

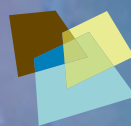
LES EFFETS DES RESTRUCTURATIONS DU FRET FERROVIAIRE SUR L'EMPLOI

Rapport du groupe européen paritaire
CER-ETF présidé par Raymond Hara



Financé avec le concours de la
Commission européenne (DGEMPL/F/1)

Auteurs :
Bibiane Togande, Roland Le Bris



TRANSVERSALES
COMPRENDRE ORIENTER ACCOMPAGNER

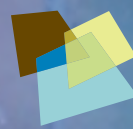
LES EFFETS DES RESTRUCTURATIONS DU FRET FERROVIAIRE SUR L'EMPLOI

Rapport du groupe européen paritaire
CER-ETF présidé par Raymond Hara



Financé avec le concours de la
Commission européenne (DGEMPL/F/1)

Auteurs :
Bibiane Togande, Roland Le Bris



TRANSVERSALES
COMPRENDRE ORIENTER ACCOMPAGNER

Ont participé au Groupe européen paritaire

CFL (Luxembourg) 

DB-AG (Allemagne) **Die Bahn** 

EWS (Royaume Uni) 
EWS

FS-TRENITALIA (Italie)  **FERROVIE**
DELLO STATO

PKP (Pologne) 

SNCF (France) 



*The Voice
of European
Railways*

Communauté européenne du rail

Consultants



European Transport Workers' Federation

SOMMAIRE

RESUMÉ DU RAPPORT	5
INTRODUCTION	13
I – 1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPÉENNE	15
I.1 LE FRET EUROPEEN RESTÉ EN MARGE DU DEVELOPPEMENT SPECTACULAIRE DES ECHANGES	19
I.2 OUVERTURE D'UNE NOUVELLE ERE POUR LE FRET, MARQUEE PAR DE PROFONDS BOULEVERSEMENTS	40
II – CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES	59
II.1 REDUCTIONS SENSIBLES D'EFFECTIFS CES DERNIERES ANNEES	62
II.2 VERS UNE NOUVELLE STRUCTURE ?	73
III – PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL	81
III.1 CONDITIONS DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET NATIONAL DU FRET	84
III.2 QUEL MODÈLE POUR LE TRAVAIL ET L'EMPLOI DANS LE FRET FERROVIAIRE EUROPÉEN ?	100
CONCLUSION	117
ANNEXES	119
REMERCIEMENTS	123

Résumé du Rapport

Les Effets des restructurations du Fret ferroviaire sur l'emploi



ETAT DES LIEUX : LE SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE SE REDRESSE DANS CERTAINES ZONES APRÈS UNE LONGUE PÉRIODE DE RECU, MAIS EST EN REVANCHE PARFOIS DANS UNE SITUATION CRITIQUE; IL SE RECOMPOSE À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE

LE FRET FERROVIAIRE DISPOSE D'UN POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT TRÈS IMPORTANT DU FAIT DE SES ATOUTS LOGISTIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX. SA CONCRÉTISATION DÉPEND DE SA CAPACITÉ À AMÉLIORER SES PERFORMANCES ET DE DÉCISIONS POLITIQUES APPROPRIÉES. À CE TITRE, L'HARMONISATION DES CONDITIONS DE LA CONCURRENCE AVEC LE TRANSPORT ROUTIER DEMEURE UN OBJECTIF.

Le fret ferroviaire européen n'a pas bénéficié du développement spectaculaire des échanges et n'a pas évolué au rythme de la tendance à l'intégration européenne. Pour plusieurs raisons :

- il a été fragilisé par l'intensification des flux diffus de produits de grande consommation ;
- il a été marginalisé au profit des liaisons routières et maritimes qui ont bénéficié sur certains axes ou dans certains ports d'importants investissements publics ;
- il n'a pas suffisamment innové à la différence des modes routiers et maritimes.

Sous l'effet de l'évolution de la réglementation européenne, le fret ferroviaire a subi de profonds changements. La modification du cadre institutionnel a produit par anticipation ou par réaction des évolutions majeures dans les organisations et les stratégies des principaux acteurs du fret ferroviaire européen.

Au total, force est de constater que :

- les progrès en matière d'interopérabilité restent lents ;
- les orientations ambitieuses de la Commission risquent d'être confrontées à une insuffisance de financement ;

Résumé du Rapport

Les Effets des restructurations du Fret ferroviaire sur l'emploi



- les conditions de la concurrence entre modes demeurent inégales. Sur ce point, la question du coût est centrale et est à traiter dans une perspective de développement durable. Il conviendrait notamment de mieux prendre en compte les coûts externes.

Dans ce contexte plutôt défavorable, le paysage ferroviaire européen s'est nettement transformé avec, d'une part, la constitution de groupes européens de fret ferroviaire et la transformation de certains opérateurs en acteurs majeurs du transport européen de marchandises et de la logistique (même si l'activité de transport demeure avant tout nationale, les domaines de spécialité restent distincts et la gestion des réseaux demeure complexe), d'autre part, la complexité croissante de la structuration du fret ferroviaire européen en raison de l'apparition de modèles d'organisation nettement différenciés.

La recomposition européenne n'est toutefois pas achevée :

- La multiplication des opérateurs dans une crise économique d'une rare intensité constitue une phase intermédiaire à risque.
- La question de l'avenir du wagon isolé est lourde de conséquences en matière d'emploi.

Les paramètres intervenant dans le volume de l'emploi au sein du fret ferroviaire européen se sont multipliés dans la période récente. Dans la période à venir, le volume de l'emploi dépendra notamment du partage modal, de la capacité des principaux opérateurs à trouver un modèle économique pérenne, de la manière dont ce secteur assurera sa recomposition européenne.

RESTRUCTURATIONS ET RESSOURCES HUMAINES : DES RÉDUCTIONS IMPORTANTES D'EFFECTIFS ET DE NOMBREUSES CONSÉQUENCES

LES RESTRUCTURATIONS OBSERVÉES DANS LA PÉRIODE RÉCENTE SE SONT INSCRITES DANS DES LOGIQUES SPÉCIFIQUES ET DIFFÉRENTES. L'ORGANISATION DU TRAVAIL PEUT S'EN TROUVER MODIFIÉE.

Résumé du Rapport

Les Effets des restructurations du Fret ferroviaire sur l'emploi



Ces restructurations ont entraîné :

- › de nettes réductions d'effectifs mais qui se sont rarement traduites par des licenciements ;
- › des difficultés de différentes natures pour les salariés restant dans l'entreprise avec notamment des tensions relatives à l'équilibre vie privée/vie professionnelle et des exigences professionnelles nouvelles ;
- › des conséquences en matière de pilotage des ressources humaines : pertes de savoir faire, risques de démotivation, gestion délicate de la pyramide des âges, risques de pénurie en personnel qualifié.

LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU FRET FERROVIAIRE SE RÉFÈRENT PLUTÔT À UN HORIZON DE MOYEN TERME ET SUPPOSENT POUR RÉUSSIR LA CONJONCTION DE PLUSIEURS CONDITIONS. LE MAINTIEN OU LE DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI EST ÉTROITEMENT LIÉ AU DÉVELOPPEMENT DU TRAFIC FRET. IL FAUT DONC RECHERCHER TOUTES LES VOIES POSSIBLES DE CROISSANCE DU FRET FERROVIAIRE, MÊME SI DANS UN PREMIER TEMPS, LES ENTREPRISES SE DÉVELOPPENT À MOYENS CONSTANTS.

À COURT TERME, EN REVANCHE, DU FAIT NOTAMMENT DE L'AMPLEUR DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ACTUELLE, LES PERSPECTIVES SONT ORIENTÉES DÉFAVORABLEMENT EN MATIÈRE D'EMPLOI. L'ANTICIPATION EST DANS CE TYPE DE SITUATION UNE NÉCESSITÉ.

PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DU FRET FERROVIAIRE EUROPÉEN

1. Des perspectives solides

POUR QUE LE FRET FERROVIAIRE RETROUVE EN EUROPE UNE PLACE PLUS CONFORME À SA ZONE DE PERTINENCE ET PUISSE SE DÉVELOPPER À L'INTERNATIONAL COMME EN NATIONAL, UNE AMÉLIORATION DES PERFORMANCES ET LA MISE À DISPOSITION DES INFRASTRUCTURES APPROPRIÉES SONT NÉCESSAIRES.

Résumé du Rapport

Les Effets des restructurations du Fret ferroviaire sur l'emploi



Le fret ferroviaire peut, en particulier, prendre une place plus importante dans un transport continental appelé à se développer mais le retard enregistré dans la réalisation des projets ferroviaires du réseau transeuropéen de transport est à cet égard préoccupant.

Le transport ferroviaire dispose d'atouts pour se positionner dans la continuité du transport maritime et se développer dans le transport combiné. Il est en ce sens nécessaire, voire indispensable, de développer les infrastructures ferroviaires dans les ports et autour des ports.

Afin de compenser les inconvénients provoqués par les ruptures de charges, le transport combiné doit jouer sur les performances physiques (longueur et taux de remplissage des trains par exemple), la qualité et le coût des interfaces ainsi que la fiabilité des dessertes.

Pour se redresser, le wagon isolé doit améliorer à la fois l'efficacité de son organisation industrielle et la qualité de ses prestations de services. Nous avons pu constater en la matière plusieurs approches stratégiques.

Plus généralement, l'amélioration des performances du fret ferroviaire suppose un renforcement du métier d'organisateur du transport et une accentuation de la dimension de service.

Dans la période à venir, les critères de choix d'un mode de transport peuvent connaître de profondes modifications. Ainsi, la sécurité et l'environnement peuvent devenir des variables stratégiques déterminantes. Le fret ferroviaire européen peut devenir le mode de transport terrestre de marchandises adapté au monde de demain, soit par une contribution plus active à des échanges intercontinentaux, soit par une présence renforcée dans des échanges européens, soit par une identification plus claire de sa pertinence dans des échanges régionaux ou interrégionaux plus que jamais très denses.

La politique commerciale des opérateurs de fret ferroviaire européen doit prendre en compte ce nouveau contexte en mettant en valeur au cas par cas la pertinence du fret ferroviaire dans une évaluation précise de ses avantages par rapport aux autres modes sachant la pertinence « naturelle » de ces modes sur certains axes (le transport routier pour des flux de courte distance et diffus, le transport maritime pour une grande partie des flux intercontinentaux) et le besoin croissant de raisonner en combinant plusieurs modes pour assurer certains flux.

