



# SYNTHESE

Roland LE BRIS  
Le 15 novembre 2010

Société d'études et de conseil  
Téléphone : 0442037158  
SAS au capital de 40 000 €  
N° Siren 492 580 311



- 1. La situation du fret ferroviaire au sein de l'UE est préoccupante**
- 2. La France se distingue par la régression de ses positions en matière de fret ferroviaire depuis le début des années 2000**
- 3. Des groupes de fret ferroviaire sont en voie de constitution**
- 4. Les positions de SNCF Géodis en fret ferroviaire sont fragiles et les performances de Fret SNCF figurent parmi les plus dégradées au sein de l'UE**
- 5. La projection à l'horizon 2020 se joue pour une grande part dans les stratégies mises en œuvre actuellement**

# **1. La situation du fret ferroviaire au sein de l'UE est préoccupante**

- 1.1. Une part modale pour l'UE à 27 sans commune mesure avec la plupart des autres grandes zones économiques**
- 1.2. Une part modale marginale dans les échanges extracommunautaires avec de forts contrastes selon les axes**
- 1.3. Une part modale très faible dans les échanges intracommunautaires à l'exception de quelques axes**
- 1.4. Une part modale faible ou en régression sur la plupart des territoires des pays membres de l'UE à 27**
- 1.5. La crise a détérioré la position relative du fret ferroviaire au sein de l'UE à 27**

## 1.1. Une part modale pour l'UE à 27 sans commune mesure avec la plupart des autres grandes zones économiques

L'UE à 27 est une puissance de fret ferroviaire de moyenne importance (437 GTK en 2007), loin des grandes puissances que sont les Etats-Unis (2 557 GTK), la Chine (2 380 GTK), la Russie (2 090 GTK) et, à un moindre degré, l'Inde (521 GTK).

En 2007, la part modale du fret ferroviaire s'élevait à **45% aux Etats-Unis**, à **25% en Chine**, à **59% en Russie**, à **35% en Inde** pour **seulement 15% pour l'UE à 15** et 29% pour les 10 nouveaux pays membres (hors Chypre et Malte).

Entre 1990 et 2007, ces zones ont évolué selon trois trajectoires : **régression en Chine** (de 16 points), **en Inde** (de 28 points), **dans l'UE à 10** (de 34 points) **et dans l'UE à 15** (de 5 points) ; **stabilisation en Russie** et **progression aux Etats-Unis** (de 7 points, seule zone à dépasser ainsi en 2007 le niveau de 1970).

Parmi les principales zones économiques mondiales, seul le Japon affiche une part modale du fret ferroviaire plus faible que l'UE à 27

### Commentaires

- ❖ Les espaces ferroviaires chinois, indiens, nord-américains ou russes sont plus propices au fret ferroviaire qu'un espace européen handicapé par un réseau et des réglementations d'une rare hétérogénéité (l'écartement standard des rails regroupe 63% du réseau mondial et l'écart russe 27%; au sein de l'UE à 27, on dénombre pourtant cinq écarts distincts).
- ❖ Cette différence majeure ne suffit cependant pas à expliquer qu'en 2007 la part modale du fret ferroviaire constatée aux Etats-Unis dépasse de trente points celle de l'UE à 15 alors que l'écart n'était que de douze points en 1970 ou encore de dix-huit points en 1990.
- ❖ Plusieurs conclusions s'imposent :
  - Le déclin du fret ferroviaire n'est pas un signe de modernité économique.
  - Stabiliser, voire améliorer, la part modale du fret ferroviaire dans une économie moderne est possible.
  - A l'inverse, les régressions sont parfois brutales, sinon pour partie irréversibles. Au Japon, la part modale du fret ferroviaire est passée de 32% en 1970 à 9% en 1990 puis 6% en 2007.

## 1.2. Une part modale marginale dans les échanges extracommunautaires avec de forts contrastes selon les axes

**En 2008, le rail transportait 4% des échanges extracommunautaires (en tonnes).** Sept pays regroupent plus de la moitié de ces échanges en valeur : les Etats-Unis, le Japon, la Chine, la Russie, la Turquie, la Norvège et la Suisse. Hors les deux premiers partenaires commerciaux de l'UE, la marginalité du rail ne s'explique pas seulement par leur degré d'accessibilité ferroviaire :

- **Difficilement accessible vers la Chine mais avec un potentiel considérable** à condition de surmonter le handicap de l'écartement des rails (1520 mm) pour franchir les frontières avec la Biélorussie, la Moldavie ou l'Ukraine et d'assurer en sécurité, fiabilité et pertinence économique des trajets pouvant atteindre plus de 10 000 kilomètres.

Une difficulté majeure dans les conditions actuelles : le coût unitaire d'un conteneur transporté par rail et par mer du fait de la grande capacité d'emport des navires. Lancée en janvier 2008, l'expérience d'une liaison ferroviaire entre Hambourg et Pékin n'a pas été poursuivie. En 2005, seulement 320 000 tonnes ont été transportées par rail entre la Chine et l'UE.

- **Relativement accessible pour les relations avec la Turquie via la zone des Balkans.**

En tonnes en 2007, 9% des marchandises transportées sur cet axe empruntaient le rail contre 33% pour la route et 58% pour la mer.

- **Accessible notamment du fait d'une longue expérience via les pays baltes pour les relations avec la Russie.**

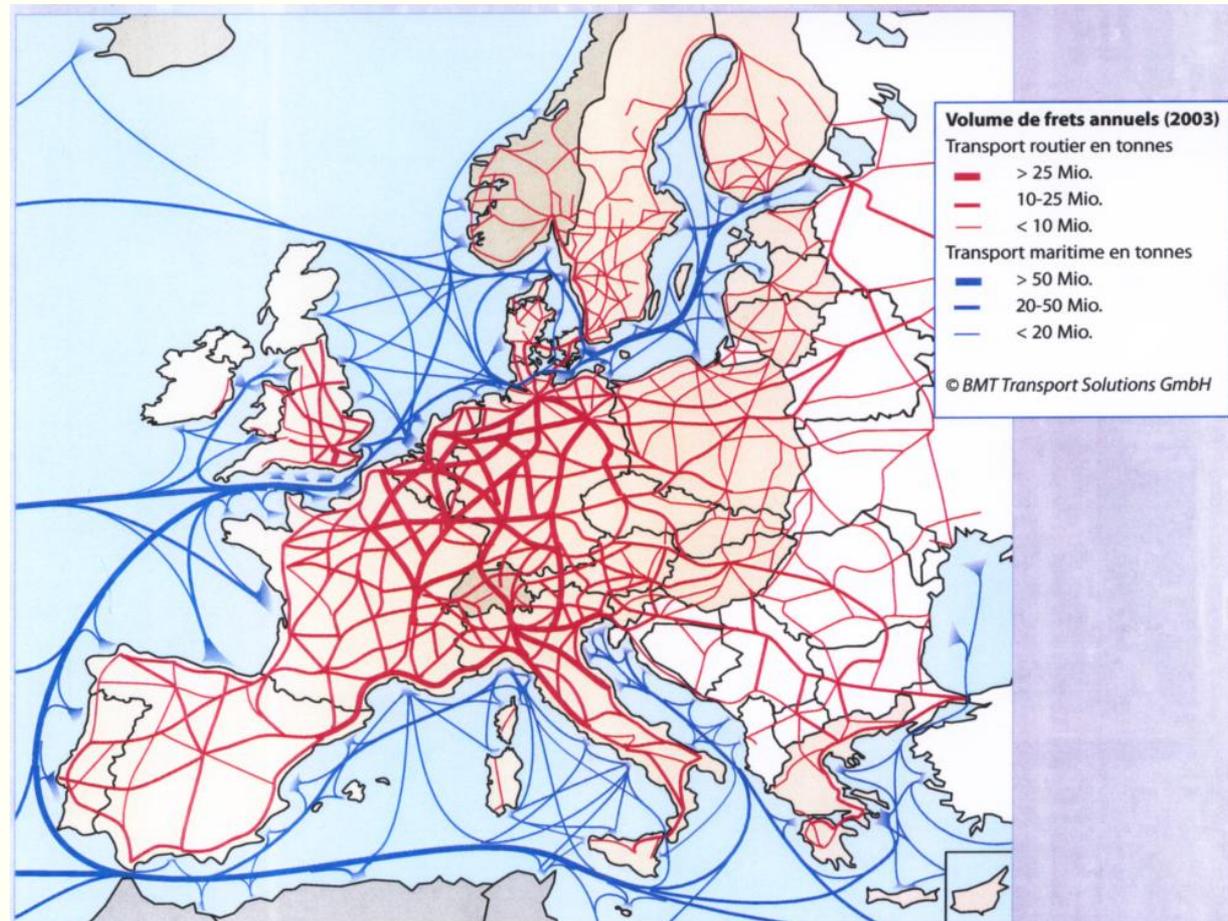
L'activité ferroviaire des pays baltes est principalement orientée sur les relations entre les ports de Butinge, Riga, Ventspils, Riga et la Russie ainsi que son enclave de Kaliningrad. D'où une part modale élevée sur cet axe (56% en tonnes en 2007).

