

Entretien avec Etienne Schouppe

# Il faut être plus attentif aux recettes qu'au volume

Le récent rapport annuel de la SNCB montre une fois de plus qu'elle est loin de se porter mal. Mais de quoi sera fait l'avenir du transport ferroviaire de marchandises et plus particulièrement du transport combiné ? Informations SNCB a discuté à bâtons rompus avec l'administrateur délégué Etienne Schouppe.

**Etienne Schouppe:** Le transport intermodal est avant tout intéressant pour le chemin de fer sur les grands axes, où le trafic routier est déjà extrêmement important, ce qui met en péril le principe de la livraison "just in time". Les entreprises sont de plus en plus confrontées au fait que la route n'est plus à même de leur garantir des délais de livraison précis. C'est la raison pour laquelle notre promotion s'oriente sur les trains d'axes cadencés qui roulent à horaires fixes. Ainsi, les entreprises ne doivent plus se préoccuper que des transports d'extrémité, de ou vers les gares de départ et d'arrivée.

- Ne dit-on pas que le train n'est une réelle alternative que sur les grandes distances, à partir de 400 kilomètres ?

**Etienne Schouppe:** La distance est un élément. Nous avons en Belgique des liaisons qui fonctionnent bien à partir de 200 ou 250 kilomètres, précisément parce que les routes sont surchargées. Le transport combiné est donc également faisable en Belgique. La preuve en est donnée par la desserte en trains complets depuis Anvers et Zeebrugge d'une part, vers Bressoux, Renory et Athus d'autre part. Et nous nous frottons également à l'ouest de l'Allemagne, au Luxembourg, à l'ouest de la France et à la Sarre.



*Des trains rapides qui doublent des routes encombrées sont attractifs, même sur des distances relativement courtes.*

- Quelles possibilités de développement voyez-vous dans un proche avenir ?

**Etienne Schouppe:** Pour le moment, nous étudions deux innovations. Dans la région de Genk, où l'industrialisation s'accélère, le besoin d'un terminal se fait sentir. Le lieu précis d'implantation n'a pas encore été déterminé. La deuxième étude porte sur ce que nous appelons dans notre jargon un "dry port". Il s'agit d'un port intérieur où sont rassemblées des marchandises provenant de l'étranger ou des ports de mer. Elles sont triées pour être si possible réexpédiées immédiatement dans des trains d'axes internationaux. Pour cela, nous cherchons une solution sur la ligne qui relie Bruxelles et Anvers. Nous ne savons pas encore ce qu'elle sera en pratique. Au niveau international, nous avons l'étude de AT Kearney,

qui a été commandée de concert avec la Commission Européenne. Elle insiste entre autres sur l'importance des trains d'axes, également en transport combiné, de sorte que nous puissions offrir des tarifs très intéressants aux chargeurs. Des négociations sont en cours avec les réseaux allemand, français et italien. Si nous trouvons une implantation pour un terminal qui puisse traiter d'importants volumes et qui offre un réel potentiel, voire éventuellement du fret de retour, nous passerons progressivement aux trains d'axes pour le transport combiné. L'évolution sera progressive, il s'agit d'un choix stratégique.

- Le réseau belge pourrait-il dès lors encore supporter un accroissement important du transport de marchandises conventionnel ?

**Etienne Schouppe:** Je me dois de faire référence au plan Star 21. Vous savez que la direction de la SNCB a proposé au ministre des Communications Jean-Luc Dehaene de spécialiser certaines lignes dans le transport de marchandises. Ce qui ne signifie pas qu'elles ne puissent plus être utilisées pour le transport de voyageurs, mais que leur infrastructure serait adaptée au passage des convois lourds. A certains endroits, cela devra aller de pair avec un accroissement sensible de la capacité de transport. Nous savons par exemple qu'une troisième et peut-être même une quatrième voie seront nécessaires entre Bruges et Gand en raison du développement du port de Zeebrugge. Une augmentation planifiée de la capacité entre Anvers et Lierre et une amélioration de l'axe Namur-Dinant-Athus sont également liées à ce développement attendu. Nous sommes contraints de prévoir des investissements de capacité à un certain nombre de points névralgiques. Mais la plupart des lignes peuvent absorber un accroissement.

