



HAL
open science

La compétition dans la grande vitesse ferroviaire italienne : une innovation majeure pour un jeu “ gagnant-gagnant ” ?

Christian Desmaris

► To cite this version:

Christian Desmaris. La compétition dans la grande vitesse ferroviaire italienne : une innovation majeure pour un jeu “ gagnant-gagnant ” ?. *Transports, Infrastructures & Mobilité*, 2020, 521, pp.43-47. halshs-03170025

HAL Id: halshs-03170025

<https://shs.hal.science/halshs-03170025v1>

Submitted on 15 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



La compétition dans la grande vitesse ferroviaire italienne : une innovation majeure pour un jeu « gagnant-gagnant » ?¹

Christian Desmaris, Laboratoire Aménagement Economie Transports MCF à Sciences Po Lyon,
christian.desmaris@sciencespo-lyon.fr

La politique ferroviaire européenne promeut la concurrence afin de permettre à ce secteur de regagner en compétitivité et en attractivité. Depuis 2012, l'Italie tient une place toute particulière dans ce processus. Elle est le seul pays européen à connaître sur son réseau ferroviaire à grande vitesse une concurrence frontale, de type « open access », entre l'opérateur historique public, Trenitalia, et Italo, un train opéré par un nouvel entrant totalement privé, NTV (« Nuovo Trasporto Viaggiatori »). A l'heure de l'ouverture généralisée du transport ferroviaire de voyageurs en France, cette innovation de marché majeure pourrait donner des idées pour bousculer le « statu quo » maintenu par l'opérateur national.

L'ouverture de la compétition sur le marché de la grande vitesse en Italie a eu lieu dans un contexte doublement défavorable : une tendance à la baisse de la demande ferroviaire intérieure d'une part ; une situation macroéconomique nationale pénalisée par la crise européenne d'autre part. Le nouveau compétiteur Italo, lancé par NTV, s'est également trouvé confronté à des barrières à l'entrée non négligeables et à un risque de comportement non-coopératif de l'opérateur historique. Face à ces facteurs pénalisants, les actionnaires du nouvel opérateur ont opté pour une ambitieuse stratégie d'investissement et pour un modèle économique innovant.

avant tout d'ordre structurel, car aucun pays européen n'a enregistré une telle stagnation de son trafic ferroviaire (stable à 47 milliards de passagers-kilomètres annuel de 1995 à 2012).

De tous les grands pays européens, l'Italie est celui où le marché du transport ferroviaire de passagers a été le moins dynamique depuis les années 1990

Suppositions de barrières à l'entrée et de jeu non-coopératif de l'opérateur historique

L'industrie ferroviaire italienne est caractérisée par de nombreux obstacles à l'entrée et à la sortie. La littérature économique distingue les barrières matérielles et immatérielles. La principale barrière matérielle à l'entrée réside dans les obstacles à un accès équitable et non discriminatoire au réseau (difficultés à obtenir le matériel roulant adéquat ou pour accéder aux terminaux, aux dépôts, aux installations d'entretien et aux points de vente). Ces barrières matérielles sont souvent renforcées par des barrières plus immatérielles (économies d'expérience, accès préférentiel au capital financier et fidélité à la marque). Sans compter que les entreprises en place sont plus à même de développer des stratégies bloquant l'entrée sur leur marché, en saturant les infrastructures clés par des réservations de sillons aux heures de pointe ou sur les segments les plus porteurs commercialement.

