

«Nous espérons limiter la régression due à la crise à dix pour cent l'an prochain»

La SNCB est à la veille de subir une profonde métamorphose. En effet, les chemins de fer belges inaugureront l'an prochain leur nouvelle structure de fret. Outre l'opérateur B-Cargo, le Groupe Fret comptera désormais trois filiales commerciales. Cette restructuration était absolument nécessaire, déclare-t-on dans l'entreprise anciennement monopolistique. L'occasion d'un entretien avec Geert Pauwels, la cheville ouvrière de cette récente réorganisation.

PIETERJAN VAN WYNGENE

Pouvez-vous expliquer quelles sont vos fonctions au sein de la SNCB ?

Je suis le coordinateur du Groupe Fret de la SNCB. Il s'agit d'assurer la supervision des activités de fret dont la totalité a été regroupée au sein de la nouvelle structure de la SNCB. Cette fonction a été créée parce que nous avons

et quand entre-t-elle en vigueur ?

Nous avons procédé à une subdivision entre les activités commerciales et les activités logistiques, qui se feront dorénavant par le biais de plusieurs filiales fortes : IFB et TRW pour les conteneurs, Rail Force pour les produits chimiques et l'automobile, et Xpedys pour l'acier et

mais ses différents éléments sont déjà en place. Il s'agit de mettre en œuvre la stratégie arrêtée en 2003 par Marc Descheemaeker (NDLR : administrateur délégué de la SNCB) et qui repose sur trois piliers : un opérateur régional, un certain nombre de corridors de fret et des spécialistes de segments.

Pourquoi cette réorganisation était-elle nécessaire ?

La SNCB et B-Cargo se sont régulièrement vu reprocher de ne pas offrir de service satisfaisant à la clientèle. On nous reprochait d'être simplement réactifs, sans aller vers le client et sans rechercher les solutions les plus avantageuses pour lui. Je ne prétends pas que tout cela était vrai, mais c'était certainement en partie fondé. Grâce à nos filiales commerciales, nous pourrons donc offrir désormais à nos clients le service qu'ils sont en droit d'attendre de notre part.

Vous disposez maintenant avec Rail Force d'une filiale pour le transport de produits chimiques. A qui vos clients du domaine chimique devaient-ils s'adresser auparavant ?

«Nous continuerons à mettre l'accent sur l'acier et le transport intermodal.»

maintenant les filiales commerciales Rail Force, IFB, TRW et Xpedys, mais aussi B-Cargo et des filiales de production des 'corridors'.

Ma mission est de coordonner toutes ces activités, ce qui exige d'avoir une vision claire de la stratégie qui nous permettra de bien servir notre clientèle, de faire face à la concurrence et d'assurer notre rentabilité. Outre la coordination de ces diverses activités, je suis également chargé de poursuivre les restructurations. Je demeure par ailleurs administrateur délégué d'IFB et de TRW.

Quelle est cette nouvelle structure

les marchandises en vrac. Ces filiales proposeront à la clientèle des solutions logistiques de haute qualité.

B-Cargo continuera à se charger de la production au sein du Groupe Fret, et jouera par ailleurs un rôle de plaque tournante.

Mentionnons aussi les 'corridors' qui assurent un transport efficace sur de grands axes ferroviaires. Il y avait déjà Sibelit pour le trafic entre Anvers et Bâle, et un autre corridor vient d'être lancé, en collaboration avec DB Schenker, pour le trafic en direction de l'Allemagne.

La nouvelle structure ne prendra officiellement effet que l'année prochaine



GEERT PAUWELS

33 ans
LSE (UFSIA) et Master International Business (Groupe ESC Grenoble)
Différentes fonctions chez McKinsey
CEO d'IFB depuis avril 2005, CEO de TRW depuis juillet 2007
Coordinateur du Groupe Fret de la SNCB depuis mai 2008
Hobbies : voyages et marathon

En fait, toujours à B-Cargo. Mais la situation était souvent peu claire. Ainsi, il existait au sein d'IFB une cellule qui s'occupait également du transport de produits chimiques pour des clients tels que Solvay, Exxon et BP. Ce manque de clarté a été à l'origine, par exemple, d'un problème avec BASF qui s'adressait pour certains transports à B-Cargo tandis que pour d'autres, il y avait souvent confusion au sujet de qui ferait quoi. C'est ce genre de problème que nous voulons résoudre en créant une situation plus claire. Rail Force est à présent le 'single point of contact' et dans cette branche aussi, le client disposera d'un seul point de contact avec lequel il décidera des services auxquels il fera appel. En outre, il bénéficiera d'un meilleur soutien. En

Les activités fret de la SNCB emploient quelque 6.000 personnes et représentent environ 780 millions d'euros.

plus des 'key account managers', nous disposerons maintenant également d'assistants logistiques et d'agents 'customer service' qui seront chargés du suivi des trafics du client. C'est ce qui nous était demandé, et nous allons à présent le réaliser de façon active.