- **Aisément accessible pour les relations avec des pays proches techniquement, institutionnellement, commercialement, à savoir la Norvège et la Suisse.**

**Le fret ferroviaire européen dispose au niveau de ces échanges extracommunautaires d'un potentiel de développement largement inexploité.**

### 1.3. Une part modale très faible dans les échanges intracommunautaires à l'exception de quelques axes

En 2008, le rail transportait 11% des échanges intracommunautaires (en tonnes-kilomètres), loin derrière la route (46%) et la mer (37%). Cette moyenne recouvre une forte disparité : une position marginale (inférieure à 5%) sur certains axes comme les relations entre la Grande-Bretagne et le reste de l'Union Européenne malgré le tunnel sous la Manche ; une place très faible (entre 5 et 15%) sur la plupart des axes ; une part conséquente (entre 15 et 25%), voire élevée (plus de 25%), sur quelques relations, dont par exemple les liaisons entre le port de Hambourg et l'Italie via l'Allemagne et la Suisse.



## 1.4. Une part modale faible ou en régression sur la plupart des territoires des pays membres de l'UE à 27

Dans les transports terrestres intracommunautaires, en 2008 et en tonnes-kilomètres, avec une part modale de 17%, le rail occupe une position, certes supérieure à celle des oléoducs (5%) et du transport fluvial (5,5%), mais sans commune mesure avec la route (72,5%). La combinaison de la part modale constatée par Eurostat en 2008 (dernière année disponible) et de sa trajectoire sur la période 1997-2008 conduit à distinguer six catégories parmi les vingt principaux Etats membres en matière de transport terrestre de marchandises auxquels on ajoute la Suisse (forte intégration dans les échanges européens) :

Une part élevée  
mais en régression  
brutale (entre -10 et  
-30 points)

- ❖ Hongrie (de 33% à 19%), Lettonie (de 81% à 58%), Lituanie (de 63% à 41%), Pologne (de 51% à 22%), République Tchèque (de 34% à 23%), Roumanie (de 46% à 19%), Slovaquie (de 32% à 21%)

Une part faible ou  
marginale mais  
complétée par un  
poids fort du fluvial

- ❖ Belgique (de 13% à 15% + 15% en fluvial), Pays-Bas (de 3% à 5% + 33% en fluvial)

Une part faible en  
régression, en  
légère progression  
ou en stagnation

- ❖ France (de 22% à 15%), Grande-Bretagne (de 9% à 13%), Italie (environ 11% en 2008 comme en 1997)

Une part marginale

- ❖ Danemark (de 9% à 7%), Espagne (de 10% à 4%), Grèce (de 2% à 3%), Portugal (de 8% à 6%)

Une part du fret  
ferroviaire stable à  
un niveau élevé :

- ❖ **Autriche** (32% en 1997, 33% en 2008), **Suède** (35% en 2008 comme en 1997), **Suisse** (environ 40% en 2008 comme en 1997)

Une part  
conséquente, stable  
ou en progression

- ❖ **Allemagne** (19% en 1997, 22% en 2008), **Finlande** (environ 27% en 2008 comme en 1997)

## 1.5. La crise a détérioré la position relative du fret ferroviaire au sein de l'UE

Les statistiques d'Eurostat ne sont pas encore disponibles pour l'année 2009 mais l'analyse de ce qui s'est produit en Allemagne, en Pologne et en France (ces trois pays regroupaient en 2008 47% du trafic kilométrique de l'UE à 27) donne une indication de la tendance européenne :

- ❖ Le rapport annuel du groupe DB fait état d'**un recul du transport ferroviaire de marchandises de 17% en 2009 sur le territoire allemand** correspondant à **un repli** (inédit depuis 2001) **de 1 point de la part modale du fret ferroviaire.**
- ❖ **En Pologne**, en l'absence du rapport annuel 2009 de PKP Cargo (pas encore disponible), le rapport du groupe DB fournit quelques indications : **un recul de près de 20%** d'un transport ferroviaire de marchandises dominé par la sidérurgie, les mines et l'industrie de la construction avec là aussi un probable nouveau repli de la part modale du rail.
- ❖ **Pour la France**, le rapport des comptes de transport de la nation fait état d'un **recul de près de 20%** du transport ferroviaire de marchandises en 2009 (-12% en national, -35% en international et -32% en transit) et d'un **repli de 0,5 point** de la part modale du rail (selon une pente régressive quasi continue depuis 2000).

Notons par ailleurs que, dans son rapport annuel 2009, l'UIRR évoque, à périmètre équivalent, **un recul de 17% du transport combiné rail-route après une croissance annuelle moyenne de 6% entre 1998 et 2008.**

**Il est donc probable qu'en 2009 la part modale du fret ferroviaire au sein de l'UE à 27 ait atteint un nouveau point bas historique autour de 16% après s'être stabilisée depuis 2002 autour de 17%.** Comment expliquer ce revers ? Par un effet-prix d'abord, les surcapacités routières générées par la contraction de l'activité se traduisant par une forte pression à la baisse des prix, particulièrement défavorable aux wagons isolés ou au transport combiné directement concurrencés par la route. Par un effet-structure ensuite, ainsi en Allemagne, les secteurs d'activité les plus touchés (la sidérurgie, l'automobile et la chimie) sont ceux dans lesquels la part modale du rail est conséquente à la différence des produits de grande consommation. Eventuellement par des effets provoqués par des choix publics. Le rapport annuel de l'UIRR évoque d'une part un secteur routier « *pratiquant des prix inférieurs à ses coûts, aidé en cela par des mesures d'aide des Autorités* », d'autre part « *d'autres priorités en matière de finances publiques ont amené des Etats membres à ralentir les investissements dans les infrastructures ferroviaires* » (p 4).

## **2. La France se distingue par la régression de ses positions en matière de fret ferroviaire depuis le début des années 2000**

- 2.1. La France est le pays de l'UE dans lequel la position relative du fret ferroviaire a évolué le plus négativement sur la période 1997-2008**
- 2.2. Le fret ferroviaire est devenu marginal pour traverser les Alpes françaises à la différence des traversées autrichiennes et suisses**
- 2.3. La place du rail dans les ports de Hambourg et du Havre a contribué à la montée en puissance du premier et souligne la faiblesse du second**
- 2.4. Fret SNCF est un des opérateurs historiques européens dont la position sur le territoire national s'est le plus dégradée dans les années 2000**
- 2.5. Les opérateurs français de transport combiné ont décroché par rapport aux leaders européens**

## 2.1. La France est le pays de l'UE dans lequel la position relative du fret ferroviaire a évolué le plus négativement sur la période 1997-2008

La stabilisation au sein de l'UE à 27 de la part modale du rail dans le transport terrestre de marchandises autour de 17% entre 2002 et 2008 peut être interprétée positivement après le sévère repli enregistré au cours des trois précédentes décennies. Mais **cette stabilisation a surtout bénéficié de l'amélioration de la situation allemande, l'Allemagne représentant à elle seule plus du quart du fret ferroviaire de l'UE à 27.**

Parmi les vingt pays de l'UE à 27 dans lesquels le fret ferroviaire a dépassé 4 GTK en 2008, la France fait partie des douze pays dont la part modale a reculé sur la période 1997-2008. En ne considérant que les dix pays de l'ancienne UE à 15 qui relèvent de cette catégorie, il ne reste que deux pays, l'Espagne et la France, à avoir connu une telle régression. Toujours en considérant ces dix pays, la France se situait en 1997 en quatrième position après la Suède, l'Autriche et la Finlande. En 2008, la France a rétrogradé en sixième position. La part modale du rail sur le territoire français dépassait de trois points celle de l'Allemagne en 1997, elle lui est inférieure de sept points en 2008.

Seconde puissance en fret ferroviaire au sein de l'UE à 27 avec près de 58 GTK en 2000, la France a été depuis distancée par la Pologne. En 2008, le trafic kilométrique français représente 35% du niveau allemand, au lieu de 70% en 2000. C'est le pays de la zone dans lequel le trafic a le plus reculé (de 30%) sur la période 2000-2008.

Certes la faiblesse du fret ferroviaire en Espagne et sa spécialisation en G-B (en particulier sur des trains de charbon entre les ports et les centrales), les liaisons ferroviaires difficiles avec la péninsule ibérique, la déception relative aux trafics ferroviaires circulant dans le tunnel sous la Manche permettent de comprendre les limites rencontrées mais ne suffisent pas à expliquer le recul constaté en France.