En Italie, bien que certains journaux aient souligné les divers obstacles pratiques que NTV a dû affronter et surmonter pour réussir son entrée (créneaux horaires, accès aux gares et absence de guichets de ventes de billets...), aucune preuve n'a été apportée et les enquêtes diligentées par l'Autorité de la concurrence n'ont retenu aucun fait d'abus de position dominante de la part de l'opérateur historique. Et pourtant NTV s'est activé à donner une publicité à ces questions et a tenté de faire sanctionner ces éventuelles entraves en les portant devant l'Autorité de la concurrence.

| | Offre 2015 en train-kilomètre (millions) (a) | Variation 1995-2015 | Trafic 2015 en passagers-kilomètres (milliards) (b) | Variation 1995-2015 | Passagers-kilomètres / train-kilomètre en 2015 |
|------------------------|--|---------------------|---|---------------------|--|
| SNCF (France) | 442 620 | 43,8 | 83 425 | 50,8 | 188,5 |
| DB (Allemagne) | 787 556 | 23,0 | 79 655 | 31,6 | 101,1 |
| FS (Italie) | 284 483 | 11,1 | 39 290 | -10,4 | 138,1 |
| ATOC (Royaume-Uni) (c) | 528 580 | 42,0 | 62 296 | 107,7 | 117,9 |
| RENFE (Espagne) | 170 579 | 40,8 | 24 825 | 62,1 | 145,5 |
| SBB (Suisse) | 145 400 | 60,9 | 18 560 | 58,5 | 127,6 |

Tableau 1. Les performances des compagnies ferroviaires européennes nationales.
Source : nos calculs, à partir de « *International Railway Statistics* », UIC, 2016, Paris.
(a) Les trains de voyageurs, tableau 41. (b) Trafic national et international, tableau 51.
(c) 2014.

Une demande ferroviaire déclinante et un environnement macroéconomique européen défavorable

De tous les grands pays européens, l'Italie est celui où le marché du transport ferroviaire de passagers a été le moins dynamique depuis les années 1990, et l'était encore lors de l'arrivée de NTV en 2012 (tableau 1).

La crise de 2008, aux effets particulièrement marqués et durables en Italie, est venue pénaliser plus encore la demande de mobilité, se traduisant par une réduction sensible du volume total de passagers-kilomètres (-6,1 % entre 2007 et 2012). Mais les raisons de l'atonie de la demande ferroviaire en Italie sont

NTV : un entrepreneuriat ambitieux et un modèle économique innovant

NTV a été créé en décembre 2006 par plusieurs entrepreneurs privés italiens reconnus, Luca Di Montezemolo, Diego Della Valle, Gianni Punzo et un cadre dirigeant de Trenitalia, Giuseppe Sciarrone. A cet ensemble, viendra s'adjoindre un peu plus tard la SNCF comme « partenaire technique », sans implication dans la gestion.

Les objectifs initiaux de NTV se voulaient ambitieux : acquérir 20 à 25 % de part de marché de la grande vitesse en Italie à l'horizon 2014-2015 ; être à l'équilibre financier d'ici 2014 et ouvrir, après Milan-Rome-Naples, de nouvelles liaisons à destination de Bologne, Padoue, Venise et Turin.

NTV a d'emblée affiché une stratégie ambitieuse et de long terme en optant pour un investissement initial massif. D'entrée, ses actionnaires ont accepté d'investir plus d'1 Md€, dont 628 M€ pour l'achat de 25 rames AGV inédites et 90 M€ pour un site de maintenance en pleine propriété, à Nola près de Naples.

L'offre commerciale de NTV s'est voulue à la hauteur des ambitions revendiquées. « Italo », une marque aux couleurs de Ferrari (un de ses propriétaires au départ), propose de se différencier par une offre basée sur une gamme de services innovants et de qualité. L'imaginaire du voyage est pensé dans ses moindres détails et repose initialement sur trois ambiances de voyage distinctes : « Smart » (économique), « Prima » (Business) et « Club » (First Class) – et dernièrement, une quatrième, « Comfort » (qui est une « Smart XL »).

NTV se propose aussi de renouveler le modèle d'affaires du transport ferroviaire à grande vitesse. La structure des coûts est inspirée de celle des compagnies aériennes « low cost », avec des coûts fixes réduits au minimum. La distribution est majoritairement numérique (complétée par l'achat des billets à bord ou par les terminaux installés dans les seules gares principales) et le système de tarification est basé sur le *yield management*. De nombreuses tâches sont sous-traitées (maintenance du matériel roulant, restauration, sécurité et centre d'appels) pour abaisser le point de la rentabilité en-deçà de celui de l'opérateur historique. La gestion du personnel est également innovante (part élevée des incitations individuelles et collectives dans la rémunération), gratifiant son personnel d'un salaire avantageux, supérieur de 25 % à la norme du secteur.

