



**Domaine de pertinence  
du fret ferroviaire**

**Juin 2009**

Paris, le 3 juillet 2009

Vous avez entendu parler de « Pertinence du fret ferroviaire - Diagnostic », une étude réalisée par Bain & Company. C'est un travail complet et très fouillé. Je souhaite en partager avec vous les résultats.

Les résultats sont sévères et nous imposent de redessiner notre avenir. L'équipe de direction de Fret SNCF partage les conclusions de ce diagnostic. Si nous savions déjà beaucoup des conclusions rendues par Bain et Company, nous devons reconnaître que nous mésestimions l'écart de prix entre le transport routier et le transport en wagons isolés. Nous avons que nous étions chers mais pas dans ces proportions.

Ce document suscite sans doute de légitimes questions. Nous avons souhaité y répondre dans les quelques pages qui suivent. Ce livret constitue une première marche pour faciliter la lecture du diagnostic de Bain & Company. Je vous encourage à le lire, à vous l'approprier et à l'utiliser pour répondre aux questions de vos collaborateurs.

Vous pouvez aussi consulter le diagnostic complet dans les « actualités » de notre intranet (<http://www.fret.sncf.fr/NAT/doc/409-Diagnostic-Bain-Company.html>). A sa lecture, bien d'autres questions risquent de surgir. N'hésitez pas à les formuler, et j'y répondrai avec un seul impératif : la franchise. C'est dans cet objectif de dialogue que nous avons créé le blog : <http://www.fret.sncf.fr/NAT/doc/409-Diagnostic-Bain-Company.html?commentaire=commentaires>.

Bain & Company pose un diagnostic. Il ne répond pas à la question essentielle : où allons-nous ?

Ce diagnostic est porté à la connaissance de toutes les parties prenantes : autorités nationales, clients, entreprise, organisations syndicales, cheminots. Tous ont des avis, des attentes, des questions...

Le débat est ouvert.

La direction de Fret SNCF travaille à définir un projet durable pour le transport ferroviaire de marchandises.

Luc Nadal  
Directeur Général de Fret SNCF

## POURQUOI AVOIR FAIT REALISER CE DIAGNOSTIC ?

Depuis des années, Fret SNCF va mal. Nous accumulons les pertes sans réussir à stopper la spirale du déficit. Après une période d'espoir en 2007, force est de constater que la situation de notre activité n'évolue pas dans le sens attendu.

Les chiffres de 2008 sont alarmants, et les prévisions pour 2009 sont dramatiques (2 M€ de pertes par jour). Les pertes à venir de Fret SNCF deviennent insupportables et menacent l'avenir de la SNCF dans son ensemble. Face à cette dégradation et constatant que le retour à l'équilibre n'était plus possible, Pierre Blayau et Luc Nadal ont repris le sujet à la base et ont commandé un diagnostic à la société Bain & Company.

Cette étude avait trois objectifs : établir un état des lieux impartial, formuler un diagnostic sur la pertinence du transport ferroviaire de marchandises et étudier la situation concurrentielle de Fret SNCF par rapport à la route et par rapport aux nouvelles entreprises ferroviaires.

Il traite les questions que nous devons nous poser : le transport ferroviaire de marchandises a-t-il un avenir en France ? Dans quel domaine (train massif, train combiné, messagerie ferroviaire c'est-à-dire wagon isolé) ? Quel doit être le positionnement de Fret SNCF, sur quel type de trafic, et à quelles conditions ?

### COMPRENDRE

#### Quelques repères chronologiques

**Entre 2004 et 2006** le Fret réorganise la production en mettant en place 5 grands axes à fort débit, alimentés par 12 zones locales. Les trafics les plus déficitaires sont abandonnés.

**2006** est une année difficile, avec une qualité de production très dégradée. Fret a perdu ses repères dans une évolution d'organisation mal maîtrisée.

**Début 2007**, le programme « Rendons le sourire à nos clients » est engagé. L'ouverture du marché à la concurrence nous conduit à réorganiser notre outil de production. La direction générale du Fret définit une nouvelle politique industrielle et de services de Fret SNCF, publiée dans une contribution au Livre Blanc de Fret SNCF.



#### RAPPEL

#### Les propositions pour un livre blanc du Fret

- Mettre en place le haut débit ferroviaire pour moderniser et restructurer notre outil de production.
- Devenir un opérateur européen : conquérir de nouveaux marchés et constituer un réseau européen
- Réussir l'intégration industrielle : simplifier, moderniser et alléger... balayer les vieilles habitudes
- Dessiner un nouveau pacte social : adapter nos conditions d'emploi, requalifier les métiers du fret, développer souplesse et flexibilité.

2007 se conclut avec des résultats satisfaisants. Une dynamique positive est enclenchée. Pour la première fois depuis 2000, Fret SNCF sort de la spirale du déclin, avec un chiffre d'affaire 2007 légèrement supérieur à celui de 2006. C'est l'année de la restructuration, du début de la mise en place de la nouvelle organisation. Des investissements massifs sont réalisés afin d'augmenter notre compétitivité dans un marché désormais ouvert.

**Au 1<sup>er</sup> trimestre 2008**, notre chiffre d'affaires, supérieur au budget, connaît une progression historique de + 10%. L'époque est à l'optimisme, et l'objectif d'une augmentation du chiffre d'affaires de + 5% par rapport à 2007 est énoncé. La branche Transports et Logistique est constituée, affirmant l'ambition stratégique de l'entreprise au plus haut niveau.