### Commentaires

- ❖ Au sein de l'UE à 27, le trafic kilométrique a régressé de 404 GTK en 2000 à 383 GTK en 2002 avant de progresser jusqu'à atteindre 453 GTK en 2007 avant de se replier à 443 GTK en 2008. La progression du trafic entre 2002 et 2007 a pourtant simplement permis une stabilisation de la part modale à un niveau relativement faible. Rien de tel en France. Le trafic kilométrique suit une trajectoire descendante par palier depuis 2000 d'abord à 50 GTK, puis à 45, puis à 40 et même à 33 GTK en 2009.
- ❖ **Il convient donc de comprendre pourquoi la situation du fret ferroviaire européen est médiocre, pourquoi quelques pays obtiennent des résultats nettement plus satisfaisants, pourquoi la France suit une trajectoire aussi régressive.**

## 2.2. Le fret ferroviaire est devenu marginal pour traverser les Alpes françaises à la différence des traversées autrichiennes et suisses

Pourquoi un tel écart dans l'évolution de la part du rail pour les traversées alpines entre d'une part la France (réduction de 44% des tonnages transportés sur la période 1999-2008 pour atteindre environ 5 Mt, 3 en conventionnel et 2 en combiné) ; d'autre part l'Autriche (croissance des tonnages transportés de 33% sur la même période pour atteindre 37 Mt, 22 en conventionnel, 15 en combiné) et la Suisse (croissance des tonnages transportés de 39% sur la même période pour atteindre 25 Mt, 9 en conventionnel, 16 en combiné) ?

- **La pertinence économique du transport combiné augmente avec la distance parcourue** (atténuation des coûts générés par les ruptures de charge). La proportion de marchandises en transit en 2008 donne une idée de la distance des trajets : 75% pour les traversées alpines suisses principalement sur un axe Pays-Bas/Belgique/Allemagne-Suisse, 58% pour les traversées autrichiennes soit sur le même axe, soit sur un axe Est-Ouest ; une part nettement inférieure (40%) pour les traversées françaises sur des axes sur lesquels le rail est marginal (péninsule ibérique-Italie/Europe de l'est, Grande-Bretagne-Italie/Europe de l'est).
- **Les politiques publiques d'incitation au report modal** (via notamment des restrictions de circulation routière) **caractérisent l'Autriche et la Suisse mais pas la France**. En Suisse, interdiction de circuler pour les poids lourds la nuit et le dimanche ou en permanence pour les plus de 28 t à partir de 1972, les plus de 34 t à partir de 2001, et désormais les plus de 40 t dans le cadre des accords bilatéraux avec l'UE. En Autriche, interdiction de circuler le week-end, les jours fériés et la nuit et, depuis 2008, en permanence pour certains produits au Brenner.
- Seuls les tunnels français et le Brenner sont des points frontières. 60% des traversées françaises portent sur les relations franco-italiennes. L'Autoroute Ferroviaire Alpine est pour l'instant marginale. **Le trafic ferroviaire par wagons isolés connaît une situation critique en France et en Italie.**

Part du fret ferroviaire dans les traversées alpines (en tonnes)	France	Autriche	Suisse
1999	20%	32%	69%
2007	13%	31%	64%
2008	11%	31%	64%

Source : Alpifret 2009

Détail de la part modale en 2008 par tunnel :

- France : Mont Cenis (27%), Vintimille (3%) ;
- Autriche : Brenner (29%), Tauern (40%), Schoberpass (23%), Semmering (62%), Wechsel (2%) ;
- Suisse : Simplon (92%), St Gothard (58%).

## 2.3. La place du rail dans les ports de Hambourg et du Havre a contribué à la montée en puissance du premier et souligne la faiblesse du second

Point majeur d'entrée ou de sortie pour le transport terrestre de marchandises sur le territoire national, les ports maritimes français sont caractérisés par la faible place qu'y occupe actuellement le rail. La comparaison entre Le Havre et Hambourg pour le seul trafic de conteneurs illustre un point de faiblesse à la fois pour le transport ferroviaire de marchandises et pour les ports.

### Hambourg : le premier port ferroviaire européen

- Second port maritime européen pour le trafic de conteneurs avec 9,8 millions de TEU en 2008
- Entre 1997 et 2007, le nombre de conteneurs traités a triplé dans une conjoncture mondiale favorable.
- La création de terminaux parmi les plus modernes du monde (automatisation de la manutention et du stockage) CTA (en 2004) et CTB (en 2007) d'une capacité de 2,5 millions de TEU a favorisé ce développement très rapide.
- Pour cette activité, l'attractivité d'un port résulte notamment du temps, le plus limité possible, d'immobilisation du conteneur dans la zone portuaire et de la distance, la plus longue possible, de pré ou de post acheminement terrestre dans des conditions économiques satisfaisantes.
- Le transport ferroviaire présente en principe l'avantage d'une capacité d'emport plus importante que le mode routier et d'une pertinence forte pour des trajets de moyenne ou longue distance.
- **La place du transport ferroviaire dans le pré et le post acheminement terrestre des conteneurs (une part modale de 34% en 2007) a contribué au développement du port de Hambourg.**

### Le Havre : un port handicapé par la prépondérance de la route

- Dixième port maritime européen pour le trafic de conteneurs avec 2,5 millions de TEU en 2008.
- Entre 1997 et 2007, le nombre de conteneurs traités a doublé, Le Havre rétrogradant de la huitième à la dixième place.
- D'une modernité et d'une capacité équivalente au CTA et au CTB, le terminal de France a été mis en service en 2006.
- **Une des différences majeures avec Hambourg se joue dans la faiblesse du transport ferroviaire (non partiellement compensée comme à Anvers ou Rotterdam par le poids fort du transport fluvial) : une part modale de 7% en 2008.**
- Les infrastructures sont déterminantes dans cette faiblesse : le quai du CTB est desservi par huit voies ferrées de 700 m, le Terminal de France est principalement desservi par des camions, deux voies ferrées sont empruntées par un engin rail-route ; Hambourg est une des régions d'Europe dont la densité ferroviaire est la plus forte, Le Havre est d'abord un carrefour autoroutier, une seule ligne ferroviaire dessert le port et elle aboutit en région parisienne dans une zone saturée.

## 2.4. Fret SNCF est un des opérateurs historiques européens dont la position sur le territoire national s'est le plus dégradée dans les années 2000

En 2000 encore, dans la plupart des pays de l'UE à 27, hors la G-B et la Suède (ouverture à la concurrence en 1996, scission de SJ avec la création de la société indépendante Green Cargo en 2001, part de marché de 20% aux nouveaux entrants dès cette époque), le trafic kilométrique réalisé par l'opérateur historique se confondait avec le trafic kilométrique comptabilisé sur le territoire national d'origine. En 2009, dans des proportions différentes selon les pays, ce n'est plus le cas. Dès lors, l'évolution du trafic kilométrique directement opéré par les principaux opérateurs européens (autrement dit hors filiales étrangères et éventuellement filiales actives principalement dans le pays d'origine) est une mesure de la performance de l'opérateur confronté à la fois à la concurrence des autres modes et des autres entreprises ferroviaires et, en 2008/2009, à la crise.

**Sur la période 2000-2009, SNCF et PKP se sont considérablement affaiblis, s'éloignant de DB Schenker Rail Deutschland. Des opérateurs actifs dans des petits pays (LDz en Lettonie, LG en Lituanie) sont devenus des acteurs importants du fret ferroviaire en Europe.**

Classement des principaux opérateurs européens de fret ferroviaire en GTK (indice d'évolution sur une base 100 en 2000)

2000	
• 1. DB (Allemagne)	80
• 2. SNCF (France)	58
• 3. PKP (Pologne)	54
• 4. FS (Italie)	23
• 5. CD (République Tchèque)	18
• 6. ÖBB (Autriche)	17
• 7. CFR (Roumanie)	16
• 8. SJ (Suède)	16
• 9. EWS (Grande-Bretagne)	15
• 10. LDz (Lettonie)	13

2009	
• 1. DB Schenker Rail Deutschland	72 (90)
• 2. PKP Cargo	31 (57)
• 3. SNCF Géodis	28 (48)
• 4. LDz	19 (146)
• 5. Trenitalia Cargo	18 (78)
• 6. RCA	17 (100)
• 7. CD Cargo	13 (72)
• 8. LG	12 (133)
• 9. Green Cargo	10 (63)
• 10. VR Cargo	9 (90)

## 2.5. Les opérateurs français de transport combiné ont décroché par rapport aux leaders européens

En dix ans, le paysage européen des opérateurs de transport combiné s'est profondément transformé. Pays pionnier dans le concept de combiné rail-route, **la France a vu la position de ses deux opérateurs rétrograder d'une position de leader à une position de second plan, derrière les opérateurs allemand, autrichiens, belges, italien et suisse.**

Représentant toujours plus des deux tiers du **trafic combiné non accompagné international** (au lieu de 69% en 1999), **le trafic transalpin transite désormais massivement via l'Autriche et la Suisse** alors que Modane figurait encore en 1999 parmi les trois principales voies de passage de ce trafic aux côtés du Brenner et de St Gothard. Le trafic combiné accompagné international se concentre principalement sur les traversées alpines autrichiennes (via Ökombi) et suisse (via R Alpin).

80% du **trafic combiné non accompagné domestique** se concentre en Allemagne, en France et en Italie mais **les parts de l'Italie et davantage de la France se sont nettement réduites.** Un trafic combiné accompagné domestique s'est fortement développé en Autriche (177 milliers d'envois en 2009), même au plus fort de la crise.

