

Le 29 octobre 2004

La direction d'Eurotunnel présente les grandes lignes du projet DARE

Jean-Louis Raymond, Directeur Général d'Eurotunnel, a présenté au Comité d'Entreprise Européen le projet DARE, projet approuvé par le Conseil Commun du Groupe.

Le projet DARE

La stratégie d'Eurotunnel est aujourd'hui inadaptée à l'évolution du marché du transport transmanche en repli et très fortement concurrentiel.

Le 7 juillet, la direction avait clairement identifié les difficultés du Groupe. Les données semestrielles publiées le 26 du même mois ont confirmé ce diagnostic tout comme, depuis, les chiffres de trafic et de revenus du troisième trimestre 2004 : par rapport à 2003, le nombre de voitures transportées a baissé de 5 %, le nombre de camions de 4 % et le chiffre d'affaires total de 4 %.

Au-delà des fluctuations, ce recul est manifeste depuis plusieurs années :

- sur le marché Passagers, Eurotunnel a perdu, depuis 2000, 25 % en volume, 5 points de parts de marché et, à taux de change constant, 20 % de chiffre d'affaires ;
- sur le marché Camions, depuis le début 2003, le prix moyen par véhicule transporté est en baisse, tout comme le chiffre d'affaires.

Par ailleurs, la capacité offerte par le Tunnel pour la circulation des trains de marchandises est fortement sous-utilisée, en l'absence, notamment, d'une vraie politique européenne de développement du fret ferroviaire.

Or, Eurotunnel doit faire face rapidement à des échéances contraignantes : fin de la Période de Stabilisation en décembre 2005 ; expiration, à fin novembre 2006, de la *Charge Minimale d'Utilisation* (MUC) qui protège les revenus provenant des réseaux ferroviaires ; début du remboursement du principal de la Dette Junior à partir de 2007.

Le changement de stratégie est donc urgent. Il passe, d'abord, par une réorientation profonde de la politique commerciale.

1. DARE : une nouvelle offre de services pour les transporteurs routiers

Ces dernières années, Eurotunnel a doublé sa flotte de Navettes Camions et a subi et accompagné les évolutions tarifaires de la concurrence. Il en résulte que :

- la capacité de transport actuelle est disproportionnée par rapport à la demande,
- le taux de remplissage des navettes est insuffisant,
- le *yield* a substantiellement baissé,
- les revenus tirés de cette activité chutent depuis le début 2003.

Et, cependant, le service proposé par Eurotunnel est particulièrement adapté aux besoins de régularité, de ponctualité et de fiabilité des entreprises du secteur logistique et de leurs clients.

Mais, ces atouts sont trop souvent utilisés comme une « assurance gratuite » par les concurrents d'Eurotunnel ; leurs clients savent reconnaître et utiliser les avantages du Lien Fixe lorsqu'ils se trouvent retardés ou empêchés par une perturbation, climatique ou autre. Les ferries profitent ainsi de la qualité du service d'Eurotunnel.

Eurotunnel propose une nouvelle offre commerciale aux transporteurs routiers :

- les Navettes Camions seront accessibles en priorité aux clients fournissant leurs prévisions de volume à l'année, détaillées par journée,
- la capacité de transport sera alignée sur ces prévisions,
- les prix seront indexés sur les prévisions de volume.

Cette approche a été présentée à une cinquantaine de comptes-clé (70 % du chiffre d'affaires actuel de cette clientèle) qui l'a accueillie favorablement.

Le Groupe vise trois objectifs : améliorer le service offert aux clients réguliers d'Eurotunnel ; relever le taux de remplissage ; pratiquer une politique de prix cohérente.

L'objectif d'Eurotunnel est d'augmenter le *yield* de cette activité de 8 à 10 % en 2005.

2. DARE : une nouvelle stratégie commerciale pour les Navettes Passagers

Alors que les échanges touristiques entre la Grande Bretagne et le continent se développent, le trafic à travers le détroit du Pas-de-Calais diminue depuis cinq ans (- 15 %). Le recul est particulièrement marqué pour les séjours aller-retour dans la journée, dont la clientèle est significative pour Eurotunnel.

La surcapacité manifeste des Navettes Passagers induit des coûts d'exploitation excessifs. Dans ce contexte, la concurrence avec les ferries a poussé à la systématisation des offres promotionnelles.

