CFF Cargo assainit ses activités et renforce le trafic par wagons systématique entre les espaces économiques

Le trafic marchandises est en pleine mutation: alors que SBB Cargo International a amélioré son résultat en 2017, la demande a fortement baissé dans le domaine du trafic par wagons isolés en Suisse. Dans ce contexte, le fret ferroviaire se repositionne en renforçant le trafic par wagons systématique de manière à garantir des solutions d'approvisionnement efficaces aux espaces économiques. Dans le domaine irrégulier et très fragmenté du trafic par wagons isolés, près de 170 points de desserte vont être examinés en concertation avec les clients d'ici à 2023, et les autres options possibles vont être étudiées. L'objectif est de renouer avec les chiffres noirs en 2020 et ainsi, de devenir attractif pour un partenaire qui participerait à la planification stratégique des activités. Au vu des développements requis, il s'avère malheureusement nécessaire de supprimer 330 postes sur les 2 200 actuels d'ici à 2020. CFF Cargo va exploiter activement les possibilités offertes par l'automatisation et le numérique, tout en prenant le temps nécessaire à leur mise en place. D'ici à la fin de l'année 2023, CFF Cargo pourra vraisemblablement continuer à fournir ses prestations avec 800 collaborateurs de moins qu'à l'heure actuelle. Dans le même temps, 750 collaborateurs vont cependant quitter l'entreprise via les fluctuations naturelles, en raison notamment de plusieurs centaines de départs en retraites. Lors de cette phase de transition, l'accent est mis sur la nécessité d'offrir des perspectives aux collaborateurs: CFF Cargo est prête à investir 10 millions de francs dans le perfectionnement de son personnel afin de le préparer à l'utilisation des nouvelles technologies. Les partenaires sociaux, les collaborateurs et les clients seront étroitement impliqués dans les processus concernés.

Alors que, ces dernières années, CFF Cargo avait procédé à un assainissement en profondeur de ses activités et affiché pour la première fois depuis longtemps des résultats

positifs en 2013, 2014 et 2016, le trafic marchandises est à nouveau soumis à de fortes pressions. SBB Cargo International a pu améliorer son résultat en 2017, et ce malgré l'interruption de la ligne près de Rastatt (D) pendant sept semaines. En revanche, le trafic par wagons systématique assuré par CFF Cargo entre les espaces économiques suisses a légèrement diminué pour les wagons chargés (–0,8%) et le transport de quantités réduites et irrégulières en trafic par wagons isolés a subi un net recul (–14,5%). Ce recul s'est accéléré malgré les plans de développement élaborés avec nos clients, et ce également parce que la tendance à la réduction du volume des envois et au besoin accru de flexibilité qui en résulte se confirme.

Pour cette raison, CFF Cargo Suisse bouclera l'exercice 2017 sur une perte opérationnelle de 37 millions de francs et devra procéder à une correction de valeur à hauteur de 189 millions de francs en raison de l'évolution prévue des affaires (voir encadré). Viennent s'y ajouter des provisions de 19 millions de francs en vue de la phase de restructuration. La correction de valeur s'accompagne impérativement d'un programme d'assainissement et de développement destiné à promouvoir l'attractivité du fret ferroviaire dans une optique de création de partenariats: CFF Cargo aspire à devenir une entreprise aux structures plus légères et aux activités axées sur les besoins de sa clientèle et les atouts du chemin de fer. Son objectif, ambitieux, est d'affirmer sa position au sein de la chaîne logistique grâce à l'automatisation et à d'autres mesures d'amélioration de l'efficacité au niveau administratif. D'ici à 2025, les volumes du trafic par wagons complets ne devraient diminuer que légèrement. Les hypothèses s'y rapportant sont exigeantes, le rail devant faire face à la concurrence de la route et de ses progrès technologiques rapides. En principe, la mise en œuvre de ce développement est toujours considérée en fonction de l'évolution réelle du marché et des quantités à transporter.

Priorité au trafic par wagons systématique, associé à des relations directes flexibles

À l'heure actuelle, 90% des wagons passent par la moitié des 344 points de desserte. Les CFF souhaitent continuer à renforcer le trafic par wagons systématique dans les espaces économiques présentant d'importants volumes de marchandises et proposer ainsi à leurs clients une offre régulière, fiable et performante, basée sur les atouts du chemin de fer. Grâce à des liaisons plus fréquentes et plus rapides, à des sillons réservés et à l'automatisation, le rail pourra conforter sa position, et ce même dans un contexte marqué par des exigences toujours accrues au niveau de la chaîne logistique des clients. Les travaux prévus sur l'axe est-ouest dans le cadre de l'étape d'aménagement du programme PRODES bénéficient au trafic marchandises et soutiennent les améliorations mises en œuvre.

