

L'écosystème du fret ferroviaire capillaire pourra-t-il se renforcer ?



Thierry BESANÇON

Partner Sopra Steria Consulting
thierry.besancon@soprasteria.com

L'arrivée d'une vingtaine de nouvelles compagnies de fret ferroviaire en France suscite trois réflexions.

D'abord, n'assistons-nous pas à l'émergence ou la résurgence du fameux réseau secondaire tel qu'il subsistait avant-guerre ? Rabattage ou brouettage (dans les ports) sont les mots consacrés pour évoquer les flux entre les antennes capillaires (environ 3 000 km) et les grands axes (corridors si l'on s'attache au vocabulaire de l'Union européenne!).

Mais chacun admettra que ce réseau secondaire, quand bien même certains opérateurs seraient tentés par des transits longue distance, répond à une économie particulièrement frugale. Même si leurs locotracteurs sont souvent neufs, les sièges sociaux de ces modestes compagnies sont plutôt comparables à des Algéco. Ainsi, face à la sobriété du modèle économique, la mutualisation pourrait séduire nombre d'acteurs, à la condition précisément de trouver un modèle pérenne, et là, rien n'est gagné.

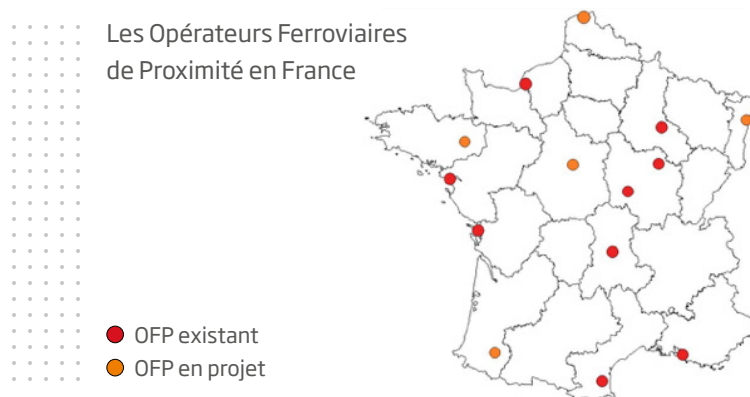
Enfin, demain les régions viendront-elles grossir le rang des candidats habilités et faire foisonner autour d'elles un nouvel écosystème ? Une nouvelle organisation se dessinera alors entre tractionnaires, loueurs, mainteneurs, distributeurs, etc. Bref, toute une économie qu'il faudra savoir accompagner.

Sommaire

• Peut-on alléger les contraintes pesant sur les petites entreprises ferroviaires ?	1
• L'opportunité d'un service dédié aux entreprises ferroviaires en question ?	2
• Entretien avec David Feige chargé d'études chez Objectifs OFP	3
• Entretien avec Éric Debrauwere, Président d'Eurorail et de Régiorail	5
• GTIF et Sécurail, deux sociétés sœurs qui prêtent main forte aux entreprises ferroviaires	6
• Quelle place pour un centre de services partagés indépendant de toutes entreprises ferroviaires ?	7
• Quel écosystème demain ?	8

Peut-on alléger les contraintes pesant sur les petites entreprises ferroviaires ?

La dérégulation de l'accès au Réseau Ferré National, effective dès 2006 pour le fret ferroviaire, et émanant d'une politique européenne mise en place dès le début des années 90, a ouvert la voie à l'émergence d'entreprises nouvelles venant concurrencer le monopole alors en place de Fret SNCF.



Outre les entreprises ferroviaires de dimension nationale, filiales de grands groupes ou de compagnies ferroviaires européennes, d'autres structures, bien plus légères, ont vu le jour sur les rails français.

Dans son rapport « Transport ferroviaire de fret et développement territorial » de 2006, Jacques Chauvineau, aujourd'hui président de l'association Objectif-OFP*, préconise le renouveau du fret ferroviaire français par l'émergence des OFP (Opérateurs Ferroviaires de Proximité), PME ancrées dans les tissus économiques locaux. Presque une décennie plus tard, ces projets fleurissent un peu partout en France et certains ont déjà plusieurs exercices à leurs actifs.

Néanmoins, le chemin de croix que constituent la création et le développement de l'activité d'un tel opérateur est une réalité. Certains critères requis, notamment en termes réglementaires, sont exactement les mêmes que pour les entreprises de surface nationale et handicapent grandement les petites structures, par ailleurs en concurrence directe avec le transport routier.

