

-==--

Aucun document autorisé / aucun matériel autorisé.

CONSIGNES DE TRAVAIL :

- Les réponses aux questions (définition, analyse de texte) **n'ont pas besoin de longs développements.**
- Les réponses aux questions relatives aux textes ne doivent pas être de simples paraphrases mais le fruit d'une analyse personnelle, argumentée, justifiée à **partir des textes, des concepts et des théories développés en cours.**
- La présentation ainsi que **l'orthographe** font partie de l'évaluation, **tout brouillon ou copie illisible ne sera pas corrigé.**
- Attention à **bien gérer votre temps de travail**, la partie définition ne doit pas prendre plus de vingt minutes ; tous les documents n'ont pas le même intérêt, il vous faut savoir faire le tri pour être performant (efficace et efficient).

PARTIE I : DÉFINITIONS

- 1) Définir le concept de **Marketing Mix**.
- 2) Définir le concept de **prestation de service**.
- 3) Définir le concept de **BFRE**.

PARTIE II : ANALYSE DE TEXTE

A partir des annexes I à III :

- 1) Caractériser (en justifiant) la structure adoptée par la SNCF.
- 2) Caractériser (en justifiant) l'approche logistique de Guillaume Pépie à partir de ses propos exposés en **annexe IV**.
- 3) Rappelez (sans les développer) les six étapes de la démarche marketing.

A partir des annexes IV à VI :

- 4) Caractériser la politique de prix adoptée par la SNCF et précisez en quoi la démarche du « *Yield management* » est pertinente pour la SNCF
- 5) Présentez, en les justifiant, au moins trois éléments de l'environnement global (en précisant à quel cercle du schéma de l'environnement global ils appartiennent : social interne, de gestion, stratégique, sociétal ; les éléments peuvent appartenir au même cercle) qui représentent une opportunité de croissance ou une menace pour le devenir de la SNCF.

Votre réponse devra se présenter sous la forme d'un tableau en respectant le modèle suivant :

Elément de l'environnement	Cercle de l'environnement correspondant	Représente-t-il pour l'entreprise ...	
		... une opportunité de croissance et/ou une menace.
...

ANNEXE I : LA SNCF EN QUELQUES CHIFFRES

À partir du site www.sncf.com

- 32 milliards d'euros de chiffre d'affaires*
- 240 000 collaborateurs dans 120 pays*
- 8.4 milliards d'investissements*
- 30 000 kms de réseaux dont 2 000 kms de lignes à grande vitesse, maintenus et surveillés 24h/24
- 14 000 trains par jour - transportent 1 milliard de voyageurs par an
- Voyages-sncf.com : première agence de voyage en ligne en France.

Remarque : depuis fin 2009, différentes directives issues de l'Union Européenne ont ouvert au sein de ses pays membres le secteur ferroviaire à la concurrence tant au niveau des transports de marchandises que de personnes. Seul le transport intérieur des voyageurs reste encore en monopole mais sera ouvert au plus tard en 2019.

* estimation fin 2015

ANNEXE II : RÉFORME DU SYSTEME FERROVIAIRE : EPIC

A partir de site www.wikipedia.fr

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

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

- SNCF Réseau ;
- SNCF Voyageurs ;
- SNCF Logistique ;
- SNCF Immobilier ;
- SNCF Keolis (opérateur de bus, métros et tramways pour le transport de voyageurs).

ANNEXE III : LA SNCF DOIT EN FINIR AVEC LA CENTRALISATION

Interview de Guillaume Pepy (président du directoire de SNCF et PDG de SNCF Mobilités)

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

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

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

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

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

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

Site www.Challenges.fr, le 17/06/2014 par Pauline Damour

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

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

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

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

Le président de la SNCF ne mésestime pas non plus le danger que représentent les nouvelles formes de mobilités : « *Savez-vous que Blablacar, le leader européen du covoiturage, [...] fait aujourd'hui chaque mois 600 000 voyageurs ? C'est déjà plus de 5 % du nombre de trajet vendus par SNCF Voyages ! Et qu'Avis a racheté pour 500 millions de dollars le leader américain de la voiture partagée ? Voilà nos nouveaux concurrents.* » A l'inverse, la Deutsche Hahn, le grand rival allemand sur le ferroviaire, n'est à aucun moment citée dans le discours de Guillaume Pepy. (...)

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

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

ANNEXE V : l'offre « Ouigo »

Lancée le 2 avril 2013 l'offre Ouigo est inspirée des compagnies aériennes low cost : les billets Ouigo ne sont disponibles qu'en ligne sur le site de Ouigo ; Ouigo fait payer le bagage supplémentaire au-delà d'une valise et d'un sac par passager ; les titres de transports sont contrôlés avant la montée dans le train ce qui implique pour les clients de devoir se présenter trente minutes avant le départ du train. Le choix de gares périphériques de départ comme Marne-la Vallée-Chessy ou Lyon-Saint-Éxupéry se justifie par le prix que fait payer SNCF Réseau à SNCF Mobilités pour l'utilisation des voies, prix qui est nettement moins cher que Paris-Gare-de-Lyon ou Lyon-Part-Dieu. Les prix d'appel descendent jusqu'à 5 € l'aller simple.

ANNEXE VI : le concept de « Yield management »

Le « *yield management* » consiste à maximiser le chiffre d'affaires généré en jouant sur les variables prix et le coefficient d'occupation (chambres, sièges d'avion ou de train, place de spectacles, etc.) à l'aide d'une politique de tarification différenciée et dynamique.