Classement des principaux opérateurs européens de transport combiné membres de l'UIRR (en milliers d'envois)

1999	
• 1. CNC (France)	556
• 2. Kombiverkehr (Allemagne)	549
• 3. CEMAT (Italie)	332
• 4. NOVATRANS (France)	240
• 5. OKOMBI (Autriche)	214
• 6. HUPAC (Suisse)	200
• 7. Hungarokombi (Hongrie)	61
• 8. TRW (Belgique)	57

Source : UIRR

2009	
• 1. Kombiverkehr (DB)	599
• 2. HUPAC	345
• 3. IFB (SNCF)	322
• 4. CEMAT (FS)	288
• 5. OKOMBI (RCA)	274
• 6. ICA (RCA)	272
• 7. Novatrans (SNCF)	155
• 8. Naviland (SNCF)	131
• 9. TRW	108
• 10. R Alpin	92

### **3. Des groupes de fret ferroviaire sont en voie de constitution**

**3.1. DB Schenker Rail s'est imposé comme le premier groupe de fret ferroviaire européen**

**3.2. DB Schenker Rail a constitué le premier réseau européen**

**3.3. Depuis le rachat du hongrois MAV, RCA dispose d'un ancrage solide dans le Sud et le Sud-est de l'Europe**

**3.4. PKP Cargo est un acteur central dans les relations avec l'Europe orientale**

**3.5. Trenitalia Cargo privilégie l'axe nord/sud et le transport combiné**

### 3.1. DB Schenker Rail s'est imposé comme le premier groupe de fret ferroviaire européen

Entre 2000 et 2008, DB Schenker Rail a créé un groupe de fret ferroviaire en prenant successivement le contrôle de NS Cargo en 2000 (opérateur historique néerlandais), de DSB en 2001 (opérateur historique danois), en créant une filiale italienne en 2005 à partir de la reprise de SFM, puis une filiale suisse en 2006 à partir du rachat de BRS, puis surtout en prenant le contrôle d'EWS fin 2007. **En 2008, DB Schenker Rail opérait 26% du trafic kilométrique de l'UE à 27**, objectif initialement fixé pour 2012.

Classement des principaux groupes européens de transport ferroviaire de marchandises (en GTK). Entre parenthèses, le rapport entre GTK opéré en prenant en compte les filiales et GTK opéré par la société-mère historique permet de situer la dimension de groupe des ETF

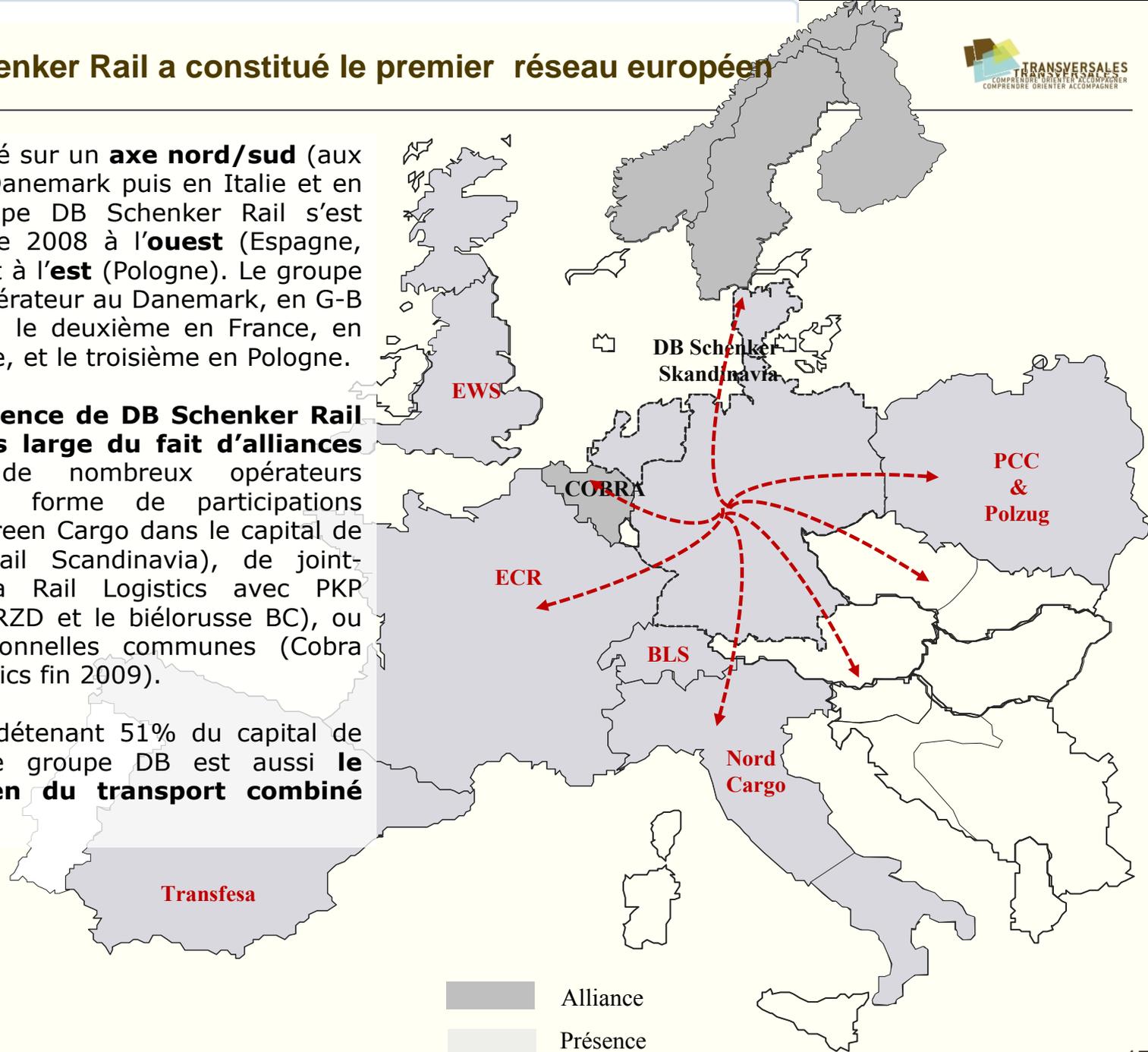
2009	
• 1. DB Schenker Rail	94 (130%)
• 2. PKP groupe	31 (111%)
• 3. Pôle TFM SNCF	30 (111%)
• 4. RCA	23 (135%)
• 5. Trenitalia Cargo	21 (120%)
• 6. LDz	19 (100%)
• 7. CD Cargo	13 (100%)
• 8. CFF Cargo	12 (177%)
• 9. LG	12 (100%)
• 10. Green Cargo	10 (100%)

#### Commentaires

- ❖ **Outre la DB, cinq groupes de taille nettement plus modeste se sont constitués : PKP, SNCF, RCA, Trenitalia et CFF Cargo.**
- ❖ **La dimension de groupe de fret ferroviaire est la plus affirmée pour DB, RCA et CFF Cargo.**
- ❖ L'activité de PKP Cargo groupe est à dominante domestique (55% en 2008). La principale filiale PKP LHS est spécialisée dans les relations avec l'Ukraine. Le rachat en 2009 de Cargospeed, société spécialisée dans le transport intermodal, puis de Trade Polska, société spécialisée dans les relations avec la Russie à la frontière nord de la Pologne, illustre **la volonté stratégique tardive d'un renforcement des positions à l'est et sur le transport combiné.** Depuis mars 2010, PKP Cargo dispose d'un certificat de sécurité lui permettant de circuler en République Tchèque.

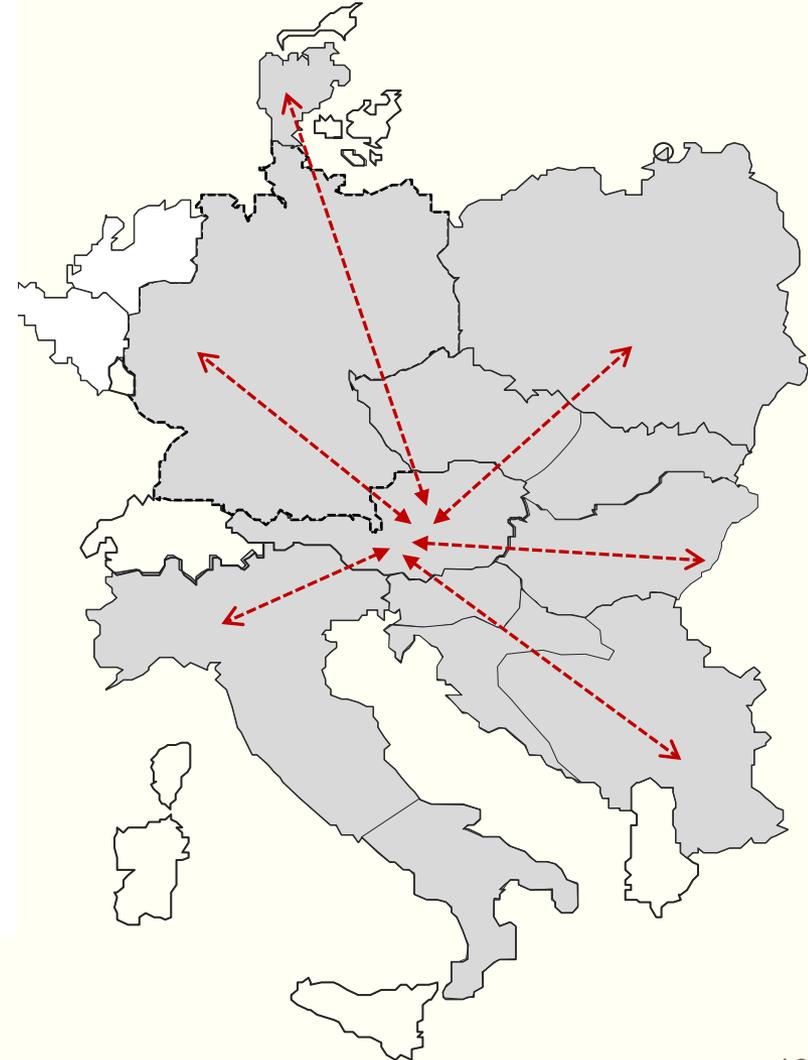
## 3.2. DB Schenker Rail a constitué le premier réseau européen

