

Analyse du caractère insécable des activités mutualisées de Fret SNCF

Résumé

- Contrairement au transport massif par trains dédiés de point à point qui alloue des moyens en fonction de la demande, le système mutualisé de gestion capacitaire met à disposition des chargeurs *ex ante* un maillage territorial de moyens humains, matériels et d'infrastructures. Il permet d'optimiser les ressources et d'apporter des solutions de report modal efficaces aux clients qui souhaitent transporter des volumes inférieurs à un train complet ou irréguliers.
- Ce modèle de gestion capacitaire agrège des flux qui ne peuvent être traités par des trains dédiés et joue un rôle essentiel pour un grand nombre de secteurs. La densité du maillage territorial proposé ainsi que la régularité permise par la mobilisation de moyens conséquents sont le gage de sa réussite et de son utilisation la plus intensive possible. C'est un outil de report modal de la route vers le rail. L'utilisation des mêmes circulations pour servir plusieurs clients d'une part, et la mise en commun des moyens nécessaires pour produire ces trains d'autre part, génèrent une forte productivité : à l'inverse, leur démutualisation porterait des coûts fixes sur les flux conservés rendant l'équation économique rapidement insoutenable. Autrement dit, dans le modèle de gestion capacitaire, la réduction des coûts est largement décorrélée de la baisse d'activité.
- Ainsi, dans ce modèle, toute discontinuité a un impact démultiplié, l'adaptation de l'offre à une demande en baisse n'étant possible qu'en supprimant les flux imbriqués avec le flux discontinué. Il en résulte une réduction encore plus grande de l'offre, qui précipite l'attrition du maillage et du réseau, réduisant ainsi significativement l'attractivité commerciale et provoquant inéluctablement du report vers la route.
- Les modélisations des deux scénarios de discontinuité de trafics issus du système mutualisé, décrits dans cette note et élaborés avec KPMG, démontrent qu'une telle discontinuité n'est pas viable, ni sur le plan économique, ni sur le plan environnemental. En ne permettant pas de garantir la viabilité de la NewCo (objectif partagé avec la Commission), elle rendrait dès lors hautement improbable – sinon impossible – la faisabilité d'une ouverture du capital.

I. Rappel sur l'organisation du système de transport de Fret SNCF

Modes de production du fret ferroviaire

Le marché du transport de fret ferroviaire s'adresse aux chargeurs industriels et aux opérateurs du transport combiné.

Pour produire ce service, on distingue deux modes de production :

- Les trains mono client de point à point (ex : de plateforme à plateforme, d'usine à usine) ;
- Les trains multi clients avec tris des wagons et manœuvres dans des triages et relais permettant de constituer des successions de trains mutualisés entre les clients acheminant les

wagons de bout en bout depuis l'expéditeur jusqu'au destinataire. Les entreprises ferroviaires fournissent les moyens de traction (locomotives, conducteurs) et d'opérations au sol (agents de formation et de manœuvre des trains) pour réaliser les trains et les correspondances des lots de wagons de différents clients entre les trains.

Caractéristiques des marchés auxquels s'adresse l'offre de Fret SNCF

L'offre de Fret SNCF s'adresse à l'ensemble des types de marchés et clients dont les caractéristiques des flux de transports sont extrêmement hétérogènes. Fret SNCF est l'unique acteur à offrir une gamme complète de solutions sur ce marché.

Depuis l'ouverture de la concurrence, Fret SNCF a vu sa part de marché réduite de moitié. Les concurrents ferroviaires ont repris majoritairement, par écrémage, des trafics de point à point ou sur des axes très denses en volumes, simples à réaliser et les plus rentables.

Organisation du système de transport de Fret SNCF

Pour répondre à cette demande, Fret SNCF a mis en place une organisation, qui lui permet d'être plus productive et compétitive et d'être ainsi un acteur majeur du plan de relance du fret ferroviaire en France et du Green Deal.

Comme indiqué dans les précédentes notes transmises à la Commission (voir en particulier la note du 20 juillet 2022), cette organisation consiste en deux sous-systèmes de production structurellement différents :

- **Les trains à moyens dédiés** : un système de transport par trains complets qui alloue des moyens spécifiques à des clients, dont la rentabilité est pilotable de manière directe en rapprochant les charges et les recettes ;

Pour les flux présentant **une régularité, des fréquences et des volumes suffisants**, ainsi qu'une **stabilité des origines et destinations**, le transport est organisé par des trains complets à moyens dédiés. Dans ce modèle, la totalité du train ainsi que ses moyens humains et matériels sont dédiés à un seul client. Celui-ci achète l'exhaustivité des moyens mobilisés.