## Que s'est-il passé depuis 2008 ?

- Dès le deuxième trimestre 2008, la baisse des volumes de marchandises à transporter nous touche de plein fouet. La chute des prix du transport routier accentue ce phénomène de désaffection. Nos résultats en mai et juin sont inquiétants. Nous sommes les premiers sur le marché à ressentir ce changement de conjoncture.
- Au second semestre 2008, la crise éclate. La baisse des trafics s'accroît très fortement. Notre situation économique, de plus en plus fragile, se détériore fortement : nos résultats 2008 en témoignent.
- Parallèlement, nous mettons en place notre nouvelle organisation, mais nous sommes freinés par des négociations sociales qui n'aboutissent pas. L'intégration industrielle, naissante, porte ses fruits sur le plan de la qualité de service et de la réactivité - même si nous devons encore progresser - mais notre structure pourtant allégée, n'est pas adaptée à la nouvelle donne économique. Confrontée à une crise imprévue, l'intégration industrielle n'a pas le temps de produire tous les bénéfices escomptés.



### RAPPEL

En 2006 et 2007, le niveau d'activité en Europe et la hausse du prix du pétrole sont tels que le prix du transport routier par camion augmente sensiblement : le coût du transport par wagon isolé est accepté par nos clients. En 2008, avec le projet SWING, le réseau du lotissement est adapté pour traiter un volume de 650 000 wagons. Lorsque la conjoncture s'assombrit en 2008, le volume du transport de marchandises diminue (le volume estimé pour 2009 est de 400 000 wagons), du fait de la baisse de production de nos clients industriels et de l'effondrement des prix de la route. Le prix du ferroviaire devient alors, par comparaison, bien trop élevé. Aujourd'hui, les écarts sont tels qu'il est donc illusoire d'espérer une hausse de volume suffisante pour équilibrer le système actuel, sauf à baisser très fortement nos prix (de l'ordre de 30% !) pour reprendre à la route des volumes pour le lotissement. Or, nous ne pouvons pas adopter ces tarifs car nos pertes s'accroîtraient encore plus. A l'inverse, la productivité classique (dessertes terminales notamment) ne permet pas d'abaisser suffisamment les prix, tant l'écart est important avec la route, sur les marchés captables.

- En 2009, où en sommes-nous ? Notre CA décroche de manière considérable : -30%, c'est 1/3 de notre activité qui disparaît. Nos homologues étrangers sont logés à la même enseigne.

## QUELLES SONT LES CONCLUSIONS DE CETTE ETUDE ?

Les résultats du diagnostic sont très douloureux. Le prix de revient du wagon isolé est bien plus élevé que celui de la route, et les résultats de la contre-expertise commanditée par la commission économique du CCE confirment cette conclusion. Même en intégrant des gains de productivité significatifs, le prix de revient du wagon isolé resterait beaucoup trop élevé. L'écart du prix de revient est tel que la baisse de nos prix ne permettra pas d'augmenter le volume de marchandises transportées. C'est un diagnostic sans appel.

Aujourd'hui, seuls les clients ayant des contraintes particulières – difficulté de chargement des camions dans l'emprise de leurs usines, quantités trop importantes pour être transportées par la route, risques environnementaux - font appel au wagon isolé. C'est le cas des clients des secteurs des matières dangereuses, de l'automobile, de la sidérurgie, des eaux minérales... Ces volumes sont bien insuffisants pour le réseau du lotissement actuel.

Le train massif apparaît plus pertinent à condition que le flux se montre suffisamment régulier pour que les ressources soient utilisées tout au long de l'année. Les flux irréguliers (saisonniers ou peu fréquents) rencontrent de sérieux problèmes de rentabilité.

Globalement, l'étude nous indique que 50% des volumes que nous transportons se situent hors du domaine de pertinence du transport ferroviaire de marchandises.

Quant à la concurrence nationale, elle nous est très défavorable : le prix de revient de nos trains massifs est 30% plus élevé que celui des nouveaux entrants : VFLI, Veolia ou ECR. Et nous sommes également 15% plus chers que Naviland Cargo, qui fait rouler ses trains avec des cheminots.

### COMPRENDRE

#### **Une activité fortement consommatrice de liquidités et endettée**

Fret SNCF a consommé 3 milliards (Mds) d'euros de liquidité depuis 2003, en raison des déficits annuels et des investissements. En effet, Fret SNCF a massivement investi dans son outil industriel (exemple : 1,4 Mds d'euros dans les locomotives en 10 ans), dans ses systèmes d'information, son organisation, ses équipes.

En contrepartie de cette consommation de liquidités, l'endettement a crû pour atteindre 1,8 Mds d'euros en 2008, ce qui génère des charges financières élevées (près de 100 M d'euros par an).

Et les perspectives à l'horizon 2012 envisagent un doublement de l'endettement, ce qui pourrait avoir plusieurs séries de conséquences pénalisantes : nécessité de réduire les investissements pour l'ensemble de la SNCF (certains investissements, même indispensables, ne pourraient être réalisés), renchérissement du coût des emprunts et des charges financières. Dans tous les cas, des programmes significatifs de cessions d'actifs seront nécessaires pour réduire l'endettement.