## Entretien avec Etienne Schouppe

*La plupart des lignes peuvent se développer, mais à certains endroits, il faudra faire des investissements lourds.*

- *Quel sera le prix à payer pour ces investissements ?*

**Etienne Schouppe:** Nous voulons, au cours des dix années à venir, injecter 13 milliards de francs dans l'infrastructure qui concerne spécifiquement le transport de marchandises. Soit une moyenne de 1.300 millions par an. Le gouvernement national et les exécutifs ont approuvé ce plan. Dans la mesure où certains travaux de Star 21 sont utiles tant pour le transport de marchandises que pour celui de voyageurs, le financement en sera partagé entre l'Etat et la SNCB. Les chemins de fer devront payer une sorte de rétribution pour l'utilisation des lignes qui seront financées par les pouvoirs publics.

- *Revenons un moment au transport combiné. La rumeur veut qu'aujourd'hui, cette activité ne soit pas encore rentable.*

**Etienne Schouppe:** Cette affirmation est erronée, nous couvrons les frais d'exploitation dans la grande majorité des cas. Il est exact que nos services ont reçu pour mission d'améliorer substantiellement la rentabilité, pour que les investissements dans un futur proche soient supportables. Finalement, c'est assez simple: nous devons avoir les capacités financières de nos ambitions de développement.

- *L'an dernier, au congrès Euromodal, une charte a été signée. Elle vise à promouvoir le transport combiné. Où en est la concrétisation des pourparlers ?*



*Une meilleure structuration internationale garantit un transport combiné plus fluide.*

**Etienne Schouppe:** Les entretiens qui se déroulent actuellement avec nos collègues étrangers avancent bien et en sont déjà aux modalités d'exécution. Je dois signaler que nous entretenons des liens plus étroits avec avec le transport routier. Dernièrement, nous avons tenu une conférence de presse commune à propos du ferroutage européen, ce qui prouve nos bonnes relations. Mais naturellement, il y a encore du chemin à parcourir. Il était nécessaire d'avoir une structuration internationale au niveau des transporteurs routiers. Maintenant qu'elle est en place, nous comptons sur elle pour que l'arrivée et l'enlèvement des véhicules soient accélérés. Au niveau politique également, il y a des progrès. Le commissaire européen Karel Van Miert veut mettre en place un réseau de transport combiné basé en grande partie sur l'étude

AT Kearney. L'administration se met en mouvement, lentement, mais sûrement

- *A votre avis, trop lentement ?*

**Etienne Schouppe:** Non, car il faut se rendre compte qu'en divers endroits, d'importants investissements sont indispensables. Le problème du trafic combiné n'est pas tellement le transport par rail de conteneurs, de remorques ou de camions, mais le coût des terminaux. Donc des endroits qui sont les plates-formes d'échange entre modes. On ne peut sous-estimer leur coût, il s'agit de sommes qu'on ne trouve pas sous le sabot d'un cheval. Et les procédures à suivre varient également de réseau à réseau.

- *Combien la SNCB est-elle prête à mettre dans la construction de ces terminaux ?*

**Etienne Schouppe:** C'est l'objet d'une étude. En la matière, nous voulons développer une stratégie unique car, à notre avis, on a manqué de cohérence jusqu'à présent. C'est la conséquence des particularités locales. Nous travaillons maintenant sur une formule cohérente, qui réponde à toutes les questions qui pourraient surgir de divers côtés.

- *Préférez-vous des terminaux privés ou appartenant à la SNCB ?*

**Etienne Schouppe:** Il vaut peut-être mieux que tous les terminaux soient privés, mais pour diverses raisons, c'est impossible. Nous avons un point de départ: il faut que les terminaux privés soient traités de la même manière que les terminaux que nous gérons nous-mêmes ou par le biais de nos filiales. Les règles sont identiques. Une chose m'intéresse: que le transport combiné soit mis sur les rails et pour ce faire, que chaque terminal soit exploité rationnellement, aux mêmes conditions.



En ce qui concerne la commercialisation, toutes les entreprises du groupe SNCB travailleront plus intensément en commun. Nous y croyons. Le transport combiné représente aujourd'hui quelque 10 % de notre trafic marchandises total. Nous pensons que dans cinq ans, les 20 % seront dépassés. La croissance relative sera très importante.

