



STRATEGIE CONCURRENTIELLE DE LA DEUTSCHE BAHN

Examen Final

18 juin 2010

Auteurs :

Isabelle Le Guay, Mathilde Maurin, Myriam Serdouh, Romain Stefani, Quentin Logereau

Avertissement et Copyright

Ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a été réalisé par un (ou des) membre(s) de l'AEGE. Préalablement à leurs publications et/ou diffusions, elles ont été soumises au Conseil scientifique de l'Association. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garanties. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps. Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures. Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du(des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant être concernés par ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs.

Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du(es) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.



Remerciements

Nous tenons à remercier Christian Harbulot et Charles Palahwan.

Nous souhaitons également transmettre notre sincère reconnaissance à Hakim Ali Aichouba, qui a eu la gentillesse de répondre à nos sollicitations.



Mots-clés

Stratégies de conquête des marchés, Fret, Allemagne, Transport de passagers, Politique Industrielle, SNCF, Deutsche Bahn, Concurrence déloyale, Coopétition



Executive summary (EN)	6
Executive summary (EN)	7
Introduction	8
Présentation générale de la Deutsche Bahn	10
Historique de l'entreprise	11
Organisation de l'entreprise	14
Stratégie globale de l'entreprise	18
La politique industrielle allemande au service des ambitions de la Deutsche Bahn	20
Tactiques d'actions	22
Le financement d'une partie de la main d'œuvre de DB AG.....	22
La prise en charge de la dette.....	23
Les aides à l'entretien du réseau ferré.....	23
Tactique d'influence	25
La capacité d'influence de la Deutsche Bahn auprès du gouvernement allemand.....	25
Malgré ses divisions, l'Etat Allemand soutien les velléités de DB AG à entrer en bourse.....	25
L'ouverture du marché : une opportunité saisie par l'Allemagne	27
La Deutsche Bahn ou la conquête agressive des marchés des transports	29
Le marché du transport de personnes	29
La stratégie de conquête déployée par la Deutsche Bahn	29
Les moyens utilisés	36
Moyens conventionnels.....	36
Rachats et alliances au cœur de la stratégie de la DB	36
Moyens relevant de la guerre économique	37
La bataille juridique au cœur de la lutte entre la SNCF et la DB.....	37
Le marché du transport de marchandises : DB Schenker Rail, une étoffe de leader mondial	39
Une approche globale de l'environnement concurrentiel de la DB sur le marché du fret.....	39
La stratégie de conquête déployée par la Deutsche Bahn	47
Stratégie au niveau national	48
Un territoire national bien conservé	48



Stratégie au niveau européen	50
Stratégie au niveau international	54
Une volonté d'expansion vers l'Europe de l'Est et l'Asie	54
Les moyens utilisés	56
Moyens conventionnels	56
Moyens relevant de la guerre économique	56
Conclusion	57
Synthèse	59
Annexes	60
Annexe 1 : interview d'Hakim Ali Aichouba – Analyste Risques chez Sécurité Sans Frontières	60
Annexe 2 : Photo du Board	66
Annexe 3 : Cartographie #1 Points d'achoppement	67
Annexe 4 : Cartographie #2 La Deutsche Bahn tisse sa toile.....	68
Annexe 5 : Historique	69
Annexe 6 : Interview de Marc Ivaldi	70
Annexe 7 : Interview de Daniel Trolliet.....	73
Annexe 8 : Interview Sandrine Gorreri	76
Annexe 9 : Sources	81
Annexe 10 : Visualisation par les échiquiers.....	82



Executive summary (EN)

Germany demonstrates its ability to increase its competitiveness in an extremely harsh economic environment.

Leading company in the transportation sector, **Deutsche Bahn is the symbol of adaptability, proactivity of the german industry.** Deutsche Bahn is a state owned company (by the Federal State), which has been **open to foreign competition thanks to a reactive and innovative industrial policy.** DB has been able to **combine its geographical positions to its aggressive and conquerent strategy by buying companies, creating joint ventures and coepetitive relationships in order to achieve its goal: remaining the number one in the transportation sector.**

A strong leadership culture as well as a **political support** have also combined to bring about Deutsche Bahn's influence across Europe and across the world.

Its **global strategic approach** includes negotiating in the fields of norms, which may take place upstream or downstream the legislative process. It ensures DB a leadership position, capable of spreading best practices.



Executive summary (EN)

L'Allemagne démontre sa capacité à accroître sa compétitivité dans un environnement économique extrêmement agressif. Clef de voûte de la stratégie de puissance allemande, le secteur industriel concentre un nombre important de bonnes pratiques qui nécessitent d'être analysés.

Entreprise phare dans le domaine des transports, **la Deutsche Bahn symbolise la capacité d'adaptation et de proactivité de l'industrie allemande.** Entreprise publique détenue à 100% par l'Etat fédéral, ouverte à la concurrence grâce à une **politique industrielle réactive et innovante, la Deutsche Bahn a su s'imposer comme le leader dans le domaine du transport.** La DB a su allier **aménités géographiques et stratégie de conquête agressive** par le biais de rachats d'entreprises, joint ventures et coopération pour atteindre ses objectifs : être le numéro 1 dans le domaine des transports.

Une culture forte du leadership ainsi qu'un soutien politique du gouvernement allemand concourent également à accroître l'influence de la Deutsche Bahn en Europe et dans le monde.

Son approche stratégique globale incluant la bataille des normes en amont et en aval du processus législatif assure enfin à la DB sa place de leader dans le domaine des transports.



Introduction

L'hypercompétitivité qui domine dans le domaine de l'industrie ainsi que la crise économique ont mis en exergue **l'agressivité commerciale des groupes industriels allemands**. Si la stratégie de conquête développée par ses entreprises varie selon l'identité des groupes et leur culture d'entreprise, leur étude permet d'y déceler des bonnes pratiques gage de compétitivité.

Dans ce contexte, nous nous attacherons à mettre en avant **les stratégies de développement de la Deutsche Bahn** sur le marché mondial. Plus importante entreprise ferroviaire d'Europe (hors Russie), tant par la longueur de son réseau, son chiffre d'affaires ou les prestations de transport, celle-ci ne cesse de se développer tant au niveau européen qu'international.

Proactive et agressive dans sa conquête de marché, la Deutsche Bahn appréhende la **conquête des marchés de manière globale**. Derrière la logique entrepreneuriale la Deutsche Bahn s'illustre comme **un des leviers de la stratégie de puissance allemande**. Symbole de réussite, la stratégie de la Deutsche Bahn permet de dégager des bonnes pratiques que les concurrents français peuvent se réapproprier.



Dans cette perspective le présent dossier aura pour objet de :

- I. De présenter les **leviers politiques** dont dispose la Deutsche Bahn dans sa stratégie de conquête;
- II. D'analyser la **stratégie d'influence** de la Deutsche Bahn;
- III. De proposer, à l'aune de ces éléments, les **bonnes pratiques qui ont permis à la Deutsche Bahn d'accroître sa présence sur les marchés européens et mondiaux.**



Présentation générale de la Deutsche Bahn

« Le cœur de l'activité du groupe DB est le chemin de fer en Allemagne avec plus de 5 millions de voyageurs en train et un million de tonnes.

La stratégie de la Deutsche Bahn est orientée vers l'international, la combinaison de différents moyens de transport et vers le développement d'un réseau intégral de logistique et de mobilité. De ce fait l'entreprise s'adapte aux nouvelles exigences du marché qui demandent de plus en plus des services très efficaces tout en étant respectueux de l'environnement. Aujourd'hui déjà le groupe DB répond aux tendances prédominantes : la mondialisation, le changement climatique et la raréfaction des ressources »

(Extrait tiré du site institutionnel de la Deutsche Bahn)



Historique de l'entreprise

- 1949 : En Allemagne de l'Ouest la Deutsche Bundesbahn est créée et succède à la Deutsche Reichsbahn (DRG) dans les secteurs d'occupation britanniques et américains. En Allemagne de l'Est la Deutsche Reichsbahn est créée à partir des restes de la Deutsche Reichsbahn du Reich allemand se trouvant dans la zone d'occupation soviétique et à Berlin-Ouest ;
- 1994 : Fusion de la Deutsche Bundesbahn (RFA) et de la Deutsche Reichsbahn (RDA). Son siège est alors basé à Frankfort ;
- 1996 : Arrivée de la Deutsche Bahn sur le marché français par sa filiale DB France. Déménagement de son siège à Berlin dans le quartier Potsdamer Platz ;
- 1999 : Réorganisation en 3 branches, suite à la « Bahnreform » (réforme ferroviaire) ;
- DB Bahn, pour les services de passager ;
- DB Schenker, pour les services logistiques ;
- DB Netz, pour les infrastructures ;
- Arrivée d'Harmut Mehdorn à la tête du directoire ;
- 2004 (29 Avril) : Adoption du « 2e paquet ferroviaire », qui stipule notamment que les entreprises ferroviaires doivent avoir accès au plus tard le 1er janvier 2006, à



l'ensemble du réseau ferré (et plus seulement au Réseau des Transports de Fer Français), pour les services de fret international, et au plus tard le 1er janvier 2007, pour exploiter tout type de fret ferroviaire, national comme international ;

- 2005 : Le gouvernement fédéral s'oppose au déplacement du siège à Hambourg pour conserver les emplois (20 000 à Berlin) dans la partie orientale du pays. Son CA s'élève alors à 25 milliards € et compte plus de 215 000 employés ;
- 2006 : Ouverture à la concurrence des lignes de fret françaises ;
- 2007 : En juillet, 30% du capital de DB est privatisé. Ce qui provoque une vague de grève, les premières depuis 1992 ;
- Ouverture complète du réseau allemand à la concurrence. CA de 1,5 milliards € ;
- 2008 : DB rachète Romtrans, principal opérateur de fret de Roumanie. Son chiffre d'affaires s'élève alors à 33,5 milliards € ;
- 2009 : En Février, DB et Deutsche Telekom sont accusées d'espionner leur salariés. DB subit la crise et se voit contrainte d'immobiliser une partie de sa flotte, faute de maintenance. En novembre, DB porte plainte contre la SCNF auprès de l'Autorité française de la concurrence, pour « entrave au développement de la concurrence. DB accuse la SNCF de pratiquer des prix trop « prédateurs ». Ma même année, DB débauche Emmanuel Delachambre, ancien directeur d'une filiale de la SNCF, qui deviendra le bras droit d'Alain Thauvette, directeur Général d'Euro Cargo Rail ;



- 2010 : En Janvier, Keolis demande le droit d'exploiter les lignes allemandes. Blocage de DB et abandon de Keolis. DB opère une OPA sur Arriva ;
- 2017 : Fin du monopole de la Deutsche Bahn pour l'exploitation du réseau urbain en Allemagne.

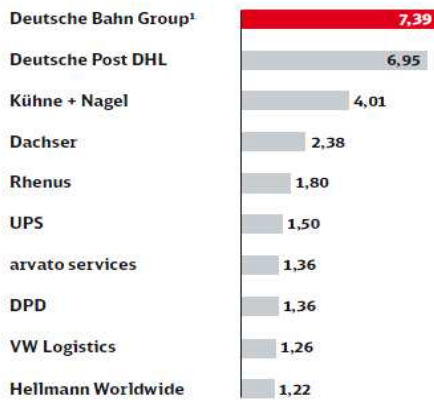


Organisation de l'entreprise

Leader européen du transport ferroviaire de voyageurs et de marchandise, elle constitue le premier groupe de logistique du monde devant la Deutsche Post.

Logistics Top Ten, Germany

Logistics revenues in Germany 2008 (EUR billion)



¹) Rail Freight Transportation and Logistics Business Units
Source: Fraunhofer Society, "The Top 100 Logistics Companies", 2009/2010 survey

TRANSPORT AND LOGISTICS MARKET RANKINGS

No. 1 in European rail freight transport

BASED ON TGM

1. DB Schenker
2. PKP
3. SNCF
4. Trenitalia
5. RCA

No. 1 in European land transport

BASED ON REVENUES

1. DB Schenker
2. DHL
3. DSV
4. Dachser
5. Geodis

No. 2 in worldwide air freight

BASED ON T

1. DHL
2. DB Schenker
3. Panalpina
4. Kühne + Nagel

No. 3 in worldwide ocean freight

BASED ON TEU

1. DHL
2. Kühne + Nagel
3. DB Schenker
4. Panalpina

No. 6 in global contract logistics

BASED ON REVENUES

1. DHL
2. CEVA Logistics
3. Wincanton
4. Kühne + Nagel
5. Ryder
6. DB Schenker

Information about competitors is based on annual reports/research reports or internal estimates.



DB exploite le plus important réseau ferré d'Europe avec plus de 33 000 kilomètres de lignes de chemins de fer. Présente dans 130 pays différents, elle représente la **plus importante entreprise ferroviaire d'Allemagne et même d'Europe** (hors Russie), tant par la **longueur de son réseau, le chiffre d'affaires ou les prestations de transport.**

La DB AG est une société anonyme dont le capital en actions est détenu à 100 % par l'État fédéral allemand. Elle constitue une **holding chapeautant les principales activités du groupe, constituées de filiales dédiées à chaque segment de marché** basée sur une politique d'expansion via de nombreux rachats. **En 1999, la DB se restructure en holding afin de respecter l'impératif communautaire de séparation entre le gestionnaire d'infrastructure d'une part, et les activités de transport d'autre part.** Elle adopte une **séparation qualifiée d'organisationnelle**, afin de souligner que la séparation entre les deux activités est effective à l'intérieur même de la structure du groupe (donc de la holding). Concrètement, la holding détient des filiales dont l'une est chargée exclusivement de la gestion de l'infrastructure, et les autres des activités de transport sur cette même infrastructure.

La holding DB AG est une **entreprise intégrée**, qui se distingue par une **filialisation importante**. Il y a 9 filiales principales ou business units, chacune étant une SA avec ses ressources propres. Dans le rapport annuel de la DB AG, chaque business unit voit ses comptes présentés séparément. Par ailleurs, chacune des neuf principales filiales peut détenir elle-même des filiales. Ainsi **environ 200 filiales sont rattachées à la holding DB AG.**

Au niveau de l'organisation, **la holding est structurée en 3 divisions**, chacune comprenant 3



business units : la **DB Netze** (en charge de l'infrastructure), la **DB Schenker** (activités de fret et logistique) et la **DB Bahn** (activités de transport de passagers). Cependant, 2 divisions – à savoir la DB Schenker et la DB Bahn – sont chapeautées par une filiale de la holding, la **DB Mobility & Logistics**, qui est elle aussi une société anonyme. L'existence de cette filiale est déterminante, car elle intègre en son sein les deux divisions rentables du groupe, qui assurent l'activité de transport.