#### **Des charges trop lourdes par rapport au revenu**

Ni la restructuration continue menée depuis 2003, ni les recapitalisations n'ont été suffisantes pour stopper nos déficits et l'aggravation de notre endettement. Les causes de notre sous-compétitivité sont de quatre ordres :

### Forte dérive des coûts salariaux

Malgré des effectifs en recul de 8,7% par an, la masse salariale se réduit peu du fait de la progression continue des coûts salariaux unitaires : + 6,2% par an, soit le double de celle des coûts salariaux unitaires du transport routier (+3%). C'est un fait : on est mieux payé et plus augmenté chaque année quand on travaille à Fret SNCF. Le coût global moyen d'un cheminot du Fret pour l'entreprise SNCF est passé de 37 000 euros en 2003 à 50 000 euros en 2008 alors que celui d'un conducteur routier a augmenté de 24 000 à 26 000 euros. Ce phénomène est plus structurel que conjoncturel.

De plus, nos règles d'emploi, notre réglementation interne nous rendent moins productifs et moins efficaces. C'était le sujet du débat sur les conditions d'emploi, ouvert en 2008, et qui n'a pas abouti.

### Frais de structure trop lourds

Les frais de structures et d'encadrement représentent  $\frac{1}{4}$  du chiffre d'affaires et 20% des coûts totaux, malgré la constitution des Directions Fret qui a permis de baisser nos frais de structure de 17%. Notre chiffre d'affaires a reculé depuis 2008. Des systèmes d'information onéreux et des structures devenues trop lourdes, du fait de la baisse d'activité, augmentent considérablement le déficit ; et ce, malgré l'intégration industrielle.

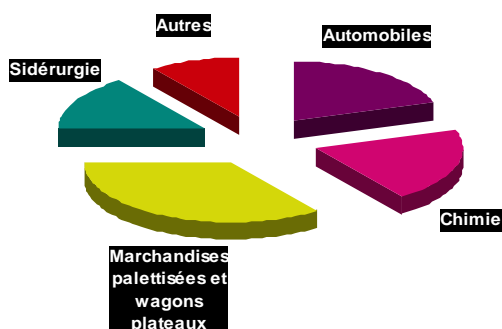
### Productivité des actifs insuffisante

- La productivité de nos locomotives et wagons est identique depuis 2004 : elle demeure insuffisante. Notre matériel roulant est largement moins utilisé que celui des nouveaux opérateurs : en 2008, sur une période de référence d'une semaine, Fret SNCF a utilisé ses locomotives électriques en moyenne 38 heures, contre 60 heures pour Veolia et 70 heures pour VFLI. Ce n'est pas notre savoir-faire qui est en cause, c'est la structure de nos trafics. Pour mieux faire tourner nos locomotives, il faudrait sélectionner les trafics qui se complètent ou se limiter aux trafics suffisamment réguliers... comme les nouveaux entrants.
- Les sillons réservés – donc payés – ne sont pas toujours utilisés : ce coût inutile est principalement lié à l'irrégularité des trains massifs et à la partie terminale du réseau de messagerie ferroviaire (peu utilisée ?). Ce taux de non utilisation a augmenté de 7 points depuis 2005 (passant de 23 à 30% en 2008), ce qui représente, pour 2008, une perte de 30 M€.

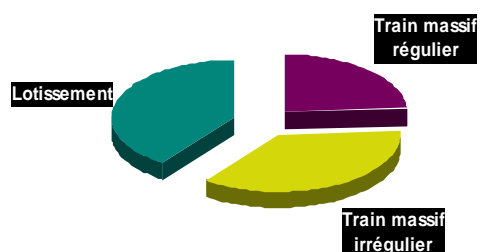
### Réseau de messagerie déficitaire

Le réseau de messagerie ferroviaire (wagon isolé), fortement déficitaire, pèse lourdement sur les comptes de Fret SNCF.

REPARTITION PAR MARCHE DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
GENERE PAR LE LOTISSEMENT



REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
PAR MODES DE PRODUCTION



Notre filiale Naviland Cargo, a réussi à obtenir un autre équilibre sur un plan de transport suffisamment régulier. Elle concilie une rémunération élevée, une productivité maximum et une structure légère. Elle est plus chère que VFLI : ce modèle n'est durable que s'il propose un très haut standard de qualité de services.

# QUE SE PASSE-T-IL CHEZ NOS CONCURRENTS EUROPEENS ?

Les principaux opérateurs historiques du fret ferroviaire européen — Fret SNCF, CFF Cargo, B Cargo, Renfe Mercancias — publient tous des comptes lourdement déficitaires, à l'exception de l'opérateur allemand DB Schenker Rail. Mais pour ce dernier, les difficultés s'amplifient depuis 2008 : -21% au 1<sup>er</sup> trimestre 2009.

Jusqu'à présent, seule l'Allemagne réussissait à tirer son épingle du jeu. Restructuration, massification des trafics, prise en charge par l'Etat des surcoûts liés au statut en échange de l'embauche de nouveaux salariés de droit privé, développement par acquisition d'entreprises dans les métiers de la logistique. Jusqu'en 2007, les restructurations et un contexte favorable ont permis à Deutsche Bahn de faire progresser la productivité de ses locomotives et de son personnel. Elle a réussi à maintenir ses parts de marché dans un environnement en croissance, favorisant le développement de nouveaux opérateurs ferroviaires ; cependant, l'activité majoritairement de courte distance de ces nouveaux opérateurs ferroviaires a tempéré l'agressivité concurrentielle qu'ils représentent, de par leur complémentarité à l'offre longue distance de la DB.