- ❖ D'abord constitué sur un **axe nord/sud** (aux Pays-Bas et au Danemark puis en Italie et en Suisse), le groupe DB Schenker Rail s'est élargi à partir de 2008 à l'**ouest** (Espagne, France et G-B) et à l'**est** (Pologne). Le groupe est le premier opérateur au Danemark, en G-B et aux Pays-Bas, le deuxième en France, en Italie et en Suisse, et le troisième en Pologne.
- ❖ **La zone d'influence de DB Schenker Rail est en fait plus large du fait d'alliances** nouées avec de nombreux opérateurs européens sous forme de participations croisées (avec Green Cargo dans le capital de DB Schenker Rail Scandinavia), de joint-venture (Eurasia Rail Logistics avec PKP Cargo, le russe RZD et le biélorusse BC), ou d'entités opérationnelles communes (Cobra avec SNCB Logistics fin 2009).
- ❖ Par ailleurs, en détenant 51% du capital de Kombiverkehr, le groupe DB est aussi **le leader européen du transport combiné rail-route**.



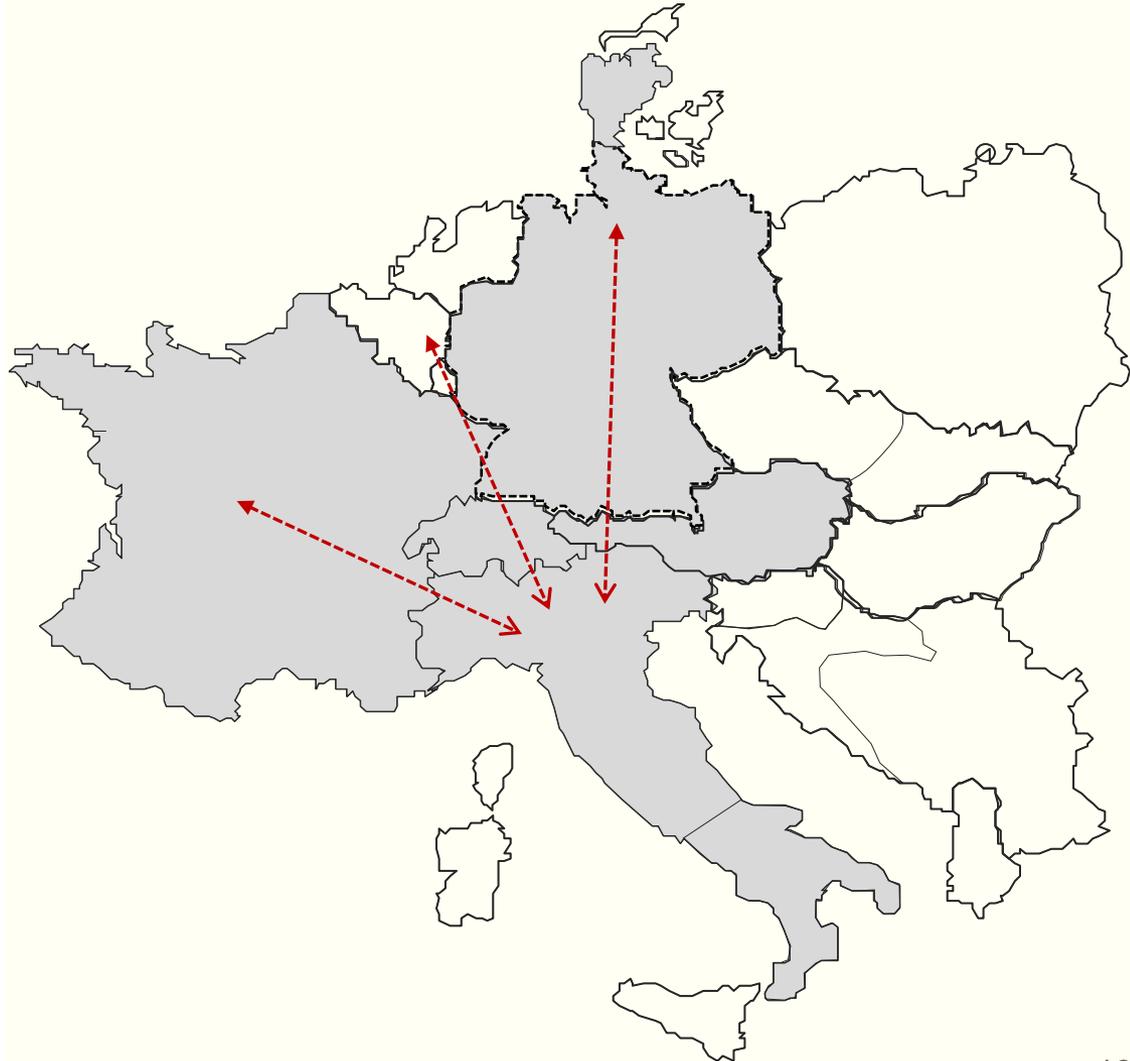
### 3.3. Depuis le rachat du hongrois MAV, RCA dispose d'un ancrage solide dans le Sud et le Sud-est de l'Europe

- ❖ RCA est une filiale à 100% du groupe public ÖBB. Depuis dix ans, sa stratégie est focalisée sur le Sud-est de l'Europe sur la base d'un **ancrage national solide** et du **positionnement de carrefour du territoire autrichien** dans une liaison nord-sud entre l'Allemagne et l'Italie et est-ouest.
- ❖ Le rachat en 2008 par RCA du principal opérateur de fret ferroviaire hongrois MAV Cargo (devenu en mars 2010 Rail Cargo Hungaria) a été conçu comme une ouverture :
  - **à l'est** vers l'Ukraine ;
  - **au sud-est** vers la Roumanie et au-delà la Turquie ;
  - **au sud** en direction de la Slovénie et des Balkans.
- ❖ Par ailleurs, RCA a pris le contrôle en 2008 d'un petit opérateur en Italie pour être en capacité de maîtriser la relation est-ouest jusqu'en **Italie du nord (Línea)**.
- ❖ Actuellement, RCA dispose directement ou via des filiales de certificats de sécurité en Allemagne, en Bulgarie, en Hongrie, en Italie, en Roumanie, en Slovénie et en Slovaquie.
- ❖ Notons que le groupe RCA est aussi très impliqué dans le **transport combiné rail-route** au travers de la détention de la totalité du capital d'Ökombi, d'une participation majoritaire dans ICA (Intercontainer Austria dont l'autre actionnaire est Kombiverkehr) et de participations minoritaires dans les sociétés Adria Kombi (25%) et Hungarokombi (40%).