En revanche, l'autre division, la **DB Netze**, ne semble pas rentable et dépend directement de la holding.

Finalement, on retrouve une **double séparation** : séparation entre le **gestionnaire d'infrastructure (DB Netze)** et l'**opérateur de transports (DB Mobility & Logistics)**, mais aussi séparation entre le domaine d'activité rentable et le domaine d'activité non rentable.

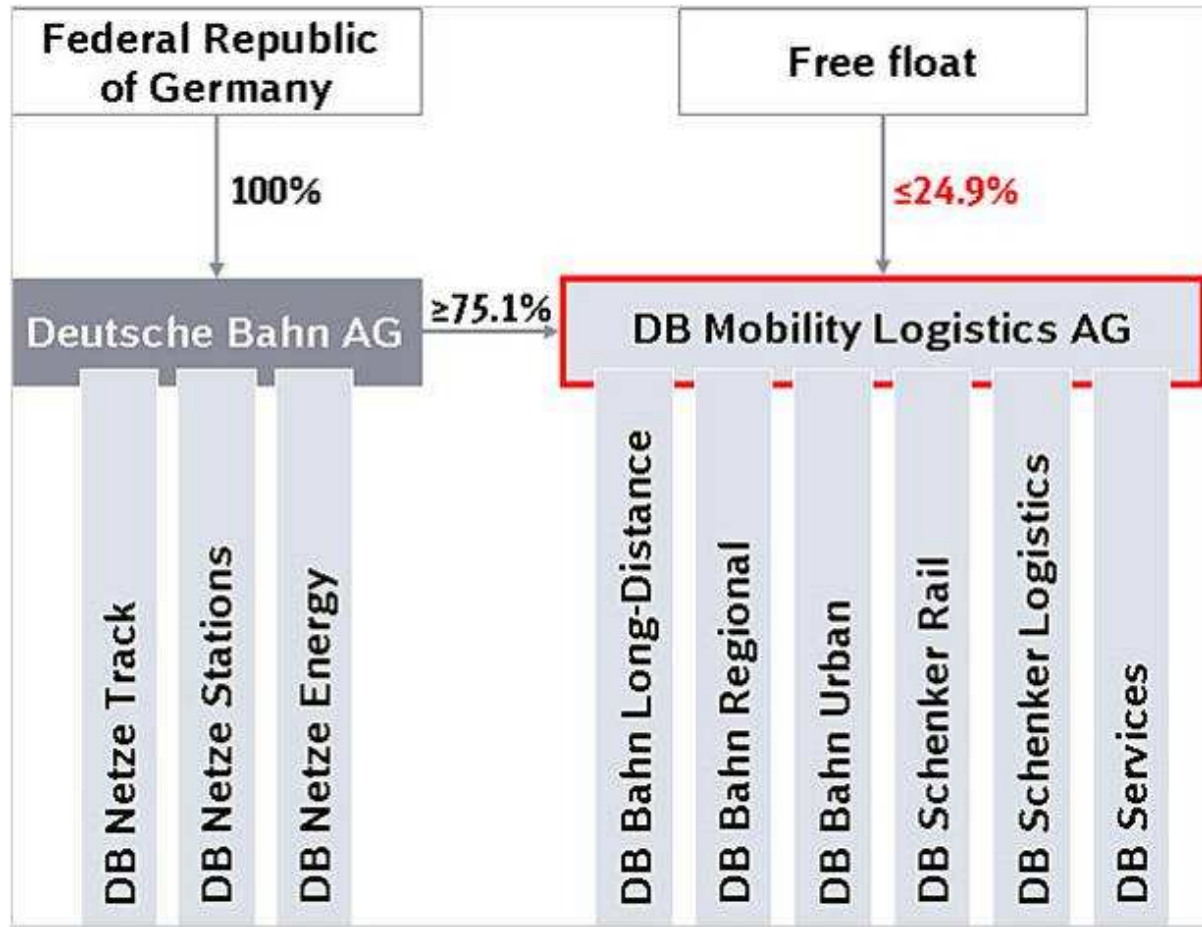
Lors du projet de privatisation partielle, récemment reporté sine die, il s'agissait de vendre 24,9% des parts de la DB Mobility & Logistics en Bourse. Ce pourcentage aurait permis à la holding, et à son propriétaire, l'Etat allemand, de garder le contrôle de la filiale puisque cela n'aurait pas conduit à créer une minorité de blocage.

Les activités de la DB sont réparties entre cinq filiales principales :

- DB Netz : gestion du réseau ferroviaire ;
- DB Station&Service : gestion des gares voyageurs ;
- DB Fernverkehr (précédemment DB Reise&Touristik) : services voyageurs à longue distance (= grandes lignes) ;



- DB Regio : services voyageurs locaux et régionaux ;
- Railion Deutschland (précédemment DB Cargo) : transport de marchandises.





Stratégie globale de l'entreprise

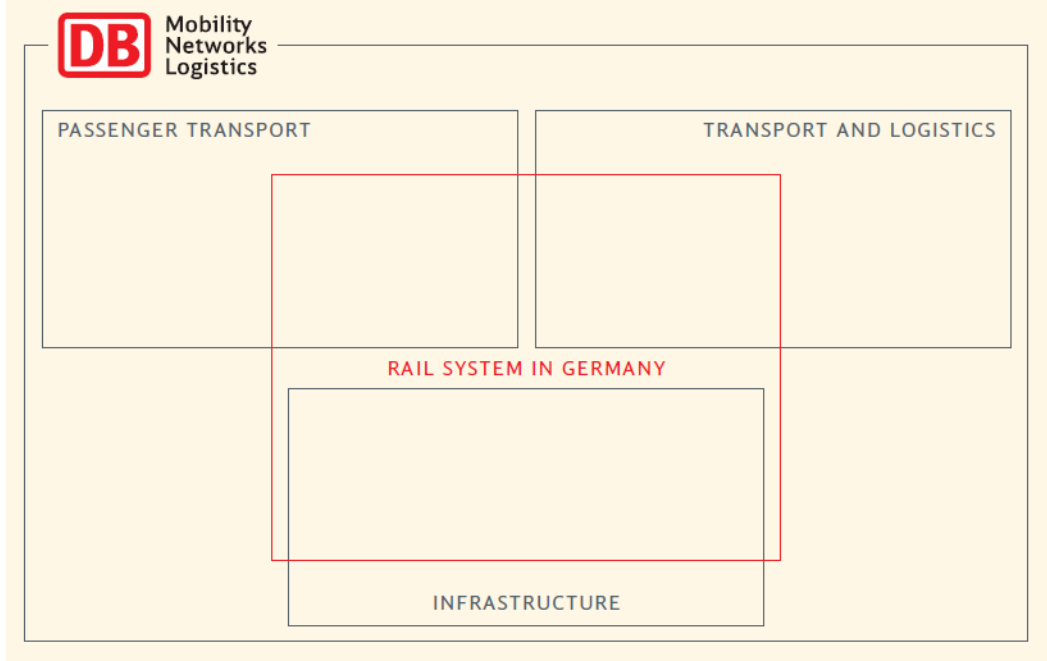
La **stratégie externe** de la DB repose sur l'expansion à l'étranger et dans des secteurs non ferroviaires :

- **Internationalisation de l'activité du fret ferroviaire** (60% de l'activité de Raillon est à l'international)
- **Diversification de l'activité de la DB**, devenue en 7 ans le 2^{ème} opérateur mondial de fret aérien et le 3^{ème} de fret maritime.
- Stratégie de diversification (46% du CA ne provient pas du rail) et d'internationalisation (30% du CA est réalisé à l'étranger), basée sur une **politique d'expansion via de nombreux rachats et des joint-ventures**.
- **La stratégie interne** de la DB Schenker repose sur l'optimisation des activités de fret :
- **Repositionnement sur le marché domestique** avec focalisation sur les 320 gros clients assurant 85% du CA (abandon des 70 000 autres clients moins importants).
- **Arrêt d'exploitation des gares de fret peu usitées** (DB passe d'un parc de 2100 gares en 1994 à 1430 en 2005).



- Deutsche Bahn a **recentré sa stratégie sur le fret et la logistique**. D'abord en Europe, où elle bénéficie d'une position géographique exceptionnelle, puis en Amérique de Nord.
- Sa politique agressive et rigoureuse a consisté à **racheter des entreprises de fret italienne, danoise, néerlandaise, puis à mettre en place des chaînes logistiques complètes, intégrant rail, air, route et mer**.
- La stratégie de la Deutsche Bahn est de **bâtir un réseau européen de desserte pour faire des économies d'échelle en maîtrisant les flux rentables du secteur automobile**. La DB deviendrait ainsi le leader Européen du FRET.

DB GROUP'S BUSINESS APPROACH





La politique industrielle allemande au service des ambitions de la Deutsche Bahn

Pour rendre la Deutsche Bahn AG toujours plus compétitive, l'Allemagne mène une politique industrielle active, de manière affichée ou non, en vue de faciliter le développement de l'un de ses champions national. **Plus qu'une simple politique industrielle visant à soutenir la DB, l'Etat Allemand intègre par sa politique industrielle la Deutsche Bahn à la stratégie de puissance globale allemande.**

Cette stratégie de puissance repose sur un **fondement juridique, puisque l'article 87e, alinéa 4 de la loi fondamentale** dispose que : « *Le gouvernement fédéral garantit qu'en matière de construction et d'entretien du réseau ferroviaire fédéral, l'intérêt général et plus particulièrement les besoins relatifs aux transports, sont pris en compte* ».

C'est pourquoi **le gouvernement assume la construction et l'entretien des voies de circulation fédérales utiles à l'intérêt général**. L'Etat fédéral utilise divers moyens : **des tactiques d'actions** d'une part, qui le conduisent à utiliser des fonds publics pour réduire les coûts de DB AG ; et **des tactiques d'environnement** d'autre part, qui permettent de créer des conditions propices à l'expansion des activités industrielles de l'entreprise.



Si le capital de la Deutsche Bahn AG, société anonyme organisée en holding depuis 1999, **appartient à 100% à l'Etat allemand**, l'entreprise nationale ne reçoit aucun ordre du gouvernement allemand. Toutefois au-delà du discours officiel, **Berlin assure tout son soutien à son champion national par divers moyens.**



Tactiques d'actions

Le financement d'une partie de la main d'œuvre de DB AG

La DB bénéficie d'une aide financière indirecte très avantageuse, **puisque l'Etat fédéral met à disposition 17% de la masse salariale de l'entreprise**. Ce système avait été élaboré en 1994, lors de la création de la DB AG. L'entreprise étant issue de la réunification des deux entreprises ferroviaires allemandes de l'ancienne RFA et de l'ancienne RDA, le BEV (Patrimoine ferroviaire de l'Etat fédéral), organisme de droit public dépendant de l'Etat fédéral, avait été créé, pour harmoniser les différentiels de salaire et de statut social.

Aujourd'hui encore, le BEV rétribue les fonctionnaires mis à la disposition de la Deutsche Bahn conformément à la grille salariale de la fonction publique.

La DB rembourse au BEV le coût des fonctionnaires mis à sa disposition sur la base de la grille salariale de la convention collective applicable à l'entreprise. Sur ses 237 000 salariés, la DB emploie 40 000 fonctionnaires qui ne lui ont coûté en 2006 que 1.6 milliards d'euros, alors que le coût global de ses employés s'élevait à plus de 6 milliards d'euros. Grâce à ce système, **la DB AG économise donc environ 4.4 milliards d'euros par an**.



La prise en charge de la dette

Pour faciliter la bonne santé économique de DB AG lors de sa création, **les dettes cumulées par les deux anciennes sociétés ferroviaires ont été prise en charge par le BEV**. Elles ont ensuite été directement intégrées à la dette de l'Etat fédéral en 1999. Cette **pratique est conforme au droit communautaire**, puisque la directive communautaire 91-440 relative à la libéralisation du secteur ferroviaire autorise le transfert d'une partie des dettes à l'Etat.

Cette prise en charge favorise largement les compagnies opérant en Allemagne, et particulièrement le leader qu'est la DB AG, par rapport aux entreprises étrangères qui ne bénéficient pas de ce régime dans leur pays.

A l'inverse, en France, la SNCF, comme ses concurrents sur le réseau français, finance indirectement le service de cette dette en payant des droits de péages. Initialement, la dette du réseau ferroviaire devait pourtant être prise en charge par les Réseaux Ferrés de France lors de sa création en 1997.

Les aides à l'entretien du réseau ferré

L'Allemagne allège la DB AG du coût de l'entretien du réseau ferré du pays par deux moyens.

D'abord, les Etats fédérés allemands consacrent une part de leur budget à la rénovation du réseau ferré présent sur leur territoire. Aussi, **70% des investissements que la DB consacre**



à la modernisation de ses infrastructures provient en fait de subventions des Etats fédérés allemands.

Ensuite, conformément au paragraphe 9 de la loi fédérale sur l'aménagement des voies ferrées allemandes, **des accords sur le financement des investissements ont été conclus entre le gouvernement fédéral et les Chemins de Fer Fédéraux Allemands.** Cette législation permet d'accorder des prêts sans intérêts ou des subventions non remboursables accordées à la fondation de la Deutsche Bahn.

Le ministre des Transports Wolfgang Tiefensee et le patron de la Deutsche Bahn, Hartmut Mehdorn ont ainsi signé en janvier 2009 un accord dans lequel l'Etat fédéral s'engageait à participer au financement des infrastructures de DB jusqu'en 2013, pour un montant de 2.5 milliards par an, pendant 5 ans. Cette aide nationale permet ainsi à DB AG de remplacer des rails et des aiguillages obsolètes ou défectueux.



Tactique d'influence

La capacité d'influence de la Deutsche Bahn auprès du gouvernement allemand

Malgré ses divisions, l'Etat Allemand soutien les velléités de DB AG à entrer en bourse

Depuis de nombreuses années, la DB AG souhaite entrer en bourse. Cela lui permettrait notamment de lever des capitaux, en se finançant autrement qu'en s'endettant auprès d'établissement bancaire et d'asseoir sa notoriété au niveau international.