## COMPRENDRE

### Une situation générale en Europe

Partout en Europe, les effets de la crise se font sentir, privilégiant le transport de marchandises par la route au détriment du rail. Les prévisions 2009 sont alarmantes pour tous : les revenus du fret ferroviaire devraient chuter de 4,5% par rapport à 2008 en Allemagne, de 10% en Italie. La Grande-Bretagne a vécu sa première diminution du trafic de fret ferroviaire depuis 5 ans (- 4,3% en 2008), les revenus de Renfe Fret ont diminué de 12 millions d'euros en 2008, l'activité de B. Cargo a chuté aux mois de novembre et décembre 2008 sous l'effet de la crise.



#### RAPPEL

Avant 2008, tous les opérateurs européens ont pris des mesures drastiques pour réorganiser leur outil industriel, et accroître leur productivité :

- **l'Allemagne** a restructuré le wagon isolé en réduisant le nombre de dessertes, en concentrant son activité sur les flux les plus massifs et les principaux clients
- **l'Italie** a fermé des gares déficitaires, réduit les effectifs administratifs et amélioré la polyvalence de ses agents opérationnels ;
- **la Grande-Bretagne** (British Rail) a abandonné le wagon isolé dès 1991, qui a été repris par les EF privées.
- **l'Espagne** a réduit les effectifs de Fret Renfe de 20% en 2005, puis supprimé le wagon isolé en 2006.

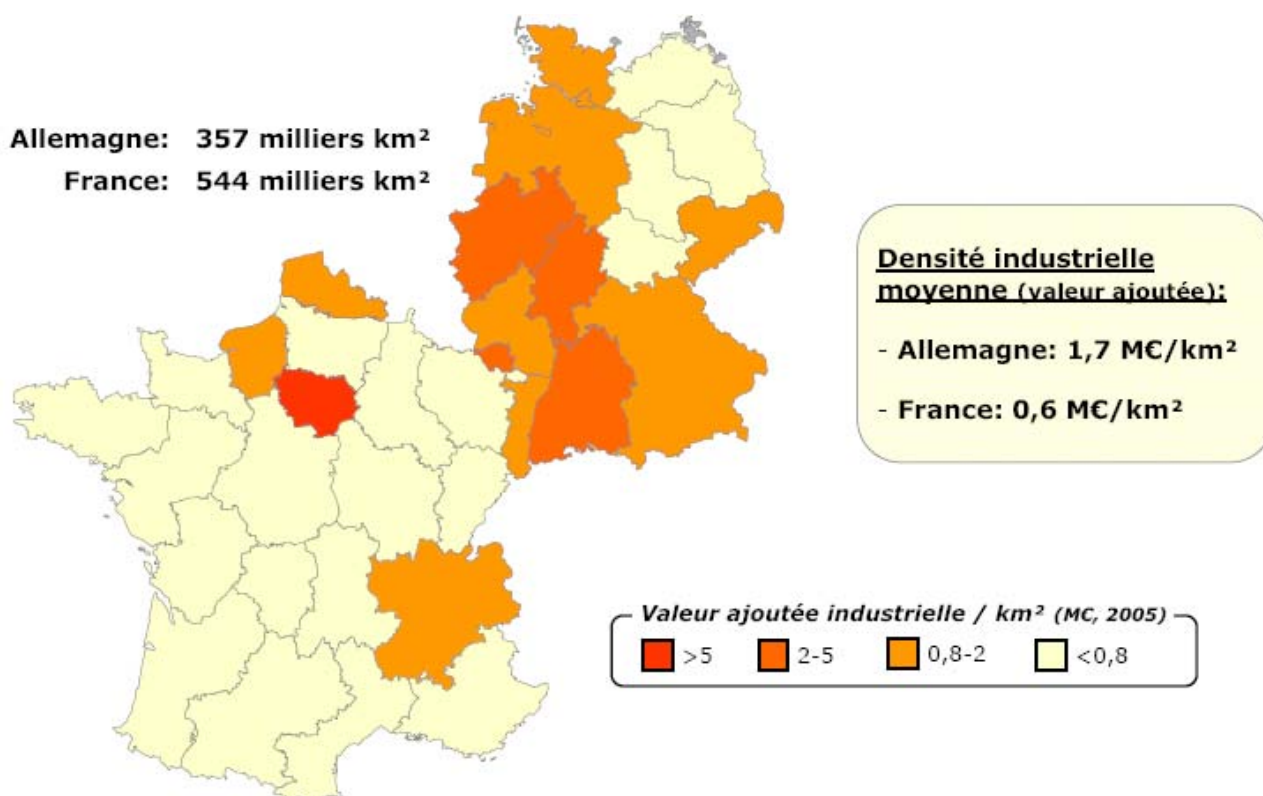
### La particularité allemande

- **La densité industrielle** de l'Allemagne est le triple de celle de la France. Elle est répartie sur quasiment tout le territoire, alors que celle de la France est très concentrée autour de quelques bassins d'activités (diagonale Le Havre, Lyon). Une densité industrielle supérieure génère un trafic de marchandises plus important, qui favorise le choix du mode ferroviaire.

Ceci est particulièrement vrai pour le réseau de messagerie qui ne fonctionne efficacement que si la densité industrielle est élevée. Enfin, alors que la production industrielle stagne en France entre 2003 et 2007, celle de l'Allemagne croît de 5% par an. Sur 5 ans, c'est 27% de plus ! Il est plus facile de progresser dans un marché en croissance.

