

**interview** Jacques Gounon, président d'Eurotunnel

# « Eurotunnel se lance dans un changement commercial ma

■ Pour convaincre ses créanciers et ses actionnaires, le patron de l'exploitant du tunnel sous la Manche dévoile son nouveau business plan.

■ Il met fin à la guerre des prix et relance la conquête commerciale, par la qualité cette fois.

■ Pour cela, il veut mettre en place une vraie stratégie d'investissements avec les financements ad hoc.

► **Comment, aujourd'hui, expliquez-vous à vos actionnaires et à vos créanciers qu'Eurotunnel a des chances de s'en sortir...**

Nous venons de fêter, le 1<sup>er</sup> décembre, le 15<sup>e</sup> anniversaire de la jonction entre la France et la Grande-Bretagne. C'est l'occasion de rappeler la formidable réussite de ce projet, tout en soulignant que nous exploitons des installations conçues comme de gigantesques barrières de péage, dans la logique autoroutière des années 80. Pour le service passagers, ce modèle a fonctionné à peu près correctement jusqu'en 1999. Après la disparition du « duty free », l'entreprise s'est ensuite lancée dans une guerre des prix avec l'espoir de vaincre la concurrence des ferries. En vain. L'augmentation des volumes n'a pas suffi à compenser les baisses de prix, lesquels continuaient à être considérés comme trop élevés par rapport aux tarifs des ferries. Voilà pourquoi, en 2005, nous avons mis en place une stratégie mieux adaptée à la demande qui s'est traduite par une réduction de 30 % du nombre de navettes et une gamme de prix plus claire.

En ce qui concerne les camions, la stratégie consiste désormais à anticiper le trafic grâce aux engagements de nos principaux clients sur leurs prévisions journalières, à adapter la capacité mise en ligne au trafic prévu et à assurer une fiabilité totale du service.

► **Vous allez poursuivre en ce sens ?**

Tout à fait. Il s'agit d'un changement commercial majeur. À cet égard, 2005 est une année de transition. Aujourd'hui, nous remettons en avant les trois atouts essentiels d'Eurotunnel : la vitesse de la traversée, la facilité – avec des temps d'embarquement très courts et des fréquences deux à trois fois plus élevées que celles des ferries – et la fiabilité. Cette fiabilité est essentielle, aussi bien pour les voitures et les camions qui empruntent nos navettes que pour les opérateurs ferroviaires qui, à l'instar d'Euro-

star, s'en félicitent. Ces atouts incontestables justifient un différentiel de prix par rapport à nos concurrents. Parallèlement, nous allons réinvestir dans des dépenses publicitaires pour rappeler qu'Eurotunnel est une entreprise commerciale et pas seulement un gestionnaire d'infrastructure.

► **Quelle est le nouveau credo d'Eurotunnel ?**

Mettre le client au centre de nos préoccupations. C'est le challenge de toute entreprise de transport. Et beaucoup d'entre elles l'ont déjà réalisé – je pense en particulier à la SNCF et à Eurostar. Nous sommes en train de mettre en place un nouveau processus « focus sur le client », aussi bien pour les passagers que pour le fret.

► **De quelle façon allez-vous le mettre en œuvre ?**

Ce programme va consister à découper tranche par tranche, séquence par séquence, le parcours d'un client chez nous, en commençant par la réservation, qui peut se faire plusieurs mois avant le passage et par un meilleur accueil sur notre site Internet. Même si nous avons déjà un taux de 70 % de réservations passagers par Internet, nous devons progresser. Pour chacune des séquences (Internet, passage dans les boutiques, installation dans les navettes, problème spécifique des camping-cars ou des caravanes, etc.), nous avons mis en place des groupes de travail internes, pilotés par un facilitateur de projet, à l'image des groupes qualité dans l'industrie automobile. Ces groupes doivent élaborer des recommandations pour améliorer le service au client.

► **Comment vont évoluer du coup vos prix ?**

Pour le service passagers, nous aurons une palette beaucoup plus attractive. Nous allons conserver les deux extrêmes. Premièrement, des prix spots à certaines périodes de l'année. Mais ce ne seront pas des prix bradés, puisque ils se situeront à 69 euros. À l'opposé, nous aurons le « Flexiplus », c'est-à-dire le pass correspondant à la philosophie initiale : j'arrive, je passe, j'ai une priorité absolue assortie de services gratuits. Bien sûr, il sera beaucoup plus cher. Au milieu de notre grille tarifaire, nous aurons pour trois quarts des passagers le « fluid pricing », c'est-à-dire une politique de prix qui tient compte de la fréquentation, de la période et de la date de réservation.

Ce qui est certain, c'est que, dans un marché mature voire légèrement décroissant, celui des passagers, nous ne voulons pas nous lancer dans une logique de prix cassés.

► **Sentez-vous les premiers effets de cette nouvelle stratégie commerciale ?**

La politique menée depuis quatre à cinq ans a montré qu'il n'existait pas de réelle élasticité

« NOUS  
REMETTONS  
EN AVANT LES  
TROIS ATOUTS  
ESSENTIELS  
D'EUROTUNNEL :  
LA VITESSE DE  
LA TRAVERSÉE,  
LA FACILITÉ ET  
LA FIABILITÉ. »

du marché aux baisses de prix. Au contraire, depuis juin, nous avons remonté très sensiblement le prix du passage et cela n'a pas affecté les volumes.

► **Envisagez-vous de modifier aussi les installations ?**

Nos infrastructures, conçues dans les années 80, ne sont pas adaptées à notre nouvelle politique d'accueil. Nous pourrions réfléchir, par exemple, en France, à une éventuelle inversion des péages voitures et camions. Notre terminal camions, qui enregistre un trafic en constante progression, ne nous permet pas aujourd'hui d'améliorer l'accueil autant que nous le voudrions. Or nous sommes, faut-il le rappeler, le leader mondial du ferroutage.

► **Tout cela implique des investissements...**

Sous la pression de la dette et des tensions internes et externes, Eurotunnel n'a pas investi comme il aurait dû dans ses infrastructures et son accueil client. Le système de péages ne comporte aucune ligne automatique. Nous allons changer cela ; l'automatisation de la reconnaissance de la carte de crédit au péage passagers sera mise en œuvre dès le 12 décembre. Par ailleurs, notre système propriétaire de réservation informatique « Marcus » doit être modernisé.

► **À combien estimez-vous ces investissements ?**

Je laisse les groupes de travail faire leurs estimations et leurs propositions. Cela dit, nous parlons de plusieurs millions d'euros.

► **En termes de péage, où en sont les négociations avec Eurostar ?**

Les opérateurs ferroviaires et Eurotunnel ont un contrat, signé il y a vingt ans qui court jusqu'en 2052. J'ai cru comprendre à ce stade que les opérateurs ferroviaires n'entendaient pas le modifier. Donc, aujourd'hui, toute l'optique de développement de l'entreprise consiste à compenser, par une meilleure gestion des re-