Dans les faits, ce mode de transport concerne à l'heure actuelle **un nombre réduit d'acteurs**. Pour Fret SNCF, ce mode est aujourd'hui centré autour du **transport combiné** (Fret SNCF jouant un rôle de tractionnaire pour les opérateurs), les autres trafics de ce type ayant déjà été repris par les concurrents. Ces clients de Fret SNCF portent le risque du remplissage des trains dédiés massifs opérés par l'entreprise ferroviaire. **Le volume de trafics correspondant est très significatif (6 GTK) et est à 100% en concurrence intra modale ferroviaire.**

Les moyens humains et matériels mis en place se détournent très facilement dans ce modèle de train massif dédié, chaque contrat fonctionnant comme un sous-ensemble autonome bien défini agissant comme un prestataire de service dédié à un client.

Le modèle économique est largement basé sur des coûts fixes, mais il est possible d'optimiser le déploiement des actifs en fonction de la demande pour piloter une trajectoire de rentabilité. **La demande « précède » en quelque sorte l'offre.** Les moyens de production sont donc très facilement érudables ou peuvent être redéployés en cas de perte de trafic.

- un système de transport appelé « **gestion capacitaire** », fondé sur une **gestion mutualisée** des infrastructures et des ressources. Dans ce modèle où l'offre précède la demande, il est impératif d'**atteindre une masse critique** pour pouvoir répondre aux besoins des clients. Toute scission d'une partie de ces flux viendrait donc irrémédiablement affaiblir ce modèle, comme expliqué plus en détails ci-dessous.

II. **Le système de gestion capacitaire » repose sur une masse critique de flux et serait donc irrémédiablement remis en cause par un scénario de discontinuité**

a. *Une offre pour des clients ayant des besoins spécifiques*

Fret SNCF a mis en place un modèle de transport dit « mutualisé » pour environ deux tiers de ses trafics (12,2 GTK) afin de mieux répondre aux besoins des autres typologies de clients correspondant :

- **aux wagons isolés et coupons de trains**: certains secteurs industriels ont des besoins de transports limités en nombre de wagons. Ceux-ci sont acheminés depuis les sites de départ via des installations terminales embranchées sur le réseau ferré national et jusqu'à des sites de tri où ils sont regroupés.
- **aux trains irréguliers** : certains secteurs clients du fret ferroviaire ont des besoins cycliques ou saisonniers (récoltes céréalières, trafic variables entre sites industriels d'un même groupe). Cette irrégularité peut également concerner l'origine ou la destination du flux (remplissage des silos en fonction des récoltes, port d'acheminement en fonction des prix proposés).

D'un point de vue marketing, la gestion capacitaire constitue **une offre dite « multi-formats » permettant de couvrir des besoins hautement variables en termes :**

- **d'origines-destinations**, avec une forte couverture territoriale ;
- **de fréquences**, avec des demandes de transport fortement variables en volumes et en dates dans l'année voire la semaine ;
- **de taille de lots** : de un wagon à quelques wagons, à un coupon (soit un demi-train), parfois à un train complet dont les wagons vides reviennent sous format coupons.

La gestion capacitaire offre aux clients **une solution logistique répondant à des besoins :**

- **de souplesse** pour répondre à des demandes variables grâce à l'offre multi-formats ;
- **de délai de transport**, grâce à la densité des fréquences de trains et des amplitudes de tris, que Fret SNCF s'emploie à rendre encore plus performant pour le marché ;
- **de robustesse**, car les aléas de production peuvent être plus facilement rattrapés grâce à la densité et à la mutualisation des moyens (un wagon qui rate un train peut plus facilement en trouver un autre pour poursuivre son acheminement) ;
- **d'amélioration de la rotation des actifs wagons**, source soit d'économie pour les clients, soit de capacités supplémentaires d'emport de marchandises propices à l'accroissement des volumes transportés par le ferroviaire. Faire davantage tourner les actifs dans le système mutualisé est un objectif partagé entre les chargeurs et Fret SNCF.

Sans ces caractéristiques de l'offre de la gestion capacitaire, nombre de clients ne choisiraient pas le ferroviaire pour le transport de marchandises limitées en volume et/ou irrégulières en fréquence.