- **Notre situation géographique** nous dessert doublement : par la superficie de notre pays, supérieure à celle de l'Allemagne (544 000 km<sup>2</sup> contre 357 000 km<sup>2</sup>), et par son accès limité au trafic portuaire. Jusqu'en 2007, le dynamisme commercial et industriel de l'Allemagne est nourri par une forte progression des trafics portuaires en provenance de la mer du Nord, qui alimentent les flux ferroviaires intra-européens : +5% de trafic par an pour les ports de la mer du Nord (Rotterdam, Hambourg, Anvers, Brême, Amsterdam) entre 2000 et 2007 alors que le trafic du Havre et de Marseille, ports d'entrée du ferroviaire en France, n'a augmenté que de 1% pour la même période.

LA « DENSITE INDUSTRIELLE » DE L'ALLEMAGNE = LE TRIPLE DE CELLE DE LA FRANCE



Note : Valeur ajoutée industrielle = Valeur ajoutée brute aux prix de production (EUROSTAT) industrie (incluant la construction).  
Source : Eurostat



## QU'AVONS-NOUS MIS EN PLACE DEPUIS 2007 ?

Depuis 2007, notre qualité de services et notre productivité s'améliorent. Certains indicateurs montrent que nous allons dans le bon sens :

- le taux de fiabilité à 1 heure sur les trains massifs est stable sur les 3 dernières années, aux alentours de 80% ;
- le taux de train calés (train massif et messagerie) a diminué au cours des 3 dernières années, et les premiers chiffres pour l'année 2009 laissent augurer de meilleurs résultats.
- Nos relations commerciales évoluent, et nous avons réussi à mettre en place des services sur mesure satisfaisants pour certains clients.

En revanche, la performance économique du réseau de messagerie ferroviaire n'a pas encore évolué positivement, le nouveau système de gestion de production du lotissement est en cours de déploiement.

### COMPRENDRE

#### Les indicateurs de mesure

Nous utilisons différents indicateurs de mesure afin d'évaluer notre qualité de services.

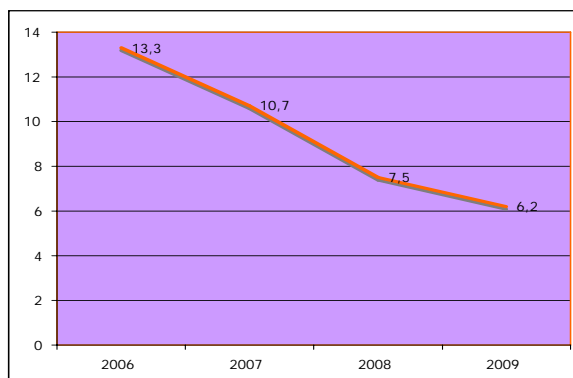
#### Respect de la promesse client / qualité de services

Depuis janvier 2009, nous mesurons le respect de notre engagement (fiabilité, promesse client) sur la base des éléments personnalisés inscrits dans le contrat commercial avec ce dernier, souvent différents des éléments propres à la gamme d'offre.

#### Respect des rendez-vous

La fiabilité de notre système peut souffrir d'enchaînements et de rendez-vous ratés. Les trains en attente – en rupture d'acheminement - constituent un bon indicateur du respect de nos rendez-vous. Cette mesure, réalisée chaque matin à 5 heures, prend en compte tous les trains arrêtés depuis plus de 5 heures. Les trains en attente sont de deux types : hors région destinataire (les « trains calés ») et les trains de l'ensemble Fret. Ce nouvel indicateur permet de distinguer les trains en attente hors région destinataire des trains en attente à cause du client sur la région destinataire.

TAUX MENSUEL DE TRAINS CALES / TRAINS PRODUITS



## Les demandes des clients

Pour augmenter notre qualité de service, nous avons conclu avec certaines entreprises des partenariats personnalisés en fonction de leurs impératifs. Quelques exemples de réussite :

**La société Simagir** s'est engagée, en juillet 2008, à nous faire transporter chaque année, pendant 3 ans, 200 000 tonnes de céréales. Pourquoi ? Parce que nous avons su montrer notre intérêt pour ce marché, et proposer des tarifs attractifs. En décembre 2008, Simagir avait déjà atteint le volume qu'elle s'était engagée à nous confier sur une année entière.

**Les Brasseries Kronenbourg** ont abandonné le wagon isolé au profit du train massif : ce qui à l'origine pouvait apparaître comme une catastrophe s'est transformé, grâce aux réalisations que nous avons su mettre en place, en succès.

En massifiant les trains au départ du site de production d'Obernai, nous avons ainsi augmenté de 35 % (précédemment traités en wagon isolé) à 80 % nos parts de marché sur les trafics de la bière en direction de la grande distribution – les 20 % restants correspondent aux flux de courte distance sur la région Est, toujours réalisés par route – et de 10 % à 50 % sur les trafics destinés aux cafés, hôtels et restaurants. En début d'année 2009, notre client a exprimé sa satisfaction à propos de la nouvelle logistique mise en place. Conformément à nos accords, il nous a versé un bonus de 37 500 euros, inscrit au contrat au titre de la performance.

Entre 2003 et 2005, **Arkéma** – acteur majeur de la chimie mondiale - connaît une relation avec Fret SNCF marquée par l'insatisfaction : qualité, délais..., obligeant le chimiste à transférer 10% de ses flux ferroviaires sur la route.