Y aura-t-il également des modifications opérationnelles, en plus des changements sur le plan commercial ?

C'est là une autre raison de la réforme de nos structures. En intégrant l'élément commercial dans des filiales distinctes, B-Cargo et les filiales de production



»B-Cargo fait office de plaque tournante pour le Groupe Fret.«

pourront se concentrer davantage sur le côté opérationnel du problème. Deux objectifs priment en l'occurrence : qualité et productivité. José Syr, le directeur général de B-Cargo, et plusieurs autres responsables de B-Cargo et des entités de production sont occupés à mettre en place des mesures concrètes visant à renforcer la qualité et la productivité de nos services.

Ces changements impliquent-ils l'achat de matériel roulant ?

Cela se fera uniquement là où cela se révélerait à la fois nécessaire et utile. Ainsi, Rail Force n'investira pas dans des wagons. Le transport de produits chimiques ou d'automobiles exige de disposer d'un parc de 2.000 wagons au moins, ce dont nous n'avons pas les moyens. D'ailleurs, le secteur utilise principalement des wagons privés. Des entreprises telles que STVA, Cobelfret et ATG possèdent leurs propres wagons et cela n'aurait donc aucun sens d'investir dans ce domaine pour en quelque sorte concurrencer nos partenaires.

Nos filiales Xpedys et TRW, en revanche, disposent effectivement d'un vaste parc de wagons et continueront à investir dans des wagons lorsque le développement de leurs activités l'exigera. Nous devons également, avec B-Cargo et les filiales de production, veiller à disposer d'un nombre suffisant de locomotives des types adéquats. Afin que tout fonctionne correctement dans le corridor à destination de l'Allemagne, par exemple, nous devons mettre un grand nombre

de nouvelles locomotives quadricourant en service, dont une grande partie ont déjà été livrées.

Quelle est actuellement la principale activité fret du Groupe SNCB ?

Notre principale activité est le transport d'acier et de marchandises en vrac. Notre deuxième activité par ordre d'importance est l'intermodal et c'est lui qui croît le plus rapidement et est le plus confronté à la concurrence. Ces deux branches ensemble constituent plus de 80% de notre trafic. Rail Force représente de 15 à 20% des activités au sein du Groupe Fret. Nous nous sommes toujours concentrés sur l'acier, par le biais d'Xpedys, et sur l'intermodal, par le biais d'IFB et de TRW, et nous poursuivons dans cette voie.

Est-il exact qu'une nouvelle répartition des tâches aura lieu entre IFB et TRW ?

Le but est en effet d'améliorer la collaboration entre ces deux filiales. Jusqu'ici, IFB et TRW exerçaient en grande partie des activités du même type. Pas à destination des mêmes marchés, il est vrai - l'une s'adressant au transport maritime et l'autre au transport continental - mais elles n'en doivent pas moins acheter toutes deux de la traction transport et vendre du transport ferroviaire pour les containers. Elles disposent également toutes deux de terminaux et de wagons. Afin d'éviter les chevauchements, c'est TRW qui se chargera désormais de la gestion des wagons pour containers.

Cela concerne quelque 6.000 wagons, c'est donc une activité importante. Les transports et le suivi logistique s'effectueront via IFB.

Quel est l'impact de la crise financière sur vos activités ?

L'impact de la crise sur nos activités est assez important. Pour ce qui est des voitures et de l'acier, la production d'un certain nombre de sites a été tout bonnement arrêtée pour une période déterminée. Il est des secteurs où cet arrêt provoque un recul de plus de 50% de nos activités. D'autres secteurs se portent un peu mieux, encore que l'on puisse craindre que l'impact de la crise s'y manifesterait plus tard. Nous espérons pouvoir limiter cet impact négatif à -10% en 2009.

»Un des objectifs que nous souhaitons atteindre est de rendre les choses claires.«

Prenez-vous certaines mesures afin de lutter contre la baisse des activités ?

Même si nos filiales peuvent prendre des initiatives sur le plan commercial afin de stimuler le chiffre d'affaires, s'il n'y a pas de demande de transport, nous ne pouvons pas y faire grand chose. C'est pourquoi nous nous efforçons d'examiner dans toutes nos entités comment réduire les coûts. Nous étudions actuellement dans quelle mesure certains projets de transports peuvent être revus à la baisse. Tous nos coûts sont ainsi soupesés avec le plus grand soin.

Les autres entreprises ferroviaires ne restent pas les bras croisés. Lesquelles vous semblent vos principaux concurrents ?

Plusieurs concurrents ont fait leur entrée sur le marché belge. DLC/Crossrail en est un des principaux, ainsi que TX Logistik dont nous ne savons pas encore grand-chose si ce n'est qu'il propose également ses services à nos clients. Mais notre concurrent le plus important est aujourd'hui la SNCF, car elle a de bons contacts avec notre clientèle de base.