Porté par l'ancien président de la compagnie ferroviaire, Hartmut Mehdorn, **le projet était loin de faire l'unanimité au sein du gouvernement**. Le très puissant Hartmut Mehdorn avait alors mis toute son influence dans la balance pour que la privatisation partielle soit réalisée, afin que l'entreprise gagne en compétitivité dans la perspective de la libéralisation des transports ferroviaires européens. Ainsi, **le plan de privatisation partielle de la compagnie ferroviaire avait finalement été entériné le 28 avril 2008 par le gouvernement allemand de grande coalition. Longtemps rejeté par les Verts, par les syndicats ainsi que par une partie des sociaux démocrates (SPD) partenaires des unions chrétiennes-démocrates (CDU-CSU) au**



sein de la coalition, **le gouvernement et la DB étaient finalement parvenus à un accord permettant ainsi à DB d'avoir des fonds pour financer ses investissements.**

Le modèle prévoyait de **scinder la Deutsche Bahn** : d'un côté, les infrastructures et le réseau ferroviaire devaient rester propriété de l'Etat à 100% ; de l'autre, les activités de transport de passagers et de marchandises de la DB Mobility & Logistics devaient être regroupées au sein d'une holding enregistrée au bureau du commerce comme filiale de la DB sous le nom de Stinnes AG. Elle devait être introduite en bourse à hauteur de 24.9% (et non plus de 49% comme cela était initialement prévu).

Malgré les oppositions gouvernementales à la privatisation d'un des fleurons de l'industrie nationale, **ce plan avait finalement été voté par le SPD puisque, ainsi élaboré, il limitait l'influence des investisseurs privés qui ne pouvaient pas disposer de minorité de blocage, celle-ci étant fixée à 25% par la loi.** Cette introduction en bourse devait rapporter, selon les premières estimations, entre **6 et 8 milliards d'euros**, dont les deux tiers devaient aller directement renforcer les fonds propres de la DB, afin de financer ses investissements et faire face à la concurrence d'entreprises cotées. Le dernier tiers des recettes devait abonder le budget fédéral, même si cette répartition était contestée par une partie de la CDU qui souhaitait voir plus de fonds consacrés à la modernisation des infrastructures et du réseau ferré national, dont la restauration nécessiterait plusieurs milliards.

Initialement prévue pour le 27 octobre 2008, **l'introduction en Bourse de DB ML a finalement avorté suite à l'effondrement des marchés boursiers.** Le gouvernement



d'Angela Merkel espérait initialement retirer jusqu'à huit milliards d'euros de cette cession partielle du capital, mais les estimations ont été nettement revues à la baisse en raison de la crise des marchés. Aussi, refusant de brader l'entreprise d'état, le ministre SPD des finances, M. Peer Steinbrück, et le patron de la DB, M. Mehdorn, avaient annoncé dans une déclaration commune qu'ils reportaient sine die l'entrée en bourse de DB.

Si l'opération a finalement avorté, il faut retenir que, **malgré ses divisions, le Gouvernement avait choisi de soutenir le projet de DB, pour lui permettre d'évoluer dans un environnement favorable et pour lui offrir des perspectives d'évolution à l'international.**

L'ouverture du marché : une opportunité saisie par l'Allemagne

La réforme ferroviaire engagée par l'Etat Allemand dès 1993, dans le sillage de la politique européenne de libéralisation des transports, a conduit à l'ouverture du marché ferroviaire, tant pour l'ensemble du transport régional de voyageurs que pour l'ensemble du transport de marchandise.

Anticipant la directive européenne, cette réforme audacieuse et conséquente a été économiquement profitable, et s'inscrit dans la logique de stratégie de puissance allemande. Elle a en effet permis de faire de l'Allemagne le leader incontesté du fret ferroviaire et des activités de logistiques au sein de l'UE. Ce faisant, la réforme a, à la fois conforté la position de l'économie allemande, en la plaçant au cœur du système européen



des échanges, tout en contribuant à un meilleur équilibre du transport de marchandise en Europe. **Pour la Deutsche Bahn, l'ouverture progressive du secteur ferroviaire européen à la concurrence représente de nombreuses opportunités en termes de développement économique et de transfert de compétences et d'expertises.**



La Deutsche Bahn ou la conquête agressive des marchés des transports

Le marché du transport de personnes

La stratégie de conquête déployée par la Deutsche Bahn

La DB Bahn est la business unit chargée de gérer le transport de personne. Elle est divisée en **3 secteurs : le transport international de personnes, le transport régional et les transports urbains** (bus, métro, tramway).

La **stratégie de développement** de l'entreprise allemande consiste en particulier à **développer à partir du marché domestique des transports internationaux dans un espace de 50 à 100 km autour de l'Allemagne**. Le reste, concernant le transport à plus longue distance, suit ensuite naturellement; c'est pourquoi DB ne cesse de participer aux appels d'offre qui se lancent un peu partout. Elle se développe aussi en pratiquant des coopérations, avec d'autres entreprises.



a) Stratégie au niveau national

Une concurrence croissante sur le marché allemand

Leader sur le marché national du transport de personne la **DB doit faire face à une concurrence qui ne cesse de s'accroître, puisque le marché est ouvert en Allemagne depuis 2007**. L'activité de transport sur les trains régionaux est loin d'être la plus profitable pour la DB sur le segment du transport de passager. C'est d'ailleurs sur **le segment du transport régional que les concurrents se focalisent**. La DB détient 85% des parts de marché : l'Allemagne a ouvert depuis longtemps son réseau intérieur à la concurrence. Par conséquent, la DB doit faire face à 346 compagnies ferroviaires locales, (plus que dans tout le reste de l'Europe), qui détiennent 15% du marché

SNCF et Veolia des concurrents offensifs

Le service régional de passagers a vu l'arrivée de **nouveaux opérateurs, comme les français Veolia Transport ou Keolis (filiale de la SNCF)**. Par ailleurs, la compagnie publique allemande **Deutsche Bahn doit se préparer à l'entrée sur les lignes régionales des chemins de fer danois DSB**. La compagnie ferroviaire danoise DSB se positionne pour pouvoir exploiter des lignes régionales en Allemagne. DSB voudrait racheter la moitié de la compagnie régionale Vias, qui opère en Hesse, région de la ville de Francfort. Cette opération lui permettrait de participer aux appels d'offres pour l'exploitation de lignes régionales de voyageurs outre-Rhin.

Cette concurrence est d'autant plus redoutable pour Deutsche Bahn que la compagnie ferroviaire publique dépend de plus en plus du transport de passagers, alors que son activité de fret est en pleine débâcle face à la crise économique. La compétition ne



s'arrête plus aux petites lignes régionales mais concerne désormais les lignes interrégionales couvrant tout le territoire allemand. La SNCF a fait notamment connaître son intention d'investir ce segment en Allemagne.

En outre, **la responsable des transports de la ville de Berlin, Ingeborg Junge-Reyer, a annoncé que l'expiration du contrat en 2017 marquera la fin du monopole de la DB sur le réseau des trains urbains.** Il est envisagé de proposer des appels d'offre pour une partie du réseau ou bien d'attribuer directement des parts à la BVG.

Exemples de concurrents sur les principales lignes régionales allemandes

- À l'automne 2009, Keolis filiale de la **SNCF**,

a demandé des sillons pour 2011-2015 sur les lignes :

- Hambourg-Cologne-Strasbourg
- Cologne-Heidelberg-Munich-Salzburg
- Hambourg-Berlin-Francfort-Strasbourg-Mulhouse

- **Interconnex, filiale de Veolia Transport**, a demandé des sillons sur :

- Rostock-Berlin-Leipzig
- Rostock-Berlin-Cologne
- Stralsund-Berlin

- Le privé **Locomobile Rail** doit ouvrir une liaison Hambourg-Cologne en août 2010 et a demandé des sillons entre :

- Berlin-Hambourg
- Stuttgart-Hambourg
- Francfort-Berlin



b) Stratégie au niveau européen

Impact de la directive européenne sur la DB Bahn

L'obligation communautaire d'ouvrir les marchés domestiques au transport international de passagers, qui prendra effet début 2010, fonde la stratégie de la Deutsche Bahn au niveau européen.

Amorcée en 1991 par la directive 91/440 sur la séparation comptable des activités de gestion d'infrastructure et d'exploitation des services de transport, la libéralisation des marchés domestiques constitue une opportunité pour l'entreprise allemande qui compte bien profiter de cette dernière pour conquérir de nouveaux marchés .

L'entreprise allemande a anticipé en étant présente à chaque frontière : elle veut pouvoir envoyer ses trains rapides, ICE, en France à partir de l'Allemagne mais aussi à partir de la Belgique et de la Suisse.

Depuis 2007, elle est actionnaire de Thalys à hauteur de 10%, et bataille pour s'y renforcer. En effet, la Deutsche Bahn (DB, chemins de fer allemands) est entrée au capital en juin 2007 de la société Thalys, filiale des chemins de fer français (SNCF) et belge (SNCB), qui gère la liaison ferroviaire à grande vitesse entre Paris, Bruxelles (Belgique) et Cologne (Allemagne), à hauteur de 10%. **Désormais, le capital se répartit entre la SNCF (62% contre 70% précédemment), les chemins de fer belges (SNCB) (28% contre 30%) et la DB (10%).**



En Suisse, elle est partenaire des chemins de fer régionaux BLS. Elle est, en outre, depuis un an au moins en **discussion avec l'Alsace, la Lorraine, Paca et Rhône-Alpes, qui souhaitent quitter l'opérateur historique dès que l'occasion leur en sera donnée.**

Malgré le premier échec de rachat par l'entreprise allemande des 33% (minorité de blocage) détenus par la London & Continental Railways (LCR) lors du changement de statut d'Eurostar en Société Européenne (depuis le 1er Janvier 2010), **la DB continue de négocier avec la LCR afin de bloquer la SNCF (détenant 62%).**

Les ICE passeront bientôt dans le tunnel sous la manche. La Deutsche Bahn concurrencera ainsi les Thalys et les Eurostar, en bouleversant le marché de la grande vitesse entre les métropoles européennes.

La France : un marché stratégique pour la DB

La DB a mis en œuvre une stratégie de contournement pour déstabiliser l'un de ses principaux concurrents, à savoir la SNCF.

En ce qui concerne le marché ferroviaire intérieur français, **la DB critique régulièrement le fait qu'il ne soit pas ouvert à la concurrence, comme le sont déjà les lignes domestiques allemandes, alors que la SNCF a demandé des sillons en Allemagne via sa filiale Keolis.**

La filiale de la SNCF est en effet en train de tisser outre-Rhin un vrai réseau de grandes lignes qui serait en place à partir de 2011. Si la DB juge "légitime" l'implantation des concurrents en Allemagne où le marché est ouvert, elle souhaiterait que la réciproque soit vraie en France. Or, aucune date n'a été fixée pour la fin du monopole de la SNCF. La Loti (Loi d'orientation sur les



transports intérieurs) qui institue le monopole de la SNCF doit être étudiée par la Commission européenne.

Sur le plan international, la Deutsche Bahn est alliée à la SNCF pour les trains à grande vitesse passant la frontière franco-allemande: l'ICE allemand assure ainsi un Paris-Francfort, tandis que le TGV français relie Paris et Strasbourg à Stuttgart et Munich. Les deux compagnies sont associées au sein de Thalys pour Paris-Bruxelles-Cologne.

La compagnie allemande, confrontée à une concurrence accrue sur son marché domestique, **se tourne de plus en plus vers l'étranger, en participant à des appels d'offre.** La Deutsche Bahn a remporté un appel d'offres pour **exploiter des lignes de chemin de fer régionales au nord de la Suède à partir d'août 2010.** Deutsche Bahn va, en coopération avec la compagnie ferroviaire suédoise SJ, exploiter des lignes dans la province du Norrland, au nord du pays. Le contrat court pour une durée initiale de six ans. Il est assorti d'une option permettant de le prolonger durant cinq années supplémentaires.

En novembre 2009, la Deutsche Bahn avait remporté pour la première fois un appel d'offres ferroviaire en Suède, où elle gérera pendant au moins dix ans un réseau régional dans la province de Östergötland (sud). Le 4 février 2010, la compagnie ferroviaire allemande Deutsche Bahn a annoncé avoir remporté un appel d'offres pour une **ligne de transports en commun en Grande-Bretagne.**

À compter d'avril 2010, la Deutsche Bahn (DB) va gérer pendant sept ans, avec une option de prolongation de deux ans, le réseau du "Tyne and Wear Metro" dans la région de Newcastle, Sunderland et alentour (nord-est de l'Angleterre). Le contrat, signé le 2



février 2010, concerne un réseau de 74 km de lignes, 90 trains et 60 stations, et il est fréquenté par 40 millions de voyageurs par an. La compagnie allemande est déjà implantée depuis 2008 en Grande-Bretagne, où elle a racheté Chiltern Railways.

c) Stratégie au niveau international

La compagnie allemande a signé **un mémorandum d'entente avec le conglomérat industriel Al Masaood** pour la construction d'une infrastructure ferroviaire aux Emirats arabes unis. Ce mémorandum a pour but de permettre à la Deutsche Bahn d'entrer en partenariat stratégique pour la planification, la construction et la gestion d'un système ferroviaire aux Emirats arabes Unis. **Le projet concerne les transports régionaux, un tram, un projet à longue distance reliant Abu Dhabi au Sud des Emirats.**

Al Masaood Group est l'un des leaders du rail aux EAU et coopère déjà avec plusieurs entreprises de logistique et de transport allemandes.

Cette déclaration d'intention intervient quatre mois après l'annonce par la Deutsche Bahn de **signer un important contrat de construction des voies ferrées et de lignes urbaines au Qatar**, estimé à 17 milliards d'euros. Le contrat porte sur la construction d'un réseau de transport de passagers et de fret. Le projet pourrait inclure la construction d'un réseau ferroviaire dans la capitale du Qatar, ainsi que la liaison à grande vitesse vers l'aéroport et une liaison vers Bahreïn.



Les moyens utilisés

Moyens conventionnels

Rachats et alliances au cœur de la stratégie de la DB

La Deutsche Bahn attaque la SNCF sur son territoire national en s'alliant avec les chemins de fers italiens pour réclamer l'ouverture à la concurrence du transport national des voyageurs dès 2012.