Résumé du Rapport

Les Effets des restructurations du Fret ferroviaire sur l'emploi



La promotion du fret ferroviaire européen doit s'accompagner de décisions stratégiques au niveau de la puissance publique et des principaux opérateurs impliqués :

- Le prix du transport est un paramètre déclencheur de la décision logistique dans lequel la puissance publique peut jouer un rôle.
- Construite avec les clients, la pertinence du fret ferroviaire est plus large que ne le suggèrent les analyses usuelles et nécessite un examen précis et multidimensionnel.

2. Des perspectives qui impliquent de forts enjeux pour le personnel

L'AVENIR DU FRET FERROVIAIRE EUROPÉEN SUPPOSE UNE AMÉLIORATION DES PERFORMANCES. LES ORIENTATIONS PUBLIQUES DOIVENT ACCOMPAGNER CE PROCESSUS POUR QUE LA PART MODALE DU RAIL DANS LE TRANSPORT DE MARCHANDISES S'ACCROISSE.

Compte tenu de l'ampleur des incertitudes et risques sur l'emploi dans le fret ferroviaire européen, l'anticipation s'impose comme une nécessité.

Pour faire face à une situation complexe qui mêle des risques très préoccupants à court terme et des perspectives très favorables à moyen terme, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettrait de se projeter dans l'avenir et de préparer les évolutions :

- **Les variables démographiques constituent un outil fondamental d'identification des évolutions possibles et d'anticipation des évolutions souhaitables.**

La question de la retraite joue un rôle important de ce point de vue, avec un âge de départ à la retraite parfois incertain en fonction de l'avancée des réformes, ce qui peut compliquer l'élaboration des projections démographiques. De plus, la tendance au recul de l'âge de départ effectif à la retraite pose en des termes nouveaux la gestion de la fin de carrière. Une réflexion prospective suppose de se poser la question non

Résumé du Rapport

Les Effets des restructurations du Fret ferroviaire sur l'emploi



pas de la structure idéale en termes de qualification, de métier, voire de positionnement hiérarchique mais de tendances possibles d'évolution. En période d'incertitudes, le besoin de se projeter dans l'avenir est paradoxalement plus complexe à formaliser mais plus nécessaire à mettre en œuvre. Cela vaut en particulier en matière de gestion des ressources humaines. Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peuvent être utilement mobilisés à ce titre.

- Du fait de l'importance dans l'activité des opérateurs de fret ferroviaire des métiers qui s'apprennent et s'approfondissent en pratique, **la transmission de l'expérience est un thème majeur pour l'avenir du fret ferroviaire européen, a fortiori dans une période de bouleversements.**
- **La délibération et la concertation complètent l'effort d'anticipation** dans la mesure où elles conduisent à rechercher des compromis équilibrés sur la base d'une information précise relative à la situation présente et aux enjeux d'avenir. Face à un risque, même minime, une attitude de prévention doit conduire à rechercher la construction d'un diagnostic partagé entre employeurs et représentants du personnel. Un processus de concertation peut être amorcé dans de meilleures conditions du fait de cette phase préparatoire.

La notion d'employabilité devient également une référence utile pour répondre au besoin de se projeter dans l'avenir, soit en créant les conditions d'une dynamique de développement durable du fret ferroviaire européen, soit en anticipant les risques de nouvelles suppressions d'emploi. A plusieurs reprises, cette notion a été employée soit dans le cadre des échanges internes à notre groupe, soit au cours de nos visites par nos interlocuteurs.

A cet égard la CER, l'ETF et l'EIM ont recommandé dès 2007 aux entreprises européennes de chemin de fer de recourir à la stratégie de l'employabilité, de la considérer comme l'une des notions clé de la politique de ressources humaines, et de réunir ainsi en une initiative intégrée les différents instruments de développement du personnel et de l'organisation. Ils recommandent également que les objectifs, les principes et les conditions cadres de la mise en place de cette notion dans la pratique d'entreprise, soient convenus entre les partenaires sociaux sur la base d'un dialogue social afin d'assurer l'efficacité de l'initiative pour les deux parties.

Résumé du Rapport

Les Effets des restructurations du Fret ferroviaire sur l'emploi



› **La formation en est un instrument privilégié pour entretenir et valoriser la capacité des travailleurs.**

La recherche d'un équilibre entre le rapport coût / investissement du point de vue de l'entreprise et le rapport effort personnel / utilité durable du point de vue du salarié n'est pas facile. Il peut être plus judicieux d'optimiser les dépenses de formation afin de trouver un compromis satisfaisant pour l'entreprise et le salarié à court et moyen terme.

› **L'attractivité des emplois peut être considérée comme un critère favorable à l'employabilité des personnels.**

› **Renforcée, la pratique de la polyvalence doit être précisément définie et encadrée** pour prendre en compte les notions de sécurité ferroviaire et de maîtrise des risques professionnels. Conçue comme un élargissement de l'expérience professionnelle, elle peut être considérée comme un vecteur d'amélioration de l'employabilité des personnels.

› **L'évolution du fret ferroviaire vers un renforcement des dimensions d'organisation du transport et de prestation de service conduit davantage à l'émergence de nouvelles spécialités qu'à la création de nouveaux métiers.**

Bien que spécifiques au fret ferroviaire, ces spécialités comprennent des composantes communes avec d'autres activités du monde des transports et de la logistique. Sur ce point, la question est donc d'élaborer une solution adaptée à chaque situation précise, qui permette de trouver un équilibre satisfaisant et compétitif entre le service offert, le coût de la prestation et les conditions d'emploi des salariés concernés.

Résumé du Rapport

Les Effets des restructurations du Fret ferroviaire sur l'emploi



QUELQUES DATES CLÉS

1991

Lancement de la réforme des chemins de fer en Europe par la directive 91/440 intitulée « Développement des chemins de fer communautaires ».

2001

Adoption du premier paquet ferroviaire rendant obligatoire une séparation des comptes entre les services voyageurs et le fret.

2003

Ouverture à la concurrence des services internationaux du fret ferroviaire.

2006

Ouverture de la concurrence des services nationaux du fret ferroviaire.

2007

Adoption du troisième paquet ferroviaire principalement consacré au transport de voyageurs.



Les membres du Groupe en réunion

INTRODUCTION

Le fret ferroviaire européen est confronté à de multiples défis. Les enjeux environnementaux créent en principe des perspectives de développement pour un mode de transport reconnu pour ses avantages écologiques.

A ce jour, dans l'ensemble de l'UE à 27, il stagne à un niveau faible, très en-deçà de son domaine de pertinence. Dans un contexte caractérisé par un prix moyen relativement bas des prestations de transport de marchandises, les opérateurs historiques de fret ferroviaire connaissent des situations souvent difficiles.

Depuis le début des années 2000, le domaine du fret ferroviaire a fait l'objet d'une politique active de la Commission Européenne. L'ouverture à la concurrence intramodale est l'élément de cette politique dont les effets ont été le plus manifeste dans les stratégies des acteurs, par anticipation, par adaptation ou par réaction. Il en résulte une profonde recomposition. De nouveaux entrants se positionnent. La plupart des opérateurs historiques ont mis en œuvre, ou projettent d'engager des restructurations. Les effectifs de ces opérateurs ont été réduits, parfois dans de fortes proportions. Rares sont ceux qui annoncent à court ou moyen termes une stabilisation du niveau de l'emploi, et a fortiori une augmentation de leurs effectifs.

Pourtant, du fait de ses atouts logistiques et environnementaux, le fret ferroviaire dispose d'un potentiel de développement très important. La concrétisation de ses atouts dépend certes de sa capacité à améliorer ses performances mais aussi de décisions politiques sans lesquelles il est cloisonné, dans le monde du transport et de la logistique, à un rôle de figurant. De ce point de vue, l'harmonisation des conditions de la concurrence avec le transport routier demeure un objectif. La révision du Livre blanc en 2006 a d'ailleurs donné le sentiment d'un abandon d'une orientation ambitieuse de report modal.

Dans ces conditions complexes, le Comité de dialogue social européen des chemins de fer a décidé d'engager un projet paritaire d'analyse des restructurations du fret ferroviaire européen et de leur impact sur le personnel ainsi que d'identification des perspectives. Ce projet comportait notamment une enquête sur six sites fret dans des Etats membres volontaires. Présenté à la Commission européenne, le projet a été validé ainsi que cofinancé par celle-ci et les Entreprises Ferroviaires concernées. CFL Cargo (Luxembourg), EWS (Royaume-Uni), Fret SNCF (France), PKP Cargo (Pologne), Railion (Allemagne) et Trenitalia Cargo (Italie) sont parties prenantes du projet. Un groupe paritaire comprenant des représentants de la CER et d'ETF a été composé. Le rapport qui suit rend compte de cette enquête.

INTRODUCTION

PLAN DU RAPPORT DU GROUPE

Avant d'entamer ce rapport élaboré à l'issue de près de deux années de travaux de notre groupe, il convient de préciser plusieurs points de méthode.

Le périmètre de notre enquête. Même s'ils regroupent environ 57% du transport terrestre de marchandises dans l'UE à 27 et permettent à ce titre de situer les principaux enjeux du fret ferroviaire européen, les six Etats membres de l'Union européenne concernés par notre enquête ne constituent pas un échantillon représentatif au sens strict du terme dans la mesure où ils ne permettent de rendre compte que partiellement de la grande diversité des situations actuelles.

Les supports du rapport. Le document qui suit présente des informations ou analyses qui concernent tantôt l'UE à 27 dans son ensemble, tantôt les six pays qui ont accueilli notre groupe, tantôt à titre d'exemple un de ces six pays ou un des opérateurs rencontrés. Il est structuré par les observations effectuées au cours des visites, les documents obtenus à l'occasion de ces visites et les échanges réalisés par le groupe en son sein ou avec d'autres interlocuteurs sur une période voisine de deux ans. Son élaboration a en outre bénéficié de divers documents choisis pour leur pertinence et leur actualité. Quand les informations présentées ne sont pas issues des visites de notre groupe, les sources des documents sont indiquées au moment de leur usage.

Les analyses présentées dans le rapport. Le document qui suit est le fruit d'un travail collectif. De nombreux acteurs ont indirectement été impliqués dans sa réalisation. Les membres du groupe, présentés en annexe, ont contribué activement à cette réflexion commune. C'est donc un rapport collectif bien que la rédaction du document n'engage que leurs auteurs.

LE RAPPORT COMPREND TROIS PARTIES :

I. La première partie présente une **analyse des évolutions du fret ferroviaire européen** d'abord en situant celles-ci dans le cadre des tendances observées depuis le début des années 1970 dans le transport de marchandises, y compris en procédant à des comparaisons avec la situation des Etats-Unis, ensuite en appréciant les bouleversements provoqués par l'évolution de la réglementation européenne et les stratégies mises en œuvre par les acteurs.