Au total, le pari de NTV est de chercher à se positionner dans le marché de la grande vitesse en offrant une palette de services à bord de qualité, différenciés et au moindre prix. Quels vont en être les effets ?

Le pari de NTV est de chercher à se positionner dans le marché de la grande vitesse en offrant une palette de services à bord de qualité, différenciés et au moindre prix



Train haut de gamme Frecciarossa (ou « Freccce ») de Trenitalia, en gare de Florence.

Un choc d'offre considérable au profit des consommateurs

L'arrivée de NTV a produit de puissants effets, tant sur la concurrence intra-modale que sur la concurrence intermodale. Nous pouvons également observer des effets positifs sur l'ensemble du système ferroviaire italien.

La concurrence dans la grande vitesse ferroviaire en Italie a produit un triple effet concurrentiel : davantage de capacité, de fréquences et de connexions, mais aussi des prix plus bas et de meilleurs services au profit des consommateurs.

En premier lieu, la compétition a entraîné une forte augmentation de l'offre globale de services de trains à grande vitesse, tant du fait de l'offre additionnelle apportée par NTV que de la stratégie de l'opérateur historique, Trenitalia. D'entrée de jeu, l'arrivée d'Italo sur le marché ferroviaire italien s'est voulue massive, avec une fréquence horaire entre Milan et Rome, bi-horaire entre Rome et Venise, six allers-retours non-stop entre Rome et Milan, soit neuf villes et douze gares desservies, douze millions de trains-kilomètres par an et jusqu'à cinquante services quotidiens. Sur l'axe principal Turin-Milan-Rome-Naples, NTV apporte trente-huit services quotidiens en plus des quatre-vingt-neuf services jusqu'alors offerts par Trenitalia, soit une offre additionnelle de presque 45%.

L'opérateur historique national n'est pas resté inerte. Adoptant un comportement stratégique d'anticipation de la compétition, Trenitalia a joué un positionnement capacitaire et de renouvellement de son offre. Ainsi dès 2009, Trenitalia a commencé à augmenter son offre grande vitesse en déployant le « Freccce » sur les nouvelles lignes dédiées. Sur Milan-Rome, il proposait 30 services à grande vitesse en 2009, 36 en 2012, 38 en 2013 et 46 en 2016.

La compétition a indiscutablement produit une croissance importante de l'offre sur les principaux corridors ferroviaires italiens. Sur Milan-Rome, le nombre total de services à grande vitesse quotidiens est passé de 39 en 2009 à 62 en 2016, soit plus qu'un doublement, mais au prix d'une forte réduction des services ferroviaires inter-cités classiques.

Deuxièmement, la concurrence dans la grande vitesse a produit un effet important sur les prix. Ces derniers ont commencé à diminuer en quelques mois, dès l'entrée du nouveau compétiteur. Certains ont estimé la réduction moyenne du prix par passager à environ 30 % entre 2011 et 2012 du fait de la nouvelle structure de prix et des offres promotionnelles qui ont contribué à élargir l'éventail tarifaire, avec un effet similaire à celui de l'introduction des vols low cost sur le marché aérien. La concurrence par les prix s'est ensuite poursuivie, Trenitalia baissant ses tarifs sans pour autant accepter de devenir moins cher qu'Italo. Ses tarifs de base sont restés en moyenne 30 % à 35 % plus élevés sur les principales routes Rome-Milan, Rome-Venise et Rome-Turin. Cette période de concurrence par les prix est maintenant probablement terminée. Trenitalia a augmenté tous ses tarifs au début 2016.