Pour garder son client, Fret SNCF décide alors de réinventer son offre et imagine, avec les équipes d'Arkéma, un nouveau schéma de production pour les flux des quatre usines d'Arkema en Rhône-Alpes et PACA avec personnel et matériel dédiés. Une équipe pluridisciplinaire qui intègre la production : une nouvelle organisation que nos clients plébiscitent.

Depuis le début de l'année, Fret SNCF réalise en transporteur unique l'acheminement des tuyaux de fonte destinés aux réseaux d'eau potable et d'eau usées et fabriqués par **le groupe Saint-Gobain PAM**. Du site de production en Lorraine jusqu'au port d'Anvers, nous avons su répondre aux spécificités de notre client : évacuation quotidienne d'un site qui, malgré ses 5 voies, peut rapidement se trouver engorgé ; type de wagons différents en fonction de la production hebdomadaire ; destinations différentes (25 % de la production de l'usine part en train entier sur le port d'Anvers et 15 % part dans le lotissement en direction de l'Europe du Sud ou de l'Est)... Sept trains entiers quittent chaque semaine l'usine en Lorraine. Le client se dit très satisfait de la régularité de notre prestation, et plébiscite cette solution train entier en transporteur unique, qui maîtrise toute la chaîne d'information.

## Mosolf et les trains spots

L'industrie automobile vit des périodes de production tourmentées. Après une forte chute, les ventes de voitures s'envolent en Allemagne, suscitant des à-coups difficiles à gérer pour les constructeurs comme pour les

distributeurs. Mosolf, un opérateur logistique automobile, nous a mis à contribution pour régler son problème de transport de Valenciennes vers l'Allemagne. Nous avons répondu en créant des trains spots s'adaptant aux incertitudes propres au contexte de crise. De mars à avril 2009, 12 convois spéciaux de 200 véhicules sont affrétés pour ce nouveau client. Deux autres nouveaux clients nous ont également sollicités, avec succès. Un système basé sur l'exceptionnel, qui va plutôt à l'encontre de la logistique ferroviaire gouvernée par la régularité.

L'opérateur logistique espagnol **Transfesa**, filiale à 60% de la DB, a décidé de continuer à confier à Fret SNCF la partie française de ses transports ferroviaires d'automobiles et de pièces détachées entre l'Espagne et l'Allemagne. Plus de 1000 km et un volume qui devrait dépasser les 1000 trains entiers par an. En proposant une offre globale et en prenant en compte les attentes de Transfesa, nous avons fait la preuve de notre adaptabilité et de notre créativité. Cette réussite a été possible grâce au travail d'équipe mené par les deux pôles d'activité Combi-Express et Automobile. Notre expertise et la volumétrie de nos flux ont emporté la décision. Nous consolidons ainsi notre position de leader sur l'axe Allemagne-Espagne, où la concurrence est très vive.

### Des investissements consentis

1,4 milliard d'euros a été consacré à la restructuration et la modernisation de notre outil de production : refonte du réseau de messagerie (swing), achat de matériel roulant (880 M€), acquisition et développement des filiales Fret (100 M€) et développement international. Nous avons aussi procédé à une restructuration continue : réorganisation, équipes, systèmes d'information...



#### Quelques exemples d'investissements depuis 2003

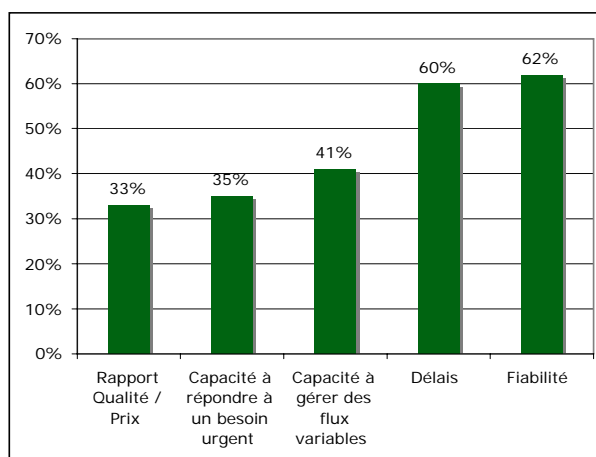
- entre 2003 et 2008, achat de 230 locomotives électriques (pour environ 880 M€)
- entre 2009 et 2012, prévisions d'achat de 300 locomotives thermiques (pour environ 480 M€)
- Filiales et international : 100 M€ (acquisition ITL, prêt aux filiales ITL, autoroutes ferroviaires, Naviland Cargo, VFLI...)
- Refonte de l'organisation : systèmes d'information, nouvelle organisation destinée à accroître la performance au service des clients (regroupement des commerciaux, des concepteurs, du contrôle de gestion et du pilotage de la production au sein des Pôles d'Activités), intégration de la traction et de l'exploitation au fret, refonte de la messagerie ferroviaire

## QUELLE EST L'OPINION DE NOS CLIENTS SUR NOS PRESTATIONS ?

Le Baromètre Clients 2009 nous indique que 58% (soit 20 points de mieux que l'an dernier) de nos clients sont globalement satisfaits de notre prestation, avec de fortes différences selon les critères. Nous n'atteignons pas encore notre objectif de 80% de clients satisfaits, malgré une progression notable par rapport à l'an dernier.