La SNCF essaie manifestement de nous prendre des clients, surtout dans le domaine des convois groupés, et elle possède des dizaines de locomotives pouvant circuler sur le réseau belge. C'est dommage, car nous avons essayé à plusieurs reprises de collaborer avec elle mais sans résultat. Nous collaborons néanmoins avec elle pour Sibelit, le transport par wagons isolés et certains autres transports.

Par ailleurs, il y a naturellement Veolia Cargo qui a repris Rail4Chem et effectuera de plus en plus d'activités en Belgique. Euro Cargo Rail (filiale française de l'EWS britannique) a introduit une demande de licence et annonce vouloir mettre en service quelque noyante locomotives sur le réseau belge. En additionnant uniquement Veolia Cargo, Euro Cargo Rail et la SNCF, nous

arrivons pour les prochaines années à un parc de près de 300 locomotives. On prétend parfois que la concurrence ferroviaire en Belgique n'est pas importante, mais elle est en fait sous-estimée. Aussi tout le Groupe Fret de la SNCB est-il en train de s'organiser de façon optimale pour pouvoir faire face à cette concurrence.

Toute récupération de parts de marché est donc quasiment exclue ?

Il ne s'agit pas tant de récupérer des parts de marché que de voir le marché s'accroître. Ce qui peut se faire en augmentant l'attrait par rapport aux autres modes de transport. Concrètement, il s'agit donc d'améliorer sans cesse le service à la clientèle et la qualité du transport ferroviaire.

Nous nous occupons aussi de navigation fluviale - pour un montant de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires - ce qui fait de cette dernière davantage un partenaire qu'un concurrent. Notre objectif est toutefois de suivre les lignes de force prônées par l'Europe et donc de conquérir avant tout des parts de marché au détriment du transport par route. ►



Si le marché ferroviaire s'accroît, nous pourrions alors nous développer sans peine, même si nous cédon un peu de terrain par rapport à nos concurrents.

Qu'en est-il de l'expansion sur le plan international ?

Je crois que nous pourrions encore connaître une croissance du point de vue commercial, principalement en Belgique, en France, dans le sud des Pays-Bas et au-delà de la frontière allemande.

»Le déficit opérationnel de B-Cargo est encore important à l'heure actuelle.«

En ce qui concerne les activités de B-Cargo et des corridors, nous entendons avant tout fournir des services de qualité à destination de la France, ce qui implique que nous allons intensifier nos opérations en régie propre dans ce pays. Nous disposons d'ailleurs de locomotives neuves pour ce faire. En direction de l'Allemagne et des Pays-Bas, en revanche,

nous n'optons pas pour une expansion autonome mais pour des partenariats. Grâce à notre excellente collaboration avec DB Schenker, nous souhaitons opérer de la façon la plus efficace possible entre la Belgique et les Pays-Bas, d'une part, et la Belgique et l'Allemagne, d'autre part. Nous envoyons nos machinistes et nos locomotives en Allemagne et aux Pays-Bas, chaque fois en collaboration avec la Deutsche Bahn.

L'expansion de la Deutsche Bahn peut-elle servir comme exemple de la meilleure manière de pratiquer la libéralisation ?

Je ne pense pas que la Deutsche Bahn se focalise par priorité sur des rachats mais je crois plutôt qu'elle souhaite disposer dans toute l'Europe d'une bonne 'value proposition'. Ce qu'elle fait d'abord en concluant des partenariats et ensuite, en procédant à des rachats ou à la mise sur pied de services en régie propre. Notre démarche est similaire. Nous devons veiller à offrir des services ferroviaires

de bonne qualité à tous nos clients en Europe, et plus particulièrement en Belgique et dans les pays limitrophes. Nous préférons, pour atteindre cet objectif, réaliser des accords de partenariat mais si ce n'est pas possible, il nous faut trouver d'autres solutions, telles que la mise sur pied en France d'activités en régie propre.

Dans quelle mesure les projets d'infrastructure tels que le tunnel ferroviaire du Liefkenshoek et le Rhin d'Acier contribueront-ils au développement des activités ?

Ces projets sont évidemment essentiels. Mais nous n'avons jusqu'ici pas encore vraiment subi d'inconvénient sur le plan commercial pour cause d'infrastructure insuffisante. Nous avons bien connu quelques difficultés ici et là, parce que la courbe de Gand n'était pas encore réalisé par exemple, mais ce problème est à présent résolu. Il n'en demeure pas moins que le port d'Anvers compte augmenter considérablement sa



»TRW se chargera désormais de la gestion des wagons à containers.«

capacité. Si nous voulons pouvoir traiter tous ces containers, nous allons avoir des difficultés. C'est pourquoi la réalisation du tunnel ferroviaire du Liefkenshoek est une nécessité absolue. Le deuxième accès au port, dont on ne parle plus tellement, est également crucial et il est exact que l'IJzeren Rijn constitue l'accès le plus rapide à toute la région de la Ruhr. Ce serait donc une excellente nouvelle s'il pouvait être rapidement réactivé.