Troisièmement, la concurrence a eu des effets positifs significatifs sur la qualité et la variété des services. Les services offerts par la grande vitesse en Italie sont aujourd'hui nettement plus modernes et segmentés, avec davantage de rapidité, de connexions et de fréquences. Les innovations et la stratégie de haute qualité de service apportées par NTV ont conduit Trenitalia à répondre sur le terrain de la qualité de service. Trenitalia a remis à neuf ses propres trains pour offrir quatre classes de services sur le modèle proposé par Italo. Dernièrement, Trenitalia envisagerait faire de la vitesse et de la réduction du temps de voyage un nouvel avantage commercial par la mise en service d'un nouveau matériel roulant, le Frecciarossa 1000, capable d'assurer une vitesse commerciale de 360 kilomètres / heure, vitesse supérieure à celle des matériels de NTV.

Au total, la compétition dans la grande vitesse a contribué à une augmentation sensible du surplus des voyageurs, par une plus grande capacité, plus de fréquences, des services à bord différenciés, des prix plus bas et davantage de gares desservies et connectées au réseau grande vitesse. Tous ces facteurs, qui contribuent à abaisser le coût généralisé du transport ferroviaire par grande vitesse et donc à en augmenter l'attractivité auprès des voyageurs, vont également affecter la concurrence intermodale.

Une concurrence intra et intermodale renouvelée dans un contexte de crise de la mobilité

Le développement du réseau à grande vitesse et l'entrée de NTV ont contribué à modifier sensiblement la concurrence intra-modale et intermodale en Italie. La part modale de la grande vitesse a augmenté, et tout particulièrement sur les grands corridors, avec pour conséquence de fortes incidences sur l'ensemble des comportements de mobilité.

La demande de grande vitesse en Italie s'inscrit dans un trend croissant, avec un premier point d'inflexion majeur en 2009 – date de l'achèvement du réseau dans sa configuration actuelle – et un second en 2012, avec l'arrivée de NTV. Difficile néanmoins d'établir une mesure précise de la progression du marché de la grande vitesse en Italie ou de sa part dans le marché ferroviaire. Les statistiques ferroviaires d'Eurostat sur la grande vitesse affichent pour l'Italie un nombre de passagers-kilomètres constant depuis 2012 (12,79 milliards) ! Curieusement aussi, les rapports annuels du régulateur des transports (ART) n'indiquent pas systématiquement les données du trafic grande vitesse, ni globalement, ni par compagnie. Les chiffres cités dans cet article ont été recueillis auprès des deux compagnies par Fabio Crococo, directeur général des investigations ferroviaires et maritimes, au ministère des Infrastructures et des Transports à Rome.

| | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2015 | | 2016 | | 2018 | | 2019 | |
|----------------------------------|------------------|-------------|---------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|-----------------|---------------|-----------|-------------------|-----------|----------------|
| | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (a) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) | (a) | (b) |
| Trenitalia | 23,4 100 % | 8,6 100% | 25,1 92,4% | 9,1 91,1% | 26,2 80,9 % | 9,5 78,3 % | 31,2 77,4 % | 11,0 9 73,6 % | 34,0 75,4% | 11,6 78,8% | ND | 13,3 65,7 % | ND | 13,26 63,1% |
| NTV | 0 | 0 | 2,05 7,6% | 0,89 8,9% | 6,2 19,1 % | 2,63 21,7 % | 9,15 22,7 % | 3,98 26,4 % | 11,077 24,6% | 4,78 29,2% | 17,5 3 | 6,94 34,3 % | 20,0 6 | 7,77 36,9% |
| Total du marché de la GV Italien | 23,4 | 8,6 | 27,15 | 9,99 | 32,4 | 12,1 3 | 40,3 5 | 15,0 7 | 45,08 | 16,38 | ND | 20,2 4 | ND | 21,03 |

Tableau 2. La grande vitesse en Italie : parts de marché de Trenitalia et de NTV. Source : F. Crococo à partir de NTV et Trenitalia ; (a) : passagers en millions ; (b) : passagers-kilomètres en milliards. ND : non disponible.