II. Après le tableau d'ensemble présenté dans la première partie, la seconde partie se concentre sur les **restructurations** telles qu'elles nous ont été présentées lors des visites, soit à titre d'évolutions effectuées ou en cours, soit à titre de projets présentés. **Ces restructurations sont évaluées au regard des pratiques de dialogue social mises en œuvre et de leur impact en matière d'emploi, de conditions de travail et de gestion des ressources humaines.**

III. Dans une troisième partie, le rapport cherche à identifier **les perspectives de développement du fret ferroviaire européen**. Les possibilités d'évolution de l'emploi et des modalités de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont examinées en fonction de ces perspectives. Quelques enjeux en matière de conditions d'emploi et de conditions de travail du personnel sont enfin évoqués.



L 1970 - 2008

**RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
● L'ECHELLE EUROPEENNE**



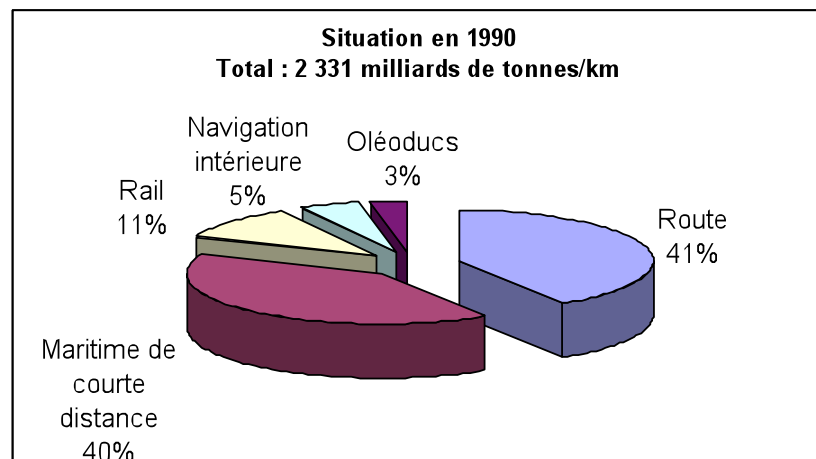
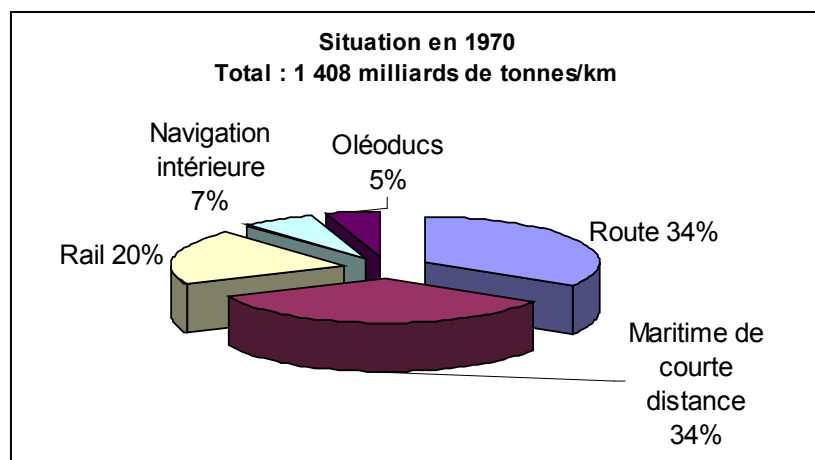
1970 – 2008
Le secteur du fret ferroviaire se recompose à l'échelle européenne



La part modale du fret ferroviaire a reculé dans un transport européen de marchandises qui s'est accru selon un rythme moyen annuel d'environ 3% de 1970 à 2006. Le recul a été particulièrement important de 1970 à 1990 au sein de l'UE à 15. Les liaisons routières et maritimes ont bénéficié de ce repli.

INTRODUCTION

Répartition modale du transport de marchandises au sein de l'UE à 15 (en milliards de tonnes-kilomètres)



Source : Direction Générale de l'Énergie et des Transports. Commission Européenne. Énergie et Transports. Bilan 2000-2004.

À L'ISSUE DES VISITES, DEUX TENDANCES FORTES APPARAISSENT : UN REDRESSEMENT CIRCONSCRIT DANS CERTAINES ZONES APRÈS UNE LONGUE PÉRIODE DE RECUIL DE LA PART MODALE ET UNE RECOMPOSITION À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE D'UN SECTEUR ORGANISÉ NATIONALEMENT DANS LA PÉRIODE ANTÉRIEURE

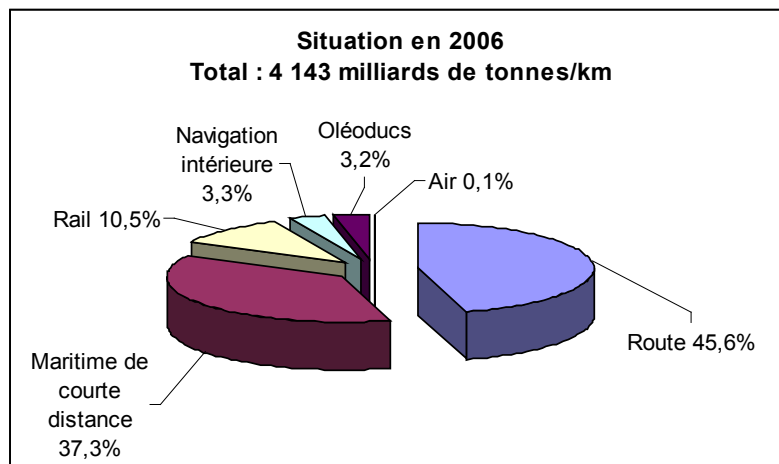
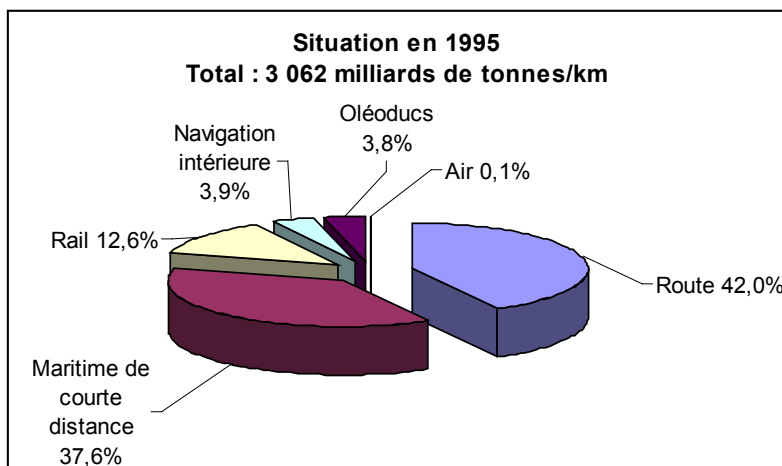


1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



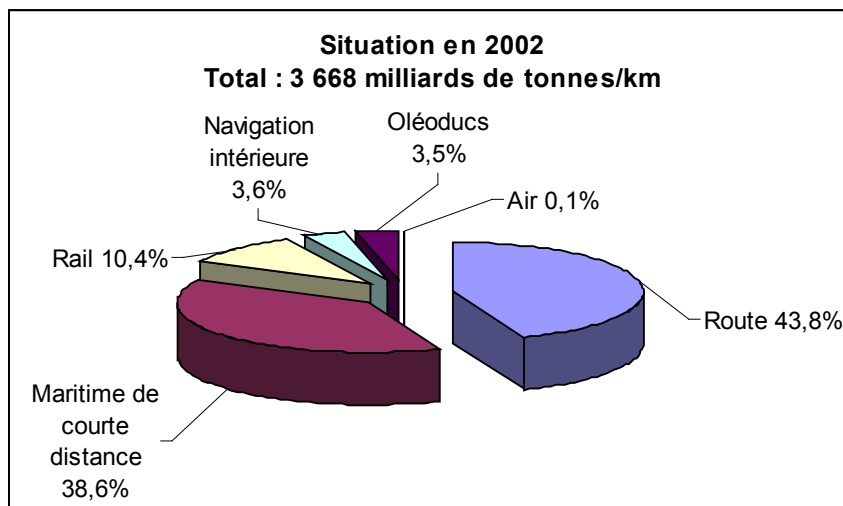
Au sein de l'UE à 27, la marginalisation du fret ferroviaire s'est poursuivie jusqu'en 2002 avant de se stabiliser. Cette stabilisation s'est accompagnée d'une poursuite de la montée en puissance du transport routier qui s'impose de fait en 2006 comme le principal mode de transport des marchandises au sein de l'Union Européenne.

Répartition modale du transport de marchandises au sein de l'UE à 27 (en milliards de tonnes-kilomètres)





1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



Source : Direction Générale de l'Énergie et des Transports en coopération avec Eurostat. Commission Européenne. Énergie et Transports en chiffres. Statistiques 2007

LA MESURE DU TRANSPORT EUROPÉEN DE MARCHANDISES

Les données présentées ici en matière de transport européen de marchandises concernent :

- » pour le transport routier, le trafic national et international assuré par des véhicules de plus de 3,5 tonnes enregistrés au sein de l'UE à 27 ;
- » pour le transport maritime et le transport aérien, le trafic domestique et le trafic intracommunautaire ;
- » pour le transport par oléoducs, le trafic assuré par les oléoducs de plus de 40 kms.

Cette première partie a pour objet d'abord de préciser et de nuancer cette tendance à la marginalisation du fret ferroviaire européen, puis d'examiner les principales caractéristiques des évolutions actuelles de son organisation.

**LE FRET EUROPEEN
RESTÉ EN MARGE
DU DEVELOPPEMENT
SPECTACULAIRE DES
ECHANGES**

1.1



1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



1.1. Une marginalisation de la place du fret ferroviaire dans les transports intercontinentaux impliquant l'Europe

1.1.1. Mondialisation des échanges et essor du transport maritime sont allés de pair

De 1970 à 2006, le volume du trafic maritime international a été multiplié par 2,9, passant de

SUR LES SIX VISITES EFFECTUÉES PAR NOTRE GROUPE, DEUX ONT CONCERNÉ DES GRANDS PORTS EUROPÉENS, HAMBOURG D'UNE PART, LE HAVRE D'AUTRE PART. CES VISITES ONT ÉTÉ L'OCCASION DE MESURER LES ARTICULATIONS ENTRE LES DIMENSIONS INTERCONTINENTALES, CONTINENTALES, NATIONALES, VOIRE RÉGIONALES DU TRANSPORT DE MARCHANDISES, DE CONSTATER LA VITALITÉ ET LES PERFORMANCES DU TRANSPORT MARITIME, DE COMPRENDRE LES RAISONS DE L'HÉGÉMONIE GRANDISSANTE DU TRANSPORT ROUTIER MAIS AUSSI DE PRÉCISER LES RAISONS DE LA TENDANCE À LA MARGINALISATION DU FRET FERROVIAIRE ET D'IDENTIFIER LES PRINCIPAUX RESSORTS D'UNE POSSIBLE RECONQUÊTE.

