

Analyse des trafics ferroviaires de wagons isolés

# Laisser jouer la concurrence

Dans le trafic de wagons isolés, l'assainissement prend en général le pas sur les potentiels organisationnels de ce type de trafic. La société conseil hwh (Paul Wittenbrink, Stefan Hagenlocher, Bernhard Heizmann) s'est penchée sur cette question pour l'Office fédéral des transports, en analysant les structures de coûts, les processus ainsi que les éventuels avantages liés aux volumes et aux groupages.

Le trafic de wagons isolés a été analysé par la société hwh non seulement sous l'angle de la structure des coûts, mais aussi des étapes des processus correspondants, afin d'évaluer les avantages en termes de volumes et de groupages liés aux dits processus et d'en déduire les alternatives organisationnelles possibles. Sur la base des structures de coûts, on peut se demander dans quelle mesure il existe des synergies entre les différents sous-processus d'un système de trafic par wagons isolés et si ces synergies sont suffisamment importantes pour justifier que la prestation du sous-processus concerné, voire du système global soit fournie par un seul et même prestataire. Les avantages potentiels en termes de production et de coûts de transaction d'une production groupée de différents processus ont donc été analysés et évalués.

L'illustration 2 (p. 27) montre le résultat sous forme d'une grille dans laquelle sont évaluées les combinaisons possibles entre des processus différents et des processus identiques. Si les synergies entre les différents processus sont très développées (valeurs chiffrées élevées), il est judicieux de produire les sous-processus au sein d'une même organisation. De même, des valeurs chiffrées élevées pour des processus identiques traduisent des avantages importants en termes de volumes, de sorte qu'il coûtera moins cher de produire intégralement le processus par le même prestataire, ce qui va dans le sens d'un «monopole naturel».

Dans l'ensemble, il s'avère qu'il n'existe que très peu de processus pour lesquels la performance globale fournie au sein d'une seule entreprise offre des avantages en termes de production ou de coûts de transaction suffisamment importants pour justifier une production groupée. C'est p. ex. le cas pour la planification commune de l'offre, la distribution, l'achat de prestations et le traitement des commandes. Une production commune ne présente ici que très peu d'avantages en termes de coûts. En revanche, une

collaboration étroite entre la distribution et le traitement des commandes est importante, parce qu'elle permet de réagir rapidement en cas de dysfonctionnements dans le trafic p. ex., ou de développer des projets clients.

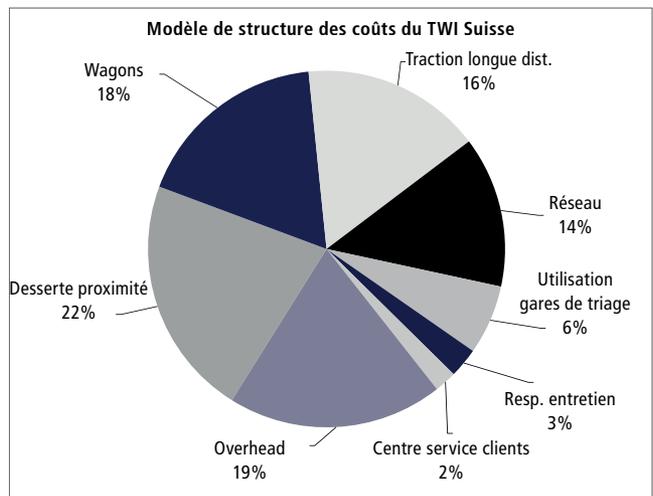
Dans l'ensemble, il en résulte dans ce cas des avantages considérables en termes de coordination et de coûts de transactions, de sorte que les tâches peuvent très certainement être exécutées plus facilement au sein d'une même organisation que par des unités séparées. D'autres synergies potentielles peuvent exister entre le traitement des commandes et les unités de production ou entre le trafic de proximité et le trafic longue distance.