Selon nos données (tableau 2), la progression du marché de la grande vitesse italien est particulièrement forte depuis l'arrivée de NTV en 2012. Le nombre de passagers-kilomètres a bondi de plus de 90 % au cours des cinq premières années, et même de 140 % sur toute la période, atteignant 21 milliards de passagers-kilomètres fin 2019. Cette hausse du trafic concerne les deux compétiteurs : alors que NTV a attiré 7,8 milliards de passagers-kilomètres en 2019, Trenitalia transportait cette même année 4,7 milliards de passagers-kilomètres de plus qu'avant l'arrivée de son challenger. La compétition en « open access » sur le marché de la grande vitesse en Italie est commercialement un jeu « gagnant-gagnant » pour les deux opérateurs.

Ce fait est d'autant plus remarquable que cette période a été pénalisée par les conséquences de la crise économique européenne qui, en Italie, a entraîné une stagnation ou même une réduction de la mobilité. En Italie, entre 2005 et 2013, la baisse pour l'ensemble des transports de passagers a été de l'ordre de 18 %, exprimée en passagers-kilomètres, entre 2005 et 2012, et de 30 % pour les marchandises, exprimée en tonnes-kilomètres.

Simultanément à l'essor du trafic grande vitesse, la demande sur les lignes classiques adressée à Trenitalia a sensiblement chuté, le premier compensant globalement les pertes du second. Mais, et le fait mérite par sa singularité d'être relevé, la montée de la grande vitesse n'a pas (encore) réussi, en Italie, à augmenter sensiblement le trafic total de passagers, contrairement à la plupart des autres pays européens (selon les données de l'Union européenne – EC, 2019).

Par contre, sur certains segments à fort trafic de voyageurs, la grande vitesse a su modifier en profondeur la distribution modale au profit du rail. C'est le cas en particulier dans le couloir Milan-Rome où la part modale du ferroviaire a considérablement augmenté, passant de 36 % à 65 % entre 2008 et 2014 ; l'année 2009 marquant un véritable point d'inflexion. Les vols intérieurs ont été les plus pénalisés, avec une réduction du trafic de moitié (de 50 % à 24 %), mettant Alitalia en difficulté. Ces tendances avaient commencé avant l'arrivée de la compétition ; l'arrivée de NTV en 2012 les a accentuées.

La concurrence dans la grande vitesse ferroviaire en Italie a produit un triple effet concurrentiel : davantage de capacité, de fréquences et de connexions, mais aussi des prix plus bas et de meilleurs services au profit des consommateurs

L'extension de la grande vitesse a également induit des changements dans le système de mobilité en Italie, allant au-delà du choix modal pour impacter les choix résidentiels mêmes. A long



© Benny Marty - Adobe Stock

Train à grande vitesse Italo en gare de Rome Termini.

terme, l'offre de grande vitesse élargit la zone des possibilités de déplacements quotidiens, générant de nouvelles possibilités pour les voyages domicile-travail, et plus globalement pour tous les déplacements professionnels dans le cadre d'une seule journée. L'essor de l'offre grande vitesse contribue de fait à la création de « macro-zones résidentielles » et par suite à une intégration régionale accrue. C'est une des raisons pour lesquelles le réseau ferroviaire à grande vitesse et les trains classiques en Italie ont été surnommés « le métro de l'Italie ».

Un jeu « gagnant-gagnant » : des effets positifs pour le système ferroviaire italien ?

La concurrence dans la grande vitesse a délivré des effets positifs sur le système ferroviaire dans son ensemble.