Plus de la moitié des trafics correspondants seraient alors menacés de basculer sur la route¹. Si l'on intègre (i) la part des flux peu rentables dont l'offre de l'entreprise ferroviaire ne serait pas compétitive en l'absence de gestion capacitaire, et (ii) la part des flux sous-traités à l'international pour le wagon isolé, cela représenterait un **report pouvant aller jusqu'à 7,7 GTK sur la route, soit 1 million de camions et 500 000 t de CO2 par an** (données « équivalent camion / CO2 » chiffrées par les équipes Fret SNCF).

b. Un modèle où l'offre précède la demande

Fret SNCF peut, pour son activité de trains dédiés, adapter ses moyens de production à la demande effective et ainsi piloter sa rentabilité. Cette **logique est inversée** pour le modèle. En effet, la réussite de ce modèle présuppose d'offrir, dès le départ, **un réseau avec un maillage performant** pouvant acheminer des petits volumes en différents points d'un territoire donné (en France, mais aussi dans les régions industrielles proches comme la Ruhr).

C'est ce maillage territorial, et les prérequis qu'il implique en termes de **mobilisation d'effectifs, d'infrastructures au sol et de matériels roulants**, qui permettent de construire des solutions économiquement viables pour des flux qui ne peuvent être traités économiquement par des trains massifs dédiés. Les **demandes de transport éparses** émanant de chargeurs présentant des **similarités en termes de délai et de destination** sont acheminées depuis leurs sites d'origine et **regroupées au sein d'un tri** (généralement sur une courte distance). Le train assemblé et ainsi « massifié » appelé train d'axe peut ensuite être convoyé sur une longue distance jusqu'à un prochain tri. A l'arrivée au tri de destination, les wagons ou coupons de wagons peuvent être **agrégés à d'autres et poursuivre leur acheminement**, ou être **détachés de l'ensemble pour suivre une autre destination** avec d'autres wagons ou être **acheminés jusqu'au site de destination** si celui-ci est le proche du site de tri.

Pour constituer une offre compétitive pour les chargeurs en termes de délais, les trains d'axe doivent offrir **une fréquence connue à l'avance et suffisante**, à l'image de « tapis roulants » alimentés par la noria des coupons et wagons isolés agrégés.

Ce qui permet la rentabilité de ce modèle est sa **capacité à agréger** autour de hubs un grand nombre de flux point-à-point. Ce système se caractérise par des **coûts fixes importants**. La rentabilité dépend ici **du niveau de saturation du système**.

c. Un modèle à double niveau de mutualisation des moyens

Dans la gestion capacitaire, la mutualisation des moyens de production se situe à un double niveau :

- **Mutualisation du plan de transport** : les trains sont partagés entre plusieurs clients ;
- **Mutualisation des ressources** : les locomotives, les conducteurs, les agents au sol sont partagés entre plusieurs trains.

Cette double mutualisation présente un double enjeu économique :

¹ Hors flux incompatibles avec la route (flux jugés « sensibles » - notamment armée, chimie - et pour lesquels il est fait l'hypothèse que le donneur d'ordre privilégierait toujours un transport par le rail).

- ***La gestion capacitaire est conçue pour être un outil de performance économique et de conquête modale de la route vers le rail.***

Fret SNCF a poussé au maximum la mutualisation des moyens dans la gestion capacitaire afin d'être beaucoup plus productif et de conquérir des parts modales. Sans cette organisation, certains clients n'auraient pas accès au fret ferroviaire et auraient recours à la route. Sur un volume de 12,2 GTK, plus de 50% est en concurrence frontale avec la route, et pourraient rebasculer si le modèle économique était fragilisé.

Grâce à la mutualisation des moyens, Fret SNCF a dégagé une productivité qui lui permet d'avoir une marge opérationnelle positive dès 2021. Le système capacitaire se traduit par moins de locomotives, moins de personnels de production, mais plus de personnels de support de production. Au global ce système génère une forte productivité.

Une grande partie de cette productivité a déjà été réalisée, il en reste cependant à faire notamment en optimisant davantage les fonctions support de production. Les processus et les systèmes d'information sont en cours de refonte complète pour réduire encore les coûts.

