

jeur »

cettes et des dépenses d'exploitation de notre service navettes, la disparition de la MUC (charge d'utilisation minimale) en novembre 2006. C'est notre menace la plus sérieuse, avec un manque à gagner de 100 millions d'euros. Ce n'est pas être agressif vis-à-vis des opérateurs ferroviaires que de rappeler que c'est en particulier la disparition de la MUC qui met Eurotunnel dans l'incapacité de faire face à ses obligations financières en janvier 2007.

► **Quelle hausse de chiffre d'affaires peut apporter votre nouvelle politique commerciale ?**

Pour moi, le fer de lance du chiffre d'affaires d'Eurotunnel, celui qui a vocation à progresser le plus, c'est le fret, que nous faisons en propre avec nos navettes camions. En deuxième lieu, c'est Eurostar et, en troisième, le segment passagers, dont il faut maintenir la rentabilité. Pour ce qui est du fret, j'estime qu'en améliorant nos services, nous pouvons viser une augmentation du chiffre d'affaires de 25 % en cinq ans. Cela se présente bien, aujourd'hui. Nous avons déjà renouvelé 50 % de nos contrats avec les transporteurs routiers sur l'ensemble de l'Europe, ceux qui font plusieurs milliers de passages par an. Avec le premier client fret d'Eurotunnel, Norbert Dentressangle, nous venons de renouveler notre contrat en augmentant volume et chiffre d'affaires par rapport à l'année dernière.

En matière de tarifs, nous faisons du sur-mesure avec un programme de prix dégressifs à partir d'un certain volume. Mais nous avons mis fin à la pratique abusive qui consistait à pratiquer des prix différents selon les pays d'origine pour prendre en compte la distance parcourue par le camion pour rejoindre le tunnel. Aujourd'hui, le prix est directement



« Je veux relancer le fret ferroviaire »

Dans le fret, vous avez créé une filiale Europorte 2. Quel est son avenir ?
Le fret ferroviaire est un de mes soucis. Je veux le relancer. Il est extrêmement dommage que ce tunnel ne voit passer que 4 ou 5 trains de fret par jour. C'est une aberration économique et écologique – et ce d'autant plus que l'opérateur britannique EWS souhaiterait se retirer à terme. Europorte 2 a vocation à combler cette lacune. Je suis en train de recruter un directeur du développement pour cette filiale. J'ai proposé à notre partenaire privilégié, Fret SNCF, de mettre en place un groupe de travail commun pour essayer d'augmenter le volume de marchandises qui transite par le tunnel en créant une sorte d'Eurofret, équivalent en fret d'Eurostar. Ce processus a reçu l'agrément de mes interlocuteurs. Si cela n'aboutit pas, nous envisagerons de le faire seuls ou en partenariat avec d'autres opérateurs ferroviaires comme les chemins de fer belges ou la Deutsche Bahn.

fonction du nombre de passages que le client réalise avec nous.

► **Malgré la hausse de vos tarifs, êtes-vous aussi en phase de conquête ?**

Tout à fait. Nous avons gagné de nouveaux transporteurs qui, jusqu'à présent, n'étaient que des clients occasionnels. Je crois que nous avons une logique commerciale beaucoup plus visible.

► **Cela va-t-il se traduire dans vos chiffres de fréquentation de 2006 ?**

Il faudra se méfier des comparaisons avec 2005. D'abord parce que nous aurons sans doute moins de trafic venant des pays de l'Est en raison de la stratégie de prix que je vous ai indiquée. De plus, les problèmes du port de Calais nous ont permis de battre des records au premier semestre 2005 en termes de fret.

► **Allez-vous modifier vos modes de commercialisation ?**

Dans le passé, nous les avions en grande partie sous-traités, perdant ainsi le contact direct avec nos clients. Aujourd'hui, nous reprenons cela en main. Nous avons créé des filiales en Grande-Bretagne, en France, au Benelux, en Espagne et nous avons pris

des agents pour l'Italie, l'Allemagne et les pays de l'Est. Nous voulons notamment nous renforcer auprès de la clientèle de moyens volumes, qui représente des opportunités de développement.

« EUROTUNNEL EST UNE ENTREPRISE COMMERCIALE ET PAS SEULEMENT UN GESTIONNAIRE D'INFRASTRUCTURE. »

► **Ce plan de développement peut-il amener vos créanciers à faire preuve de compréhension, sinon de souplesse ?**

L'ensemble de ces perspectives de développement est inscrit dans le « business plan » sur lequel mon équipe s'est engagée. Ce plan, proposé aux créanciers du comité ad hoc en juillet, a été considéré par eux comme solide, réaliste. Il permet d'asseoir la possibilité de remboursement d'une dette d'un montant sensiblement supérieur aux 3,3 milliards d'euros qu'avait donnée l'étude Deloitte en novembre 2003. En outre, dans ce plan, nous n'affectons pas tous les cash-flows prévisionnels au remboursement de la dette ; à la fois

pour pouvoir face à d'éventuels aléas, aux inévitables programmes lourds de rénovation, mais surtout pour dégager une capacité d'investissement. J'affirme qu'Eurotunnel ne peut améliorer ses performances si elle ne se remet pas à investir dans ses infrastructures. Si nous n'investissons pas, si nous ne corrigeons pas les aberrations du passé, si nous conservons une infrastructure conçue dans les années 80 pour un marché des années 2010, on ne se donne pas les chances de succès. Quant à nos discussions, l'échéance du « waiver » est fin janvier.