Malgré la spectaculaire progression du nouvel entrant, Trenitalia domine toujours le marché italien de la grande vitesse. L'opérateur historique a plutôt bien résisté aux pressions concurrentielles, maintenant sa part de marché à plus de 60 % en 2019 (tableau 2). Fondamentalement, la concurrence s'est traduite par une spectaculaire augmentation de la demande totale de grande vitesse et n'a pas réduit la demande en valeur absolue de la compagnie nationale. Pour obtenir ce résultat, l'opérateur historique défend activement son marché. Selon le responsable des Affaires internationales de Trenitalia, A. Mazzola, « la concurrence a été très utile pour que Trenitalia se réforme. Les syndicats ont été amenés à accepter un accord visant plus de polyvalence et une augmentation du temps de travail. Il en a résulté des gains de productivité ». La concurrence sur le marché apparaît ainsi comme un levier supplémentaire au service d'un projet managérial de long terme.

Dans ce contexte exigeant, l'opérateur ferroviaire national italien affiche un résultat net continuellement positif depuis 2009, performance qui tient pour beaucoup au redressement significatif du résultat opérationnel (tableau 3). La croissance du résultat opérationnel s'explique exclusivement par une réduction continue et drastique des coûts d'exploitation, puisque les revenus d'exploitation sont assez peu dynamiques dans cette période d'après crise. Cette amélioration du résultat net fait même aujourd'hui de Trenitalia l'une des compagnies ferroviaires parmi les plus rentables en Europe.

La seconde observation concerne le gestionnaire de l'infrastructure, RFI (Rete ferroviaria italiana). La compétition sur le marché de la grande vitesse semble aussi avoir produit des effets positifs sur lui. Le volume des péages a augmenté de 148 M€ entre 2009 et 2014 et le montant de 2013 est supérieur à celui de 2012. Par contre 2014 est en repli, du fait du décret ministériel 330 (10 septembre 2013) qui a réduit de 15 % les péages dus au titre de la grande vitesse, probablement pour aider NTV à surmonter ses pertes d'exploitation et à surmonter l'envol de sa dette. Nous supposons que les autorités italiennes ont, par le faible niveau de péages sur la grande vitesse, fait le choix clair de favoriser la compétition et l'entrée du nouveau compétiteur. Ce pari peut se révéler durablement gagnant si de plus grands volumes de trafic sur le réseau à grande vitesse

compensent de plus faibles tarifs de redevance. La progression du trafic grande vitesse observée en Italie – au rythme annuel moyen de 13,7 % entre fin 2011 et fin 2016 – confirme cette hypothèse. A ce rythme, il est clair que l'effet volume l'emportera sur l'effet prix pour le gestionnaire d'infrastructure, toutes choses égales par ailleurs. De surcroît, les investissements dans la grande vitesse ferroviaire ont d'importantes répercussions sur le réseau conventionnel en permettant de libérer des sections sur les lignes classiques qui sont utilisables pour le transport de voyageurs ou de marchandises.

L'extension de la grande vitesse a également induit des changements dans le système de mobilité en Italie, allant au-delà du choix modal pour impacter les choix résidentiels mêmes

Quant à NTV, alors que son entrée dans le marché de la grande vitesse s'est avérée un véritable succès commercial, le doute a subsisté plusieurs années de voir ce pari devenir un échec financier. Italo a réussi en seulement deux ans d'activité à occuper une part de marché significative, d'environ 20 %. Dès 2013, l'objectif de part de marché annoncé initialement était atteint. En contraste avec cette bonne performance commerciale, les résultats de NTV n'ont initialement pas été

| Millions d'euros | 2007 | 2009 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | Variation 2016 / 2007 | En % |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|-------|
| Revenus opérationnels | 5 521,0 | 5 780,1 | 5 708,0 | 5 498,0 | 5 498,0 | 5 577,0 | 5 531,0 | 5 078,7 | -442,3 | -8,0 |
| Coûts opérationnels | 4 983,9 | 4 642,2 | 4 317,0 | 4 148,0 | 4 113,0 | 4 121,0 | 4 104,0 | 3 684,2 | -1 299,7 | -26,1 |
| Résultat opérationnel (EBITDA) | 537,0 | 1 138,0 | 1 391,0 | 1 350,0 | 1 385,0 | 1 456,0 | 1 427,0 | 1 394,5 | 857,5 | 159,7 |
| Résultat opérationnel (EBIT) | -243,5 | 316,6 | 496,0 | 418,0 | 432,0 | 288,0 | 381,0 | 332,5 | 576,0 | 236,6 |
| Résultat net | -262,7 | 16,6 | 156,0 | 207,0 | 182,0 | 60,0 | 230,0 | 116,8 | 379,5 | 144,5 |