La compagnie ferroviaire allemande va racheter l'opérateur britannique de transports en commun Arriva pour près de deux milliards d'euros afin asseoir ses ambitions de croissance sur le marché européen. La Deutsche Bahn dame le pion à la SNCF, après l'échec cet hiver d'un projet de rapprochement entre Arriva et Keolis (filiale du groupe public français), deux groupes qui semblaient pourtant très complémentaires. Cette acquisition, la plus importante dans l'histoire de l'entreprise, lui permettrait de conforter ses ambitions d'expansion à l'international plus particulièrement en Europe. La compagnie allemande est déjà implantée depuis 2008 en Grande-Bretagne, où elle a racheté Chiltern Railways.



Moyens relevant de la guerre économique

La bataille juridique au cœur de la lutte entre la SNCF et la DB

En France, la **DB a effectué une saisine du conseil d'Etat car elle reprochait à la Communauté urbaine de Bordeaux (CUB) de n'avoir pas fait paraître l'appel à candidature dans le Journal Officiel de l'Union européenne.** Alors que Keolis (filiale de la SNCF) avait remporté l'appel d'offre sur les transports bordelais, la DB s'est plaint d'un manque de publicité au niveau européen et obtient l'annulation du contrat. Aux termes d'une bataille judiciaire Keolis a récupéré cet appel d'offre.

La société Euro Cargo Rail (ECR), filiale française de fret ferroviaire de la Deutsche Bahn, (8 % de parts de marché en France) a déposé une plainte le 23 novembre 2009 auprès de l'Autorité de la concurrence pour « entrave au développement de la concurrence ». ECR reproche à Fret SNCF de vendre ses prestations à des prix "prédateurs", c'est à dire bien inférieurs à ses prix de revient.

La Deutsche Bahn est à l'offensive également à Bruxelles. Le statut d'entreprise publique à caractère industriel et commercial (Epic) de la SNCF est dans le collimateur de la Commission Européenne. Cette dernière vient en effet de s'attaquer au statut de la SNCF, réclamant sa transformation en société anonyme.

L'attaque menée indirectement par la DB se fonde sur le traité de Rome qui stipule (article 92) que «sont incompatibles avec le marché commun (...) les aides accordées par les États ou



au moyen de ressources d'État sous quelque forme que ce soit, qui faussent ou qui menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises ou certaines productions». Or, **grâce à son statut, la SNCF jouit d'avantages particuliers. Par exemple, lorsqu'elle souhaite lever des fonds sur les marchés financiers, sa signature a le même crédit que celle de l'Etat.** Elle profite ainsi, pour ses emprunts, de conditions avantageuses auxquelles sa seule situation financière (près d'un milliard d'euros de pertes en 2009) ne lui permettrait pas d'accéder. **C'est sur ce terrain que ses concurrents font intervenir Bruxelles, sachant que sans emprunts négociés à des taux d'intérêt faibles, la SNCF n'aurait pas les moyens de ses ambitions.**



Le marché du transport de marchandises : DB Schenker Rail, une étoffe de leader mondial

Une approche globale de l'environnement concurrentiel de la DB sur le marché du fret

On ne peut envisager aujourd'hui, l'environnement concurrentiel de la Deutsche Bahn, sans prendre en compte l'ouverture à la concurrence tant du transport de marchandises depuis 2007, que du transport de passager plus récemment, début 2010.

Au niveau européen, si le transport ferroviaire a connu un fort déclin sous la concurrence de la route et de l'aérien, la construction de l'Union Européenne n'en a qu'accentué les effets. En effet, alors que les flux commerciaux devenaient européens, les services de chemin de fer restaient nationaux, bloqués principalement par des barrières technologiques. Quand la commission européenne a réagi en 1991 - en présentant un vaste chantier de « déréglementation », visant à résoudre les problèmes de lourdeur en matière d'investissement et la mise en place de monopoles - **la première entreprise à réagir est le**



résultat de la fusion des deux compagnies historiques de l'Allemagne d'après guerre.

L'entreprise devenue la Deutsche Bahn AG, renforcée par des aides de l'Etat fédéral et par l'acquisition d'entreprises stratégiques dans les transports et logistique, le fret et les services associés, se lance ainsi dans une compétition à dimension européenne et très vite mondiale.

L'apparition d'acteurs privés sur le marché allemand va alors alimenter le statut particulier de la Deutsche Bahn, en tant qu'opérateur et utilisateur, et lui permettre de sous-traiter une partie de sa maintenance. En outre, les opérateurs fret de proximité, PME du Rail, vont se créer avec des coûts et une flexibilité qui leur permettront d'atteindre la rentabilité sur des marchés trop petits pour les lourds monopoles. L'innovation fait alors émerger de nouveaux services.

D'autant que profitant de cette ouverture, **la DB a soutenue une forte politique de fusion-acquisition ces 15 dernières années, de joint ventures et de participation aux appels d'offres nationaux étrangers, ce qui lui vaut désormais une place de leader mondial dans le domaine du fret, tous modes confondus (aérien, terrestre, et maritime).**

Par ailleurs, **la business unit énergie de Deutsche Bahn, la DB Netze Energy, assure pour l'ensemble du réseau, et donc l'ensemble des trains, l'alimentation en énergie, à savoir électricité et diesel.** Bien que prétendant protéger les autres acteurs des variations des prix dus à leur soit disant volatilité, **ces derniers demeurent au final en position de dépendance vis-à-vis de la Deutsche Bahn.**

Derrière la stratégie de coopération, c'est avec un esprit de forte compétition et une ambition nette de devenir le premier groupe mondial de transport et logistique, que la



DB tisse peu à peu sa toile d'influence, élargissant son spectre de services et créant ainsi ses propres opportunités de marchés. La Deutsche Bahn est aujourd'hui présente et active dans plus de 130 pays, et 2000 localités.

Enfin, **la concurrence de DB est de plus en plus importante et d'avantage diversifiée, se nourrissant du développement de son offre intégrée. Elle s'organise dans les différents domaines d'activités que couvre la DB mais aucun d'eux ne propose, comme elle, une offre intégrée, intermodale, et globale.** Ne serait-ce qu'en Allemagne, l'échiquier concurrentiel s'est dessiné autour de quelques 300 opérateurs de fret et 72 opérateurs voyageurs.

RELEVANT MARKETS

WORLD

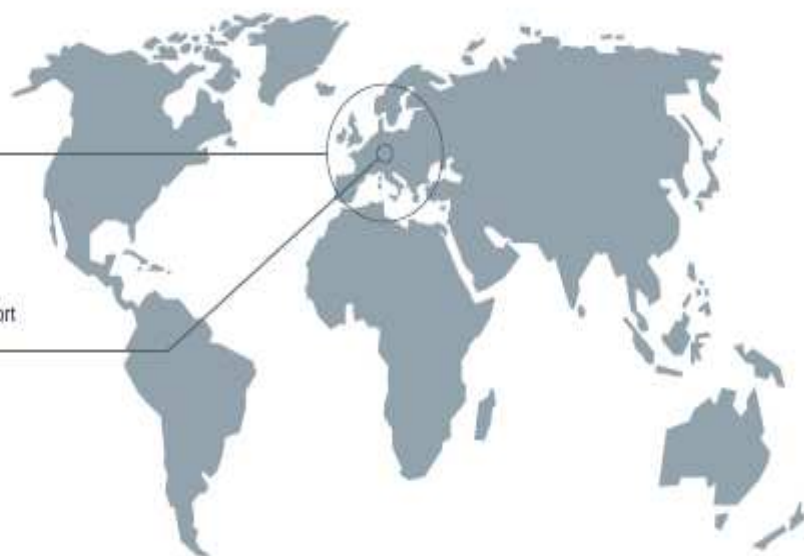
- // Ocean freight
- // Air freight
- // Contract logistics
- // Rail-bound projects

EUROPE

- // Land transport
- // Rail freight transport
- // Cross-border rail passenger transport
- // Regional and urban transport

GERMANY

- // Long-distance transport
- // Rail infrastructure



La présente carte nous donne un aperçu des activités de Deutsche Bahn par secteur géographique, tout du moins celles qu'elle considère comme les plus stratégiques. Ainsi, si nous venions à étudier la concurrence de DB, il nous faudrait inclure cette notion d'échelle,

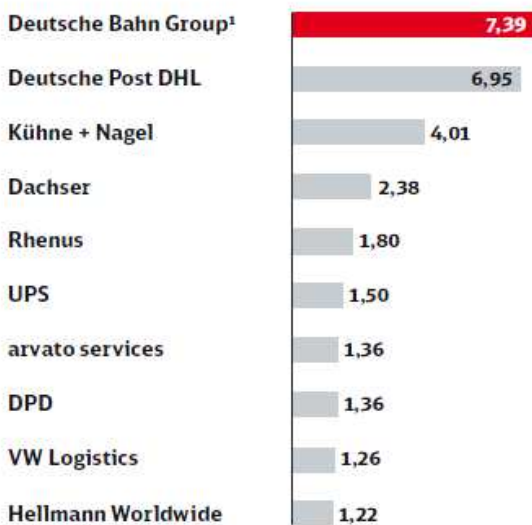


puisque rares sont les entreprises de ce secteur dont l'envergure et la transversalité des services, rivalisent avec celles de la DB.

Leader Européen, DB n'est cependant qu'à la 6^e place au classement international, sur l'ensemble des contrats de logistique. Les tableaux ci-dessous nous offrent un aperçu global de cet environnement concurrentiel, où l'on découvre que les grands acteurs internationaux de la logistique (DHL, UPS, ...) concurrencent désormais la DB sur son propre marché national.

Logistics Top Ten, Germany

Logistics revenues in Germany 2008 (EUR billion)



1) Rail Freight Transportation and Logistics Business Units
Source: Fraunhofer Society, "The Top 100 Logistics Companies", 2009/2010 survey

TRANSPORT AND LOGISTICS MARKET RANKINGS

No. 1 in European rail freight transport

BASED ON TFM

1. DB Schenker
2. PKP
3. SNCF
4. Trenitalia
5. RCA

No. 1 in European land transport

BASED ON REVENUES

1. DB Schenker
2. DHL
3. DSV
4. Dachser
5. Geodis

No. 2 in worldwide air freight

BASED ON T

1. DHL
2. DB Schenker
3. Panalpina
4. Kühne + Nagel

No. 3 in worldwide ocean freight

BASED ON TEU

1. DHL
2. Kühne + Nagel
3. DB Schenker
4. Panalpina

No. 6 in global contract logistics

BASED ON REVENUES

1. DHL
2. CEVA Logistics
3. Wincanton
4. Kühne + Nagel
5. Ryder
6. DB Schenker

Information about competitors is based on annual reports/ research reports or internal estimates.

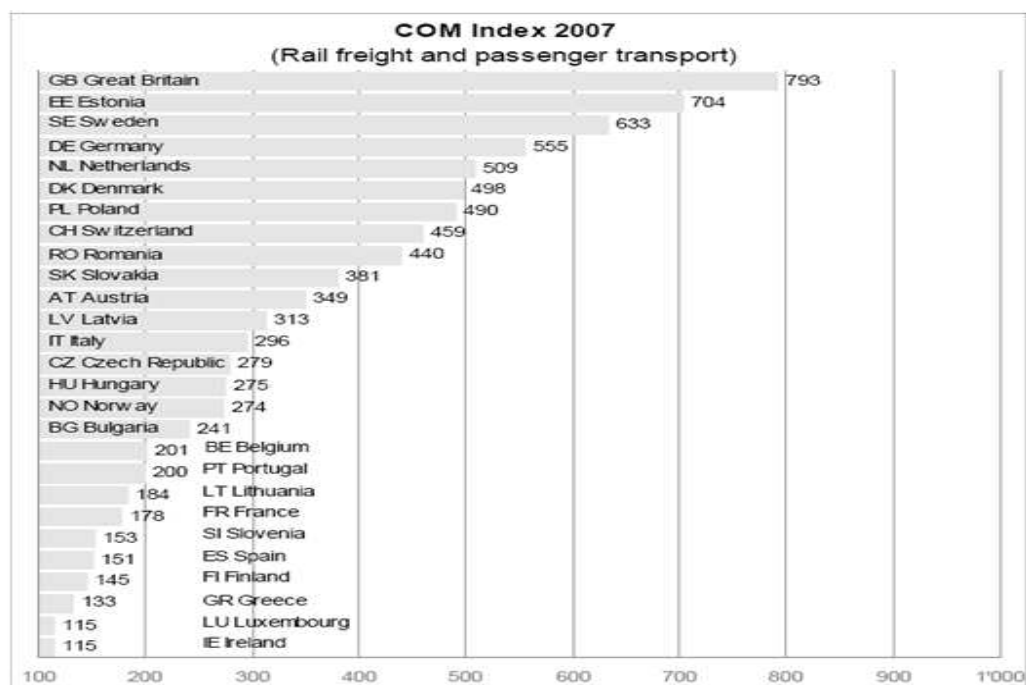
Ainsi, comme le montrent ces tableaux, Deutsche Bahn se positionne clairement en tant que leader sur l'ensemble de ses marchés :

- N°1 dans le fret ferroviaire en Europe



- N°1 dans le transport routier en Europe
- N°2 dans le transport de fret aérien dans le monde
- N°3 dans le transport de fret maritime dans le monde
- N°6 sur l'ensemble des contrats logistiques dans le monde

En matière de concurrence au niveau européen, l'**indice de concurrence de Kirchner**, basé sur les parts de marché des nouveaux entrants nous donne un aperçu des premiers résultats de l'ouverture du marché ferroviaire, les pays les plus ouverts ayant le plus de points. **On voit nettement sur le tableau ci-après, que la France accuse jusqu'en 2007 un retard certain en matière d'accueil de nouvelles entreprises, et n'a pas cherché à anticiper l'ouverture du marché des voyageurs, contrairement au Royaume-Uni, par exemple, qui apparaît en premier et l'Allemagne en 4^e position.**



Source : Kirchner (2007), Competition Index 2007, p. 17.



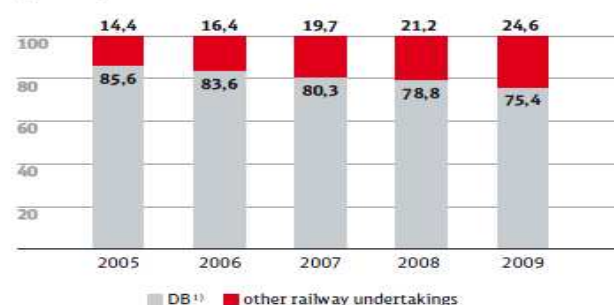
Les deux schémas suivants décrivent le **phénomène d'arrivée des nouveaux opérateurs privés en Allemagne**. Ces derniers prennent de plus en plus d'importance, profitent d'une **situation de concurrence et grignotent peu à peu des parts de marché à la Deutsche Bahn**. Face à cela, la DB est impuissante, **mais ses intérêts ne sont pas en totale opposition avec cette politique de concurrence**. En effet, **plus d'opérateurs privés il y aura, et plus ces derniers utiliseront le réseau allemand, et plus la DB gagnera en taxe d'utilisation et autres**.

