

# COMPTE-RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC LUCETTE VANLAECKE

## 1. PREAMBULE

Au cours de l'année 2019, la Direction Digitale et Innovation de SNCF réseau a initié une démarche de prospective, qui vise à identifier des actions concrètes à mettre en œuvre pour adapter SNCF Réseau aux défis sociaux, économiques et environnementaux du 21<sup>e</sup> siècle.

Cette démarche a été placée sous le parrainage de Jean Ghédira, Directeur général adjoint à la direction générale Clients et Services, et Marc Doisneau, Directeur général adjoint à la direction générale Exploitation Système. Elle a été conçue à travers une étude documentaire, un sondage prospectif, des entretiens avec des experts - internes et externes -, ainsi que des ateliers de travail. La démarche, qui a abouti à des pistes d'actions soumises en début d'année 2020, est structurée par thématique.

Deux thématiques ont été abordées en 2019. La première thématique de travail concerne « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » ou « l'âge de l'Homme », terme proposé par le climatologue, météorologue et chimiste de l'atmosphère Paul Josef Crutzen et par Eugène Stoermer, biologiste, pour rendre compte d'une nouvelle ère géologique dans laquelle l'activité humaine a un impact dominant sur l'environnement.

La deuxième thématique traite, elle, des « nouveaux modèles de gouvernance tournés vers l'intérêt général ». Les éléments présentés dans ce livrable portent sur la première thématique, « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène ».

Vous êtes en train de lire la synthèse d'un entretien mené dans le cadre de la démarche prospective menée en 2019 sur « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène ».

Quatre entretiens ont été menés avec des experts externes à l'entreprise. L'objectif de ces entretiens externes était de comprendre quels sont les grands enjeux actuels et futurs de « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » et les solutions envisageables.

- + Benoît Mounier, fondateur de Benenova
- + Emmanuel Delannoy, consultant associé chez Pikaia
- + Hélène le Téno, consultante en transition écologique et numérique
- + Vivian Dépoues, chef de projet adaptation au changement climatique, I4CE

Cinq entretiens ont été menés en interne de SNCF Réseau. Ces entretiens avaient pour objectif de comprendre les enjeux de SNCF Réseau face à « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène », d'identifier les actions qui sont d'ores et déjà mises en œuvre et celles qui devraient l'être.

- + Bernard Torrin, directeur Développement durable, SNCF Réseau
- + Corinne Roecklin, responsable du pôle « environnement et projet »

- + Lucette Vanlaecke, directrice Clients et Services SNCF Réseau Île-de-France
- + Philippe Bihouix, directeur international de Fret SNCF
- + François Tainturier, directeur de la Stratégie du Réseau de SNCF Réseau

Précédés des fiches facteurs critiques, ces entretiens furent suivis d'un sondage prospectif, de la conception de scénarios prospectifs ainsi que de deux ateliers de travail.

## 2. PRESENTATION DE L'INTERVIEWEE

Dans cet entretien, Lucette Vanlaecke représente les directeurs territoriaux de SNCF Réseau, qui appartiennent à la Direction Générale Clients et Services, même si elle est hiérarchiquement rattachée à la Direction Île-de-France.

La Direction Clients et Services est un « front office » de SNCF Réseau vis-à-vis :

- + Des entreprises ferroviaires
- + Des autorités organisatrices de transport
- + Des collectivités et parties prenantes

Les équipes de L. Vanlaecke travaillent avec ces entreprises et institutions pour définir leurs besoins d'utilisation du réseau. A ce titre, ils agissent comme n'importe quelle direction commerciale : ils ont besoin de comprendre les besoins à très long terme de leurs clients, d'imaginer même des besoins que ces clients ne connaissent pas encore.

Pour identifier ces besoins et accroître la connaissance client, il s'agit de développer une vision en prise avec la société et le monde. Cette vision se fonde sur une connaissance des mobilités, une prospective des usages et de la façon de vivre des citoyens, et les incidences de ces potentiels voyageurs et le réseau lui-même. A ce titre, il s'agit d'une prospective des mobilités, et non de prospective du réseau - pour alimenter la stratégie de SNCF Réseau, et pas seulement la stratégie du réseau.