** Objectif-OFP est l'association régie par la loi de 1901 dont la mission consiste en l'accompagnement à la création et au développement des OFP en France*



L'opportunité d'un service dédié aux entreprises ferroviaires en question ?

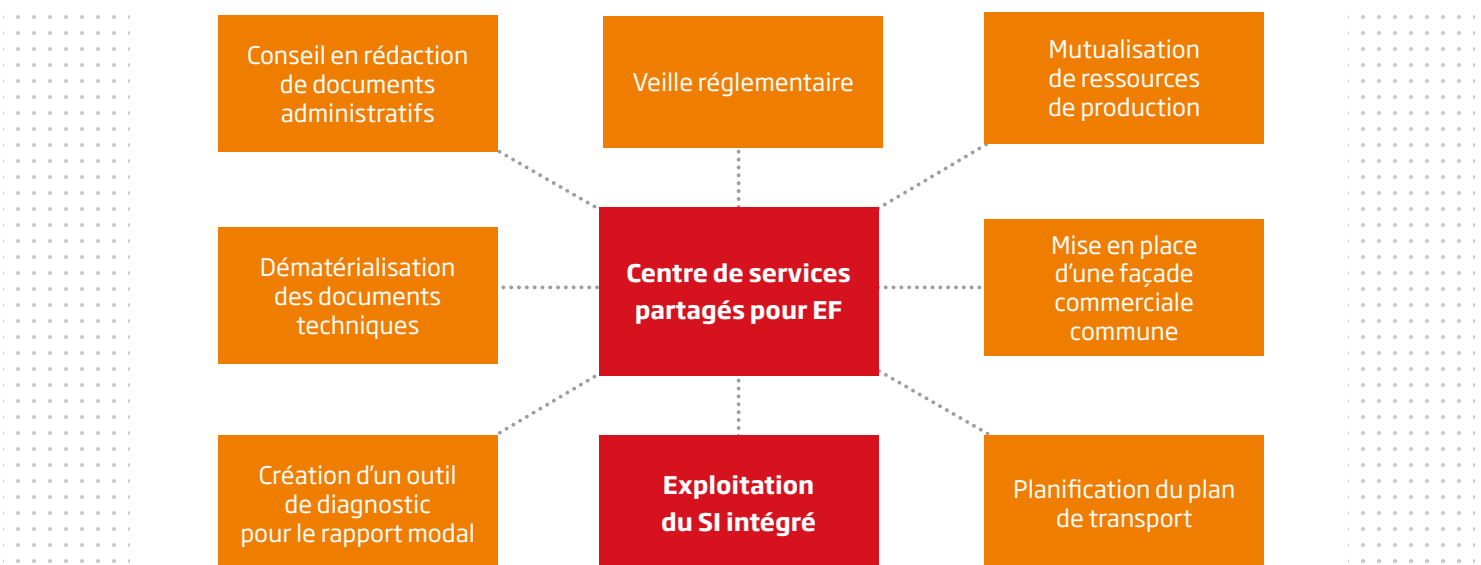
Étudier les modalités d'un partenariat aux cotés des petites entreprises ferroviaires peut présenter une opportunité pour des acteurs de services aux « tiers », dans un modèle BtoB. Ainsi, les entreprises ferroviaires pourraient y trouver quelques avantages : là est la question.

Avec la collaboration des acteurs du secteur, de dirigeants d'OFP, de l'association d'Objectif-OFP, et même de la SNCF et de RFF, Sopra Steria Consulting a voulu lancer une réflexion sur le sujet d'un centre de services partagés pour entreprises ferroviaires de petite taille.

Trois natures de service se sont distinguées, visant à alléger le poids des contraintes réglementaires et structurelles qui pèsent sur leur activité :

- Externaliser certaines prestations pour libérer les entreprises, tout en permettant aux sous-traitants de capitaliser sur un savoir-faire.
- Créer un climat coopératif au sein des acteurs du fret en France, afin de profiter d'avantages liés à la mise en réseau de ces entreprises.

Exemple de spectre des offres partageables





ENTRETIEN

David FEIGE,
chargé d'études chez Objectif OFP

Sopra Steria Consulting : Quelle est la mission d'Objectif OFP et quelles sont vos activités au quotidien ?