L'augmentation du trafic pourrait être absorbée par le tunnel Kennedy jusqu'en 2012, mais le tunnel ferroviaire du Liefkenshoek ne sera opérationnel qu'en 2014. Que fera-t-on durant ces deux années d'intervalle ?

Si la croissance au niveau du port se poursuit comme prévu, il y aura effectivement un sérieux problème. Tout comme il fallait que la courbe de Gand soit réalisée, le tunnel ferroviaire du Liefkenshoek est une réelle nécessité. D'autant plus que le trafic voyageurs ne cesse de croître et que, plus ce trafic voyageurs augmente, plus nous nous rendons compte des problèmes avec le trafic marchandises. Espérons donc que nous pourrions surmonter cette période de deux ans, le plus vite sera le mieux !

Quels sont les principaux obstacles à l'efficacité du réseau ferroviaire européen ?

L'essentiel est d'éliminer certains goulots d'étranglement au niveau de l'infrastructure, et de mettre en place des systèmes de sécurité identiques dans toute l'Europe. Le transport ferroviaire serait également grandement facilité si certains gestionnaires d'infrastructures se comportaient de manière plus correcte à l'égard des différents concurrents. Je crois qu'Infrabel le fait, mais en France et dans certains autres pays, c'est souvent exactement le contraire.

Le transport par wagons isolés est-il un fardeau ou un atout ?

Le transport par wagons isolés est actuellement encore déficitaire, mais nous souhaitons continuer à soutenir cette activité, car elle pourrait devenir un atout. Pour résoudre le problème, plusieurs choses doivent être faites en même temps. Nous devons veiller à améliorer considérablement la fiabilité du système et à réduire sensiblement les coûts du transport par un meilleur management. C'est ce que nous essayons de faire par le biais de collaborations internationales telles que le projet X-Rail. Nous collaborons dans le cadre de ce projet avec six grands

réseaux de chemins de fer en Europe en vue de mettre en place un réseau international performant, de bonne qualité et dégageant une productivité satisfaisante. Par ailleurs, il faudrait prévoir la mise en œuvre d'une stimulation commerciale par des spécialistes de segments tels que Rail Force et Xpedys.

Quels sont les principaux défis auxquels B-Cargo devra faire face dans les années à venir ?

A l'heure actuelle, B-Cargo enregistre toujours un déficit opérationnel important, et à cause de la crise, ce sera encore le cas l'an prochain. Il faudra toutefois renverser la vapeur. Et la concurrence est toujours plus active, elle aussi. Combiner ces deux objectifs, restaurer la rentabilité opérationnelle et lutter contre la concurrence, ne sera pas chose facile. En raison de l'intensification de la concurrence, pas question d'augmenter les prix sans plus.

»La SNCF essaie de nous prendre des clients, surtout au niveau du transport par trains complets.«

Marc Descheemaeker a lancé depuis 2003 un nombre important d'initiatives et a su ainsi diminuer les coûts. Mais il reste encore de nombreux défis fondamentaux à relever, tels qu'un renforcement de l'organisation, une informatisation plus poussée et une meilleure gestion des coûts. Ce sera crucial en période de crise et nous avons déjà abordé un problème important en installant une nouvelle structure, mais il reste encore beaucoup à faire.

Nous y parviendrons grâce aux efforts de toutes les personnes concernées du Groupe Fret. Mais il faudra encore pas mal de discussions avant d'atteindre ce résultat. Les activités fret de la SNCB emploient quelque 6.000 personnes et représentent environ 780 millions d'euros. Il s'agit donc d'une activité importante dotée d'un grand potentiel mais il y a encore beaucoup à réaliser. Heureusement que nous disposons d'une vision claire et d'une excellente équipe. ■

• Distribution Services
• Shipping Services
• Agencies



Your goods in good hands

- Do your consignments reach their destination on time?
- How do you fight your way through customs red tape?
- Can you keep track of your international logistics day and night?

Contact us and you will see that quality service does not need to be expensive!

www.dissaco.com



DISSACO nv

Distribution & Shipping Services and Agencies
Noorderlaan 123, 2030 Antwerp, Belgium
Tel. +32 3 544 90 27 - Fax +32 3 544 90 28
info@dissaco.com



DISSACO AIRFREIGHT nv

Building 706, Room 7107,
1931 Brucargo, Belgium
Tel. +32 2 751 57 57 - Fax +32 2 751 56 36
dissaco@disair.be