une approche syndicale traditionnelle. Il faut y réfléchir dans une approche de l'aménagement du territoire fondée sur des bilans carbone, et pas simplement sur ce que l'on a en tête traditionnellement.

Nous sommes là dans une vraie modernité. Merci d'avoir posé la question car c'est très significatif de ce que nous voulons faire et du problème que pose la modernité qui a besoin d'être expliquée et partagée.

**Éric GUILLON** : Madame IDRAC, nous sommes en plein Grenelle de l'environnement, permettez-moi de ne pas passer à côté de ce sujet majeur. Les transports sont l'un des sujets très importants examinés dans les ateliers. Votre entreprise y a réfléchi et y travaille, en tant que chef de cette entreprise très importante et responsable politique que vous fûtes, quelle est votre avis concernant ce Grenelle de l'environnement et sur ce que l'on peut en attendre ?

**Anne-Marie IDRAC** : Lorsque nous avons vu que les transports seraient intégrés au ministère du développement durable, et que celui-ci serait le numéro deux dans l'ordre protocolaire du gouvernement, nous nous sommes dit : "Formidable !".

Je vous ai parlé de mon expérience au ministère de Michel d'ORNANO, mais les transports restaient en parallèle. Cette fois, ce sera vraiment intégré et c'est très bien. D'après la connaissance que je garde de l'Administration, je sais bien que cela "remue" un peu les gens qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble. Ils se réunissaient mais, cette fois, ils seront obligés de travailler ensemble, et c'est très bien.

Pour le moment, personnellement, j'ai l'impression que les choses sont en ébullition. Il s'agira ensuite de voir ce que l'on retrouvera "dans la casserole". C'est bien que tout cela change.

Nous sommes surtout concernés par le groupe Changement Climatique, dont j'ai vu la plupart des membres. Nous sommes dans l'un des groupes miroir du Medef et nous avons réussi à nous faire représenter par l'Union des Transports Publics, le réseau qui a l'ensemble des transports en commun. Comme il existe une commission ferroviaire à l'Union des

Transports Publics, nous nous faisons représenter par lui, en quelque sorte, pour débattre directement.

Nous avons fait un dossier de dix propositions dont certaines sont classiques, dans le sens où elles sont portées par d'autres, par exemple sur l'intermodalité. En tant que chef d'entreprise et ancienne élue politique, je crois qu'il faut revenir sur la définition des autorités organisatrices de transport. Elles doivent devenir des autorités organisatrices de déplacement, il faut leur donner autorité sur les circulations et les parkings, je le pense de plus en plus sérieusement. Le président du GART soutient pleinement ce que nous faisons. Nous avons donc mis en avant tout ce qui touche le transport en commun, mais pas forcément spécifiquement car c'est un peu classique.

Je souhaite focaliser l'intérêt sur trois sujets. Le premier, dont j'ai parlé avec Mme DENIS-LEMPEREUR, concerne le haut débit ferroviaire. Ne nous trompons pas de combat, ne restons pas dans des enclaves, inspirées parfois par l'envie de ne pas moderniser le pays. Donnons-nous les moyens du fret ferroviaire là où il est utile. Les camions, après tout, ce n'est pas si grave dès lors qu'ils sont moins nombreux sur les autoroutes et que l'on peut faire des autoroutes de trains avec du haut débit ferroviaire. C'est un enjeu majeur pour le Grenelle de l'environnement, Jean-Louis BORLOO l'a bien compris.

Concernant l'Eurovignette, je souhaite la voir appliquée dans toute la France. Si son principe est signé maintenant en Alsace, sa mise en œuvre se fera en 2009. Raison de plus pour décider de le faire dès maintenant dans toute la France. Il faut que le produit de cette taxe nouvelle soit affecté au développement des infrastructures durables. Si cela doit être englouti dans le budget général de l'État, nous aurons travaillé pour le "roi de Prusse".

A Stockholm, il existe une sorte de taxe comme pour l'accès à Londres et l'argent qui en résulte a été affecté à la réfection générale des routes. On pénalise les camions par une Eurovignette et on récupère l'argent pour faire des infrastructures. C'est ce que font les Suisses, et c'est ce que l'on appelle le "double bénéfice" dans le milieu écologiste que nous fréquentons tous.

Il faut profiter de la présidence française pour faire évoluer l'Eurovignette. Dans les directives actuelles, cette taxe est possible pour couvrir le coût des infrastructures. À la fin du premier semestre 2008, les travaux techniques seront complètement prêts pour que l'on puisse se saisir de l'évolution suivante. Ce sera une taxe qui permettra non seulement de couvrir le coût de l'infrastructure mais d'internaliser les coûts externes. Ce sont donc les trois priorités de l'Eurovignette.

Comme vous l'aviez évidemment fait remarqué monsieur le Président, cela nous amène à une dimension européenne, dans une certaine mesure il existe un *continuum* entre le Grenelle et la présidence française.

Le troisième point sur lequel nous sommes moins avancés intellectuellement au niveau européen, et qu'il est extrêmement important de faire progresser, est la prise en compte de notre industrie dans les systèmes communautaires d'échanges de quotas. Ce sont trois choses structurantes, principales.

D'autre part, nous avons également notre engagement d'entreprise. Nous voulons être un acteur plus attractif pour nos clients, j'ai évoqué les réductions de prix que j'ai faites hier en développant le modèle français et en nous projetant dans la dimension européenne. Les points principaux sont ceux-ci.

Après avoir vu des dizaines de personnes impliquées dans le Grenelle de l'environnement, il faut vraiment se focaliser sur ces points et je pense qu'il faut le faire dès maintenant. Je me rends compte d'une certaine difficulté, nos sujets sont à la fois très grand public et d'une

grande technicité. S'agissant des 262 gares, il est facile de manipuler l'opinion. Il est aussi facile de transformer une résistance syndicale en combat écologique. Les sujets sillons ou péages que j'essayais d'expliquer tout à l'heure, sont très complexes. Pourtant, c'est bien dans du "dur" que se construisent nos progrès et nos affaires.

Je remarque qu'il n'existe pas assez de culture ferroviaire en France pour aller au-delà du discours un peu général et généreux. Ce discours est nécessaire mais il faut ensuite le consolider sur de bons rails. C'est ce que nous essayons de faire.

**Éric GUILLON** : Merci Madame IDRAC. A mon grand regret, je vais être obligé de mettre un terme à cette rencontre-débat. Nous avons eu ce matin l'illustration d'un grand acteur de la modernisation de l'action publique. C'est une chose à laquelle nous sommes tous extrêmement attachés. Je vous remercie tous d'être venus ce matin.

*(Applaudissements)*

\*\*\*