David Feige : « Objectif OFP a été créée en 2010 pour accompagner la création et le développement d'Opérateurs Ferroviaires de Proximité dans les territoires et dans les ports.

Pour ce faire, Objectif OFP regroupe les parties prenantes qui sont les acteurs économiques des territoires, les ports, les chargeurs, le Réseau Ferré de France ainsi que les Opérateurs Ferroviaires de Proximité.

La promotion des OFP se fait au travers de deux actions principales : la première consiste en une action de sensibilisation aux besoins et contraintes des OFP, à travers une participation aux instances de décisions à l'Union des Transports Publics (UTP), à la Fédération des Industries Ferroviaires (FIF) et de concertation au ministère de l'Écologie, du développement durable et de l'énergie. Objectif OFP est régulièrement sollicitée par des partenaires institutionnels sur des projets de création d'OFP. Sa mission consiste également en une mise en réseau des différents acteurs et partenaires.

Cette action conduit également Objectif OFP à organiser chaque année la « Journée OFP » regroupant bien au-delà des Opérateurs Ferroviaires de Proximité tous les acteurs du fret ferroviaire.

La seconde action consiste à aider à la création et au développement de l'activité des OFP, par la production d'outils et de guides. L'une des difficultés associées aux OFP étant la lourdeur et la complexité des procédures de démarrage, ces outils ont pour mission de défricher le terrain, faire gagner du temps et des économies aux porteurs de projet. Ainsi, Objectif OFP publie des études et documents visant à faciliter le démarrage des OFP, tels que la procédure pour l'accès au statut d'entreprise ferroviaire, au certificat de sécurité, un annuaire des entreprises spécialisées (location de matériel roulant, assureurs) et un plan d'affaires paramétrables, capable d'effectuer des simulations financières au démarrage.

La nature associative d'Objectif OFP, ainsi que son fonctionnement à partir de cotisations et de subventions nous permettent de rendre ces outils accessibles librement sur notre site internet : www.objectif-ofp.org. »

Sopra Steria Consulting : Quelle place y a-t-il en France pour les Opérateurs Ferroviaires de Proximité ?

David Feige : « Le concept d'OFP s'inspire des opérateurs locaux allemands et des shortlines nord-américaines, dont le métier est la desserte du réseau secondaire des lignes « capillaires ». Cette activité, dite de « wagon isolé », consiste à grouper et former des trains à partir de groupes de wagons de différents clients au sein du même bassin économique. La pratique du « wagon isolé » a été abandonnée progressivement depuis les années 1990 par l'opérateur historique, Fret SNCF, au profit des trains entiers et du transport combiné, jugés plus rentables.

Les OFP se sont ainsi inscrits sur le créneau du « wagon isolé », en tant que catalyseurs de flux de transport des territoires et des ports. Contrairement aux shortlines, les OFP ne se cantonnent pas à des prestations de dessertes terminales. Ils sont inscrits dans un territoire mais rayonnent au-delà, parfois sur des distances de 300 km. Les OFP sont également appréciés car ils permettent d'exploiter le potentiel d'une infrastructure de transport et - comme dans certains cas - de l'entretenir et de lui redonner vie, car les OFP peuvent également offrir des prestations de gestion d'infrastructure.

Leur place est complexe à trouver, dans un environnement ferroviaire où le gestionnaire de réseau est désargenté. La forte intensité capitalistique de leur production leur met également des barrières et des obstacles que contournent les concurrents routiers.

La force des OFP aujourd'hui repose sur leur implantation locale, leur permettant d'avoir une excellente connaissance de leur clientèle et une forte adaptabilité. La flexibilité des OFP, se traduisant par une réactivité et une polyvalence de la main d'œuvre, leur permet d'atteindre un équilibre économique malgré ces contraintes. Les OFP vivent avec des moyens très rudimentaires, mais ils arrivent à avoir une très grande productivité par unité de production grâce à la mise en place de solutions innovantes.

Aujourd'hui, une dizaine d'OFP sont en opération en France, et sept à l'étude. Il est envisagé, à terme, un volume stable à 25 OFP en France. »



ENTRETIEN

avec **Éric DEBRAUWERE**,
Président d'Eurorail et de Régiorail

Sopra Steria Consulting : Éric Debrauwere, quels sont les apports de Régiorail pour les OFP que vous créez ou rejoignez au capital ?