- ***Ce modèle est fragile parce que rapidement très déproductif en cas de suppressions de flux.***

L'équilibre économique du modèle de gestion capacitaire repose sur la **capacité à « massifier » des flux** épars et non viables économiquement pris isolément. Retirer des flux du système de gestion capacitaire dans le cadre d'une décision de discontinuité aurait pour conséquence de dégrader significativement les marges en **réduisant le chiffre d'affaires sans toutefois être en mesure de diminuer d'autant les charges.**

En effet, l'ajustement du plan de transport emporterait une perte de chiffre d'affaires additionnelle correspondant aux **flux non-discontinus qui étaient auparavant imbriqués avec les flux discontinus.**

Cette double réduction de revenus, conséquence de la perte de flux discontinus et non discontinus, ne **permettrait plus de couvrir les charges fixes du système de gestion capacitaire.** Par ailleurs, chaque client restant devrait supporter une quote-part de charges fixes allant croissant, dégradant l'attractivité du dispositif.

En synthèse, discontinuer des flux de la gestion capacitaire reviendrait à condamner Fret SNCF à réduire son chiffre d'affaires sans pouvoir ajuster à la baisse ses coûts, sauf à accélérer plus encore la perte de chiffre d'affaires. En EBITDA, un point de plus du taux de remplissage de la gestion capacitaire génère +10M€, à l'inverse un point de moins génère une perte de -10M€ sur la base de l'année 2023 du plan d'affaires 2022².

- III. **L'analyse de deux scénarios de remise en cause partielle du périmètre actuel du système de gestion capacitaire de Fret SNCF démontre que cette hypothèse remettrait en cause la viabilité de la NewCo**

Deux scénarios ont été étudiés, et audités par KPMG, afin d'évaluer concrètement le risque économique, environnemental et social d'une **attrition volontaire des flux actuels de Fret SNCF dans**

² dans l'hypothèse d'une prise en charge des coûts wagons par le chargeur

le système mutualisé. L'hypothèse de cette attrition est suffisamment significative en volume (au moins 60 M€ de chiffre d'affaires) afin que cela puisse vraiment représenter une rupture sur le périmètre discontinué.

➤ **1^{er} scénario : abandon des clients les moins rentables**

Bilan :

- 69 M€ de chiffre d'affaires discontinués dans le système mutualisé, soit environ 1,7 GTK ;
- 253 flux abandonnés, dont 203 du wagon isolé et 45 de trains entiers irréguliers ;
- 25 M€ de coûts sociaux supplémentaires sur 2 ans et 250 M€ de dégradation de la marge opérationnelle sur 10 ans. Ces impacts sont non soutenables pour la Newco, et la trajectoire de trésorerie est en difficulté sous 4 ans ;
- un risque social élevé, avec 150 emplois supprimés ;
- un report modal de 1,2 GTK, correspondant à 160000 camions supplémentaires soit 80000t de CO2 par an (données « équivalent camion / CO2 » chiffrées par les équipes Fret SNCF).

➤ **2^{ème} scénario : abandon des flux à destination ou en provenance d'une zone géographique complète peu dense, donc peu contributive économiquement (territoires Nord-Atlantique et Massif Central)**

Bilan :

- scénario permettant de supprimer toutes les charges sur un territoire ;
- 68 M€ de chiffre d'affaires discontinués dans le système mutualisé, soit environ 1,7 GTK ;
- 118 flux abandonnés, dont 56 du wagon isolé et 55 de trains entiers irréguliers ;
- 50 M€ de coûts sociaux supplémentaires sur 2 ans et 170 M€ de dégradation de la marge opérationnelle sur 10 ans. Ces impacts sont non soutenables pour la Newco, et la trajectoire de trésorerie est en difficulté sous 8 ans ;
- un risque social élevé, avec 333 emplois rattachés au dispositif Mutualisé supprimés ;
- des zones de « désertification » ferroviaire ;
- une fragilisation des stratégies logistiques des chargeurs, privés d'une couverture complète du territoire ;
- un report modal de 1 GTK, correspondant à 130 000 camions supplémentaires, soit 67 000 t de CO2 par an (données « équivalent camion / CO2 » chiffrées par les équipes Fret SNCF).

Il convient en outre de noter que ces analyses sont conservatrices, dans la mesure où elles n'intègrent pas les conséquences de l'attrition volumique supplémentaire que généreront la perte de confiance des clients sur le long terme envers l'offre ferroviaire et les impacts sociaux significatifs (grève longue) que ces scénarios provoqueraient.

Il n'en reste pas moins qu'aucun de ces scénarios n'est viable ni du point de vue économique, ni de celui du report modal et de l'environnement.

Ceci démontre que toute remise en cause du périmètre actuel du système de gestion capacitaire de Fret SNCF ne permettrait pas de garantir la viabilité de la NewCo et rendrait donc hautement improbable – sinon impossible – la faisabilité d'une ouverture du capital.