Competitors increase market share by more than three per cent
Traffic performance in the rail freight market has dropped substantially

Traffic performance by rail freight
(billion tonne-kilometres, figures in brackets show year-on-year change in per cent)



Market share of DB and its competitors
(per cent)



1) DB Schenker Rail Deutschland AG and RBH Logistics GmbH as from 2006

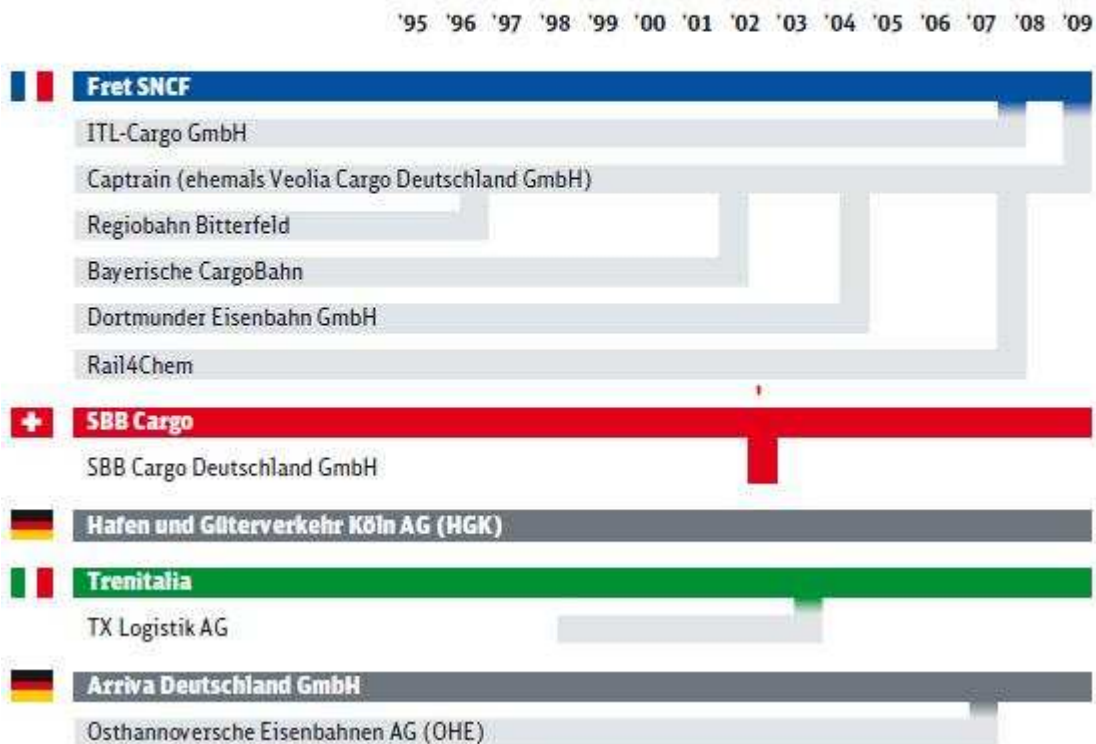
Sources: Federal Statistical Office, DB data



Market consolidation in the German rail freight market

In recent years, the state railways have taken over numerous private competitors

(Source: DB data)



Les tableaux ci-dessous nous montrent l'évolution de l'usage du réseau allemand, réparti entre la DB et les nouveaux entrants, décrivant de manière tout à fait explicite, l'importance gagnée chaque année par ces opérateurs privés

Traffic de fret ferroviaire en Allemagne (Gtkm)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Railion Deutschland	75,6	77,2	79,2	83,1	81,7	89,5	92,1
Autres opérateurs	2,2	3,9	5,9	8,8	13,7	17,5	22,5

Source : Wettbewerbsbericht 2007, Deutsche Bahn AG (éditeur), mars 2008.



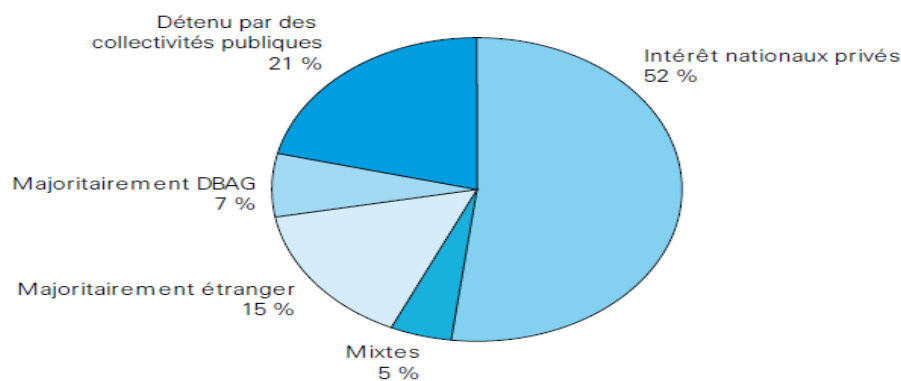
Nombre et types d'entreprises ferroviaires en Allemagne réalisant du trafic de fret

Type d'entreprises	Chemins de fer nationaux (DB et filiales)	Chemins de fer non nationaux (ou NE)
Compagnies à réseau ouvert ou sans infrastructure	21 *	281 *
Compagnies à réseau fermé (<i>NE des nichtöffentlichen Verkehrs</i>), chemins de fer portuaires et industriels	Plusieurs centaines **	

* Source : Eisenbahnbundesamt, novembre 2007 (EBA, 2007).

En outre, il peut être intéressant de se pencher sur les différents types d'entreprises qui concurrencent la Deutsche Bahn :

Classement des entreprises de fret ferroviaire allemandes en fonction de la propriété de leur capital



Source : à partir des données Eisenbahnbundesamt (EBA, 2008) et Eurailpress (2007).

Enfin, soulignons les relations qu'entretiennent ces nouveaux opérateurs avec la principale filiale du fret de la DB (Railion) :

Types de relations entre les NE et Railion (en % des tkm) en 2003

Coopération avec Railion	27,5 %
Coopération avec une autre NE	11,3 %
Coopération avec une entreprise ferroviaire étrangère	8,8 %
Sans coopération sur sa propre infrastructure	7,1 %
Sans coopération sur d'autres infrastructures	45,3 %
	100,0 %

Source : VDV, Georg Lennarz, entretien du 11 octobre 2006.



La stratégie de conquête déployée par la Deutsche Bahn

DB Schenker est la branche fret détenue à 92% par DB AG, les 8% restants sont partagés entre deux entreprises acquises par DB Schenker au cours de ces dernières années (NV – Nederlandse Spoorwegen des Pays-Bas et le suédois DSB – Danske Statsbaner). Son activité se décompose en deux grandes divisions : la division DB Schenker Logistics développe une stratégie d'offre combinée (air/terre/mer/services). Quant à la division DB Schenker Rail, elle propose des services ferroviaires uniquement.

Le fret compte pour 17% de l'activité globale de DB AG en 2008, que l'on peut comparer aux 11% de la SNCF. Pourtant son analyse mérite le détour par les différentes stratégies mises en place par DB Schenker pour réussir un développement à dimension européenne, puis mondiale. En effet, DB Schenker détient le quasi-monopole du marché allemand, il est placé en tête des parts de marché en Europe et souhaite vivement accroître ses activités en Europe de l'Est et en Asie. DB Schenker a pour ambition de devenir un opérateur européen. Pour cela, il projette de proposer une solution intégrée à travers tous les pays dans lesquels il est implanté. Cela lui permet par la même occasion de rentabiliser ses coûts.



Stratégie au niveau national

Un territoire national bien conservé

- Impact de la direction européenne sur DB Schenker

La directive 91/440/CEE sur la libéralisation des réseaux ferroviaires a été votée le 29 juillet 1991 par l'Union européenne. L'objectif final de cette ouverture est la revalorisation des activités ferroviaires par rapport aux transports routiers. L'une des raisons de la force actuelle de DB Schenker réside dans **sa proactivité remarquable, en anticipant notamment immédiatement la mise en application de la directive en réorganisant l'ensemble de sa structure interne avant 1994.** Ainsi, lorsque la libéralisation allemande a eu lieu, l'entreprise était opérationnelle. **Cette anticipation lui est également favorable sur l'ensemble des libéralisations des autres pays européens, comme ce sera bientôt le cas en France.**

- Bataille avec la SNCF sur le territoire allemand

La DB doit faire face à la concurrence et notamment celle de la SNCF dans le domaine du fret. La location des voies ferrées est administrée par la DB Netz elle-même, sous le contrôle de **la Bundesnetzagentur**, dont le pouvoir est relativement limité.

En effet, cette dernière **l'a contrainte à accorder la licence aux entreprises concurrentes.** **Cependant, la définition des critères reste à la considération de DB Netz.** C'est ainsi que bien que la SNCF ait annoncé sa volonté de louer des portions de voies ferrées, celle-ci s'est



vue contrainte de couper court à son ambition pour deux raisons : la première est le délai laissé aux concurrentes pour poser leur candidature et la seconde concerne les pénalités en cas de retard sur la mise en application du projet.



Stratégie au niveau européen

Le plus grand rival de DB Schenker reste son homologue français la SNCF. La plupart des manœuvres de l'allemand visent à s'accroître sur le marché européen tout en évitant ou handicapant son concurrent d'autre part.

- Acquisition espagnole avec une traversée française sans contribution de la SNCF
Ainsi par exemple, suite à **l'acquisition de l'espagnol Transfesa**, DB Schenker a réussi à ne pas solliciter Fret SNCF pour la traverse de la France en mettant sa filiale française Euro Cargo Rail à contribution.
- Stratégie d'acquisition de l'entreprise ferroviaire nationale
Au niveau européen, DB Schenker Rail adopte **une stratégie globale de rachat d'entreprises stratégiques, soit parce qu'elles détiennent la majorité du marché, soit parce qu'elles permettent un rapprochement avec l'entreprise ferroviaire nationale**. Cela permet au final la concrétisation de son objectif final : devenir le premier opérateur européen. Avec 125 000 voitures de fret et 3 300 locomotives, elle possède tout au moins la plus grande flotte européenne.
- Le wagon isolé en Europe, une activité jugée stratégique par DB
Le wagon isolé – aussi appelé transport de lotissement – correspond à l'acheminement de quelques wagons individuels ou groupes de wagons vers des gares de triage. De part leur taille d'envois, ils sont en concurrence directe



avec le transport routier, qui a réussi à s'imposer largement en France et au Royaume-Uni.

Alors que Fret SNCF a totalement mis de côté cette activité, **le wagon isolé est l'une des priorités de DB Schenker, notamment sur le territoire français.** Une marge de croissance pour le fret lui semble en effet possible. Il existe une forte polarisation de l'activité économique au sein de quelques villes françaises. De ce fait, de nombreuses villes restent des destinations secondaires avec une activité économique réduite, ce qui ne permet pas de rentabiliser le coût du wagon isolé. Le transport routier étant moins coûteux pour de petites quantités, celui-ci a rogné de nombreuses parts de marché sur le transport ferroviaire dans les villes annexes. **DB Schenker voit dans l'abandon de Fret SNCF l'opportunité idéale pour reprendre les parts de marché au transport routier, en jouant notamment sur le développement durable et la lutte contre la pollution.** Ce point est capital : **la SNCF n'a pas de réelle stratégie de développement sur cette problématique et risque, par manque de préparation, de rapidement se faire devancer par ses concurrents, lorsque cela n'est pas déjà le cas.**

- Le projet X-Rail à la rescousse du wagon isolé

Le projet X-Rail est une initiative de la Commission européenne sur laquelle DB Schenker est très actif, et qui vise à redynamiser l'activité de lotissement à travers l'Europe. Cohérent avec sa politique, SNCF serait sur le point de quitter le projet, laissant à DB Schenker l'espace nécessaire pour s'installer sur ce créneau en France et améliorer les 8% de parts de marché qu'il possède déjà.



- Exemple d'arrivée sur le marché polonais

DB Schenker a dernièrement acquis PCC Logistics en Pologne, premier acteur privé dans le fret ferroviaire polonais. Ce rachat a permis par la même occasion de détenir 95% de PTK, transitaire important avec les pays limitrophes dans le transport de charbon et de l'acier. Par ailleurs, cet achat a également permis d'ouvrir un espace de négociations avec PKP Cargo, qui est l'entreprise nationale de Pologne. L'appétit de DB Schenker est grand, puisque la Pologne constitue le deuxième plus grand marché européen avec un fort potentiel de développement vers l'international.

- Stratégie du tout combiné chez Logistics

La problématique transfrontalière est bien connue : la circulation des wagons à droite ou à gauche, les fréquences de courant électriques non harmonisées, les connexions peu fluides, complexifient rapidement le transport de marchandises. Du côté de **DB Schenker Logistics**, qui réalise plus de deux tiers du chiffre d'affaires de DB Schenker, la **stratégie est clairement définie : elle adopte une solution intégrée permettant au client de transporter sa marchandise par moyen terrestre, fluviale/maritime et/ou aérien en fonction de sa nécessité et à travers un interlocuteur unique.**

L'entreprise a ainsi **constitué une équipe de 200 experts pour mieux appréhender les besoins de cette clientèle.** L'investissement est « massif », selon DB Schenker, autant sur le plan des ressources humaines que des centres



logistiques. Ils parient sur l'optimisation continue des processus pour accroître leurs parts de marché.

DB Schenker reste attaché à son activité initiale qu'est le fret ferroviaire, sur lequel il reste très actif. Le wagon isolé est l'un des créneaux qu'il vise tout particulièrement, et sur lequel la SNCF sera probablement perdante en France. Il est par ailleurs vital de préciser que sur l'offre combinée, la France ne sait et ne parviendra probablement pas à développer une offre concurrente à DB Schenker Logistics. En effet, **la France est incapable de concevoir un maillage cohérent entre le maritime/fluvial, l'aérien et le ferroviaire/routier.** Du côté de DB Schenker Logistics, qui a donc une longueur d'avance structurelle, l'élaboration de son offre combinée retient tous ses efforts et est soutenu par de forts investissements.