La Direction Clients et Services d'IDF organise le dialogue avec les parties prenantes utilisatrices du réseau. Elle gère la répartition de la capacité du réseau entre :

- + La réalisation des travaux
- + Les usages du réseau par les clients : circulations à offrir aux industriels (fret), dessertes pour les entreprises ferroviaires pour les AOT et pour l'Open access (secteur non conventionné)

À ce titre, elle assure une véritable fonction d'organisation du dialogue avec les clients. Cette interface n'est pas exclusive (puisque d'autres directions dialoguent avec les clients), mais la Direction Clients et Services doit consolider ces échanges et aligner les postures. Pour ce qui concerne les riverains (qui sont des clients au sens large), elle travaille en partenariat avec les équipes en charge de la concertation (rattachée à une Direction orientée Projets).

Lucette Vanlaecke est également en charge des relations institutionnelles auprès du Directeur Île-de-France.

Dans cet entretien, Lucette Vanlaecke anticipe, au niveau sociétal, un changement de rapport au temps et, en interne, considère la « valeur client » comme un levier majeur pour accélérer la prise de conscience des enjeux et la conduite du changement.

## 3. L'IMPERATIF ENVIRONNEMENTAL

### L'IMPERATIF ECOLOGIQUE ET L'ENTREE DANS L'ANTHROPOCENE

Cela représente une très grande opportunité, qui n'est pas encore suffisamment saisie ni perçue. Aux élections européennes récentes, les gens n'ont sans doute pas tant voté pour Yannick Jadot que pour le candidat qui parlait d'écologie. La crise des Gilets jaunes a masqué que dans toutes les strates de la société, existait un très grand nombre de gens sensibles à la préservation de la planète. Ce n'est pas un sujet auquel seule une minorité, voire une élite, est sensible. Les décideurs économiques et politiques n'ont pas su ou pu anticiper cette prise de conscience collective. La RSE, le développement durable, ont longtemps été des sujets de marketing ou de conformité à la loi, et on n'a pas réalisé qu'en fait ils correspondaient à une aspiration profonde de la société dans son ensemble.

SNCF Réseau doit être en première ligne sur ces sujets. Longtemps, l'approche a été plus superficielle, ou peut-être ancrée dans la conviction que « nous faisons forcément du développement durable car le train est un moyen de transport durable ». Et avec du coup peu de conviction concrète en interne pour les pratiques hors ferroviaires. On peut s'interroger, hors approche économique) sur l'abandon des trains de nuit (alors que l'on sait que le TGV n'est compétitif avec l'avion que sur des durées inférieures à 3 ou 4h). Le fret a longtemps été vu dans sa dimension économique et est alors peu soutenu, sauf par des moyens dispendieux et dispersés.

### LES ENJEUX SPECIFIQUES POUR SNCF RESEAU

#### L'énergie

SNCF Réseau est le deuxième compte en France, donc les effets de la transition énergétique, les décisions sur le prolongement ou non de la durée de vie des centrales seront importants pour nous.

Le matériel roulant, massivement renouvelé en ce moment, a une durée de vie de cinquante ans. L'énergie hydrogène, qui est sans doute plus notre avenir que les batteries ion-lithium, sera sans doute encore marginalement utilisée en 2030 du fait de cette durée de vie.

#### L'accès aux ressources naturelles et aux matières premières

C'est peut-être moins sensible pour SNCF Réseau que pour d'autres entreprises de transport. L'automobile est plus menacée avec les métaux rares composant les batteries.

SNCF Réseau est engagée dans des travaux massifs, avec notamment une forte consommation d'acier. Le dépôt de bilan par exemple de British Steel pose des problèmes. Mais nous trouverons des solutions innovantes technologiquement.

#### Les perturbations liées au changement climatique

C'est là qu'il y aura le plus d'impacts à court terme. Cela affectera les comportements de mobilité bien sûr, et amènera à développer de nouvelles offres. Mais pour l'*asset manager* qu'est SNCF Réseau, les vrais

impacts seront la fragilisation du réseau. Nous connaissons déjà des tempêtes, des ouvrages en terre qui s'effondrent du fait des pluies... Nous allons devoir réaliser plus de travaux tout en intensifiant la circulation - notamment en Ile-de-France.

L'horizon de basculement correspond à l'achèvement de la plus grande part des grands travaux avec le réseau haute performance mis en place... Nous serons alors en capacité de transformer ces impacts en opportunités.

### L'effondrement de la biodiversité

SNCF Réseau est assez protectrice de la biodiversité dans ses projets nouveaux : respect des continuités écologiques ou des corridors, etc. Le train ne gêne pas particulièrement la biodiversité, sauf bien sûr le traitement au glyphosate. Mais il ne l'aide pas non plus à se développer car les voies sont des vraies ruptures dans le territoire.