Tableau 3. Trenitalia : performances économiques et financières. Source : pour les années 2010-2015, rapport annuel de l'ART 2017 ; pour les années 2007, 2009 et 2016, rapports financiers Trenitalia.

fructueux. Jusqu'en 2015, tous les résultats d'exploitation successifs ont été négatifs et, par conséquent, tous les bénéfices ont été nets (tableau 4). 2012 a été la pire année, marquée par une détérioration inquiétante du résultat opérationnel, avec une perte de presque 110 M€ (100 M€ de revenus contre 210 M€ de charges). Plus alarmant encore, l'endettement financier explosait cette année-là, atteignant l'équivalent de quatre années de revenu et mettant en péril la signature de la compagnie auprès de ses prêteurs et de ses actionnaires. Ainsi en 2015, lors de l'augmentation de capital, la SNCF décida de ne pas y souscrire, acceptant par là même de voir sa participation devenir marginale. Les principales raisons de ces piètres résultats financiers initiaux de NTV donnèrent lieu à de vastes controverses en Italie : conséquences de la crise économique, particulièrement sévère en Italie, maladroites de gestion, surestimation de l'ampleur du processus de libéralisation du marché ferroviaire en Italie et avantages substantiels du monopole historique par ailleurs particulièrement combatif.

| Millions € | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Total |
|--------------------------------|------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Revenu net | 0,2 | 1,5 | 4,5 | 24,7 | 102,9 | 249,6 | 267,8 | 307,8 | 364,4 | 454,9 | 1778,4 |
| Coûts opérationnels | 4,1 | 13,5 | 25,1 | 51,8 | 214,1 | 284,0 | 281,5 | 254,0 | 269,5 | 313,0 | 1710,5 |
| Résultat opérationnel (EBITDA) | -3,9 | -12,0 | -20,6 | -27,1 | -111,2 | -34,4 | -13,7 | 53,8 | 95,0 | 142,0 | 67,9 |
| Résultat opérationnel (EBIT) | -3,9 | -12,2 | -21,7 | -41,5 | -137,2 | -77,5 | -50,8 | 21,2 | 62,4 | 112,5 | -148,9 |
| Résultat net | -5,6 | -13,2 | -20,7 | -39,3 | -77,1 | -77,6 | -62,0 | 12,6 | 32,7 | 33,8 | -216,5 |
| Dettes nettes | 89,0 | 103,0 | 104,0 | 196,0 | 592,4 | 609,7 | 631,9 | 540,8 | 538,2 | 443,0 | |

Tableau 4. Résultats économiques et financiers de NTV.
Sources : Patuelli (2015) pour les années 2008-2011 ; rapports financiers de NTV pour les années 2012-2017.

Mais au final, le pari financier de NTV est désormais gagné, comme le confirme le résultat d'exploitation devenu positif depuis 2015, et la réduction drastique de son endettement (tableau 4). Le rachat par le fonds américain GIP (Global Infrastructure Partners) pour 1,98 Md€ du capital de NTV en février 2018 est venu le confirmer.

Italo a réussi en seulement deux ans d'activité à occuper une part de marché significative, d'environ 20%

Une situation de marché inédite

L'Italie présente une situation de marché inédite, une compétition frontale sur la totalité du marché ferroviaire de la grande vitesse entre l'opérateur historique et un nouvel entrant intégralement privé. Notre analyse a cherché à discuter l'hypothèse, intéressante du point de vue de la politique européenne de la concurrence et des transports, selon laquelle la concurrence en « open access » est techniquement possible, mais aussi économiquement profitable en termes de bien-être collectif. Quels enseignements peuvent aujourd'hui être tirés de cette étude par les décideurs en charge de l'écriture de la politique ferroviaire en Europe et en France ?