Stratégie au niveau international

Une volonté d'expansion vers l'Europe de l'Est et l'Asie

A défaut de proposer une offre intégrée, DB Schenker se contente d'offrir une solution combinant le transport aérien et maritime en Asie. DB Schenker cherche en effet à présent à s'étendre durablement en Asie. Depuis plusieurs décennies, sa stratégie s'est orientée vers la Joint Venture avec des entreprises ferroviaires, ce qui ne lui a pas permis de détenir les activités ferroviaires du pays. Elle agit en complément de l'offre présente.

- Cas réussi de la Chine

En 2003, DB Schenker a réussi un triple exploit en Chine en obtenant d'une part la licence A., ce qui lui a permis de réaliser une joint venture avec BITCC pour créer Schenker BITCC Logistics Co. Ltd. Cette entreprise a la particularité de proposer un service de transport international. L'entreprise a dû mettre en place le standard ISO 9002 durant huit années pour recevoir la licence A, délivrée par la CEPA. D'autre part, elle a également réussi à obtenir 8% d'intérêts de la société ferroviaire nationale en création : China United International Rail Containers Co., Ltd. (CUIRC). L'activité économique progresse fortement au-delà



des zones portuaires et la nécessité de construire un réseau ferroviaire devient une priorité lourde pour le pays. **En contribuant au projet de CUIRC, DB Schenker s'assure une certaine légitimité sur le territoire.** Enfin, en 2006, **DB Schenker Logistics a su intégrer avec succès BAX Global, qui lui permet de gagner immédiatement des parts de marché sur le segment de l'offre combinée.**

- Fort potentiel en Inde, une dimension locale à respecter
Présents depuis 40 ans en Inde, des investissements seront prochainement réalisés pour étudier les besoins des entreprises locales. **Une autre piste qui ressort clairement est son intérêt pour la logistique sportive,** et plus spécifiquement le cricket.
- Le Japon, un marché imperméable
Malgré tout, DB Schenker se résigne parfois dans ses ambitions. Ainsi, le Japon est-il l'un des pays où il se cantonne à fournir des services complémentaires aux transports, tels que le stockage par exemple. DB Schenker a su créer une Joint Venture durable ainsi qu'un partenariat fort avec la société Senko Transportation.
Bien que les perspectives de développement économiques en Asie soient intéressantes pour DB Schenker, le portfolio d'activités de l'entreprise est plus ou moins lié par les joint ventures avec des entreprises locales. Certains développements restent vains dans ces pays, comme c'est le cas pour le Japon.
D'autres, tels que l'Inde ou la Chine offrent des perspectives plus optimistes.



Les moyens utilisés

Moyens conventionnels

- Réseau de fournisseurs et fidélisation
DB AG se fournit auprès d'un réseau dense de petites et moyennes entreprises. DB AG a décidé récemment « d'améliorer ses relations » avec ses fournisseurs. Cela se traduit concrètement par l'organisation **tous les deux ans d'une remise de prix, qui offre aux entreprises une visibilité supplémentaire**. Cette valorisation a la particularité d'être réalisée lors du salon InnoTrans – plus grand salon sur le marché ferroviaire au monde –représentatif de l'écosystème de DB AG, puisqu'il en est l'organisateur.
- Les certifications de la DB la positionnent comme un bureau de normalisation
Par ailleurs, la DB a mis en place un système évolué d'évaluation de la qualité des fournisseurs et de leurs prestations. **Au final, cela revient à une certification privée de la part de la DB, qui lui permet de rester incontournable pour ses fournisseurs.**

Moyens relevant de la guerre économique

Des moyens contestables sont utilisés par DB AG pour connaître la concurrence et contrôler ses collaborateurs. **Ainsi a-t-il eu affaire à des débauchages ou de l'espionnage répété sur les communications électroniques de ses collaborateurs en 2009.**



Conclusion

Structure intégrée, solutions intégrées, services intégrés, et positionnement aux jonctions des différents modes de transport : c'est ainsi que Deutsche Bahn se développe et continuera à conquérir le monde. Garantissant sa position de leader au niveau local comme global, imposant à terme **une relation d'interdépendance avec les compagnies nationales étrangères, avec ses fournisseurs et ses clients, avec les Etats mêmes, et l'ensemble des industries**, la DB réussit à atteindre ses objectifs ambitieux grâce à une stratégie globale.

La DB **contrôle l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement grâce à sa filiale du fret, DB Schenker**, elle possède ainsi un pouvoir considérable sur un des maillons les plus stratégiques de la supply chain industrielle, profitant de surcroît de l'accroissement des échanges dus à l'internationalisation de l'économie.

L'ouverture successive des marchés européens, qui a déjà bien commencé (le marché du transport de fret ferroviaire a été totalement ouvert depuis 2007 et le marché des transfrontaliers de transport ferroviaire de voyageurs longue distance suivra à partir de 2010), **représente une perspective stratégique important pour le transport ferroviaire**. La libéralisation générera des possibilités supplémentaires pour le transport ferroviaire en tant que mode de transport, et il s'agira d'exploiter ces possibilités avec des offres compétitives qu'il faudra développer, soit par ses propres moyens ou en partenariat avec d'autres compagnies ferroviaires.



Au-delà de la logique entrepreneuriale et des capacités d'anticipation de la DB, la réussite de celle-ci fait montre de la stratégie de puissance déployée par l'Allemagne dans le domaine de l'industrie des transports. De facto, le parallèle s'impose avec la SNCF qui bien que dotée d'atouts considérables tel que le savoir-faire technique français dans le domaine ferroviaire peine à mettre en oeuvre une stratégie de conquête de marché aussi offensive.



Synthèse

Bonnes pratiques à retenir de la stratégie de la Deutsche Bahn

- Intégration et promotion du secteur ferroviaire au sein de la stratégie de puissance allemande
- Soutien et coopération du gouvernement dans la mise en œuvre de la stratégie de conquête de marché
- Aides fédérales accordées, mais sans entrer en conflit avec le principe européen de libre concurrence
- Bonne capacité d'influence au sein du gouvernement allemand et des institutions européennes
- Importance du lobbying à Bruxelles dans la bataille des normes notamment
- Approche offensive et agressive globale dans la conquête des marchés :
 - en amont, bataille des normes au sein de l'Union Européenne
 - en aval, activisme juridique lorsque des appels d'offres ne sont pas obtenus
- Excellente connaissance des territoires étrangers
- Le maintien du wagon isolé, qui se développe au détriment du camion, est soutenu par un projet d'envergure européenne (le projet X-Rail)
- Joint Venture : Stratégie de rachat d'entreprises privées locales pour pouvoir assoir leur influence avec l'entreprise nationale et s'installer sur de nouveaux marchés
- Approche globale du fret (air /mer /terre) afin de devenir l'opérateur unique dans le domaine du fret au niveau européen
- Certification des fournisseurs afin de les fidéliser et d'accroître leur productivité et leur qualité
- Capacité à capitaliser sur l'ouverture des marchés européens



Annexes

Annexe 1 : interview d'Hakim Ali Aichouba – Analyste Risques chez Sécurité Sans Frontières

- Quel est le contexte du marché ferroviaire européen et plus particulièrement franco-allemand ?

La libéralisation du marché ferroviaire allemand a commencé 1994. Il y a une petite concurrence allemande sur le passager et le fret. Du fait de cette libéralisation précoce, la DB est mieux préparée que les autres grosses entreprises européennes à cette libéralisation du marché. Par ailleurs, le statut de la DB a été modifié en 2005. Une privatisation en 1994 lui permet d'adopter une stratégie expansionniste avec une vision très long terme. Un de leurs principaux objectifs est de venir concurrencer la SNCF sur leur territoire. En effet, en 2012-2015 aura lieu la libéralisation de l'ensemble du transport européen. Des trajets intérieurs pourront ainsi être effectués par la DB en France

- Quels sont les événements marquants de la relation entre DB et SNCF ?

2007

- La DB a créé une entreprise conjointe avec la SNCF : Alleo. Celle-ci leur permet un partenariat sur les chemins à grande vitesse entre la France et l'Allemagne.



- La DB rachète Euro Cargo Rail, entreprise de fret créée en 2005, et actifs sur le marché français. Ils ont été rachetés par la DB car bien qu'ils n'avaient que deux ans, cela constituait une très bonne entrée sur le marché français du fret.

2008

- Les équivalents du RFF en Allemagne (Bundesnetzagentur) et en Italie ont écrit une lettre ouverte à la CE pour se plaindre du protectionnisme français pour conserver le monopole. En effet, la SNCF gère les lignes et leur distribution, ce qui permet de retarder le processus d'attribution aux concurrents et de leur fournir des portions de lignes plus défavorables. Rappelons que ce type de pratiques n'est pas possible en Allemagne.
- La DB lance un certain nombre d'actions pour acheter des parts à Eurostar. Cela peut être assimilé à une attaque ou un avantage important dans une négociation future.
- Arrivée de Guillaume Pépy, nouveau PDG de la SNCF, a mis en place une nouvelle stratégie dont les résultats seront visibles a priori dès 2012 avec la libéralisation du transport européen.
- Une décision de justice a fait remporter la victoire DB contre Keolis, filiale de la SNCF sur le transport de passagers en Allemagne, pour l'attribution d'un contrat.



2009

- La SNCF accuse la DB d'avoir piraté et bloqué le système de réservation internet via Euro Cargo Rail.
- Un cadre pressenti comme le futur PDG de la SNCF est débauché.
- Ouverture à la concurrence en Europe.
- La SNCF décide de faire du transport interrégional avec Keolis. La DB réagit avec sa filiale française, Euro Cargo Rail, en attaquant Keolis devant l'autorité de la concurrence pour dumping des prix et inégalité dans l'attribution des sillons.

2010

- Ouverture de la concurrence aux lignes de chemin de fer en France. La DB a pu faire circuler les ICE sous la Manche.
- Début d'année, la DB annonce qu'ils ne veulent pas concurrencer directement la SNCF. Ils ne sont pas une entité étatique et malgré leur débauchage, ils ont encore du retard sur les plans technique et administratif.



- Quelles sont les forces et faiblesses de la DB ?

Forces	Faiblesses
Fort soutien européen grâce aux députés allemands	La France est présent sur le marché via Keolis (détenu à 42,5% par la SNCF, créée en 1999)
Peu d'absentéisme au sein des entités de l'Union européenne	Méconnaissance du transport de passagers
Forte connaissance du marché français grâce à Euro Cargo Rail (activité de fret)	Perçue comme des entreprises étrangères sur les 150 pays sur lesquels ils sont présents sans avoir le monopole
Position de leader européen	Ne disposent pas des ressources financières pour tout attaquer de front
Débauchage réussi d'un ancien cadre de la SNCF pour améliorer leur savoir-faire sur le transport de passagers	

On s'attend à une période de restructuration/de révision de la stratégie de la DB.

- Quels sont les points communs et les différences entre la DB et la SNCF ?

Points communs	Différences
Volonté de partenariat avérée : ils sont compétents sur des segments différents (passager pour la SNCF et fret pour la DB), mais s'attaquent mutuellement pour avoir une position de force dans le cadre de négociations futures	DB est une société anonyme quand la SNCF reste une entreprise nationale : impact sur l'organisation interne et la productivité
	Des normes différentes entre les deux pays, notamment sur la circulation des wagons (droite en Allemagne, gauche en France)



- Avez-vous des exemples concrets d'attaques entre ces deux entreprises ?

La première est la forte guerre qui se mène à la Commission européenne sur un aspect juridique important : la circulation se fera-t-elle à gauche ou à droite ? Les répercussions sont extrêmement importantes en termes de normalisation technique, puisqu'elle impacte l'ensemble de la flotte.

La deuxième est la forte concurrence qui a lieu sur la portion Paris-Est Lorraine, sur laquelle les deux entreprises sont présentes. Des actions très agressives sont menées à ce titre.

- Quelles sont les forces et faiblesses de la SNCF ?

Forces	Faiblesses
Sait faire fi de la législation européenne	L'activité du fret
Tarifs avantageux par les cartes de réduction	L'image de la SNCF : grèves, syndicat des cheminots

- Avez-vous d'autres informations pertinentes sur la DB ou le marché allemand ?

La crise a beaucoup handicapé la DB qui aura peut-être du mal à s'implanter en France. Cela sera visible à la prochaine échéance, c'est-à-dire en 2012. A ce moment précis, il sera possible de voir si la stratégie de la SNCF aura payé pour éviter l'arrivée de son concurrent en France.

Quoi qu'il en soit, la DB se sert de ses forces – à savoir le fret – pour s'implanter sur le marché français. Par ailleurs, ils comptent également accroître leurs parts de marché sur le transport de passagers, en accord avec leur stratégie actuelle.



Finalement, en-dehors de la bataille ouverte entre la SNCF et la DB, Trenitalia (entreprise privatisée italienne), arrive sur le marché et effectue la navette France-Italie, prend des parts de marché.

- Comment l'Etat allemand participe au développement de la DB ? au niveau national et international ?

Enjeux financiers/géopolitiques. Les deux veulent devenir leader de l'Europe (1^{ère} puissance militaire en France, 1^{ère} économique pour l'Allemagne), Emploi

Fret en France : emplois car gares agrandies – veulent le développer mais ne savent toujours pas comment faire (ont créé une campagne média très importante).