On peut imaginer un impact sur les comportements de mobilité mais seulement en cas d'effondrement radical de la biodiversité. Et ce sera plutôt un problème de santé publique que de transport.

### Les modifications des pratiques de mobilité

La transition énergétique aura un énorme effet d'opportunité. Cela va complètement modifier les mobilités. On se déplacera sans doute moins, même avec des énergies de substitution. La vitesse est peut-être un concept un peu dépassé. Les infrastructures existantes seront utilisées à plein, mais au vu du bilan écologique, continuer de construire des infrastructures pour gagner seulement quelques minutes ne fera plus sens.

## LES OPPORTUNITES POUR SNCF RESEAU

Le rapport au temps va changer dans le cadre de cette transformation, nous allons vers plus de frugalité. Le voyage, plus rare, deviendra un objet en soi. Il prendra du sens, et les services autour du voyage vont augmenter. Nous accepterons qu'il soit plus long, mais représente un temps qui puisse être utilisé.

On entend s'exprimer de plus en plus l'idée de bannir l'avion, de limiter les voyages en avion par exemple. Le voyage lointain peut se raréfier. Nous nous déplacerons de façon terrestre, en acceptant que ce soit plus long, et en demandant plus de services. Cela va complètement changer la vision de l'opérateur ferroviaire.

Le télétravail va contribuer à faire perdre du sens à la notion d'heure de pointe. Des gens préféreront voyager hors heures de pointe, tout en travaillant. Ils auront par contre des exigences de services, de régularité, de fréquences identiques aux voyageurs en heures de pointe. C'est l'opportunité de faire du train un moyen de se déplacer pour toute activité et pas seulement pour le travail.

## 4. LA PRISE EN COMPTE DES IMPACTS

### SNCF RESEAU

Deux changements culturels s'amorcent peut-être :

- + Au sein de SNCF Réseau, on recommence à parler de fret en Île-de-France, en développant de nouvelles circulations, pour contenir le volume de camions sur les routes, nombre qui continue d'augmenter

- + On prête une plus grande attention au concept de cadencement : des trains à toutes les heures, toute la journée, avec en heures de pointe un renforcement mais pas une telle disproportion des moyens entre heures de pointe et heures creuses. Si SNCF Réseau a toujours eu en tête le cadencement, c'était moins vrai de Mobilités. Il faut dire que le risque économique est pris par Mobilités et les AO qui financent le transport conventionné.

## PROJETS, REFERENTS ET ACTIONS

- + Le Centre de Compétences en Développement Durable de SNCF Réseau, dont le responsable adjoint est Franck Van Den Berghe, également en charge de l'ingénierie environnementale réglementaire au sein de SNCF Réseau IFS.
- + Les démarches RSE de SNCF Réseau Île-de-France sont portées par Lorraine Grau Stenzel.
- + Biodiversité : SNCF Réseau mène beaucoup d'actions sur le traitement écologique de la végétation. Elle est partenaire de l'Agence régionale de la biodiversité en IDF. Toutes les directions territoriales ont un ou plusieurs solutions responsable développement durable et concertation. En Île-de-France, Stéphanie Zieger Morrisson, chef de projet Biodiversité.
- + Bruit : un sujet autour duquel la sensibilité monte, mais sans qu'il soit possible d'apporter encore beaucoup de réponses. Sur le bruit lié au fret, il existe une directive européenne qui va être déclinée. Christophe Rosin, responsable Acoustique chez SNCF Réseau Île-de-France.
- + Eau : beaucoup d'actions, et une politique sur la ressource en eau. Olivier Guittet, chargé d'études environnementales et procédures, pôle Eau.
- + Sociétal : évidemment un terrain d'action. Mathieu Bony, expert concertation SNCF Réseau Île-de-France.

## FREINS ET LEVIERS A LA PRISE EN COMPTE DES IMPACTS

Les freins sont ceux que tout le monde rencontre : il y a l'ancien monde et le nouveau monde. Certains ne voient pas venir la dimension écologique, en interne.

La réglementation et le rappel de la responsabilité sociétale sont de vrais leviers d'action. Sur ces enjeux environnementaux, je porte les projets en rappelant que nous sommes une entreprise responsable et que nous devons respecter la réglementation. Mais dans le cadre du plan de performance, il y a un impact budgétaire ou d'affectation de ressources financières.

Même si l'économie n'est à court terme pas un levier, il y a urgence : si nous n'agissons pas maintenant, cela nous coûtera le centuple quand nous serons contraints d'agir.