**Existence de monopoles naturels?**

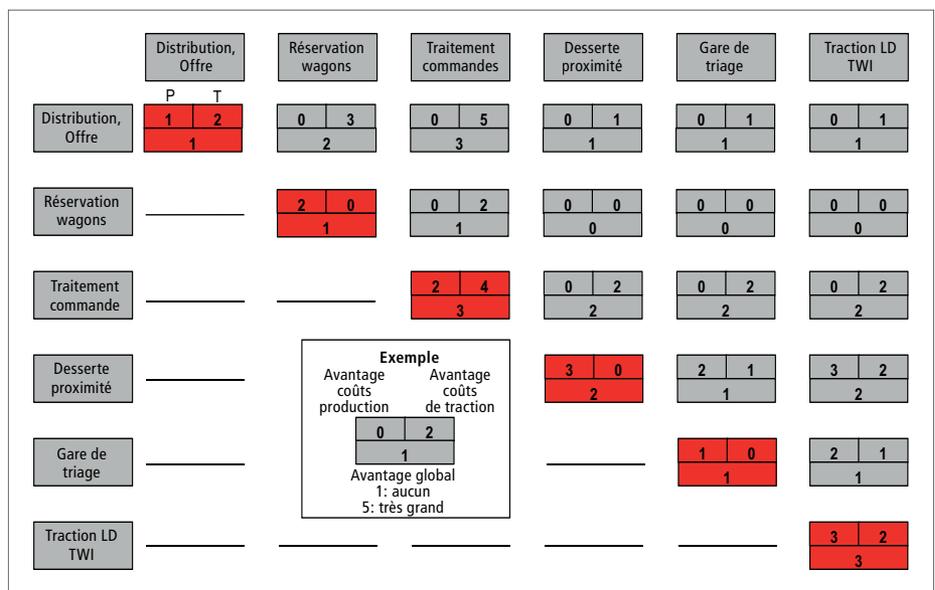
Dans le cas de deux processus – la desserte de proximité et la gare de triage – il s'agit selon l'analyse d'un «monopole

naturel» (cf. illustration 3). On peut en déduire que des synergies se perdent suite à la répartition de la production des prestations entre plusieurs gares de triage ou, dans le trafic de proximité, entre plusieurs prestataires. Les coûts de production augmenteraient en raison de l'exploitation insuffisante des différents prestataires. Il est donc, en règle générale, économiquement judicieux que les prestations ne soient toujours produites que

*A suivre page 28*



Répartition des coûts du système TWI fictif.



Evaluation des synergies et des avantages en termes de volumes pour les sous-processus du TWI.

Graphique: hwh

Graphique: hwh

Suite de la page 27

par un seul prestataire pour une gare de triage donnée ou pour le trafic de proximité. Il est toutefois possible aussi que les prestations puissent être fournies par différents prestataires dans différentes régions de trafic de proximité ou gares de triage sans que d'importants avantages en termes de synergies ne soient perdus. On peut aussi imaginer que, dans des régions de trafic de proximité à forte fréquentation, plusieurs prestataires puissent coexister sans que leur exploitation soit menacée ou qu'ils soient désavantagés en termes de coûts de production.

### Formes organisationnelles possibles

Sur la base de l'analyse des avantages en termes de volumes et de groupage dans les processus primaires et secondaires, se pose la question des formes organisationnelles qui sont envisageables pour le trafic par wagons isolés. Sans aborder ici toutes les variantes possibles, il existe deux approches de base – les modèles «gestionnaire de système» et «modèle concurrentiel». Le modèle «gestionnaire de système» correspond au statu quo actuel, dans lequel des compagnies pour la plupart nationales interviennent comme gestionnaires de système et entreprises intégrées. Dans ce cas, la distribution, le développement des produits, le risque d'exploitation et l'ensemble de la production (avec un degré de perfectionnement généralement très élevé) sont assurés par un seul et même prestataire.

On peut toutefois supposer que ce statu quo ne sera pas durable, voire ne présente pas une stabilité élevée, étant donné que pratiquement tous les systèmes actuels de trafic par wagons isolés ne sont plus exploités rentablement depuis des années. Les efforts d'assainissement réguliers entraînent pour la plupart une raréfaction de l'offre, et donc une perte d'attractivité du système aux yeux du client. De plus, les systèmes sont constamment menacés par des volumes partiels non groupables.