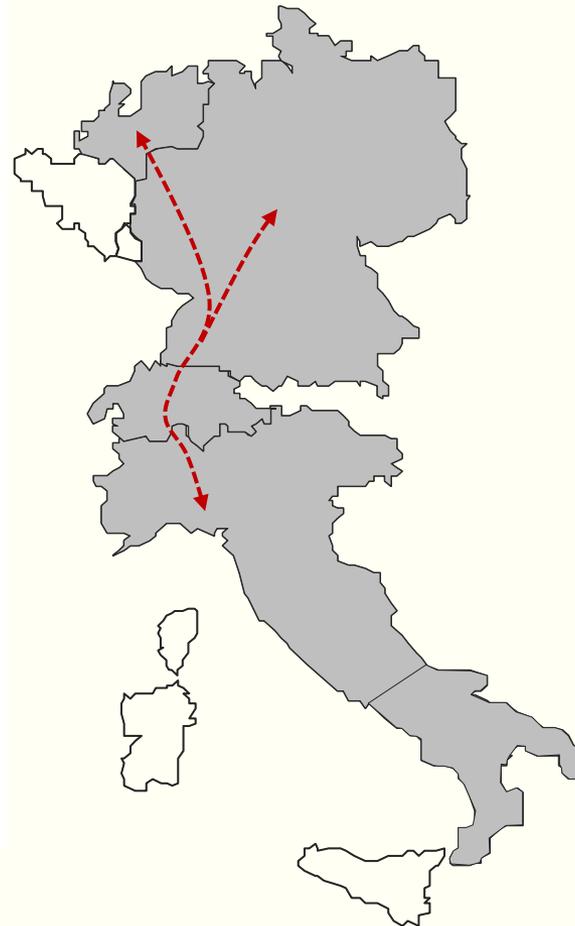
### 3.4. Trenitalia Cargo privilégie l'axe nord/sud et le transport combiné

- ❖ Trenitalia Cargo ne dispose pas comme RCA d'un territoire national à forte composante de fret ferroviaire. En revanche, sa filiale (contrôlée à 51% depuis 2005) **TX Logistics** lui permet d'être **un des opérateurs dominant les flux nord/sud** avec une présence active principalement en Allemagne où elle a été créée en 1999 mais aussi en Autriche et en Suisse principalement. Notons une présence marginale en France de Trenitalia via une filiale à 100% destinée à offrir des prestations de bout en bout. Par ailleurs, dès 1996, la société Pol Rail a été créée conjointement avec PKP Cargo pour développer les relations ferroviaires est-ouest.
- ❖ Avec les groupes DB et ÖBB, le groupe FS par l'intermédiaire de sa filiale FS Logistica, est **un des trois acteurs européens majeurs du transport combiné impliquant le transport ferroviaire** avec sa participation majoritaire dans CEMAT et le contrôle de la société spécialisée dans le transport combiné rail-mer Italcontainer. L'activité de transport combiné représente à elle seule 45% de l'activité totale de fret ferroviaire du Groupe.



### 3.5. Opérateur de petite taille, CFF Cargo bénéficie d'un ancrage national sans équivalent en Europe et désormais de son alliance avec Hupac

- ❖ CFF Cargo est présent en Suisse mais aussi en Allemagne par l'intermédiaire de sa filiale à 100% SBB Cargo Deutschland et en Italie par l'intermédiaire de sa filiale à 100% SBB Cargo Italia. Il s'agit d'un des acteurs ferroviaires importants sur l'axe nord-sud.
- ❖ Confronté à de graves difficultés économiques et à sa petite taille dans un paysage ferroviaire européen en pleine recomposition, CFF Cargo a envisagé en 2008 de nouer une alliance avec une grande compagnie ferroviaire : « *Les négociations avec deux acteurs majeurs du fret ferroviaire montrant qu'une prise de participation à hauteur de 49% dans CFF Cargo n'était pas envisageable dans les circonstances actuelles, ces compagnies ont renoncé à soumettre une offre de partenariat. Les CFF, pour leur part, ont jugé irréalisables les objectifs basés sur une participation d'autres géants ferroviaires. En quête de partenaires stratégiques, ils avaient d'emblée annoncé en 2008 que, pour pouvoir être envisagée, la participation devait garantir une croissance fructueuse à long terme et, partant, apporter un plus par rapport à une gestion autonome. Les CFF ont finalement opté pour des coopérations ponctuelles en trafics national et international* » (Rapport annuel 2009. CFF).
- ❖ **En 2010, la société SBB Cargo International a été créée par CFF Cargo (75% du capital) en partenariat avec Hupac (dont CFF détient par ailleurs 24% du capital) pour gérer et développer à partir de 2011 l'activité de transport combiné sur le corridor nord-sud entre les ports de la mer du nord et l'Italie du nord.**



**4. Les positions de SNCF Géodis en fret ferroviaire sont fragiles. Les performances de Fret SNCF figurent parmi les plus dégradées au sein de l'UE**

---



- 4.1. L'ouverture à la concurrence intra modale s'est rapidement traduite en France par un affaiblissement de Fret SNCF**
- 4.2. Affaibli sur sa base nationale, Fret SNCF ne s'est pas constitué une solide envergure européenne**
- 4.3. A la différence d'autres opérateurs, Fret SNCF a enregistré sur la période 2006-2008 des performances dégradées**
- 4.4. La disparité des situations s'est élargie en 2009**
- 4.5. La résistance à la crise renvoie à des fondamentaux dans la performance des opérateurs**

## 4.1 L'ouverture à la concurrence intra modale s'est rapidement traduite en France par un affaiblissement de Fret SNCF

- Tardive par rapport à d'autres grands pays en matière de transport ferroviaire de marchandises (Allemagne, Grande-Bretagne, Suède, Suisse), l'ouverture à la concurrence intra modale s'est développée depuis 2006 sur un rythme rapide en France. La part modale de la SNCF dépassait 99% en 2006, elle s'élevait encore à 90% en 2008 mais seulement à environ 83% fin 2009. **Sauf inversion de tendance, le paysage français devrait être proche des situations allemande ou polonaise d'ici 2015.**
- Principal challenger de Fret SNCF en France, la filiale de DB Schenker Rail, ECR, a de fait pour objectif de passer d'une part de marché de 10% en 2009 à 20% en 2015.
- Dans son rapport annuel 2009, CFF Cargo souligne la « *considérable fragilisation* » générée par une concurrence intra modale qui a émergé au début des années 2000 en Suisse.

### Commentaires

**Sur les douze principaux territoires européens du fret ferroviaire** (hors la Lettonie, la Lituanie et la République Tchèque, pays dans lesquels pour l'instant l'opérateur historique conserve un quasi-monopole), même quand l'ouverture à la concurrence a devancé l'évolution de la réglementation, **la période 2006-2009 a été caractérisée par une forte accélération de la baisse de la part de marché détenue par l'opérateur principal** (à l'exception toutefois de l'Italie) :

- ❖ **Allemagne.** DB Schenker Rail Deutschland (y compris pour 2008 et 2009 la filiale RBH Logistics) : 84% en 2006, 78% en 2008, 75% en 2009
- ❖ **Pologne.** PKP Cargo : 83% en 2006, 76% en 2008
- ❖ **G-B.** EWS : 85% en 1998 (Freightliner ayant repris au moment de la privatisation l'activité transport combiné de l'opérateur historique BR), 68% en 2007
- ❖ **Italie.** Trenitalia : 89% en 2006 et en 2008 (estimé)
- ❖ **Suède.** Green Cargo : 79% en 2001, 78% en 2004, 61% en 2009
- ❖ **Autriche.** RCA : 90% en 2006, 86% en 2008
- ❖ **Roumanie.** CFR Marfa : 73% en 2006, 59% en 2008.
- ❖ **Suisse.** CFF Cargo dans le trafic transalpin : 50% en 2008, 48% en 2009. Créée en 2001, la société BLS Cargo a assuré 41% de ce trafic en 2009.

## 4.2. Affaibli sur sa base nationale, Fret SNCF ne s'est pas constitué une solide envergure européenne

- ❖ **La constitution d'une présence européenne de Fret SNCF sous la forme de sociétés spécifiques actives dans des pays limitrophes n'a pas fait l'objet de choix constants et précoces. Cette présence est de fait pour l'instant modeste** même si la reprise d'ITL, de Rail4Chem et de Veolia Cargo a permis de prendre quelques positions sur le territoire allemand. Affirmée fin 2009, juste avant la création de Captrain, la volonté de se positionner sur quatre corridors (Nord/Sud du Benelux vers l'Italie, Nord/Sud-ouest de la Suède vers l'Espagne, Est/Ouest du Benelux et de l'Allemagne vers la Pologne et la Russie, Nord-ouest/Sud-est du Benelux et de l'Allemagne vers les Balkans) ne va pas de soi au regard des positions déjà acquises par les groupes DB, RCA, Trenitalia et CFF Cargo.
- ❖ **Le refus de participer au lancement de l'alliance X Rail** (CD Cargo, CFL Cargo, DB Schenker, Green Cargo, RCA, CFF Cargo, SNCB Logistics) **isole Fret SNCF**.
- ❖ **La prise de contrôle de Novatrans remplace le groupe SNCF dans le domaine du transport combiné rail-route** après avoir été très affaibli au passage de la CNC à Naviland Cargo.



### 4.3. A la différence d'autres opérateurs, Fret SNCF a enregistré sur la période 2006-2008 des performances dégradées

La situation économique, financière et sociale des principaux opérateurs de fret ferroviaire actifs au sein de l'UE à 27 élargie à la Suisse n'est pas aisément comparable :

- Tous les groupes ferroviaires ne se sont pas constitués de la même façon (exemple : DB a bénéficié de la reprise de la dette et de la prise en charge d'une partie des salaires des fonctionnaires par l'Etat allemand, le gestionnaire d'infrastructures fait toujours, pour l'instant, partie du groupe).
- Tous les opérateurs considérés ne font partie d'un groupe ferroviaire (exemple : Green Cargo).
- Les périmètres des opérateurs ne sont pas identiques (incorporation ou non des conducteurs, gestion directe ou non de la maintenance des locomotives, propriété ou non du matériel roulant, ...) et les relations avec la puissance publique (subventions, niveau des péages, ...) diffèrent nettement d'un pays à l'autre.
- Les opérateurs de fret ferroviaire présentent une information publique de qualité très inégale.