Éric Debrauwere : « Un OFP est par définition une entreprise de petite taille, mais soumise à des contraintes importantes. Dans ces conditions, il n'est pas évident d'avoir les bons outils. Régiorail est cette boîte à outils qui leur vient en aide.

En apportant les compétences d'Eurorail ainsi qu'en regroupant les opérateurs, Régiorail trouve des moyens de peser sur les coûts et de faciliter le quotidien de ces entreprises.

Aujourd'hui, les OFP concernés bénéficient des suites logicielles développées par Eurorail et adaptées à leurs activités. Le travail de commissionnaire d'Eurorail permet aussi de dégager des dynamiques locales favorables à leurs activités en mettant en relation transporteurs, chargeurs et logisticiens.

L'expertise apportée permet aussi de mieux se défendre dans l'environnement ferroviaire. Certains contrats ont par exemple pu être renégociés, engendrant par endroit des économies à deux chiffres non négligeables.

Enfin, la mise en réseau des OFP élargit les possibilités d'action. Grâce à un parc de locomotives plus conséquent, il a été possible de sortir des formules type « full maintenance » pour opter pour une solution semi-intériorisée moins onéreuse. Il est aussi possible d'opérer facilement des reports de ressources de production entre les différentes entités. »

Sopra Steria Consulting : Comment voyez-vous l'évolution du morcellement concurrentiel de l'offre ferroviaire dans les années à venir ?

Éric Debrauwere : « La mise en place des OFP devrait conduire à améliorer le système. Ces projets naissent généralement à la demande de chargeurs capables de se fédérer pour créer du volume. Sans forcément parler d'un réseau d'OFP, je pense qu'un modèle plus mature facilitera la coopération entre les différents maillons de la chaîne logistique, et ce même entre les entreprises ferroviaires, indépendamment de leur taille. L'écosystème ferroviaire est un écosystème de monopole naturel, et il y a donc des économies d'échelle à réaliser en assouplissant les contours concurrentiels de l'offre. »

Sopra Steria Consulting : Quel est l'intérêt pour Eurorail de développer sa propre offre de traction ferroviaire ?

Éric Debrauwere : « Eurorail est un commissionnaire de transport, c'est-à-dire un intégrateur au niveau de la chaîne logistique globale. Dans un environnement où l'offre de transport n'est pas unique, un acteur de ce type a du sens pour coordonner les activités des différents maillons de la chaîne et les rationaliser. Nous apportons de la transversalité.

Inversement, les OFP ont un ancrage territorial fort, capables de drainer de l'activité avec un maillage plus fin.

Ainsi, chacun apporte son offre de traction en cohérence avec son positionnement, de la façon la plus légère et optimale qui soit. »

*Propos recueillis par Félix PIGNARD
pour Sopra Steria Consulting - Août 2014*

Eurorail et Régiorail

Eurorail est un commissionnaire de transport européen implanté en France depuis 1990. Principalement orienté vers le transport ferroviaire, il offre à ses clients des solutions de transport sur mesure en s'intégrant à une logistique globale.

Régiorail est la filiale d'Eurorail intégrant une offre en traction ferroviaire et qui accompagne les OFP dans leur développement.

GTIF et Sécurail, deux sociétés sœurs qui prêtent main forte aux entreprises ferroviaires

Créées en 1990 et 2010, les deux sociétés de la holding F2H proposent des services à destination de l'écosystème ferroviaire. La plus ancienne, GTIF (Gestion des Techniques de l'Ingénierie et de la Formation), a pour activité principale la formation d'agents au sol et de conducteurs. Par ailleurs, l'entreprise a su capitaliser sur ses acquis pour élargir son offre, en intégrant des prestations d'accompagnement à la rédaction de dossiers (participation à l'élaboration de 9 des 10 derniers dossiers de certificats de sécurité validés par l'EPSF), et de mise à disposition de conducteurs et d'agents pour les besoins de remplacements temporaires.

Sécurail fournit des prestations en sécurité ferroviaire (conseil et assistance, accompagnement, services). Titulaire d'une licence d'entreprise ferroviaire ainsi que d'un certificat de sécurité national depuis juin 2013, l'entreprise Sécurail a la particularité de prêter son certificat de sécurité aux entreprises ne disposant pas du leur : celles-ci peuvent faire circuler leurs trains avec leurs conducteurs sous le certificat de sécurité et sous la supervision de Sécurail, leur évitant ainsi la période d'inactivité liée au délai d'obtention d'un certificat.