Sur un tel marché, la restauration des marges passe par :

- l'ajustement de la capacité à la demande des clients-cible, ce qui permet de variabiliser les coûts d'exploitation,
- un prix déterminé par la date de réservation et le taux de remplissage,
- une communication axée sur la valeur ajoutée des Navettes Eurotunnel, sur le prix et une offre adaptée au besoin de chaque client.

3. DARE : Réseaux et activité ferroviaire

La stratégie de redressement d'Eurotunnel et son volet industriel prennent en compte les revenus tirés des contrats avec les réseaux ferroviaires.

Cet aspect du plan DARE va être discuté avec nos partenaires.

Dans l'attente, Eurotunnel se félicite de l'obtention, le 22 octobre dernier, du certificat de sécurité pour sa filiale Europorte 2, opportunité pour le Groupe de devenir le premier opérateur privé sur le réseau français.

4. DARE : maîtriser et réduire les coûts

La maîtrise et la réduction des coûts sont indispensables au redressement d'Eurotunnel.

Elles passent principalement par la réduction des coûts afférents à la surcapacité des Navettes. La réduction des frais généraux est également engagée.

Enfin, une revue complète des contrats de sous-traitance et d'approvisionnement est menée dans le but de :

- remettre en cause systématiquement les besoins,
- Utiliser des standards de marché plutôt que des produits conçus spécifiquement pour Eurotunnel,
- répandre les meilleures pratiques à chaque étape du processus d'achat,
- établir des relations plus structurées avec nos fournisseurs.

Conclusion : DARE est un projet d'entreprise, préalable au redressement d'Eurotunnel

DARE est un projet d'entreprise, dont l'élaboration a associé plus de 100 collaborateurs d'Eurotunnel ; il vise à surmonter les difficultés commerciales majeures qui frappent l'entreprise dans ses deux activités Navettes.

Par l'augmentation des revenus et la réduction des coûts, son objectif est d'augmenter la marge d'exploitation de 70M€/100 M€ à l'horizon 2007 (en prenant comme base la marge d'exploitation de 2004, réduite du montant de la *Charge Minimale d'Utilisation*).

Ce projet laisse néanmoins la situation de trésorerie vulnérable à fin 2005, avant que le Groupe ne bénéficie du plein impact des mesures retenues.

Comme tout projet, DARE comporte aussi des risques liés, notamment, à d'éventuels retards dans la mise en œuvre ou à des écarts par rapport aux hypothèses envisagées, qu'elles soient d'ordre financier ou relatives à l'aménagement des conditions contractuelles d'exploitation du Tunnel.

Bien sûr, et malheureusement, sa mise en œuvre devrait comporter des conséquences sociales. La validation de l'ampleur des réductions de capacité nécessite des études complémentaires ; c'est seulement quand elles seront parfaitement appréhendées que la direction engagera les consultations des partenaires sociaux.

Il n'empêche ; le projet DARE constitue la condition nécessaire à l'engagement, dans des conditions favorables, de négociations avec les créanciers. Les solutions qu'il propose alimentent, d'ailleurs, le plan à trois ans, qui doit être transmis aux Banques Agents, représentantes de nos créanciers, pour le 31 octobre et ce, conformément aux engagements contractuels de la société.

Au cours de la réunion de présentation du projet DARE au Comité d'Entreprise Européen, Jean-Louis Raymond, Directeur Général d'Eurotunnel, a notamment déclaré :

« Au cours des six derniers mois, nous avons envisagé des scénarii qui permettraient à Eurotunnel de faire face plus efficacement à la concurrence dans un marché en pleine évolution. Le projet DARE propose une double réorientation de notre stratégie commerciale, un ajustement de notre capacité de transport à la demande et un programme complet de réduction des coûts.

« Mais, ces seules mesures ne suffiront pas à sécuriser notre avenir au-delà des échéances contraignantes de ces deux prochaines années. En effet, le bilan de la société demeure structurellement fragile et le montant élevé des frais financiers grève le compte de résultat.

« Il est donc nécessaire de prolonger le projet DARE par la recherche de solutions permettant d'atteindre un niveau d'endettement supportable. La direction a retenu une approche en trois temps : analyse, discussions exploratoires, négociations. Au cours de ces derniers mois, la direction a mené à bien la première phase d'analyse.

« Eurotunnel est en contact régulier avec ses Banques Agents ; différentes réflexions sont en cours pour mettre en place le cadre juridique et financier approprié qui permettra, le jour venu, d'entamer des négociations. »

www.eurotunnel.com