Notre qualité de service est jugée satisfaisante pour le train massif, mais reste très insuffisante dans le domaine du wagon isolé car le client la compare à la qualité de service de la route. L'appréciation du rapport qualité prix reste très insuffisante : nos prix sont trop élevés, et particulièrement inadaptés en cette période de crise. Le manque de réactivité commerciale et de flexibilité figurent en bonne place sur la liste des mécontentements : notre capacité à répondre à un besoin urgent et à gérer des flux variables est mal classée. En revanche, le respect des délais et la fiabilité font partie des critères en progression.

**TAUX DE SATISFACTION DES PRINCIPAUX CLIENTS FRET SNCF**  
(enquête satisfaction client annuelle 2009)



### COMPRENDRE

#### Quels sont les critères de choix de nos clients ?

En matière de transport de marchandises, les clients se déterminent en confrontant les différentes offres disponibles correspondant à leur chaîne logistique. Ils jugent la pertinence des différents modes selon des critères de performance et de prix :

- le fret ferroviaire leur apparaît pertinent sur les flux massifs et réguliers : malgré ses points négatifs par rapport à la route (prix, fiabilité, flexibilité, réactivité), il est positif en termes de confort logistique lié à la taille d'emport, de sécurité et d'image environnementale.
- le réseau de messagerie ferroviaire n'est choisi que par les clients ayant par ailleurs des contraintes très fortes. Il souffre d'une image très dégradée et alarmante : pour la majorité de nos clients, il a atteint un rapport qualité/prix d'un niveau inacceptable et sa fiabilité est inférieure à celle de la route. Le wagon isolé est en concurrence frontale avec le transport routier.

## POURQUOI NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL NE JOUE-T-IL PAS PLUS EN NOTRE FAVEUR ?

Point positif de ce diagnostic, le poids de l'empreinte carbone du transport ferroviaire de marchandises. Même si leurs résultats font état de quelques différences, de nombreux travaux récents sur l'empreinte carbone des modes de transport concluent à la pertinence du fret ferroviaire comparé aux trafics routiers et fluviaux.

L'efficacité environnementale du fret par rapport à la route en fonction de la distance parcourue a été rapprochée de l'efficacité économique de la route par rapport au fer. Pour ne pas faire seulement une photographie de la situation mais déterminer comment les choses évolueront, l'étude a pris en compte l'évolution probable des coûts (coût des péages liés à la taxe carbone, inflation salariale, prix du carburant pour la route, mesures de productivité significatives sur les différents postes de coûts de Fret SNCF mais également dérivés des coûts, notamment salariaux).

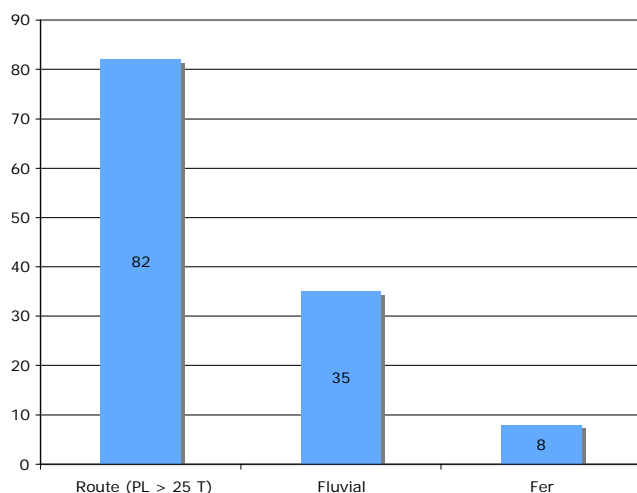
### COMPRENDRE

Entre 2007 et 2012, en tenant compte de l'évolution des coûts, la performance environnementale du transport ferroviaire de marchandises par rapport à la route reste largement favorable au réseau de messagerie ferroviaire, quelque soit le flux (32 flux du réseau de messagerie ont été analysés). Néanmoins, d'importantes variations existent selon les distances, le taux de charge et le retour à vide.

Cependant, l'empreinte carbone plus importante du mode routier ne modifie pas le domaine de pertinence. Pour que celui-ci devienne favorable au transport ferroviaire de marchandises, la tonne de CO<sub>2</sub> devrait être valorisée entre 10 et 20 fois son cours actuel.

Sur les flux ferroviaires les moins pertinents, l'économie d'émission d'une tonne de CO<sub>2</sub> devrait être valorisée entre 200 et 250 euros pour compenser l'écart de prix de revient entre la route et le fer. Le coût de la tonne de CO<sub>2</sub> sur le marché Bluenext est de 13 euros (avril 2009)

**TAUX MOYEN D'EMISSION UNITAIRE DE CO<sub>2</sub>**  
**EN FONCTION DU MODE DE TRANSPORT**  
(selon différentes études)



### Les Brasseries Kronenbourg diminuent leur empreinte carbone

Kronenbourg a institué un nouveau modèle de transport organisé autour de plateformes logistiques régionales. Alimentées par des trains massifiés à partir de l'usine d'Obernai (Bas-Rhin), les plateformes assurent le stockage de la marchandise, puis sa réexpédition par camions vers les distributeurs finaux.

Geste écologique : en 2009, 580 trains devraient circuler, soit une « économie » de plus de 25 000 tonnes de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) qui ne seront pas rejetées par les camions.