La « valeur client » peut-être un levier. Si le riverain est un client, nous devons le respecter. SNCF Réseau est en train de basculer culturellement : nous sommes une entreprise publique et d'intérêt général, mais au-delà du « service public », il y a aussi ce que nous devons comme toute entreprise au citoyen et au client. Cette idée chemine, et sera aidée par la transformation en société anonyme, car les règles économiques associées renforce l'idée que nous devons respecter le client.

## L'EFFICACITE DES DEMARCHES

Les actions ne sont pas à la hauteur des enjeux, mais elles ne peuvent pas l'être, car les enjeux sont immenses. C'est vrai pour tout le monde. Faisons donc tout ce que l'on peut faire, tout ce qui est en notre pouvoir - y compris financièrement.

## LES INTERLOCUTEURS ET INTERLOCUTRICES INCONTOURNABLES CHEZ SNCF RESEAU

- + Sophie Chambon-Diallo, directrice RSE et Développement durable de l'Epic SNCF. Il faut penser à l'échelle du groupe pour avoir une réflexion et une action systémiques. On ne peut pas faire l'économie du niveau « Groupe » pour parler de voyageurs, par exemple.
- + Sur l'innovation : Mathieu Chabanel (directeur général délégué, directeur général adjoint Ingénierie & Projets), et Jean-Jacques Thomas.
- + Alain Quinet, directeur général délégué de SNCF Réseau, a piloté un rapport sur la valeur tutélaire du carbone et la valeur monétaire de l'action pour le climat.

Au vu des responsabilités exercées par ces deux derniers interlocuteurs, il ne sera sans doute pas possible de les mobiliser dans le cadre de cette étude.

## 5. LES CHANGEMENTS ATTENDUS

### AU SEIN DE SNCF RESEAU

L'approche client et l'ouverture sont deux valeurs premières sur lesquelles il est possible de capitaliser. Les agents qui ont toujours été dans la maison SNCF qui se suffisait à elle-même sont factuellement heureux d'être en contact avec l'extérieur et de partager les problématiques des parties prenantes, même s'ils n'en ont pas spontanément pris l'initiative.

Il faut plus associer les responsables du Développement durable aux prises de décision. Il n'y a pas aujourd'hui de volet écologique dans les dossiers présentés aux comités d'engagement. En Île-de-France, nous avons rajouté le volet « biodiversité et environnement » à des commandes de désherbage qui allaient être passées sans cette dimension. Nous devons relire nos projets à la lumière du développement durable, ne serait-ce que pour étudier ce qui peut et ce qui ne peut pas être fait.

La sécurité est notre priorité, aucune réunion ne démarre sans point sécurité. On pourrait mettre le développement durable ou l'impact écologique en deuxième point obligatoire. On pourrait même se poser la question du coût environnemental d'une réunion, au-delà de son coût économique. En collectivités territoriales, les partis « écolos » avaient impulsé le calcul de l'empreinte carbone de nos réunions - mais c'était assez lourd et n'apportait pas grand-chose, peut-être parce que c'était trop tôt. Ou pas adapté aux enjeux de ces réunions.

L'impact écologique doit être un critère de notation des offres que nous recevons dans le cadre des appels d'offre. Aujourd'hui, nous n'avons pas de critère écologique pour choisir entre plusieurs prestataire - par exemple pour mieux envisager de travailler avec une entreprise qui propose des véhicules hydrogène pour nos flottes de voitures. Mais pour intégrer ces critères nous avons à faire d'abord des réorganisations et des modifications dans nos façons de travailler

### DANS L'ENVIRONNEMENT SNCF RESEAU

Il faut donner une valeur économique à la dimension impact environnemental. Si l'État, notre actionnaire, prenait en compte la valeur tutélaire du carbone, et globalement le coût complet environnemental, ce serait absolument décisif.

Nous avons absolument besoin d'une vision de la démographie et des ruptures potentielles de modes de vie qui vont avoir un impact sur les mobilités, sur la vie sociale. L'échelle des changements pourraient être de même nature qu'une guerre ou de catastrophes naturelles à grande échelle et récurrentes.

## 6. AUTRES SUJETS ET COMPLEMENTS

D'autres phénomènes pourraient nous faire réfléchir et nous amener à faire les choses autrement : peut-être n'est-il pas sûr qu'il y aura toujours plus d'urbains ? Si nous allons vers plus d'équilibre entre campagne et ville, quels sont les enjeux pour le réseau, pour l'offre de transports ? Et comment faire pour ne pas bétonner les zones rurales ? Le pass Navigo toutes zones à 70 euros en Île-de-France conduit à bétonner les campagnes, ce qui n'est pas favorable pour la politique de l'eau.