pour pouvoir face à d'éventuels aléas, aux inévitables programmes lourds de rénovation, mais surtout pour dégager une capacité d'investissement. J'affirme qu'Eurotunnel ne peut améliorer ses performances si elle ne se remet pas à investir dans ses infrastructures. Si nous n'investissons pas, si nous ne corrigeons pas les aberrations du passé, si nous conservons une infrastructure conçue dans les années 80 pour un marché des années 2010, on ne se donne pas les chances de succès. Quant à nos discussions, l'échéance du « waiver » est fin janvier.

► **Ce nouveau business plan doit écartier le spectre du dépôt de bilan...**

La situation est paradoxale. Je vois ici ou là des intervenants, en France, qui recommandent le dépôt de bilan. Cela n'a aucun sens, car en 2005, notre trésorerie est au-dessus des objectifs et nous sommes très loin d'une cessation de paiements. Grâce à notre nouvelle politique commerciale et à notre nouvelle organisation, Eurotunnel a de bien meilleures perspectives.

► **Vous avez évoqué récemment un regroupement des actions ?**

Je pense qu'à un moment donné il faudra tirer un trait sur le passé et repartir du bon pied. Ce sera la création d'un nouvel Eurotunnel. Dans le projet que nous discutons avec les créanciers, le regroupement des actions peut être une mesure complémentaire. Notamment pour sortir de la catégorie que les anglais appellent les « penny stocks ». Et ainsi, avec un Eurotunnel doté d'une nouvelle stratégie commerciale, une dette en harmonie avec ses capacités financières, il est possible de retrouver l'ambition du départ : une société rentable dont l'évolution du cours de Bourse est positive. Le regroupement devrait permettre de se situer au niveau du cours d'introduction, voire au-dessus.

Propos recueillis par Chantal Colomer, Olivier Provost et Bruno Segré

Jacques Gounon espère atteindre le bout du tunnel

Sur son petit agenda de cuir noir, deux dates anniversaires sont inscrites pour ce mois décembre. La première, celle du 1^{er}, historique pour le tunnel (voir ci-contre), est aujourd'hui passée. Reste à venir celle du 19. Elle marquera le premier anniversaire de la prise de service de Jacques Gounon. Coopté ce jour-là par les administrateurs restés à bord, malgré la crise qui les divisait face à des actionnaires maintenus sous pression depuis l'épisode du renversement du pouvoir, il s'est installé solidement dans le siège du conseil d'administration d'Eurotunnel laissé vacant quelques semaines plus tôt par le député UMP des Yvelines Pierre Cardo.

Une première étape avant son ascension à la présidence. La première de sa carrière. De poste de numéro un dans une entreprise, cet X-Ponts de cinquante-deux ans n'en avait jamais occupé. Ni chez Alstom où il était entré en 1996. Ni chez Cegelec (l'ex-activité « contracting » du groupe racheté par ses salariés en 2001). Il avait été placé à la tête de cette branche en 2000. Pour autant, Claude Darmon

lui a ravi la vedette. L'idée d'embarquer dans la « galère » du tunnel sous la Manche pour accéder une bonne fois pour toutes au pouvoir suprême, comme l'en pressait l'Association de défense des actionnaires d'Eurotunnel (Adacte), ne l'a donc pas rebuté. Au contraire ! Son expérience des rouages de l'État, puisée notamment lors de son passage de 1995 à 1996 au cabinet d'Anne-Marie Idrac, au secrétariat d'État aux Transports, est apparue dès le départ précieuse à bon nombre d'actionnaires et de collaborateurs du groupe. Dans les lambris de ce cabinet ministériel, Jacques Gounon était aux avant-postes au moment de la scission de Réseau Ferré de France (RFF) et de la SNCF. L'expérience lui confère une certaine expertise du transport ferroviaire. Elle lui ouvre, a priori aussi, des portes à la SNCF. Du moins lui donne-t-elle une certaine légitimité pour discuter avec cette dernière. Mais l'heure des discussions majeures avec la SNCF n'a pas encore sonné. En revanche, avec les créanciers, la partie de bras de fer bat toujours son plein. Elle occupe la majeure partie de son temps. Sans pour autant le rendre indisponible pour ses collaborateurs qui sont aujourd'hui sûrs d'une chose : ils ont désormais un « boss ». Un vrai. « Méthodique », « courtois », « avec ses qualités et ses défauts », ses « coups de gueule ». Mais « rassurant ».

B. S.

DEMAIN :
A quoi sert le Conseil de la concurrence ?