**Sur la base d'un indicateur équivalent (marge opérationnelle en proportion du chiffre d'affaires) calculé en moyenne sur la période 2006-2008, Fret SNCF faisait partie des opérateurs ayant une performance économique très dégradée.**



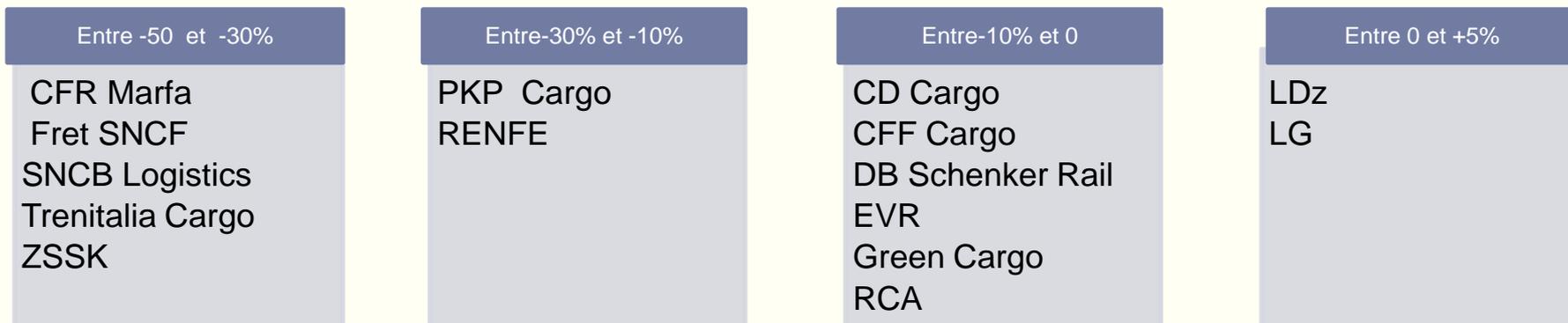
## 4.4. La disparité des situations s'est élargie en 2009

En 2009, les performances économiques des principaux opérateurs de fret ferroviaire en Europe enregistrées ne peuvent pas être analysées de manière unilatérale :

- En dépit du manque d'informations précises, CFR Marfa semble avoir subi la dégradation la plus brutale certes du fait du recul du PIB roumain (-8%) mais aussi de la perte de positions face à la route et face à ses concurrents ferroviaires dans un contexte de grande vulnérabilité initiale.
- Hormis l'évolution de l'activité économique en France (PIB : -2%), les autres facteurs peuvent, certes dans une mesure moindre, aussi caractériser l'évolution de Fret SNCF.
- Le maintien d'une marge opérationnelle positive pour LDz et LG a été obtenu malgré la dépression qui a touché les pays baltes (un recul du PIB de 14 à 18%).



**Sur la base de la marge opérationnelle en proportion du chiffre d'affaires en 2009, à la différence de Fret SNCF, certains opérateurs (notamment LDz et LG, et à degré moindre EVR ou Green Cargo) ont bien résisté à la crise.**



## 4.5. La résistance à la crise renvoie à des fondamentaux dans la performance des opérateurs

L'analyse des performances enregistrées par certains opérateurs sur la période 2006-2009 (qui a vu se succéder une première sous-période très favorable au transport de marchandises et une seconde sous-période très défavorable) conduit à distinguer trois catégories de processus générateurs de ces performances :

- **Un modèle stratégique de montée en puissance à l'échelle européenne.** DB Schenker Rail est le cas-type de ce modèle. A partir de prises de contrôle d'opérateurs existants ou émergents, une montée en puissance (de 21% du trafic opéré dans l'ensemble de l'UE à 27 en 2000 à 26% en 2008) permet idéalement de bénéficier d'économies d'envergure en compensant les pertes de marché sur le territoire historique, en constituant un début de réseau européen, et au total en amortissant des frais fixes sur une activité élargie. Ce modèle n'est pas sans faiblesse comme l'illustre l'exemple de RCA, un autre opérateur inscrit à une échelle moindre dans cette logique, qui subit actuellement la situation dégradée de sa filiale hongroise.
- **Un modèle organisationnel de maîtrise d'un réseau.** Green Cargo est le cas-type de ce modèle. Une organisation est mise en place pour idéalement exercer le métier d'opérateur de fret ferroviaire sur un territoire en respectant des critères d'excellence comme industriel (optimisation des ressources) et comme prestataire de services (respect rigoureux et stable d'un haut niveau de qualité). Particulièrement exigeant en matière de compétences et d'outils, ce modèle est confronté à l'impact de la concurrence, de gros efforts commerciaux étant consentis pour simplement maintenir le niveau de l'activité.
- **Un modèle opérationnel d'industrialisation de la production.** Les opérateurs historiques des pays baltes (EVR, LDz et LG) constituent le cas-type de ce modèle. Les infrastructures, le matériel roulant et un ensemble de dispositifs techniques permettent la circulation de trains deux à trois plus lourds que la moyenne européenne. Cet écart de charge transportée constitue un gain de productivité considérable qui améliore sensiblement les marges de manœuvre en matière de compétitivité-prix du rail et de profitabilité. Là aussi, le principal risque se situe au niveau d'une concurrence intramodale qui se traduit par la stagnation, voire la contraction, de l'activité comme c'est le cas par exemple pour EVR.

**Dans les trois modèles, la performance des opérateurs est favorisée par l'action publique et contribue, en retour, à la part modale des principaux territoires opérés.**

## **5. La projection à l'horizon 2020 se joue pour une grande part dans les stratégies mises en œuvre actuellement**

- 5.1. Un scénario de stagnation du fret ferroviaire en Europe à son niveau de 2008 ne peut pas être écarté à horizon 2020**
- 5.2. Face à ce risque, les choix publics diffèrent**
- 5.3. L'ambition d'une progression de la part modale, même plus modeste qu'annoncé par le Grenelle, est hors de portée dans les conditions actuelles**
- 5.4. La crise et l'intensification de la concurrence mettent en évidence les vulnérabilités générées par un défaut de stratégie**
- 5.5. La stratégie actuelle de SNCF Géodis détermine le positionnement et les performances de demain**

# 5.1. Un scénario de stagnation du fret ferroviaire en Europe à son niveau de 2008 ne peut pas être écarté à l'horizon 2020

## ❖ Principales variables

Une crise majeure née en 2008 dont les effets se prolongent, des politiques d'austérité convergentes mises en œuvre en 2010/2011, des faiblesses structurelles persistantes

Une politique européenne et des politiques nationales dans la continuité de la décennie précédente, pas de rupture majeure ni au niveau du prix du pétrole, ni en matière de relocalisation d'activités industrielles

## ❖ Principales Hypothèses

Une activité économique stagnante en moyenne au sein de l'UE entre 2010 et 2020

Un volume de transport terrestre de marchandises stable après un retour à son niveau de 2008, une stabilité sans rapport avec la croissance de la période 2000/2007

## ❖ Commentaires

Dans sa configuration actuelle, la proposition de directive du parlement européen et du conseil établissant un espace ferroviaire unique européen part du constat suivant : « *si la tendance observée se maintient, la part modale globale du fret ferroviaire n'augmentera pas* » (document de la commission européenne, 17/09/2010, p 3).



Sur la base d'une prévision de déflation molle à l'image de ce qui s'est produit au Japon dans les années 1990, le transport terrestre de marchandises au sein de l'UE à 27 stagnerait après s'être accru de 18% sur la période 2002/2007. Cette stagnation se traduirait par le fait que le niveau de 2020 serait inférieur au niveau atteint en 2007 (2642 GTK).



Dès lors, si le scénario décrit ci-contre est conforme au constat formulé par les instances européennes du point de vue de la stabilité de la part modale du fret ferroviaire à conditions d'intervention inchangées, il constituerait cependant une **rupture** par rapport à une période 2002/2007. La mesure de cette rupture se situerait dans la stagnation du transport ferroviaire de marchandises à son niveau de 2008.

❖ Le transport de marchandises fait face à une forte incertitude pour la décennie à venir : « *le point bas des activités transport ... a été atteint vers le 3<sup>ème</sup> trimestre 2009. mais à quel rythme se fera la remontée ? Sera-t-elle durable ? Quels en seront les effets collatéraux ou structurels par grands secteurs et par modes ? A quel terme ?* » (Rapport CGEDD. Evolution du fret terrestre à l'horizon de 10 ans. Juillet 2010. p 48)

❖ Une estimation des ordres de grandeur du transport terrestre de marchandises au sein de l'UE à 27 en 2020 :

- volume global : 2 590 GTK (idem en 2008)
- fret ferroviaire : 440 GTK (443 en 2008)
- **part modale du rail : 17%**

## 5.2. Face à ce risque, les choix publics diffèrent

Dans un contexte caractérisé, en continuité avec ce qui a été constaté en 2008/2009, par la forte intensité de la concurrence routière, par la fragilisation des opérateurs historiques sur leur territoire de référence du fait de la concurrence intra modale, par des financements publics plus restrictifs, par les risques d'effets en cascade de la contraction de l'offre ferroviaire engagée par certains opérateurs, une rupture positive de tendance comme celle qui a été annoncée par le gouvernement espagnol a peu de chance de se produire à l'échéance 2020. La place du fret ferroviaire au sein de l'UE à 27 ne serait donc soutenue que par les huit pays dont la part modale dépassera probablement 20% en 2010 (Allemagne, Autriche, Estonie, Finlande, Lettonie, Lituanie, Suède et Suisse). De ce point de vue, la stabilité de la part modale en moyenne au sein de la zone sur la période 2010/2020 correspond donc plutôt à un scénario favorable.