# DOCUMENTS LIES

La thématique de « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » a donné lieu à la production de plusieurs livrables, listés ci-dessous.

DOCUMENT	DESCRIPTION
Neuf fiches facteurs critiques	<p>Une « fiche facteur critique » constitue une étude documentaire d'une variable jugée incertaine dans l'avenir par rapport à la thématique prospective étudiée, ici « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène ». Chaque fiche facteur critique revient sur l'histoire de la variable, qualifie son état actuel et projette son avenir et ses impacts à l'horizon 2030 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Les impacts du changement climatique</li> <li>+ La guerre pour les ressources</li> <li>+ La rationalisation des déplacements des individus</li> <li>+ L'orientation des politiques publiques en faveur d'un développement économique durable</li> <li>+ Les évolutions technologiques en lien avec l'impératif écologique</li> <li>+ Des cycles de production transparents, responsables et en résonance avec les cycles naturels</li> <li>+ Les attentes vis-à-vis de l'action environnementale des entreprises</li> <li>+ La création de ressources communes en faveur du développement durable</li> <li>+ La sixième extinction biologique</li> </ul>
Quatre entretiens externes	<p>L'objectif de ces entretiens externes était de comprendre quels sont les grands enjeux actuels et futurs de « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène » et les solutions envisageables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Benoît Mounier, fondateur de Benenova</li> <li>+ Emmanuel Delannoy, consultant associé chez Pikaia</li> <li>+ Hélène le Téno, consultante en transition écologique et numérique</li> <li>+ Vivian Dépoues, chef de projet adaptation au changement climatique, I4CE</li> </ul>
Cinq entretiens internes	<p>Ces entretiens avaient pour objectif de comprendre les enjeux de SNCF Réseau face à « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène », d'identifier les actions qui sont d'ores et déjà mises en œuvre et celles qui devraient l'être :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bernard Torrin, directeur Développement durable, SNCF Réseau</li> <li>+ Corinne Roecklin, responsable du pôle « environnement et projet »</li> <li>+ Lucette Vanlaecke, Directrice Clients et Services SNCF Réseau Île-de-France</li> <li>+ Philippe Bihouix, directeur international de Fret SNCF</li> <li>+ François Tainturier, Directeur de la Stratégie du Réseau de SNCF Réseau</li> </ul>



Deux comptes rendus d'ateliers prospectifs	<p>23 mai 2019 : L'objectif de l'atelier était d'identifier et de prendre la mesure des impacts de l'impératif écologique et de l'entrée dans l'anthropocène pour SNCF Réseau à l'horizon 2030.</p> <p>17 septembre 2019 : L'atelier fait suite à la réalisation d'une analyse documentaire et d'entretiens avec des experts du sujet, ainsi qu'au premier atelier prospectif du 23 mai 2019. Son objectif était d'enrichir la liste des actions qui pourraient être mises en œuvre par SNCF Réseau pour s'adapter à la crise écologique, de premières actions ayant déjà été identifiées dans les entretiens et lors de l'atelier du 23 mai.</p>
Trois scénarios prospectifs	<p>À l'issue d'un premier travail documentaire (conception des fiches facteurs critiques), des résultats du sondage prospectif, des entretiens externes et internes et des discussions de l'atelier du 23 mai 2019, trois scénarios prospectifs ont été élaborés. Ils ont été utilisés lors du second atelier, celui du 17 septembre 2019, pour que les participants positionnent SNCF Réseau dans les mondes imaginés à horizon 2030 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ L'utopie techno-entrepreneuriale</li> <li>+ L'État social et écologique</li> <li>+ La rupture hyperlocale et coopérative</li> </ul>
Un sondage prospectif	<p>Sur la base des entretiens menées avec des experts internes et externes à SNCF Réseau et de l'analyse documentaire, 23 hypothèses d'avenir (horizon 2030) ont été formulées et adressées à des experts de l'écologie. Chaque expert s'est positionné sur chacune des hypothèses en indiquant son accord ou son désaccord et en expliquant les raisons de son positionnement.</p>
Une note stratégique	<p>À l'issue de la démarche de prospective stratégique, une note stratégique éditorialisée a été rendue. Son objectif est de récapituler les impacts de la thématique (ici, « L'impératif écologique et l'entrée dans l'anthropocène ») ainsi que de donner des pistes d'actions pour s'y adapter.</p>