2,5 milliards de tonnes de marchandises chargées à 7,4 milliards (« Rapport 2007 sur le transport maritime » CNUCED).

Cette forte croissance n'a pas été homogène, les échanges de produits manufacturés se sont développés beaucoup plus rapidement que les échanges de matières premières ou de produits agricoles. Ainsi, en 1970, les tonnages de marchandises transportées étaient composés pour 56% de pétrole et de produits pétroliers, et à 18% de charbon, de minerais de fer, de bauxite, d'alumine, de phosphate et de céréales. En 2006, les autres marchandises dominent (39%), devant le pétrole et les produits pétroliers (36%).

LE FRET AÉRIEN : UNE PLACE ATYPIQUE DANS LE TRANSPORT INTERNATIONAL DE MARCHANDISES, MARGINALE EN VOLUME MAIS TRÈS SIGNIFICATIVE EN VALEUR.

En 2005, 94% du trafic de fret aérien était international, soit intra, soit extracommunautaire (Panorama des transports. Edition 2007. Eurostat). Dans les échanges entre l'UE à 27 et le reste du monde, la part du fret aérien en volume est négligeable au niveau des importations et concerne environ 2% des exportations. En revanche, elle s'élève en valeur à 20% des importations et 26% des exportations, traduisant ainsi un positionnement sur des marchandises en moyenne de prix élevé sans comparaison avec les produits acheminés par le transport maritime, le transport routier et le transport ferroviaire (Source : Direction Générale de l'Énergie et des Transports en coopération avec Eurostat. Commission Européenne. Énergie et Transports en chiffres. Statistiques 2007). Le fret aérien est assuré dans le cadre de deux métiers distincts : le fret général (des délais d'acheminement entre 3 jours et un mois selon l'urgence et les tarifs) et le fret express (des délais garantis d'acheminement entre 24 heures et 4 jours selon les destinations et les tarifs). Dans le fret général, les opérateurs sont les compagnies aériennes, avec comme leader Air France-KLM. Dans le fret express, les opérateurs sont des intégrateurs (FEDEX, UPS, DHL, TNT) qui assument toutes les opérations de transport (ramassage et distribution chez les clients, pré et post acheminement terrestre, tri, dédouanement, transport aérien).

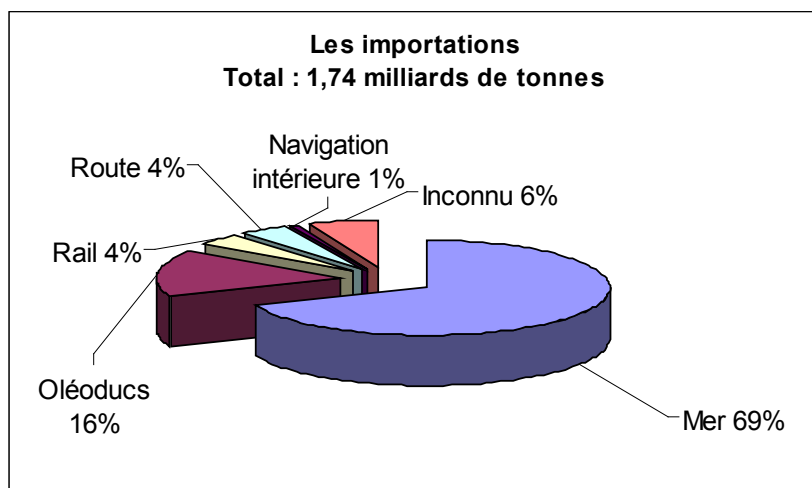


**1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE**



Environ 70% des échanges en volume entre l'Union Européenne et le reste du monde s'effectuent par voie maritime. Parmi les principaux partenaires commerciaux de l'UE à 27 (Russie, Norvège, Etats-Unis, Brésil, Chine), la Russie est le seul pays pour lequel la part du rail n'est pas négligeable : 8% pour des importations dominées par la mer (48%) et les oléoducs (36%), 13% pour des exportations dominées par la route (55%) et la mer (25%).

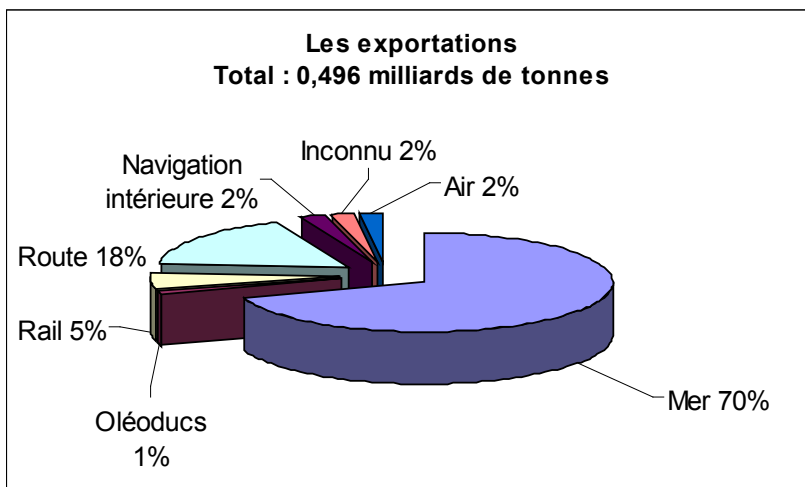
Répartition modale du transport de marchandises entre l'UE à 27 et le reste du monde en 2006 (en tonnes)



Au sein de l'UE à 27, en 2005, 41% du fret traité dans les ports concernait du vrac liquide (pétrole et produits pétroliers, produits chimiques, ...), 26% du vrac sec (charbon, minerais de fer, céréales, ...), 16% des grands conteneurs, 17% du divers. La proportion de grands conteneurs traités dans les ports est très différente d'un pays à l'autre : forte en Allemagne (35%), principalement du fait de Brême et de Hambourg, faible en Italie (15%), en Grande-Bretagne

(10%) ou en France (10%) et en Pologne (8%) (« Transport maritime de marchandises et de passagers 1997.2005 », Statistiques en bref. Eurostat. Juillet 2007).

Même si le commerce intracommunautaire (28%) occupe une place conséquente, le transport maritime des principaux ports de l'UE à 27 est principalement extracommunautaire (58%) (Panorama des transports. Edition 2007. Eurostat). L'orientation majoritairement mondiale des ports vaut en particulier pour l'Allemagne (55%), la France (61%) et l'Italie (67%) mais pas pour la Grande-Bretagne (35%) ni la Pologne (33%) (« Transport maritime de marchandises et de passagers 1997-2005 », Statistiques en bref. Eurostat. Juillet 2007).



Source : Direction Générale de l'Energie et des Transports en coopération avec Eurostat. Commission Européenne. Energie et Transports en chiffres. Statistiques 2007



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



L'expansion du commerce mondial s'est appuyée sur une tendance à la réduction sur long terme du prix du transport. **En 2005, le coût du transport représentait 6% de la valeur des importations mondiales contre 8% en 1980 pour un service dont les fondamentaux se sont améliorés notamment en terme de délais d'acheminement** (« Rapport 2007 sur le transport maritime » CNUCED). En moyenne très faible, ce coût relatif dépend des routes empruntées, des marchandises acheminées et des modes utilisés. Quand il s'agit de café transporté entre la Colombie et l'Europe, ce coût relatif devient marginal, à 3%. Il demeure en revanche important, à 37%, pour le jute transporté du Bangladesh vers l'Europe.

Amenuisement du coût relatif et développement des échanges de produits manufacturés ont été particulièrement actifs dans le transport maritime par conteneurs. **Dans les dix dernières années, les flux de conteneurs ont triplé de l'Asie vers l'Europe, qui est devenue de ce fait en 2007 l'égale de la principale route maritime des conteneurs entre l'Asie et les E-U.**

En 1980, les porte-conteneurs ne constituaient qu'à peine plus de 1% des capacités de la flotte mondiale. Cette proportion s'élève à 12% en 2007 (« Rapport 2007 sur le transport maritime » CNUCED). **L'évolution de la taille des porte-conteneurs atteste de l'importance déterminante des économies d'échelle dans cette dynamique.** En 1995, les plus gros porte-conteneurs assurant la relation Europe/Asie transportaient environ 3 000 EVP. En 2000, leur capacité atteignait 5 à 6 000 EVP. En 2007, on se situe plutôt à 8 000 EVP. On attend pour les prochaines années des navires dont la capacité

d'emport sera comprise entre 10 000 et 12 000, voire 14 000 EVP.

A Hambourg, lors de notre visite du terminal CTA, le Hyundai Brave de Panama, un navire d'environ 8 500 TEU, soit l'équivalent de 100 trains complets et de 6 000 poids lourds, était en cours

La recherche d'une forte contraction des coûts unitaires et la fluidité des centres de transbordement sont probablement pour le transport ferroviaire des enseignements à tirer des succès du transport maritime. A l'échelle intercontinentale, le transport ferroviaire pourrait être le complément privilégié du transport maritime d'autant que les deux modes partagent en principe des objectifs communs en matière de gestion des flux : des flux massifs, fluides et équilibrés.

de déchargement. Sachant qu'un conteneur est chargé ou déchargé en moins de 2 minutes et que plusieurs portiques peuvent fonctionner en simultané, le transbordement, en général partiel, d'un tel navire dure moins de 48 heures.

1.1.2. Le port de Hambourg : une exception en matière de positionnement ferroviaire

Pour certains flux extra-communautaires (relations Russie/UE ou Chine/UE pour citer les plus importants), le fret ferroviaire pourrait être une alternative au transport maritime. Actuellement, il est présent sur ces flux de manière très marginale. Ainsi, entre la Chine et l'Europe, la part du rail dans les échanges en volume est inférieure à 1%. Certes, la part de la mer est écrasante (85% pour les importations et 89% pour les



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



exportations en 2006), mais le poids de la route n'est pas négligeable (5% pour les importations et 6% pour les exportations) (« Rapport 2007 sur le transport maritime » CNUCED). **Au regard des paramètres en vigueur actuellement, les atouts techniques et économiques du transport maritime le laissent sans rival crédible sur les liaisons intercontinentales même quand une alternative terrestre est possible. Néanmoins, la part modale prise par le transport routier sur des distances aussi longues atteste d'un potentiel accessible au fret ferroviaire.**

Par ailleurs, une forte proportion des pré ou post acheminements des trafics portuaires des **flux maritimes internationaux est en principe accessible au transport ferroviaire puisqu'il s'agit de produits pondéreux** (par exemple du charbon) **ou de marchandises conteneurisées** (avec la conteneurisation, la nature des produits transportés importe moins), **transportés sur des distances moyennes, longues, voire très longues**. Le pétrole est sans doute une catégorie de produits plus difficile d'accès du fait de la pertinence incomparable des oléoducs quand ils existent et en raison de la présence de sites industriels pétroliers dans les ports. Plus généralement, les trafics pour lesquels le fret ferroviaire ne peut pas être pertinent sont assurés par des modes de transport captifs (les oléoducs ou, parfois, le transport maritime) ou par des modes de transport par nature incontournables sur certains flux (la route pour des trafics diffus de courte distance).