- Est-ce une alternative au transport conventionnel ?

**Etienne Schouppe:** Certaines marchandises ne peuvent être transportées que par des moyens conventionnels. Je pense aux minerais, au charbon, aux produits miniers. D'un autre côté, certaines marchandises pourraient passer de la route au rail. Le transport combiné n'est donc pas une alternative à la route, mais un complément qui avec le temps doit gagner en importance car le transport conventionnel est parfois un peu trop "artisanal".

### ***L'uniformisation européenne des techniques de transport combiné doit davantage retenir l'attention.***

- L'année prochaine aura lieu la deuxième édition d'Euromodal. Comment la SNCB s'y profilera-t-elle ?

**Etienne Schouppe:** Notre but n'est pas de faire bande à part. Nous voulons davantage attirer l'attention sur le problème du transport des remorques placées sur bogies, de sorte qu'il ne faille plus employer de wagons. Cette technique se développe dans plusieurs pays. Maintenant, il faut travailler à l'uniformisation européenne, car les plus gros problèmes se posent lorsque les systèmes ne sont pas compatibles.

C'est la raison pour laquelle nous-mêmes ne nous sommes pas encore engagés financièrement pour acheter un des systèmes existants.

- Auparavant, la SNCB avait un pied dans la société de ferroutage TRW, mais pas de capital. Maintenant, elle possède également des parts. Quelle différence cela fait-il ?

**Etienne Schouppe:** Nous ne possédons encore que quelques parts, mais ce nombre ira peut-être en croissant. C'est simplement la traduction de notre vision: nous considérons les entreprises de ferroutage comme des partenaires et non comme des entreprises qui doivent travailler en parallèle. C'est donc la confirmation d'une stratégie de collaboration.

- Tout autre chose. La nouvelle loi sur les entreprises publiques modifie-t-elle quelque chose à la manière d'aborder le transport de marchandises ?

**Etienne Schouppe:** Bien évidemment. On ne peut pas jouir d'une plus grande autonomie sans avoir plus de responsabilités et inversement. Notre langage doit donc être très clair: dans le futur, nous devons beaucoup plus investir sur nos fonds propres. Le choix de ce que nous transporterons sera également clarifié. L'obligation de transpor-

### ***Il est exclu de travailler à perte***

ter tombe. La SNCB va devoir aborder le marché d'une toute autre manière. Cela implique un choix et une spécialisation dans les transports où nous serons les meilleurs.

- Concrètement, cela signifie-t-il que le chiffre d'affaires sera plus bas mais les gains plus élevés ?

**Etienne Schouppe:** Nous essayons bien sûr d'éviter que le chiffre d'affaires baisse, mais des transports réellement marginaux et sans perspectives verront leurs tarifs augmenter, car désormais, nous ne cherchons plus les volumes, mais les recettes. Le transport de marchandises n'est pas un service public, mais une activité économique. Nous devons tenter de maintenir les prix aussi bas que possible, mais si nous ne pouvons pas travailler pour telle rémunération, nous devons avoir le courage de rayer cette activité. Travailler à perte a un effet de boule de neige. Le message est déjà passé auprès de nos clients les plus importants. Mais ils savent aussi que nous faisons de gros efforts pour améliorer l'organisation et le service.

- Les filiales de la SNCB comme les Ferryboats (transbordement et expédition maritime), Interferry (transbordement continental et expédition), Euratral et Depaire gagnent en importance. Pourquoi ?

**Etienne Schouppe:** Dans le futur, elles seront encore plus spécialisées et rentabilisées. Il est vrai qu'elles auront une plus grande influence. La SNCB n'est pas toujours la mieux placée pour intervenir directement sur le marché privé. Nous le faisons alors par le biais de l'une de nos filiales qui, même lorsque nous y avons une participation majoritaire, travaillent comme des entreprises privées.

- Cela n'amène-t-il pas une concurrence interne dans le groupe SNCB ?

**Etienne Schouppe:** C'est possible. Nous avons remarqué que certains malentendus peuvent naître. Les gens du chemin de fer doivent garder en tête leur objectif principal: transporter le plus de marchandises possible aux meilleures conditions possibles. Le rôle des filiales s'inscrit dans cette logique. Elle doivent être complémentaires, et ne pas se dresser l'une contre l'autre.