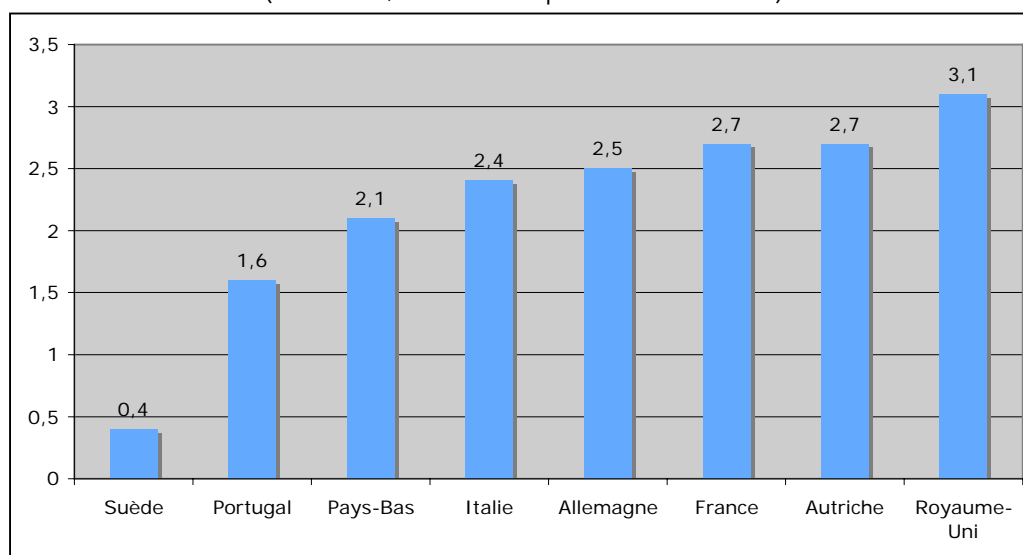
## QUEL IMPACT AURA L'AUGMENTATION DU PRIX DES SILLONS SUR NOTRE ACTIVITE ?

Aujourd'hui, le prix des sillons facturés par RFF est équivalent à celui des péages allemand et autrichien, supérieur à celui des Pays-Bas et de la Belgique et 7 fois supérieur au coût du péage en Suède. Il reste néanmoins sensiblement dans la moyenne européenne.

Mais le prix ne fait pas tout : l'impact de la piètre qualité des sillons (vitesse moyenne, trou de régime,...) sur la qualité de notre service et sur la performance opérationnelle de Fret SNCF – et des autres opérateurs – est indéniable.

L'augmentation à venir du prix des péages est fatale au WI puisqu'il augmente encore l'écart entre le fer et la route et met également en péril la pertinence du trafic massif, notamment du transport combiné. Elle risque de faire basculer environ 20% de nos trafics hors de notre domaine de pertinence, qui passerait alors aux alentours de 30% de ce que nous réalisons actuellement.

COUT DES PEAGES DE FRET FERROVIAIRE EN EUROPE  
(2007-2009, en €/train km pour un train de 900T)



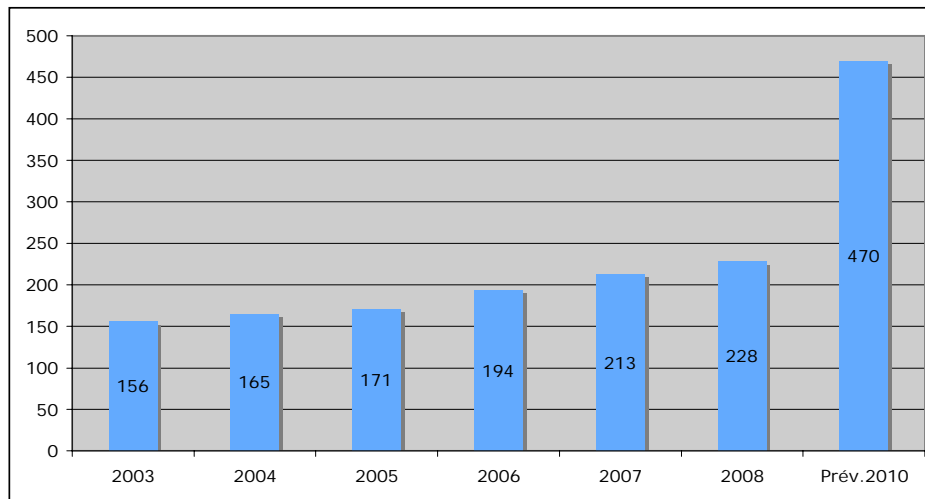
### COMPRENDRE

#### Le coût des sillons s'envole

La facture sillons de Fret SNCF a progressé de plus de 70 millions d'euros entre 2003 et 2008, malgré une réduction du plan de transport et une baisse du chiffre d'affaires.

Le prix moyen du sillon est passé de 1 à 2,3 euros par km en 5 ans avec des coûts unitaires qui se sont multipliés par 2,5 ou 3 (même s'ils restent dans la moyenne européenne). La facture sillon représente 15% du CA de Fret SNCF, et progresse d'environ 8% par an. Cependant, il est à noter que l'Etat s'est engagé à compenser temporairement et au-delà de l'inflation, une partie de l'augmentation des péages, prévue en 2010.

### COUT DES SILLONS POUR FRET SNCF (EN M€)



### Deux difficultés à affronter

Une mauvaise gestion des sillons vient accroître nos difficultés : vitesse moyenne, instabilité des sillons au cours de l'année, voire suppression des sillons par le gestionnaire de l'infrastructure. Enfin, le processus d'obtention des sillons, moins souple et réactif qu'en Allemagne ou en Belgique, ne favorise pas la réactivité commerciale de Fret SNCF.