La tendance au gigantisme du transport maritime favorise la concentration de flux déjà massifiés ayant l'Europe comme origine ou destination sur des grands ports d'envergure mondiale. Pourtant, parmi les dix ports européens les plus importants, **les ports allemands de Brême**

et de Hambourg, font figure d'exception du point de vue de la place relative du transport ferroviaire. **Dans les autres ports, la tendance à la marginalisation du fret ferroviaire s'est imposée dans les pré et post acheminements terrestres en dépit de ses atouts. Atouts qui se situent en particulier dans sa capacité d'évacuation, un paramètre fondamental au regard de la volonté des autorités portuaires de limiter la durée d'immobilisation des marchandises dans les ports.**

Hambourg est le premier port ferroviaire européen. Au Havre, comme notre groupe l'a constaté lors de notre visite, la desserte terrestre est caractérisée par **l'hégémonie du transport routier**. Les données transmises lors de notre visite du port de Hambourg permettent de situer la place, mais aussi la pertinence et le potentiel du fret ferroviaire sur ce port :

- » 30% du trafic portuaire concerne des flux avec la zone baltique, traités actuellement à 90% par mer via des feeders ;
- » 30% du trafic portuaire commence ou se prolonge par des flux locaux, ceux-ci sont traités principalement par la route ;
- » 30% concerne, du fait de son origine ou de sa destination continentale, des flux européens pour lesquels le rail occupe une place forte de 70% ;
- » 10% concerne des flux conteneurisés.

Il convient donc de comprendre l'exceptionnalité du port de Hambourg en matière de desserte ferroviaire. Par comparaison, le port du Havre se situe dans la moyenne des principaux ports européens. Pour éviter les effets de structure liés aux particularités des trafics des ports, concentrons l'attention sur le trafic conteneurisé.



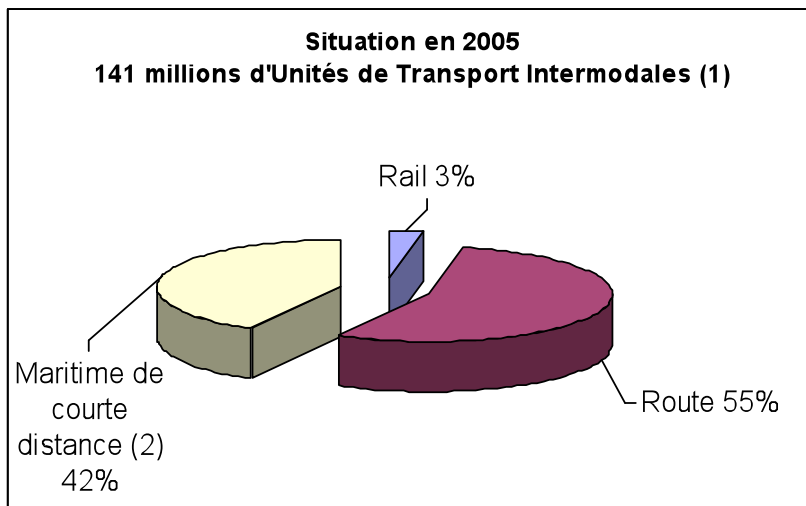
1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



1.1.3. Cette exceptionnalité du port de Hambourg concerne en particulier les conteneurs

Globalement au sein de l'UE à 27, les Unités de Transport Intermodales sont principalement transportées par la route et la mer. Le chemin de fer occupe une place marginale sauf sur certains axes, comme l'axe Nord/Sud entre le delta du Rhin et la plaine du Pô.

Répartition modale du transport d'Unités de Transport Intermodales (1) au sein de l'UE à 27



(1) Une Unité de Transport Intermodale est soit un conteneur, soit une caisse mobile, soit un ensemble routier adapté

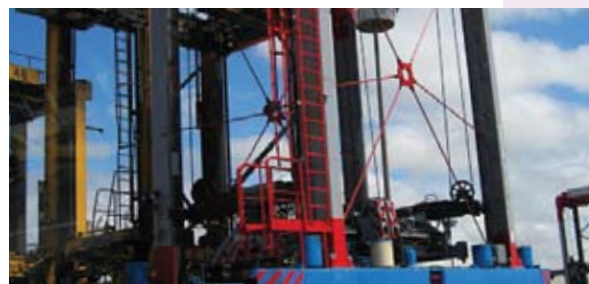
(2) Le transport maritime est surestimé
Source : « Unitarisation du transport de marchandises en Europe, 2005 », Statistiques en bref. Eurostat. Février 2008

devant la zone baltique (30%) et l'Europe centrale (15%). **Hambourg est le second port européen de conteneurs.** Parmi les dix premiers ports européens toutes marchandises confondues, c'est le seul dans lequel l'activité conteneurisée domine largement : 60% au lieu 52% à Algeiras, de 41% à Anvers, 25% au Havre et 21% à Rotterdam (« Transport maritime de marchandises et de passagers 1997.2005 », Statistiques en bref. Eurostat. Juillet 2007).

A Hambourg, la part du ferroviaire dans le trafic conteneurisé a baissé de 38% en 2002 à 28% en 2005 puis est remontée à **30% en 2007.** Avec un trafic de conteneurs quatre fois moindre, Le Havre est le neuvième port européen de conteneurs. La part du ferroviaire dans le trafic conteneurisé est passée de 17% en 1995 à **4% en 2007.**



1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



La place du fret ferroviaire dans les acheminements terrestres des neuf principaux ports européens de conteneurs

Situation 2005	Trafic en millions d' EVP	Part du rail dans les acheminements terrestres
1. Rotterdam (NL)	9.2	9%
2. Hambourg (DE)	8.1	28%
3. Anvers (BE)	6.2	8%
4. Brême (DE)	3.7	53%
5. Algésiras (ES)	3.2	4% (1)
6. Gioia Tauro (IT)	3.1	4% (1)
7. Felixstowe (UK)	2.8	22% (1)
8. Valence (ES)	2.4	7% (1)
9. Le Havre (FR)	2.2	9% (1)

(1) 2001

Sources. 1) Statistiques en bref. « Transport maritime de marchandises et de passagers. 1997-2005 ». 94/2007. Eurostat.
2) Note de synthèse n°89. « Hambourg, zoom sur un centre maritime international ». Novembre 2006. ISEMAR.
3) Note de synthèse n°45. « Le fret ferroviaire et les ports à conteneurs ». Mai 2002. ISEMAR.

Soulignons les différences remarquées par notre groupe au cours de nos visites et qui peuvent permettre de comprendre ici une position relativement forte du rail, là une position marginale plus proche de la situation moyenne des ports européens :

- » **Les terminaux portuaires**, Terminal de France (mis en service en avril 2006) au Havre et CTA (mis en service en 2004) à Hambourg, ont une capacité équivalente (environ 2,5 millions de TEU en 2007) et sont **parmi les plus modernes du monde** (automatisation de la manutention et du stockage). Face à cela, bien que nettement plus ancien, **le triage de Maschen** est quand même **le plus moderne d'Allemagne**, tandis que celui de **Soquence** est à bien des égards **obsolète** (voies courtes, installations vétustes, décalé par rapport au centre de gravité actuel du port et mal desservi).
- » **Les voies ferrées sont placées à proximité des quais** du terminal CTA, certes après la place dévolue aux poids lourds (notons que, depuis 2007, le CTB compte huit voies de 700 m). En outre, Hambourg est une des Régions d'Europe dont la densité ferroviaire est la plus forte (Statistiques en bref



1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



« Réseaux régionaux de transport ferroviaire et routier ». 2008. Eurostat). En revanche, sur le Terminal de France, les voies, au nombre de deux seulement, sont empruntées par un engin rail/route (d'où une rupture de charge supplémentaire) qui déraile régulièrement, et font figure de parent pauvre face aux alignements de camions prêts à être chargés ou déchargés. Une seule ligne, Le Havre-Paris, dessert le port.

» **Des infrastructures routières encombrées** par des flux de différentes natures et proches de leurs limites de capacités à Hambourg alors que le trafic est relativement **fluide** au Havre du fait des embranchements autoroutiers à proximité du port. Notons que le port du Havre peut être considéré comme un **carrefour autoroutier** dans la mesure où l'autoroute A 13 dessert la région parisienne, l'autoroute A 29 dessert le nord et l'est de l'Europe tandis que l'autoroute A 28 dessert le sud de la France et la péninsule ibérique. Dès lors, le recours au rail ne renvoie pas au même degré de nécessité ici et là.

» A Hambourg, **les autorités publiques locales**, propriétaires de l'infrastructure et actionnaires de référence de la société d'entreposage HHLA, sont de longue date impliquées sur le dossier du port et ont nettement pris le parti d'un développement de la desserte ferroviaire. De manière symbolique, notre groupe a été accueilli par un représentant de la collectivité publique de Hambourg à une réception au cours de laquelle l'importance du port et du transport ferroviaire sur le port sont apparus comme des évidences (rappelons que le port génère dans la ville-

Etat de Hambourg 163 000 emplois dont 6 500 emplois directs). **La prise en charge du sujet est plus récente et sans commune mesure au Havre.**

» **La zone de pertinence** du fret ferroviaire est évaluée par les autorités portuaires qui nous ont accueillis à une distance supérieure à 250/300 kilomètres à Hambourg, à **500/600** kilomètres au Havre. Cette zone de pertinence recouvre un **grand nombre de paramètres et peut difficilement être objectivée avec précision**. Un tel écart peut en particulier être interprété comme l'expression des performances comparées du rail et de la route pour quitter le territoire portuaire. Au Havre, ces performances sont de très bonne qualité pour les poids lourds et de qualité très médiocre pour les trains. Les performances de la route et du rail sont beaucoup plus proches à Hambourg.