Sécurail propose aussi un service de veille réglementaire à ses clients : par contrat, Sécurail s'engage à surveiller les publications sur un périmètre défini (lignes et gares, type de matériel, type de manœuvres) et à les transmettre aux entreprises ferroviaires.

Aujourd'hui, l'ensemble de ces services allège les problématiques réglementaires se posant à la création d'une entreprise ferroviaire, pour permettre aux dirigeants de se concentrer exclusivement sur les enjeux commerciaux et contractuels qu'ils auront avec leurs clients-chargeurs. Il permet aussi de démarrer très rapidement une activité, en évitant une année blanche à la création, du fait des délais d'obtention du certificat de sécurité et de formation des conducteurs.

Pour opérer ce type d'affaires, le duo GTIF - Sécurail dispose d'atouts capitaux lui conférant une confiance particulière de la part des entreprises ferroviaires :

- **L'expertise** : le groupe, déjà mature, capitalise sur ses acquis et sa connaissance de l'entreprise ferroviaire.
- **L'indépendance** : le groupe n'est pas une entreprise ferroviaire à proprement parler et n'entre donc pas en concurrence avec ses clients.

- **Les coûts** : Les prestations fournies étant déjà intégrées à l'activité socle du duo GTIF -Sécurail, elles peuvent être vendues au coût marginal.

Discrets mais efficaces, GTIF et Sécurail ont su s'adapter à moindre coût, à des besoins ciblés, et répondent déjà de manière active aux attentes des entreprises ferroviaires.

Propos recueillis auprès M. Philippe FRANÇOIS, dirigeant des deux entités.

NDLR : La holding F2H, dont le capital est partagé entre transporteurs routiers et logisticiens, a investi dans le projet Ferrivia porté par ECOPMS (voir encadré), et qui pourrait préfigurer la naissance d'un « lean-OFP », lancé avec des immobilisations extrêmement faibles et une agilité record.

Le Projet ECOPMS

Soutenu et financé par l'ADEME, le projet ECOPMS a pour mission de créer un environnement favorable au report modal, dans le but de « rendre le rail et le fleuve aussi simples que la route ». Les solutions actuellement envisagées concernent entre autres la création d'une plateforme « cloud » de logistique multimodale ainsi que la mise en réseau des différents acteurs de la logistique, en particulier ferroviaire.

Concrétisé en septembre 2013 et coordonné par la société H-LOG, fournisseur de solutions logicielles pour la logistique, ce projet collaboratif se veut avant tout à l'écoute des besoins du marché.

Il entend mettre en place une situation de test bi-mode concrète sur le Port du Havre pour faciliter l'interconnexion des différents maillons de la chaîne, ainsi que pour créer un OFP test, sous le projet Ferrivia, coordonnant les différentes avancées développées.

Quelle place pour une centre de services partagés indépendant de toute entreprises ferroviaires ?

Un marché étroit et instable

Malgré la diversité des services concevables, ainsi que la large variété d'entreprises ferroviaires cibles, plusieurs raisons laissent aujourd'hui penser que la création d'un Centre de Services Partagés (CSP) et externalisés, en dehors de toute activité de traction, est risquée voire inadéquate.

Le marché en lui-même n'offre pas de solide garantie quant à son caractère pérenne. Si des projets de création d'OFP sont en cours, et si les OFP en activité voient leurs chiffres d'affaires

augmenter et leur rentabilité s'améliorer, leur situation est toujours fragile et ils restent à la merci du moindre imprévu. L'extinction quasi-actée des subventions de l'État au paiement des sillons fret à RFF, pour ne prendre que cet exemple, pourrait purement et simplement conduire bien des OFP à déposer le bilan. Cette situation les pousse à éviter des investissements trop coûteux à leur échelle et amortissables sur plusieurs années, quand ils peuvent se débrouiller avec des moyens de fortune (Open Office par exemple pour gérer la planification et les emplois du temps).

La question de la documentation

Une documentation multi-sources et multi-formats

Entre les documents émanant des acteurs extérieurs (RFF, SNCF, EPSF, ARAF, etc.) et ceux édités par l'entreprise elle-même, la gestion de la documentation ferroviaire constitue un poste important au sein des EF. Concrètement, et même chez les plus petites EF, cela conduit à l'entassement de dizaines de classeurs contenant de l'information stratégique à l'accès non-optimisé. Plusieurs entreprises se posent des questions sur ces problématiques et des projets entrent déjà en phase de lancement (Eurorail).