Premièrement, la concurrence en « open access » dans la grande vitesse ferroviaire en Italie est manifestement un succès. Cette compétition révèle la capacité de l'industrie ferroviaire (y compris des opérateurs historiques) à innover et à améliorer sensiblement sa compétitivité. Il signifie aussi que la concurrence « sur le marché » dans la grande vitesse peut être à la fois réalisable techniquement à grande échelle

et souhaitable par ses effets sur les parties prenantes et sur le bien-être de l'ensemble de la société. Au-delà de ses effets positifs pour les passagers, elle a un impact économique significatif en termes d'augmentation de l'efficacité des deux opérateurs ferroviaires, qui se sont révélés pouvoir produire plus et mieux.

La concurrence en « open access » a un impact économique significatif en termes d'augmentation de l'efficacité des deux opérateurs ferroviaires, qui se sont révélés pouvoir produire plus et mieux

Deuxièmement, les aspects positifs de cette concurrence ferroviaire en Italie apportent un fort soutien à la politique de libéralisation du secteur ferroviaire conduite par la Commission européenne, et en particulier au quatrième paquet ferroviaire. L'exemple italien plaide en faveur d'une plus grande concurrence sur le marché national des passagers et, notamment, dans les services non subventionnés. Jusqu'alors, la concurrence n'était obligatoire que pour les lignes internationales de passagers. Mais à compter de décembre 2020, elle sera possible en Europe sur le marché de la grande vitesse.

Troisièmement, les facteurs singuliers de la situation italienne suggèrent une certaine prudence et recommandent de ne pas directement déduire du cas italien les impacts à attendre de réformes en faveur de la concurrence sur le marché de la grande vitesse qui seraient menées ailleurs. Il serait tout autant hasardeux de chercher à déterminer, à partir de ce seul cas, les modèles de régulation ferroviaire pertinents pour d'autres pays européens. Les possibilités de transférabilité du cas italien sont atténuées du fait de l'interaction systémique entre tous les facteurs et du caractère spécifique de certains d'entre eux. ■

¹ Pour une version approfondie de cet article, voir Desmaris C., Crococolo F. (2019), « La compétition « sur le marché » de la grande vitesse ferroviaire en Italie : une innovation de marché majeure pour un jeu « gagnant-gagnant » ? », *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n°74, pp. 29-59.

² Stanta F. (2013). « Twelve years of rail reform in Italy : achievements and problems ». Conference paper, Thredbo 13, Oxford, September 15-19th.

³ Cascetta E., Coppola P. (2014). « Competition on the fast track : a short term analysis of the first competitive market for HSR services ». *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 111, 176-185.

⁴ Bergantino A., Capozza C., Capurso M. (2015). « The impact of open access on intra - and inter - modal rail competition. A national level analysis in Italy ». *Transport Policy*, pp. 39, 77-86.

⁵ Charlier L., Cacoza M. (2015). « Italie : vers une grande vitesse commerciale à 350 km/h ». *La Lettre ferroviaire*, page 143, 8 décembre 2015.

⁶ EC (2019). « EU Transport in figures 2019 ». *Statistical pocketbook*, Luxembourg, Table 2.3.8.

⁷ ART - Autorità di Regolazione dei Trasporti - (2015). *Rapporto Annuale al Parlamento*, p.10.

⁸ Crococolo F., Violi A. (2013). « New Entry in the Italian High-Speed Rail Market ». OECD-ITF. Discussion Paper 2013-29, New Delhi, December 18-19 2013.

⁹ Mazzola A. (2015). « Interview en tant que responsable des Affaires internationales de Trenitalia à Bruxelles », le 4 mai 2015.

¹⁰ Patuelli A. (2015). « High-speed rail: is competition in the market sustainable? An Italian case. Conference paper », *International Research Society for Public Management Conference 2015*, University of Birmingham 30 March - 1 April.