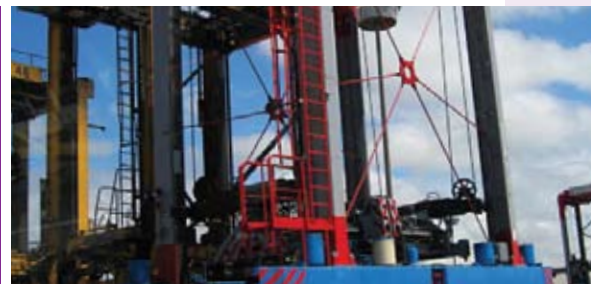
Bien que ce soit devenu dans les trente dernières années un enjeu pour le fret ferroviaire européen, la place du rail dans les ports a été, trop souvent, délaissée.

Le port du Havre est l'illustration de ces difficultés.

A Manchester, nos interlocuteurs ont aussi insisté sur le handicap que constituait actuellement en Grande-Bretagne un accès ferroviaire aux ports de mauvaise qualité d'autant plus problématique que le plus grand port de conteneurs britannique, Felixstowe, est proche de la saturation et que les infrastructures routières sont très congestionnées autour des grandes



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



métropoles (« Les ports britanniques, évolutions économiques et territoriales », ISEMAR, Note de synthèse n°108. Octobre 2008).

Comme notre groupe a pu le constater en particulier au Havre et à Hambourg, **la fluidité des interfaces** est particulièrement importante pour un transport par nature intermodal. Il s'agit d'une des différences majeures entre les ports du point de vue de la part ferroviaire du trafic de conteneurs. A ce titre, les deux principaux ports des E-U dans le trafic de conteneurs avec l'Asie, Los Angeles (8,5 millions d'EVP en 2006 à peine moins que Hambourg : 8,8 millions d'EVP en 2006) et Long Beach (7,3 millions d'EVP en 2006) bénéficient entre autres :

- » de chantiers ferroviaires de grande taille,
- » desservis par des trains blocs à deux hauteurs de chargement entre la Californie et le Midwest,
- » et d'une intégration administrative, la prestation de transport terrestre étant incluse dans la prestation porte à porte de la compagnie maritime avec un prix global du service et un seul document de référence (« Le rééquilibrage des trafics conteneurisés aux Etats-Unis », ISEMAR, Note de synthèse n°106. Juin 2008).

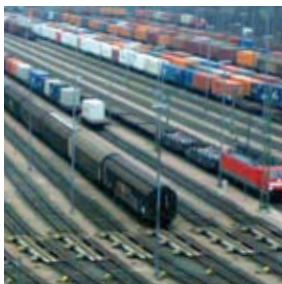
La visite de notre groupe nous a montré que le port du Havre présentait, au moment de la visite, une situation très défavorable au transport ferroviaire à la fois en matière d'installations et de facilités administratives.

1.2. Le fret ferroviaire n'a pas évolué au rythme de la tendance à l'intégration logistique européenne

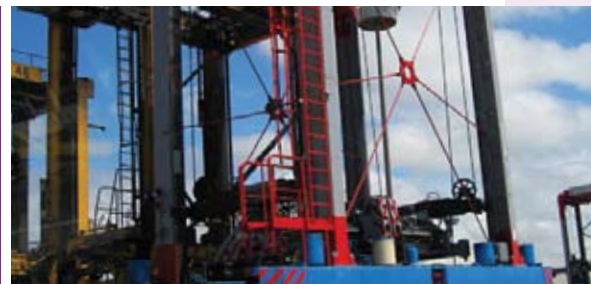
1.2.1. Des échanges européens très dynamiques dans une logique croissante d'intégration logistique

En 2006, près d'un tiers du commerce mondial en valeur a pour origine les échanges internes à l'Europe occidentale, c'est dire la densité, sans équivalent dans d'autres régions, du commerce intracommunautaire. A l'intérieur de l'Union Européenne, les tendances observées au niveau mondial se retrouvent, mais avec une intensité plus forte :

- » **Le commerce intracommunautaire s'est développé à un rythme particulièrement rapide au point, dans les années 2000, de devenir le double du commerce extracommunautaire.** A titre d'exemple, une rose coupée a une forte probabilité, quand elle échappe à une consommation locale, de transiter par le marché d'enchères d'Aalsmeer à côté de l'aéroport d'Amsterdam en provenance d'une cinquantaine de pays producteurs et à destination de toute l'Europe.
- » Du début des années 1970 au début des années 2000, les gros tonnages ont été divisés par deux dans le transport de marchandises au sein de l'UE à 15. Schématiquement, le transport de charbon et de minerais s'atténuait tandis que progressait le transport de produits de grande consommation.
- » Les produits manufacturés représentent près de 80% de ce commerce intracommunautaire. Ainsi, l'industrie automobile, autrefois nationale, est désormais structurée à l'échelle européenne. En forte croissance sur cette



1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



période du fait de la montée en puissance d'une organisation européenne de l'industrie automobile, le transport de véhicules diffère du transport de charbon par exemple, par la nécessité d'accorder une attention forte à l'intégrité du produit et de mettre en œuvre des moyens de transport adaptés.

- » Les flux intracommunautaires sont de plus en plus intra sectoriels et intra firmes. La réactivité, le respect des délais, la fiabilité, la gestion et la transmission de l'information sont de ce fait devenus des paramètres déterminants aux côtés du prix et des caractéristiques usuelles du transport (temps d'acheminement, sécurité du transport, ...). L'intégration logistique est en quelque sorte devenue le pendant nécessaire à la désintégration spatiale.

Le transport de marchandises au sein de l'Union européenne s'est profondément transformé dans les trente dernières années tout en se développant à un rythme rapide sur un territoire en expansion.

1.2.2. Le fret ferroviaire n'a pas évolué au rythme de cette tendance à l'intégration logistique européenne

Cette tendance à l'intégration logistique européenne dans une zone territoriale qui s'élargit génère des possibilités nouvelles pour le fret ferroviaire (davantage de flux sur des distances plus longues) mais sur la base d'exigences plus fortes. **Du fait du poids en capital des ressources employées (coût des locomotives et des wagons), la pertinence technique et économique du fret ferroviaire s'accroît avec la distance, notamment au-delà de 500 kms.** Le fret ferroviaire peut cependant, sous certaines conditions, être pertinent sur des distances courtes.

Constatons, à l'inverse, que la pertinence du transport routier s'est accrue sur longue distance. D'ailleurs, les produits métalliques transportés par la route parcourent en moyenne 655 kms (« Le transport routier de marchandises par type de produits. 2006 », Statistiques en bref. Eurostat. Juillet 2008).

Nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer la complexité de cette notion de pertinence d'un mode de transport. Une analyse plus précise montre que **les positions du fret ferroviaire sont fortes sur certaines routes internationales**, notamment entre les ports belges ou allemands et l'Italie du Nord. En revanche, elles sont **faibles en particulier dans les relations avec la péninsule ibérique ou au niveau des relations transmanche.**

Ainsi, pour relier la France à la Grande-Bretagne, on estime que le trafic de poids lourds empruntant l'autoroute M20 équivaut à la circulation de 200 trains quotidiens tandis qu'en 2007, le trafic ferroviaire transmanche pouvait se limiter à un seul train par jour. A Manchester, nos interlocuteurs nous ont indiqué que **moins de 10% des importations continentales arrivant en Grande-Bretagne sont actuellement acheminées par voie ferrée.**

Globalement, au sein de l'UE à 27, la part modale du fret ferroviaire dans le transport terrestre international de marchandises est faible même si nous verrons plus loin que cette faiblesse relative est sans commune mesure avec son poids dans le transport national.



**1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE**



Au sein de l'espace européen, le repli de la part modale du fret ferroviaire au profit de la voie maritime et, surtout de la route, a de nombreuses origines. Citons les éléments suivants :

- » **L'intégration européenne s'est accompagnée d'un effacement des frontières nationales dont a pleinement bénéficié le transport routier.** Face à cela, les défauts d'interopérabilité ferroviaire (différences d'écartement de voie entre la France et l'Espagne ou entre la Pologne et la Russie, différences de signalisation, différences dans les sources d'énergie, ...) pénalisent particulièrement le fret ferroviaire. Tous nos interlocuteurs ont insisté sur cette difficulté.
- » Le fret ferroviaire emprunte des **infrastructures vieillissantes**, dont la qualité est inégale et dont la **consistance est plus ou moins adaptée aux flux contemporains**. A titre d'exemple, les travaux mis en œuvre fin 2008/ début 2009 pour moderniser la West Coast Line vont handicaper la proportion étonnamment élevée (quelque 43%) d'opérations de fret ferroviaire britanniques qui utilisent actuellement cette ligne.
- » **Le transport routier dispose désormais d'un réseau autoroutier de qualité, sauf dans les nouveaux pays membres.** De fait, de 1970 à 2005, la longueur du réseau autoroutier a plus que triplé dans l'UE à 15 tandis que la longueur du réseau ferré se contractait de plus de 20%, traduisant une préférence de la puissance publique et d'une partie importante de la population pour la route. Notons que cette évolution a été particulièrement spectaculaire en France.

Evolution de la longueur des voies ferroviaires et des autoroutes (en milliers de kms)

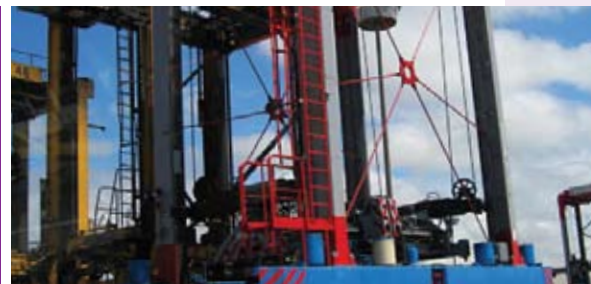
	Voies ferroviaires			Autoroutes		
	1970	2005	2005/1970	1970	2005	2005/1970
Allemagne	43.8	34.2 (55%)	-22%	6,1	12,4	x 2
France	37.6	29,3 (50%)	-22%	1,6	10,8	x 7
Italie	16.1	16,5 (69%)	+2%	3,9	6,5	+ 67%
Luxembourg	0.3	0,3 (95%)	NS	NS	0,1	NS
Pologne	26.7	19,5 (60%)	-27%	0	0,5	NS
Royaume-Uni	19.3	20,0 (31%)	+4%	1,2	3,6	x 3
UE à 15	175.3	153,5	-22%	16,1	57,6	x 3,6
UE à 27	245.9	215,4 (50%)	-12%	NC	61,6	NC

Les chiffres entre parenthèses indiquent la proportion de voies électrifiées

Source : Direction Générale de l'Energie et des Transports en coopération avec Eurostat. Commission Européenne. Energie et Transports en chiffres. Statistiques 2007