- Conclusion : société à 50/50 (comme EADS) avec leadership tournant
- Cadre de l'étude : guerre informationnelle DB/SNCF
- Formation : Licence intelligence économique & management des risques
- Analyste risque - Sécurité sans frontières
- Sources + dossier :
 - veille intelligence économique. fr – piraterie sur internet
 - cheminot.net – article sur l'ensemble

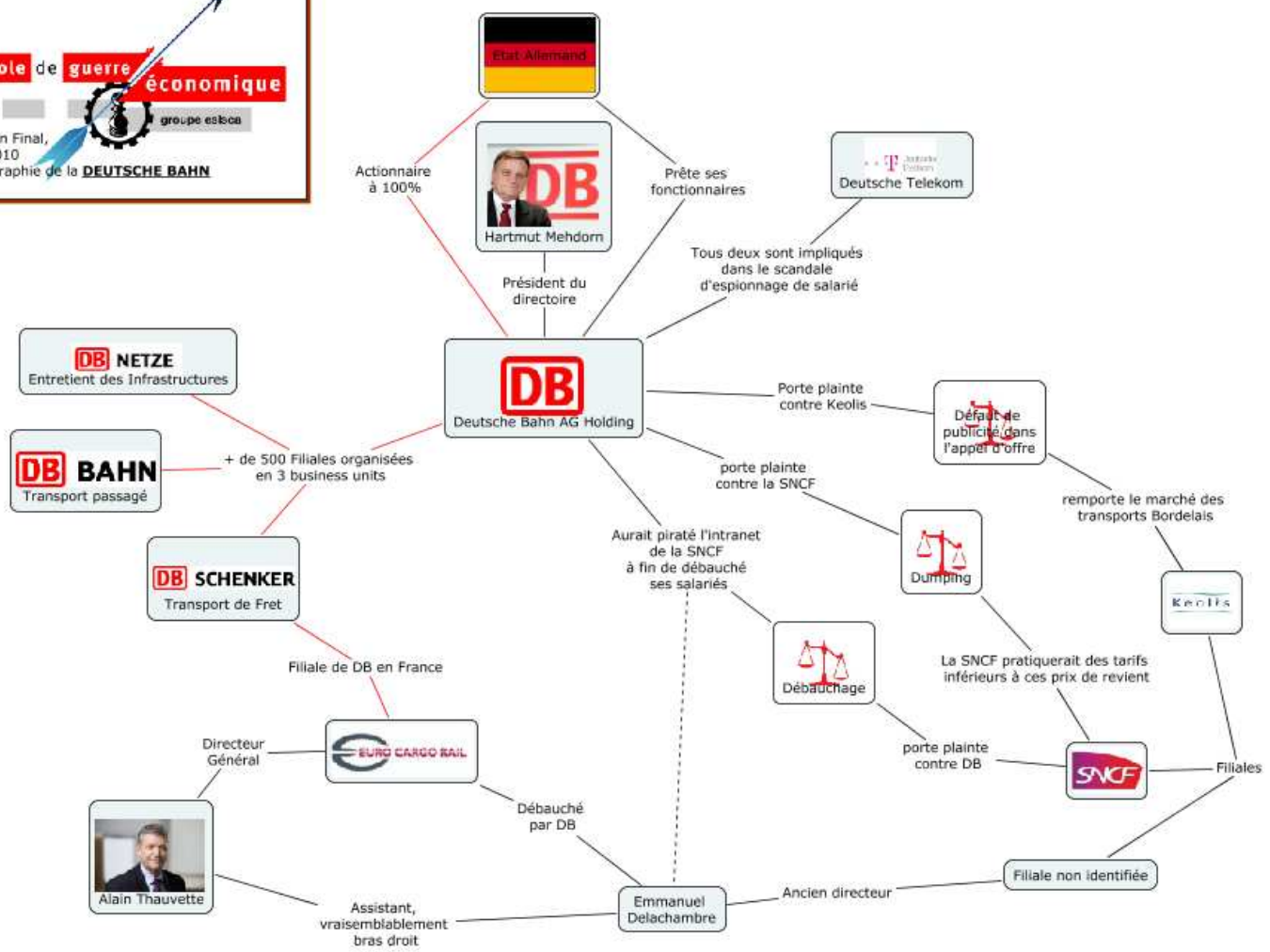


Annexe 2 : Photo du Board



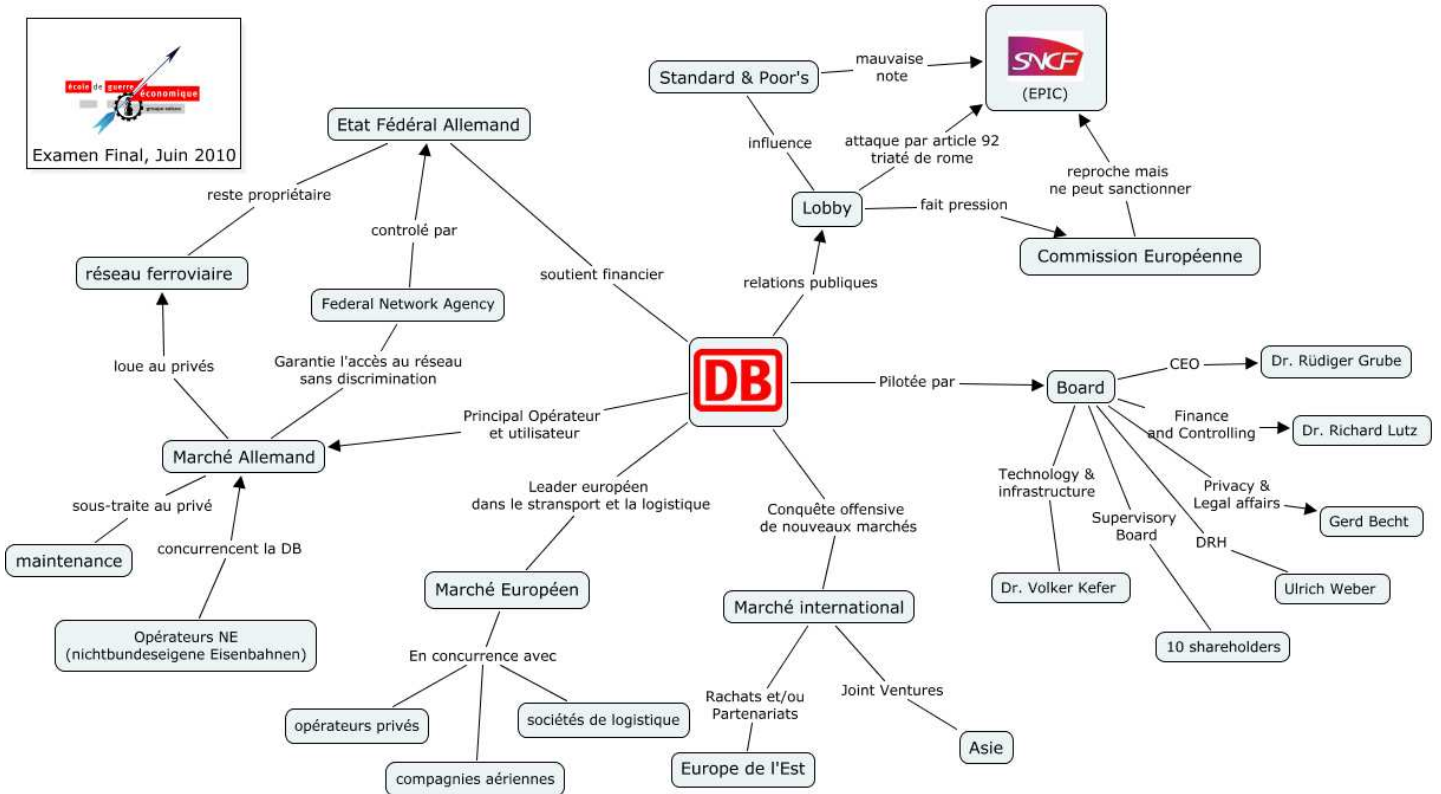


Annexe 3 : Cartographie #1 Points d'achoppement



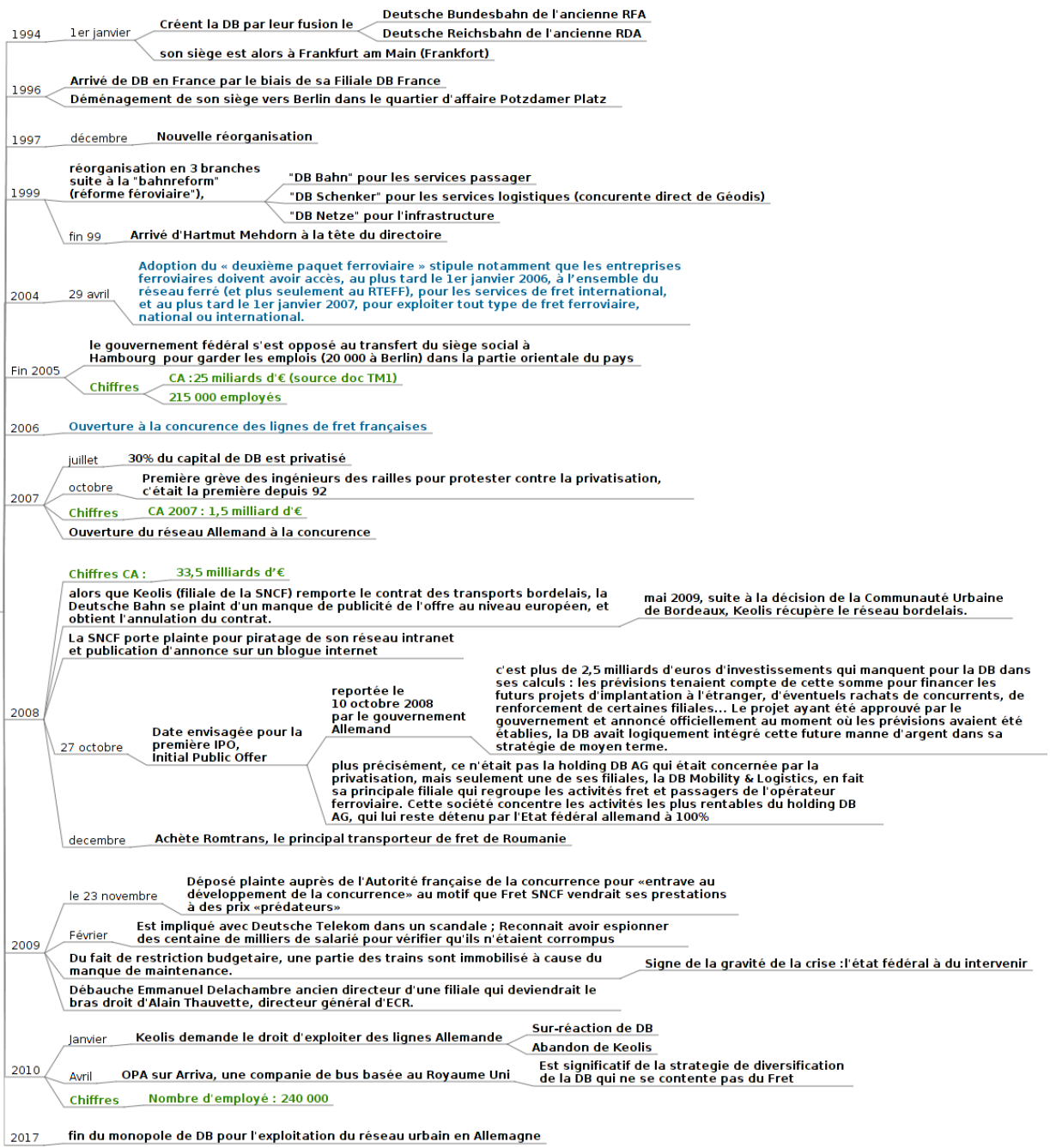


Annexe 4 : Cartographie #2 La Deutsche Bahn tisse sa toile





Annexe 5 : Historique





Annexe 6 : Interview de Marc Ivaldi

Marc Ivaldi, Directeur d'Etudes à l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Toulouse et membre de [l'école d'économie de Toulouse \(TSE\)](#)

- **Vous avez participé à un contrat de partenariat entre la Deutsche Bahn et l'Institut d'économie industrielle, en quoi a consisté votre étude ?**

Nous avons traité de nombreux aspects pour répondre à deux problématiques principales, à savoir :

- Concernant l'organisation industrielle, nous avons essayé de savoir s'il est pertinent de séparer les activités, comme l'oblige la Commission européenne, liées à l'exploitation des infrastructures, les trains qui roulent en somme ; et les activités liées à l'entretien de ces infrastructures.
- Concernant les différentes concurrences au transport ferroviaire, nous nous sommes penchés sur l'évaluation de la concurrence intra et inter modal.

- **La TSE mène-t-elle également ce genre d'étude avec la SNCF ?**

Oui tout à fait. J'ai longtemps travaillé avec la DB, mais c'est aujourd'hui terminé et je suis en train de signer un contrat de recherche avec la SNCF.

- **Comment définiriez-vous la stratégie de développement internationale de la DB ?**



C'est une stratégie bien organisée et définie en amont, qui repose sur l'idée de développer la chaîne logistique afin d'intégrer la chaîne modale et de proposer une solution complète aux clients. Elle se base donc sur la coopération avec d'autres entreprises implantées dans des pays où la DB est absente ; sur l'achat d'entreprises ; sur une stratégie des prix afin de fidéliser les clients, etc.

Cette stratégie se distingue de celle menée par ses concurrents, car très peu ont une politique aussi globale. DB a choisi de mener une stratégie énergique et agressive au niveau de l'expansion de l'entreprise.

D'autant que toutes les entreprises sont des nains en Europe, par rapport à la DB et à la SNCF. Regardez la société des chemins de fer Italien, elle représente moins de 20% du chiffre d'affaire de la SNCF, la SNCF étant elle-même inférieure à la DB.

- **Quels sont les relais d'influence utilisés par la DB à Bruxelles ?**

DB profite de tous les relais d'influence classiques, à savoir les lobbyistes, les différentes organisations professionnelles, les divers organismes de rencontre qui permettent de créer un réseau de personnes solide, il essaie de développer leur image de marque auprès des consommateurs, ils mettent l'accent sur le marketing.

- **Comment interprétez-vous la multiplication des recours déposés par DB contre la SNCF ?**



C'est le libre jeu de la concurrence ! Les actions de la DB sont tout à fait légitimes, puisque le marché français n'est pas ouvert, alors que la SNCF est, elle, présente sur le marché allemand. Savoir si c'est justifié, cela dépend du cas par cas.

Mais globalement, nous sommes passés d'une économie administrée à une économie où le marché est régulé par le droit de la concurrence européenne, il est donc normal d'aller se plaindre devant les autorités compétentes si on se sent lésé !



Annexe 7 : Interview de Daniel Trolliet

Spécialiste des affaires européennes au Syndicat du personnel des transports

- **Vous avez longtemps suivi la politique européenne des transports, en tant que spécialiste au sein de la division internationale. La DB vous semble-t-elle mener une politique particulièrement agressive contre la SNCF, notamment par les recours quelle peut déposer devant la Commission? Quelles sont les actions mises en oeuvre par la DB la Commission européenne ou au Parlement Européen? Quels relais d'influence utilisent-ils?**

La DB dispose d'un bureau à Bruxelles qui suit attentivement les dossiers de la politique des transports européens. Elle a sans nul doute de nombreux contacts avec les parlementaires européens, surtout Allemands. Chaque citoyen, industrie ou Etat peut déposer devant la Commission européenne des recours en ce qui concerne la concurrence et surtout l'abus de position dominante. Je pense que la Commission européenne a plutôt la DB à l'oeil, car il s'agit d'une entreprise énorme qui pourrait à terme dominer le marché européen des transports.