Pour ce qui est de la seconde moitié des points de desserte concernés par le trafic par wagons isolés, le rail est soumis à une pression croissante. Entre 2011 et 2017, les volumes transportés ont diminué de plus d'un tiers pour s'établir à une moyenne de deux wagons par jour (voir encadré). Dans ce cadre, CFF Cargo examine en amont avec ses clients les alternatives possibles à une desserte quotidienne fixe. En font par exemple partie le regroupement des transports via d'autres sites, la concentration des volumes, des trains de desserte circulaire régionaux, la combinaison avec la route là où cela s'avère judicieux, des solutions transitoires ou encore des financements assurés par d'autres acteurs, par exemple les cantons. De cette manière, les clients ne seront pas pris de court car les adaptations de la chaîne logistique peuvent parfois nécessiter de longs délais d'exécution. Le système de trafic par wagons systématique doit également être développé dès à présent au sein de la communauté d'intérêt TWC nouvellement créée, en concertation avec la branche, et donc avec l'association suisse des propriétaires d'embranchements particuliers et de wagons privés (VAP) et l'Union des transports publics (UTP). L'objectif est d'améliorer l'efficacité et la compétitivité du trafic par wagons complets. Dans ce cadre, deux cercles de

travail vont d'un côté examiner les possibilités d'amélioration au niveau des processus et de l'efficacité de l'offre ferroviaire au sein de la chaîne logistique et, de l'autre, l'utilisation de technologies dans la chaîne logistique en vue d'une mise en œuvre rapide.

D'ici à fin 2020, un total de 100 points de desserte peu fréquentés vont être contrôlés, suivis de 70 points supplémentaires jusqu'à fin 2023. Parallèlement au réseau fixe du trafic par wagons isolés, il est fait appel à une offre flexible avec des liaisons point à point pour les transports répondant à des demandes spécifiques de clients. Viennent s'y ajouter les offres dans le domaine du trafic combiné.

Gain de productivité grâce à l'automatisation

En comparaison avec les autres entreprises européennes de fret ferroviaire, CFF Cargo joue un rôle de pionnier en matière d'automatisation mais doit faire face à la concurrence de la route et de ses progrès technologiques rapides. L'entreprise va mettre en place et exploiter activement les possibilités offertes par l'automatisation et le numérique tout en préparant ses collaborateurs aux changements qu'elles entraînent. Ainsi, l'utilisation de nouvelles technologies, comme l'attelage automatique, modifie par exemple le métier d'employé de la manœuvre, le rendant plus sûr et plus efficace – aujourd'hui, cette profession est synonyme de travaux physiques pénibles, devant être effectués de jour comme de nuit. À l'avenir, des caméras fixes permettront d'effectuer le travail des contrôleurs techniques, qui doivent actuellement parcourir deux fois toute la longueur des trains. Une fois automatisé, l'essai des freins, qui requiert aujourd'hui jusqu'à 40 minutes pour un train de 500 mètres, ne durera plus que 10 minutes. C'est la raison pour laquelle CFF Cargo investit 90 millions de francs jusqu'en 2023: dans le domaine de l'attelage automatique et de l'essai des freins, mais aussi dans des systèmes offrant à la clientèle une transparence accrue et un accès en temps réel aux informations d'envoi. Le partenariat de développement technologique conclu avec Bosch Engineering va être étendu à d'autres entreprises.

Suppression de 800 postes parallèlement à 750 départs via les fluctuations naturelles

Lors d'une première étape, le trafic marchandises va simplifier ses processus en vue de rééquilibrer ses comptes au plus tard d'ici à 2020 et de pouvoir effectuer des réinvestissements par la suite. Il en résultera une suppression de 330 emplois d'ici à fin 2020: environ 100 postes au sein de l'administration, environ 80 au niveau des mécaniciens de locomotive et environ 150 postes chez le personnel de manœuvre.