### Prestataire de système et non pas gestionnaire

Des études de hwh sur les approches organisationnelles possibles révèlent qu'il ne faut pas un seul gestionnaire de système, mais que plusieurs prestataires de système peuvent être opérationnels dans le trafic par wagons isolés. Dans cette approche désignée comme modèle concurrentiel, les prestataires de système développent

<b>Distribution/Achat prestations/Offre</b> <b>Non</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· A côté des compagnies nationales, il existe d'autres transporteurs ferroviaires qui regroupent des volumes dans le système TWI des compagnies ferroviaires.</li> </ul>	<b>Réservation wagons</b> <b>Non</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· De nombreux types de wagons peuvent être loués chez différents prestataires – situation de monopole uniquement pour les wagons de minerais – tendance à la baisse</li> </ul>	<b>Traitement des commandes</b> <b>Non</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Traitement des commandes (planification/ gestion du trafic déjà assurées aujourd'hui par les transporteurs ferroviaires).</li> </ul>
<b>Traction LD</b> <b>Non</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Concurrence dans la traction de trains complets, mais pas dans la traction de trains du TWI entre les gares de triage/nœuds.</li> <li>· Mais pas de monopole naturel.</li> </ul>	<b>Gare de triage</b> <b>Oui</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Répartition au sein d'une GT réduit les synergies (monopole naturel)</li> <li>· Allemagne: exploitation GT par DB Schenker Rail.</li> <li>· Suisse: accès libre via CFF Infrastructure.</li> </ul>	<b>Desserte de proximité</b> <b>Oui</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Répartition des prestations dans zone de proximité augmente les coûts (=&gt; monopole naturel)</li> <li>· Problème majeur: l'exploitation des ressources – pertes considérables de synergies si répartition des prestations</li> </ul>

Graphique: hwh

Etude de l'existence de monopoles naturels pour les processus du TWI.

leurs réseaux dans la dimension qu'ils choisissent, achètent les différentes prestations partielles (traction, triage, desserte de proximité, etc.), supportent le risque d'exploitation et proposent leur réseau aux clients – des tâches que les actuels domaines d'activité des compagnies ferroviaires ou des transporteurs ferroviaires peuvent prendre en charge.

### Changement de cap

En ce qui concerne l'organisation, on peut se demander si les tâches du prestataire de systèmes, telles qu'on les connaît aujourd'hui, doivent être obligatoirement liées à la production de la prestation, autrement dit, si la mise à disposition et la production doivent être assurées par le même prestataire. Cela peut générer une grande complexité, difficilement maîtrisable. En outre, le degré de perfectionnement élevé que l'on connaît actuellement conduit à une forte dépendance conjoncturelle. Sur ce point, les efforts d'assainissement requis ne devraient pas se concentrer exclusivement sur la raréfaction de l'offre, mais plus particulièrement sur la mise en œuvre d'un degré de perfectionnement optimal et sur l'adaptation accrue à la charge de base et non pas à la charge maximale.

### Concurrence

Dans le cas de la variante avec plusieurs prestataires, il est important que l'accès non discriminatoire aux prestations partielles, notamment aux gares de triage et aux dessertes de proximité, soit garanti. Dans le domaine des prestations de

trilage, le modèle suisse est très certainement porteur d'avenir, puisque les gares de triage sont exploitées par l'infrastructure et non pas par l'entreprise ferroviaire concurrente.

### Le plus gros obstacle d'entrée sur le marché

Qu'est-ce qui empêche les prestataires potentiels actuels de se lancer en grande pompe dans le trafic par wagons isolés? Indépendamment du fait qu'il existe déjà quelques exemples de clients qui mandent d'autres prestataires sur des sous-réseaux, le plus grand obstacle pour pouvoir se lancer sur le marché est aujourd'hui le faible potentiel de rendement du trafic par wagons isolés. Cela peut être dû au niveau des prix, à la dimension du réseau ou au fait que les potentiels de productivité soient insuffisamment exploités. Des innovations en termes de produits et de technologies sont également requises dans le secteur ferroviaire, traditionnellement conservateur en matière structurelle. Pour finir, l'Etat peut promouvoir le trafic par wagons isolés s'il n'est pas satisfait du résultat du marché.

Il s'agit de financer l'infrastructure et de soutenir plus particulièrement la desserte de proximité. Cela se fait idéalement sous la forme d'appels d'offres, suite auxquels le prestataire avec le meilleur rapport prix/prestation se voit attribuer le marché. Avec les éléments concurrentiels décrits plus haut, il peut en résulter de toutes nouvelles perspectives pour le trafic par wagons isolés.