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



» La construction de lignes ferroviaires à grande vitesse a fait émerger sur la période un début de réponse au déclin du rail, mais de manière localisée et seulement pour le transport de voyageurs. **On constate** une vitesse moyenne des trains du fret, qui nous a été communiquée au cours de nos visites, de 20 km/h en Pologne ou de 40 km/h en Grande-Bretagne, loin de la vitesse des poids lourds, et très loin des performances des trains à grande vitesse. **Certes, la vitesse d'un train ne dit rien de la qualité de la réponse aux attentes d'un client. Néanmoins, on constate que cette réponse a été nettement différenciée dans les modes routier et aérien entre des acheminements traditionnels et des acheminements express à délais courts et garantis traduisant ainsi l'importance de ce critère pour une partie des flux.**

» **Le fret ferroviaire n'a pas suffisamment innové.** L'essor du transport routier a certes bénéficié d'un spectaculaire élargissement du réseau autoroutier européen. Mais la forte progression de son efficacité s'est aussi appuyée sur de nombreuses innovations : des camions plus puissants et plus économes en énergie, des organisations utilisant des systèmes d'information modernes, une attention au service rendu, ... Ancré sur les territoires nationaux, le fret ferroviaire n'a pas pleinement pris la mesure du potentiel du transport international et n'a pas suffisamment développé des coopérations innovantes fondées sur des politiques commerciales communes, qui auraient permis de compenser les difficultés de passage des frontières. Concentré principalement sur des produits pondéreux, le fret ferroviaire s'est constitué

comme un service standard. **Pour être favorablement positionné sur d'autres produits et être adapté aux exigences de l'économie contemporaine, le fret ferroviaire aurait dû évoluer vers un service plus sophistiqué, plus en phase avec les attentes des clients.**

» **Le fret ferroviaire n'a pas pris le tournant de la logistique.** Au cours de cette période, le transport routier s'est fractionné entre d'une part des opérations simples de transport d'un point A à un point B, d'autre part une organisation en réseau de messagerie d'opérations de groupage et de dégroupage, enfin plus récemment la prise en charge de tout ou partie de la logistique d'un chargeur. Ce fractionnement s'est manifesté au niveau des firmes concernées par la coexistence d'une multitude de firmes de petite taille pour les opérations simples d'une part et la montée en puissance de grands groupes messagers et/ou logisticiens d'autre part. Des groupes de transport de marchandises d'une taille, d'une envergure géographique, d'une capacité d'offre de services diversifiés inédites ont émergé depuis le début des années 1990 à l'initiative des Postes allemande, britannique, française et néerlandaise, elles-mêmes motivées par la volonté d'anticiper l'ouverture à la concurrence de leurs activités traditionnelles. En dépit de la présence historique dans plusieurs Entreprises Ferroviaires de filiales routières qui sont devenues d'importants prestataires de service logistique (Schenker en Allemagne, Sceta puis Geodis en France, NFC puis Exel Logistics au Royaume-Uni), **le fret ferroviaire européen n'a pas suffisamment démontré les avantages logistiques du transport ferroviaire,**



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



accentuant ainsi une position de faiblesse à la fois vis-à-vis des chargeurs, des commissionnaires de transport et des groupes de transport routier et de logistique.

En principe, la pertinence du transport ferroviaire aurait dû le positionner dans les échanges intracommunautaires comme l'équivalent du transport maritime pour les échanges intercontinentaux.

Pour des raisons multiples impliquant de nombreux acteurs, cela ne s'est pas passé ainsi.

Le transport routier a été le principal opérateur du développement des échanges intracommunautaires

En tonnes kilomètres transportées dans le commerce intracommunautaire au début des années 2000, la route (45%) et la mer (40%) dominant largement, loin devant le rail (5%). (Michel Savy, « Le transport de marchandises », Editions d'organisation, 2007).

1.2.3. Les autoroutes ferroviaires : Une innovation au potentiel reconnu mais rencontrant de graves difficultés

Le concept de l'autoroute ferroviaire a été renouvelé par le système Modalohr, une des rares innovations relatives au fret ferroviaire que notre groupe a pu observer

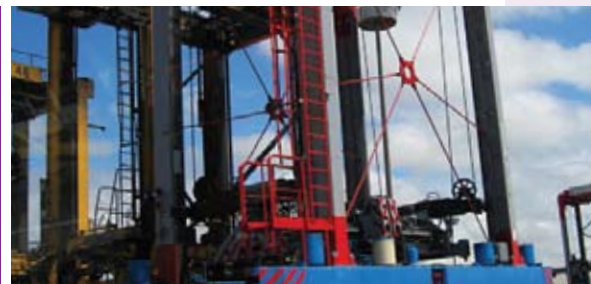
au cours de ses visites. L'AFA est un dispositif ingénieux permettant un franchissement des Alpes entre la France et l'Italie, notamment pour des produits dangereux (plus de 40% du trafic en 2007) dans de bonnes conditions de sécurité. La faible distance parcourue (175 kms), une utilisation limitée, ... rendent l'équation économique impossible sans subventions au moins à court/moyen termes. La visite effectuée par notre groupe du site d'Orbassano à une des extrémités de cette autoroute ferroviaire a confirmé à la fois l'intérêt de l'expérience mais aussi ses limites actuelles.

Bettembourg/Perpignan est un axe d'emblée plus efficient : accessibilité à davantage de types de remorques, trajet long (1050 kms), service assuré sept jours sur sept y compris les jours fériés, poids total en charge accepté pour les poids lourds de 44 t, soit 4 t de plus que sur route (désormais en vigueur aussi pour l'AFA), un temps de transport de 15 heures, une ponctualité de 95%. Inaugurée fin mars 2007, cette autoroute ferroviaire a été mise en service en septembre pour ne démarrer effectivement qu'en décembre, période à laquelle notre groupe a visité le site de Bettembourg. L'objectif d'un taux de remplissage de 60% à la fin de la première année d'exploitation apparaît difficile à atteindre au regard du taux de 35% atteint en mars 2008. Au-delà du temps nécessaire à la montée en puissance, cette nouvelle offre se heurte à plusieurs difficultés :

- » la hauteur maximale autorisée des remorques transportées sur l'itinéraire, 3,97 mètres, conduit en pratique à refuser des camions, souvent pour quelques centimètres;
- » l'absence d'homologation pour transporter des matières dangereuses ;
- » un prix (90 centimes par kilomètre) jugé trop élevé par les entreprises routières.



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



Les visites effectuées par notre groupe à Orbassano d'une part et à Bettembourg d'autre part ont mis en évidence des ambitions fortes pour ces deux nouvelles autoroutes ferroviaires fondées sur le concept Modalohr. Si **l'AFA** est pérennisée en 2009 avec l'ambition annoncée, les fréquences passeraient de 4 à 20 par jour, **le nombre annuel de remorques pourrait approcher les niveaux actuels des deux principales autoroutes ferroviaires** (un peu moins **de 100 000** pour Wörgl / Brennersee et Fribourg / Novare). Si le succès de **Bettembourg/Perpignan** se confirmait, le passage **d'ici 2012/2014** d'une à dix fréquences par jour concernerait **environ 300 000 remorques**.

La comparaison entre l'AFA et R Alpin (Fribourg / Novare) mérite attention dans la mesure où les deux autoroutes ferroviaires ont le **même objet, à savoir le franchissement d'un obstacle naturel, en l'occurrence les Alpes**. R Alpin a démarré en 2001. Elle est aujourd'hui considérée comme un succès. En 2002, première année pleine d'exploitation, elle a transporté près de 45 000 remorques. Son taux d'occupation des capacités dépasse 80% depuis 2003. Les objectifs fixés pour 2010/2011 portent sur 150 000 à 200 000 remorques. R Alpin propose certes un trajet plus long que l'AFA (414 km au lieu de 175 kms) mais présente surtout une situation plus défavorable sur deux paramètres déterminants :

- » la longueur des voies de croisement en Italie et la puissance de traction sur la partie alpine du trajet limitent actuellement le nombre de places par train de R Alpin à 19, avec un projet de passer à 24/25, alors que l'AFA propose actuellement 22 places, puis devrait en offrir 30 ultérieurement. L'AFA dispose donc, à taux de remplissage équivalent, d'un gain de productivité potentiel d'environ 15% ;

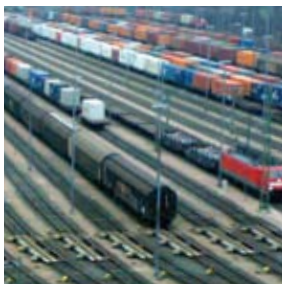
- » la technique des petites roues utilisée pour R Alpin pose des problèmes de freinage et d'échauffement. De ce fait, notamment, le coût d'entretien s'élève à 13% au lieu de 2% dans le cas de l'AFA.

Dans les deux cas, l'autoroute ferroviaire est subventionnée. Cette subvention baisse relativement au fur et à mesure de la montée en puissance du service. Néanmoins, pour la quatrième année de pleine exploitation, en 2005, la part de la subvention était encore égale à 40% du coût total de R Alpin. **Cette subvention peut être considérée comme la contrepartie d'un service d'intérêt général, limitant la circulation des poids lourds en milieu naturel sensible.**

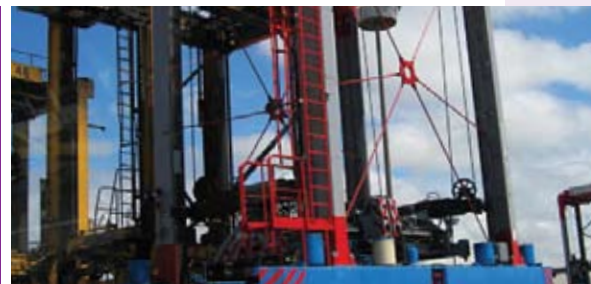
R Alpin bénéficie par ailleurs des puissantes incitations en vigueur en Suisse, avec une interdiction du trafic des camions entre 22h et 5h et une redevance payée par les poids lourds en circulation.

Le rapport charge utile/poids total constitue une limite manifeste à la pertinence énergétique de ce mode d'acheminement. Cependant, le transport de voyageurs en voiture individuelle s'est considérablement développé en dépit d'une limite équivalente. Ce mode d'acheminement peut donc être considéré comme un concept complémentaire permettant au fret ferroviaire d'élargir sa gamme de prestations.