D'ici à fin 2023, dans le cadre d'une optimisation de son efficacité, CFF Cargo prévoit de fournir ses prestations à la clientèle avec un effectif de 1 400 collaborateurs, contre 2 200 à l'heure actuelle. Dans le même temps, plusieurs centaines de départs en retraite sont prévus au cours des prochaines années, l'âge moyen des collaborateurs de CFF Cargo s'élevant à 48 ans. 750 départs via les fluctuations naturelles étant prévus en parallèle de la réduction de 800 postes, la réduction des effectifs pourra s'effectuer dans des conditions sociales acceptables. CFF Cargo ne pourra pas éviter la suppression de certains postes (situation géographique, temps, profil métier) et, en contrepartie, le recrutement de nouveaux collaborateurs. Le Centre du marché du travail, intégré aux CFF, soutient les collaborateurs dans le cadre de leur recherche d'emploi et rend possible leur réaffectation dans d'autres unités des CFF, comme c'est par exemple le cas pour les mécaniciens de locomotive. Dans cette phase de transition, l'accent est mis sur la nécessité d'offrir des perspectives aux collaborateurs: CFF Cargo prévoit ainsi d'investir 10 millions de francs dans le développement de son personnel et la valorisation des profils métier, et prendra le temps nécessaire au bon déroulement de cette transition.

Partenariat logistique: discussions prévues pour la mi-2018

Par le biais de nouveaux partenariats, les CFF veulent renforcer CFF Cargo en faisant appel à d'autres investisseurs et acteurs du marché. Chez SBB Cargo International, ce modèle a déjà été mis en œuvre avec succès. À partir de la mi-2018, des entretiens seront ainsi menés avec des partenaires potentiels. Ces derniers doivent être des entreprises fiables et financièrement durables, prêtes à participer à la planification stratégique des activités, à investir, à supporter les risques et à partager les succès pour être à la hauteur d'un engagement aux côtés de CFF Cargo. Dans ce cadre, le conseil d'administration de CFF Cargo SA accueillera au minimum une personne tierce à partir de janvier 2019, puis un président externe nommé en fonction du processus de partenariat.
Les CFF réalisent ainsi les objectifs du Conseil fédéral, à savoir détacher davantage CFF Cargo du groupe et gérer l'entreprise en tant que filiale à partir de janvier 2019.

L'évolution du marché du trafic par wagons complets entraîne une correction de valeur

Sur la base des prévisions de marché et des pronostics pour les prochaines années, CFF Cargo a procédé à une réévaluation en profondeur de son modèle d'affaires. L'entreprise a réalisé un Impairment Test dans le cadre de la révision de la planification financière et des prescriptions existantes en matière d'établissement des comptes. Le contrôle de l'actualité des valeurs effectué a entraîné une correction de valeur à hauteur de 189 millions de francs. Cette dernière vient grever le résultat annuel 2017. Des mesures d'assainissement comptable sont mises en œuvre en complément et les liquidités sont garanties à long terme.

La correction de valeur s'accompagne impérativement d'un programme d'assainissement et de développement: sans celui-ci, CFF Cargo se dirige vers un surendettement (art. 725 al. 2 CO). La conséquence serait une correction de valeur plus importante assortie de pertes supplémentaires au cours des prochaines années. Une injection massive de capitaux serait alors indispensable afin d'éviter une potentielle faillite.

La correction de valeur effectuée par CFF Cargo se répercute sur le résultat 2017 des CFF. Le programme d'efficacité Railfit20/30 permettra toutefois d'absorber ses répercussions financières. Grâce à ces mesures ainsi qu'à leur programme d'assainissement et de développement, les CFF peuvent préparer leur filiale aux défis à venir.

Trafic par wagons isolés: les faibles volumes synonymes de coûts plus élevés

Le trafic par wagons isolés requiert une planification et des ressources disproportionnées. Si un point de desserte perd des volumes importants et si la desserte n'est pas adaptée, les coûts unitaires augmentent pour les wagons restants.

Exemple de La Chaux-de-Fonds: un client décide d'effectuer une partie de ses transports par la route. En résultent pour le point de desserte une perte de ¾ des volumes traités et de son chiffre d'affaires. Une locomotive de ligne ainsi qu'un mécanicien et un collaborateur de la manœuvre restent toutefois nécessaires à partir de Bienne pour permettre la mise à disposition des wagons auprès des clients à La Chaux-de-Fonds. Il n'est donc plus possible de traiter de manière rentable les 1-2 wagons par jour restants.