Dématérialisation, interactivité et mise en forme

La tendance actuelle, indépendamment du secteur, est à la dématérialisation de l'information, pour en faciliter le partage et l'actualisation. Ce sont ces enjeux qui séduisent les entreprises ferroviaires, d'autant plus que leur documentation est particulièrement complexe et peu attrayante. Des solutions de mobilité émergeront sous peu, même si les EF les plus modestes n'ont pas forcément les moyens de lancer ce type d'initiatives.

Un marché imperméable

Si le fait de cibler l'ensemble des opérateurs comme clients d'un CSP pour permettre d'amortir des coûts fixes trop élevés pour un seul d'entre eux peut être une approche pertinente, il n'en reste pas moins que le développement d'une solution de toutes pièces a un coût. Certaines entreprises, déjà implantées dans le système ferroviaire - comme GTIF - Sécurail et Régiorail - ont montré qu'elles étaient à même de proposer des prestations adaptables, au coût marginal, et en ayant déjà la confiance de leurs clients. Les entreprises ferroviaires de dimension nationale, de leur côté, intègrent de plus en plus les OFP en les considérant comme des partenaires commerciaux et envisagent de plus en plus de leur offrir des services là encore, à un coût marginal. Dit autrement, la création d'un CSP indépendant n'est pas pour demain, tant qu'un modèle d'amortissement à coût marginal n'est pas disponible.

Un modèle non abouti

Rassembler les petites entreprises ferroviaires autour d'un service partagé, nécessite a minima un consentement. Une fois levés les doutes sur les éventuelles menaces de cannibalisme - sur les parts de marché des chargeurs, reste à s'entendre sur les prix des unités d'œuvre. Sopra Steria Consulting a produit quelques premiers modèles de rentabilité, dont les résultats s'avèrent décevants. Plus profondément, la question de l'externalisation porte sur la valeur ajoutée. Quelle est la réelle création de valeur additionnelle que le CSP délivrerait aux entreprises ferroviaires candidates ? Ce sujet reste à explorer.

Quel écosystème demain ?

Les réglementations européennes du transport ferroviaire évoluent, et les discussions sur le 4^e paquet - volet II, devraient reprendre. L'écosystème de la concurrence routière évolue lui aussi. Les habitudes de transport et de consommation des français se redessinent. La gestion du réseau ferré national est à un tournant de son histoire, avec sa dette et son réseau capillaire - avec ou sans passager, sous perfusion. Tout ceci rend la lecture du scénario d'évolution du monde ferroviaire à la fois complexe et cruciale.

Il n'empêche, les grands acteurs comme les petits - qu'ils soient rassemblés ou éparvés, conçoivent et adaptent chaque jour leur offre ferroviaire (voyageurs et fret, et même alternative avec la route).

In fine, dans un ensemble de contraintes très fortes, ils projettent leur stratégie d'entreprise. Néanmoins, chacun s'accordera à considérer que l'écosystème réglementaire, concurrentiel, et économique rend l'équation toujours plus complexe.

Combien d'OPF y aura-t-il dans 5 ans, dans 10 ans, et de quelle taille ? La santé financière et leur indépendance est également une question sans réponse à terme. Enfin les régions auront-elle demain, avec une loi SRU revisitée ou plus favorable au fret, voix au chapitre ? C'est encore de la fiction même si certaines régions - comme PACA, demande déjà le transfert d'actif (comme la voie de Nice-Digne).

Le réseau secondaire « nouvelle formule » est en marche. Les opérateurs s'y préparent. Et les stratégies d'entreprise se compliquent.



À propos de Sopra Steria Consulting

Sopra Steria Consulting est l'activité Conseil du Groupe Sopra Steria. Présent dans plus de 20 pays, le Groupe compte plus de 36 000 collaborateurs et affiche un chiffre d'affaires 2014 de 3,4 milliards d'euros.

Notre vocation est d'accompagner nos clients dans leur développement et leur compétitivité, et de rechercher le meilleur usage du numérique. Aujourd'hui, nos 800 consultants, basés partout en France, capitalisent sur plus de 40 ans d'expérience.