Considéré comme insatisfaisant, ce scénario conduit **la proposition de directive du parlement européen et du conseil à identifier trois handicaps majeurs à traiter pour favoriser le développement du transport ferroviaire : un financement et une tarification inadéquats de l'infrastructure** qui conduit à une situation problématique « *le mauvais entretien, la lenteur des modernisations et le nombre croissant de goulets sur le réseau* » (p 3) ; **des obstacles persistants à la concurrence ; l'absence de surveillance réglementaire appropriée.**

**Nos travaux confirment ce diagnostic sur le premier point.** La consistance du réseau, la qualité des infrastructures et installations ferroviaires, la qualité et le prix des sillons jouent un rôle déterminant dans la place du fret ferroviaire. **En revanche, la relation d'équivalence entre concurrence intra modale et efficacité est discutable.** Certes, dans certains pays anciennement ouverts à la concurrence, la part modale a progressé (Allemagne) ou s'est stabilisée (Suède) à un niveau élevé. Mais dans d'autres grands pays ferroviaires (la France et la Pologne), cette ouverture s'accompagne d'une dégradation de la situation du fret ferroviaire. Par conséquent, au mieux, la concurrence ne suffit pas à expliquer la place du fret ferroviaire sur un territoire national, au pire, elle contribue à accentuer des situations fragiles.

**Notre diagnostic conduit à accorder une importance décisive aux stratégies mises en œuvre par les principaux opérateurs nationaux et par la puissance publique.** Dans les pays qui enregistrent une part modale élevée, cette dimension stratégique est structurante. Symétriquement, la trajectoire particulièrement problématique de la France illustre un défaut de stratégie. Défaut qui ne nous paraît pas avoir été corrigé par l'engagement national de septembre 2009.

### 5.3. L'ambition d'une progression de la part modale, même plus modeste qu'annoncé par le Grenelle, est hors de portée dans les conditions actuelles

#### Le fret ferroviaire en France en 2020

## Scénario haut

CGEDD Cap Grenelle. Fer : 62 GTK Part fer +4,2 points /2006

Transversales. 60 GTK. + 4,5 points

## Scénario Moyen

CGEDD Scénario B. Fer : 50 GTK Part fer +2,3 points /2006

Transversales. 40 GTK. Stable

## Scénario bas

CGEDD Scénario A. Fer : 50 GTK Part fer +1,3 point/2006

Transversales. 25 GTK. - 4 points

La base de calcul de la part modale est différente entre les données fournies par Eurostat et les statistiques utilisées pour fixer l'objectif du Grenelle de l'environnement. En outre, la base de référence de cet objectif relative à 2006 a été corrigée dans le rapport du Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable (CGEDD). C'est la raison pour laquelle la comparaison entre les différents scénarios est ici présentée en variations de part modale.

« En France, à l'horizon 2020, ce serait déjà un très beau succès, partant des 12,5% de 2006 de voir la part du fer et du fluvial renouer avec la croissance et atteindre, non pas l'ambition des 25% du Grenelle 1, mais quelque 16 à 17% » (Rapport du CGEDD, p 3). Pour le seul rail, cela signifierait une part modale comprise entre 12 et 13%, soit une progression de 2 à 3 points par rapport à 2009. Au regard de la tendance de la décennie 2000/2009, de la crise économique majeure que traverse l'Europe, des choix effectués par SNCF Géodis, cette progression paraît peu probable à l'horizon 2020. **Un traitement seulement à la marge du fret ferroviaire diffus se traduirait plus vraisemblablement par une nouvelle réduction de la part modale du rail en France** selon une trajectoire intermédiaire entre notre scénario moyen et notre scénario bas.

## 5.4. La crise et l'intensification de la concurrence mettent en évidence les vulnérabilités générées par un défaut de stratégie

La création d'un espace ferroviaire unique européen s'est principalement traduite dans les années 2000 dans le domaine du fret ferroviaire par **l'émergence d'un processus de concentration**, par **la mise en évidence des forces et des vulnérabilités des opérateurs**, par **la mise à l'épreuve de différences stratégiques**. Cette évolution ne peut pas être isolée du positionnement des Etats. Ainsi la montée en puissance de DB Schenker Rail se situe dans une continuité stratégique avec la volonté de positionnement économique de l'Allemagne.

Certains opérateurs historiques sont confrontés à une situation de grande vulnérabilité. Le cas le plus manifeste est celui de CFR Marfa en Roumanie. La crise et l'intensification de la concurrence accentuent ces situations et peuvent conduire dans la décennie à venir à accélérer le processus de concentration à la suite de la prise de contrôle d'opérateurs historiques de taille importante.

Les enjeux stratégiques sont multiples :

- Comment articuler les activités de logistique et les activités de fret ferroviaire (question importante pour DB Schenker et SNCF Géodis) ?
- Doit-on penser une unité en matière de transport ferroviaire et donc envisager une certaine continuité entre transport ferroviaire de marchandises et transport ferroviaire de voyageurs ?
- Comment considérer le métier d'opérateur de fret ferroviaire ? Jusqu'où aller ? Que maîtriser ?
- Quelle est la taille critique (au sens du « *réseau critique* » ou du « *maillage critique* » évoqués page 92 du rapport du CGEDD) pour un opérateur généraliste ?

Quelle que soit la réponse apportée à ces questions, le rapport du CGEDD affirme que « *la stratégie ferroviaire du groupe SNCF ne doit pas être exclusivement tournée vers la longue distance, l'international, le transit mais veiller à conserver une part importante de trafic domestique, base sans laquelle on ne saurait équilibrer les lourds frais fixes du ferroviaire ni assurer un développement commercial à l'international* » (p 58). Notre étude confirme ceci. Il n'y a actuellement pas d'exemple d'opérateur généraliste solide en situation de fragilité sur son territoire historique. On peut même aller plus loin en considérant que **les opérateurs généralistes dont les performances économiques sont satisfaisantes opèrent tous principalement sur des territoires nationaux dans lesquels la part modale est élevée, ce qui suppose, sauf cas très atypique, de répondre, de manière appropriée, à la demande de fret diffus qui s'exprime avec force dans les économies contemporaines.**

## 5.5. La stratégie actuelle de SNCF Géodis détermine le positionnement et les performances de demain

Comparer la trajectoire de la SNCF et des autres opérateurs généralistes de transport ferroviaire de marchandises dans une démarche prospective conduit à prendre du recul par rapport à l'actualité et aux décisions opérationnelles. **Actuellement, SNCF Géodis, au travers de toutes les composantes qui concourent à définir le positionnement de SNCF en matière de fret ferroviaire, ne s'inscrit pas dans un des trois modèles stratégiques européens que nous avons caractérisés comme générateur de performances.** La contraction constatée depuis le début des années 2000 et prévue pour les années à venir du volume d'activité opéré en France constitue, par-delà toute autre considération, une différence majeure avec les opérateurs situés au sein de ces modèles.

Dès lors, trois types d'analyse sont possibles :

- **Un point de vue optimiste conduirait à affirmer que SNCF Géodis est en train d'inventer un autre modèle stratégique, une sorte de quatrième voie.** L'extrême gravité de la situation économique et financière de Fret SNCF, qui demeure pour l'instant l'acteur principal du positionnement de SNCF Géodis en matière de fret ferroviaire, la paradoxale continuité d'une situation organisationnelle transitoire et d'orientations stratégiques intermédiaires rendent cette **option peu crédible.**
- **Un point de vue lucide conduirait à souligner le risque que SNCF Géodis fasse partie des acteurs majeurs du fret ferroviaire européen dont la position se déliterait dans la décennie à venir.** Ce délitement pourrait prendre la forme d'un positionnement ciblé sur des niches d'activité ferroviaire en complément du positionnement central de Géodis. Une réponse à la problématique de la pertinence du fret ferroviaire diffus ne serait pas apportée et la part modale du rail continuerait à décliner sur le territoire français. Cette option nous paraît être **la plus probable** au regard de la situation actuelle et des orientations mises en œuvre.
- **Un point de vue alternatif conduirait à souhaiter que SNCF Géodis redéfinisse sa stratégie au regard de l'expérience acquise par les opérateurs de fret ferroviaire performants dans un souci de cohérence, de continuité, de projection à long terme en conduisant ce projet sur la base d'une démarche concertée.** La logique de puissance de la DB ne peut pas être reproduite sans disposer de ressources financières abondantes. En revanche, la logique industrielle des opérateurs des pays baltes et la logique performative de Green Cargo méritent attention.