- **Comment l'ouverture la concurrence des transports en Europe a-t-été vécu par la DB et la SNCF, selon vous?**



L'Allemagne a rapidement ouvert ses marchés et armé la DB (acquisitions) pour jouer un rôle primordial. La France a retardé l'ouverture de son marché et axé sa politique essentiellement sur le TGV en laissant un peu son trafic fret de côté.

- **Comment DB Schenker se défend-il en Europe avec la présence de Fret SNCF ?**

DB Schenker est un monstre sur le plan européen alors que le fret SNCF joue un rôle secondaire. Il faudrait plutôt dire comment fret SNCF envisage-t-il de mettre en danger le monstre allemand ?

- **Le SEV est affilié à l'Union syndicale suisse (USS), mais il est également membre des organisations faitiers au-delà des frontières de votre pays, telles que la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF) et la Fédération internationale des travailleurs des transports (ITF). Dans ce cadre, avez-vous remarqué des rapports de force particuliers existant entre les syndicats de la SNCF et de la DB?**

Il y a lieu à un long débat sur la différence du développement du dialogue social entre les deux pays. Je résumerai le tout à quelques points: le taux de syndicalisation est trois fois plus important en Allemagne qu'en France, la cogestion (Mitbestimmung) en Allemagne est inconnue en France et il y a en France une dispersion sur plusieurs syndicats alors qu'en Allemagne on retrouve moins d'acteurs et mieux fédérés. La grève est aussi beaucoup plus courante qu'en Allemagne où le dialogue est privilégié.



- **En dehors de la France quels sont les marchés les plus stratégiques pour la DB ?**

A mon avis, il y a l'axe nord - sud historique à travers les Alpes entre les ports de la mer du Nord (Pays-Bas compris), l'Allemagne et l'Italie. Il y a aussi les marchés avec l'Europe de l'est (et plus loin avec la Russie et la Chine), plus particulièrement la Pologne, la République Tchèque et la Slovaquie.



Annexe 8 : Interview Sandrine Gorreri

Directrice de la Rédaction du mensuel de l'iFRAP

- **Vous avez mené plusieurs études concernant l'ouverture effective du trafic international de voyageurs notamment, quelles ont été vos principales conclusions ?**

Le 13 décembre 2009 a été une date importante pour tous les Français, même si cela n'a pas fait l'objet d'une grande couverture médiatique. Et pour cause, on a surtout parlé des mouvements de grève qui ont frappé la SNCF, comme chaque début décembre à l'occasion de la mise en place des horaires de travail d'hiver. On ne peut pas dire non plus que les compagnies ferroviaires françaises ou étrangères aient annoncé à grand renfort de publicité le lancement de nouvelles lignes internationales. Des lignes à grande vitesse existent pourtant dans la plupart des grands pays européens, notamment en Allemagne, Espagne et Italie. Mais seule Trenitalia, qui vient d'inaugurer avec sa « Flèche Rouge » la ligne à grande vitesse Turin-Milan-Naples, a annoncé un Milan-Turin-Paris avec arrêts prévus à Lyon. Il est vrai que les conditions sont peu engageantes. Les certificats de sécurité et les sillons nécessaires sont attribués par leur concurrent, la SNCF. Le PDG de Trenitalia estime « ne pas avoir eu de la part de la France les garanties et les conditions nécessaires afin de pouvoir lancer le service le 13 décembre ». Les contraintes prévues pour le cabotage sont aussi très restrictives : les lignes exploitées ne doivent pas remettre en cause l'équilibre économique des dessertes en France et les tronçons exploités sur la partie française ne doivent pas représenter plus de 50% du chiffre d'affaires de la ligne. C'est le paradoxe français, pour sauvegarder le monopole de la



SNCF et ses fragiles conditions d'exploitation liées au statut social de ses agents, l'ouverture à la concurrence est bridée au maximum et le développement des activités ferroviaires en France reste largement supplanté par le transport routier, que ce soit la voiture pour les déplacements de voyageurs ou encore plus le camion pour le transport de marchandises. On pourrait être étonné de ce constat à l'heure où l'on nous parle tant de réchauffement climatique.

- **La DB est également le champion national allemand en matière ferroviaire, quelle différence majeure voyez-vous entre les politiques industrielles menées par la France et l'Allemagne vis-à-vis de ces compagnies ?**

Les pouvoirs publics français sont dans une position ambiguë : début septembre, les ministres des Transports et de l'Environnement annoncent un grand plan de 7 milliards d'euros pour le renouveau du fret ferroviaire et soulager les autoroutes françaises. Une grande campagne de pub est lancée avec pour slogan « Le rail, une nouvelle route pour la France ». Oui mais – problème - ce plan implique plusieurs décisions douloureuses pour la SNCF :

- C'est d'abord renoncer au développement des TER : malgré le rapport critique de la Cour sur les TER, leur rentabilité et même leur justification écologique, on peut douter que les élus renoncent à cet outil de communication extraordinaire à la veille des élections régionales.
- C'est aussi investir dans le réseau dont tous les rapports ont dénoncé la vétusté et admettre la justification économique de l'augmentation des péages ferroviaires : mais la SNCF craint alors pour la rentabilité de la seule



branche qui lui rapporte encore de l'argent : les TGV. C'est toute l'aberration de la solution française : pour réduire le déficit de la SNCF, les péages ferroviaires sont maintenus à un niveau faible. Mais ce faisant, ils constituent un avantage pour les concurrents français et étrangers pour pénétrer le marché. C'est le cas pour le fret, le seul des marchés jusque-là ouvert à la concurrence où les nouveaux entrants ont rapidement acquis des parts de marché significatives. La solution serait bien d'accroître la productivité de Fret SNCF, mais cela implique d'aller plus loin dans la réforme actuellement bloquée.

- **Comment réagit la SNCF face à ces décisions ?**

Ces décisions vont à l'encontre des intérêts de la SNCF, et bloquent la situation en France mais la SNCF n'hésite pas à aller là où le marché se développe c'est-à-dire justement en Allemagne, Italie, Angleterre etc. pays où l'ouverture à la concurrence est une réalité. L'Allemagne, par exemple, ouvre tous ses trafics avant que cela soit imposé par Bruxelles et comprend mal que la SNCF attaque son marché tout en protégeant bec et ongles le marché intérieur français. Les dirigeants de la DB s'en sont plaints auprès du Commissaire Européen au Transports. Guillaume Pépy a cherché à calmer le jeu avec ses homologues étrangers mais sa position est de moins en moins tenable. Pour sortir de l'impasse, il devrait avoir le courage de tenir un langage de vérité à ses agents. Un signe fort pour l'encourager serait d'accélérer l'ouverture à la concurrence le marché intérieur : une mesure symbolique pour 2012 ?



- **La DB a en effet tendance a avoir recours à la Commission Européenne pour se plaindre de la SNCF, qu'en pensez-vous ?**

DB se plaint en effet beaucoup, car la SNCF est très active sur le marché allemand, et notamment régional, alors que la France ne laisse pas les concurrents s'intégrer au marché français. C'est pourquoi la DB demande en fait la réciprocité à la Commission et réclame l'ouverture effective du marché national et régional français.

- **Comment réagit la SNCF ?**

La SNCF, c'est bien connue, bénéficie d'un soutien politique énorme : la direction est en contact étroit avec le ministère des transports, et les régions. Quand la SNCF est attaquée, c'est un bloc politique national qui se forme pour la défendre.

Mais la DB n'a pas tort au demeurant : ils critiquent le monopole français qui refuse la concurrence sur son territoire, alors que la SNCF réalise 7% du marché allemand régional par l'intermédiaire de sa filiale Eolis.

- **Certes, mais l'Etat allemand mène également une politique industrielle active pour soutenir la DB en finançant par exemple près de 17% de leur masse salariale ; comment peuvent-ils se plaindre que la France mène des pratiques similaires ?**

La situation n'est pas la même. Certes, l'Etat fédéral soutient la DB, mais ce soutien n'est pas incompatible avec l'ouverture du marché, ce qui n'est pas le cas en France. Les länder par exemple soutiennent par des subventions notamment la DB. Mais ce sont des appels d'offres



qui sont passé pour confier l'exploitation du réseau à la DB ou à une autre entreprise. Avec ces Appels d'offre, le service proposé est d'une qualité plus importante à un prix concurrentiel ; alors qu'une France, la SNCF à le monopole est fait donc ce qu'elle veut !

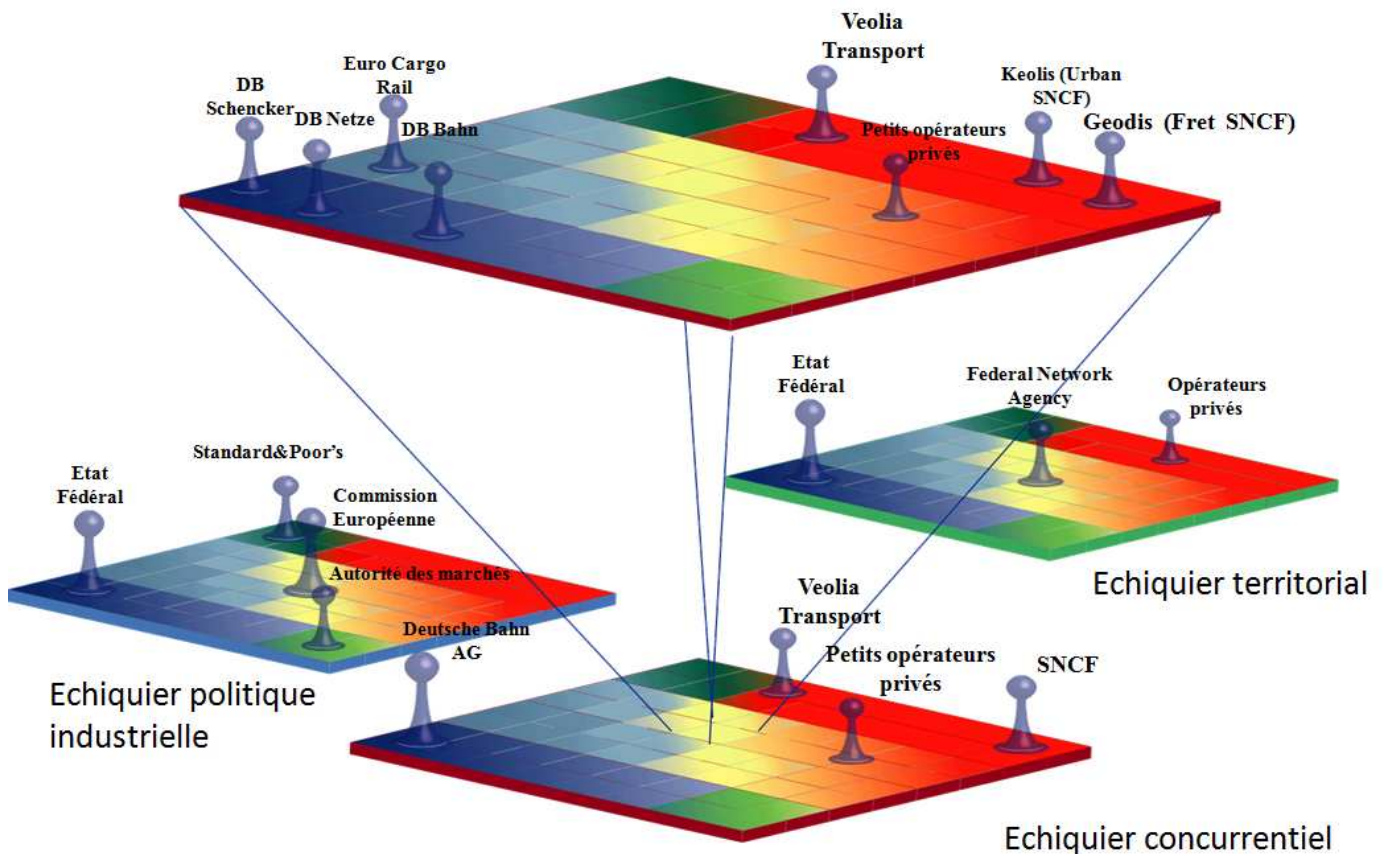


Annexe 9 : Sources

- LIVRE BLANC : UNE STRATÉGIE POUR REVITALISER LES CHEMINS DE FER COMMUNAUTAIRES, Commission Européenne, 1996
- RÉFORMES DES ÉCONOMIES POLITIQUES FERROVIAIRES: LES AVANTAGES COMPARATIFS DE LA DEUTSCHE BAHN ET DE LA SNCF, Delphine Chabalier, 2005
- BATAILLE DU RAIL : LA DEUTSCHE BAHN ECRASE LA SNCF - http://www.libres.org/francais/actualite/archives/actualite_0207/Bahn_Sncf_a6_0807.htm
- La Deutsche Bahn attaque la SNCF - http://www.lepost.fr/article/2010/02/24/1957501_la-deutsche-bahn-a-l-attaque-de-la-sncf.html
- La Deutsche Bahn peut faire la leçon à la SCNCF - http://www.challenges.fr/magazine/strategie/0130.015664/la_deutsche
- La guerre du rail aura-t-elle lieu ? _ <http://www.dorffer-patrick.com/article-ouverture-a-la-concurrence-pour-sncf-guerre-commerciale-41794778.html>
- Marché des transports en commun :coopétition vs « patriotisme économique » - <http://jacques.breillat.fr/?p=881#more-881>
- Annual Report 2008 Deutsche Bahn AG
- Competition Report 2010 Deutsche BAhn AG
- Freight Transport and Logistics Masterplan, The Federal Government
- Le fret ferroviaire en Allemagne : du redressement à la stratégie continentale - http://www.physicalsupplychains.com/Le-fret-ferroviaire-en-Allemagne-du-redressement-a-la-strategie-continentale_a1398.html
- L'ouverture à la concurrence du fret ferroviaire en Europe - <http://junon.u-3mrs.fr/ad210w00/actu/europe.htm>
- Railways N°1, Global Logistics power, 2007
- Remettre le fret sur le rail, un défi économique, social et environnemental, rapport d'information présenté par Yannick Paternotte



Annexe 10 : Visualisation par les échiquiers



Ce document est la propriété exclusive de
l'École de Guerre Économique ©
Toute utilisation et/ou modification et/ou reproduction
sans autorisation du ou des auteurs sont interdites