La société Lorry Rail, chargée d'exploiter l'autoroute Bettembourg/Perpignan, a demandé les autorisations afin d'accueillir des remorques mesurant huit centimètres de plus et d'accepter les trafics de citernes. Elle a par ailleurs entamé des négociations sur le prix de la prestation, pouvant aller jusqu'à une fourchette comprise entre 75 et 85 centimes par kilomètre. Mais, **dès**



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



lors, un taux de remplissage élevé apparaît comme une condition impérative pour la pérennité de cette offre. Etabli à 75% dans les conditions de fonctionnement initial pour atteindre l'équilibre économique comme annoncé lors de notre visite, ce taux devra probablement être supérieur à 80% dans les nouvelles conditions. Autrement dit, on mesure à quel point le succès durable de ce concept implique d'exigences.

1.3. Fragilisation du fret ferroviaire sur les flux nationaux

1.3.1. Intensifiés par la mondialisation des échanges et l'intégration logistique européenne, les flux nationaux demeurent les principaux flux

La distance moyenne (tous produits et tous modes de transport terrestre) d'acheminement des marchandises au sein de l'Union européenne, y compris les flux internationaux, est de 124 kilomètres. La prédominance du transport à courte distance se mesure aussi dans le fait que 52% du tonnage transporté franchit moins de 50 kilomètres, et 75% moins de 150 kilomètres (Michel Savy, « Le transport de marchandises », Editions d'organisation, 2007). Dès lors, **à l'époque de la mondialisation des échanges et de l'intégration européenne, le transport de marchandises à l'échelle européenne semble être principalement une activité locale, et de ce fait difficilement accessible au transport ferroviaire.**

De fait, un transport de faibles volumes adressé à de multiples destinataires sur des distances plutôt faibles n'est pas accessible au fret ferroviaire. Or la réduction des stocks au minimum, le juste à temps, la montée en puissance du transport de produits de grande consommation ont plutôt

favorisé ce type de transports.

Le poids prépondérant des flux locaux dans les statistiques de transport masque cependant le fait qu'une partie importante de ces flux constituent la partie préalable ou la partie conclusive de transports nationaux, internationaux, voire intercontinentaux. Rappelons que 30% des trafics du port de Hambourg relèvent de ces flux de proximité à l'origine ou à destination de flux internationaux.

1.3.2. Les flux locaux sont diversifiés et ne sont pas tous réservés aux camions, en dépit de leur hégémonie actuelle

Le transport de colis sur courte distance effectué à partir de plusieurs points d'origine pour desservir plusieurs destinations relève d'évidence de la zone de pertinence incontestable du camion. Parmi les flux locaux, ce type de transport, réalisé par des opérateurs spécialistes en messagerie, occupe une place importante mais il n'est pas le seul. **Les flux locaux peuvent aussi correspondre à des flux massifiés entre deux sites industriels ou à des dessertes terminales de flux internationaux massifiés.** Le fret ferroviaire peut répondre de manière pertinente à ces types de demandes de transport. Sans cela, on ne comprendrait pas pourquoi la distance moyenne parcourue par le fret ferroviaire allemand n'est que de 280 kms.

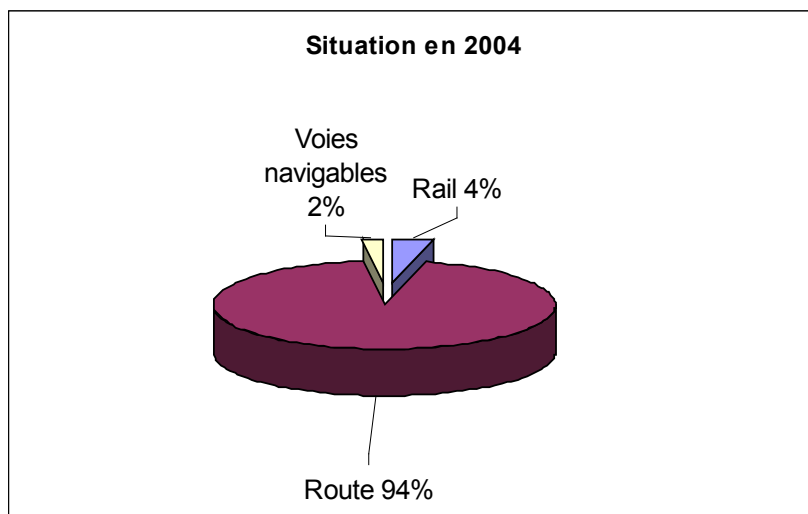
Au sein de l'UE à 27, la part modale du fret ferroviaire dans le transport terrestre national de marchandises exprimé en tonnes est marginale.



1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



Répartition modale du transport terrestre national de marchandises exprimé en tonnes au sein de l'UE à 27

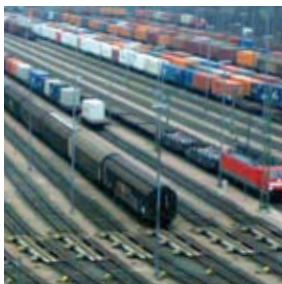


Source : Panorama des transports. Edition 2007. Eurostat

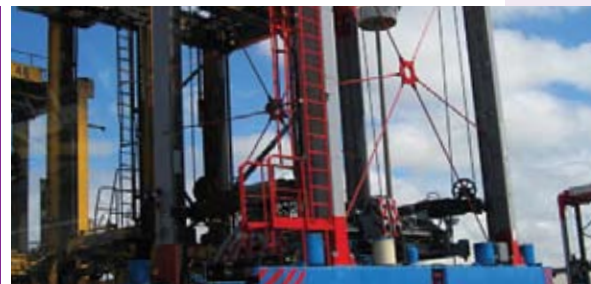
Sur ces flux nationaux, dominés en volume par les matériaux de construction (49%), les produits manufacturés (17%), les produits agroalimentaires (10%) et les produits agricoles (7%), la route occupe une position hégémonique. Pour la plupart des catégories de marchandises transportées, la part du fret ferroviaire est inférieure à 7%. Trois types de produits échappent à cette marginalité : les produits métalliques (19%), les minerais et déchets métalliques (23%) et les combustibles solides (40%) (Panorama des transports. Edition 2007. Eurostat). **Autrement dit, le fret ferroviaire est cantonné dans les transports nationaux à un positionnement sur des produits pondéreux alors que sa gamme d'intervention est plus diversifiée en international.**

Le transport national constitue pourtant en moyenne au sein de l'UE à 27 la moitié du trafic ferroviaire (en tk). A l'exception du Luxembourg (17%) pour des raisons évidentes, cette proportion se situe dans la moyenne en Allemagne (46%) et en Italie (53%), voire un peu davantage en France (60%). Elle s'élève à 72% en Pologne et même à 89% au Royaume-Uni (« Transport ferroviaire de fret en 2005 », Statistiques en bref. Eurostat. Février 2007).

Notons que le fret ferroviaire national ne s'exerce qu'à 27% sur des distances supérieures à 500 kms, majoritairement (56%) entre 150 et 499 kms, et malgré les difficultés objectives déjà évoquées à 13% entre 50 et 149 kms, et même à 4% sur une distance inférieure à 49 kms (Panorama des transports. Edition 2007. Eurostat).



1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



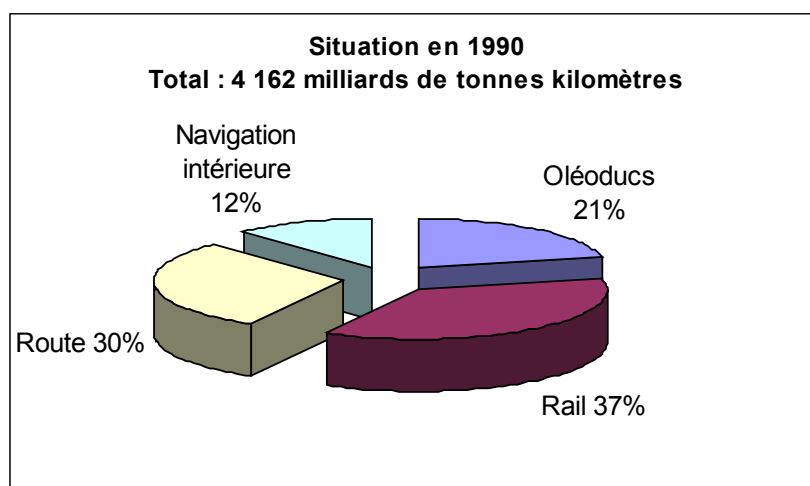
La question de la pertinence technique et économique du fret ferroviaire se retrouve ici au travers la possibilité d'un positionnement sur des flux locaux sous certaines conditions et dans la capacité à influencer sur les paramètres de la pertinence en enclenchant une démarche proactive, par exemple par un travail de groupage de flux de différents produits issus de différents clients.

1.3.3. les shorts-lines nord-américaines : une exception sans exact équivalent en Europe

Il reste une autre catégorie de flux locaux, celle qui consiste à drainer un territoire, à procéder à des opérations de groupage et de dégroupage, à massifier pour alimenter des flux nationaux ou internationaux. Ce travail peut être indifféremment exécuté par des opérateurs routiers ou ferroviaires, sachant que la probabilité de continuer l'acheminement par le même mode pour la desserte principale est forte. En Amérique du Nord, les shortlines se sont spécialisées dans ce travail, dans une logique collaborative avec les grosses compagnies de chemin de fer, concentrées sur les dessertes principales. Ce modèle d'organisation est souvent considéré aujourd'hui comme un élément important dans le succès du fret ferroviaire en Amérique du Nord.

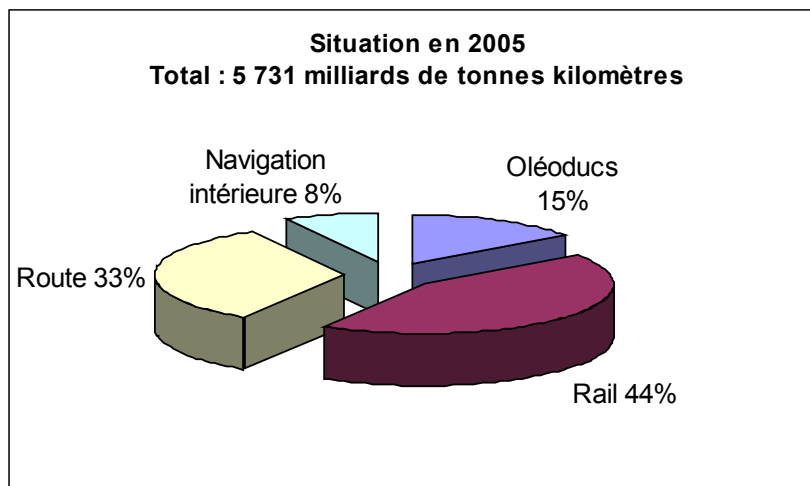
La part modale du fret ferroviaire et son évolution sur les quinze dernières années constitue une des mesures de ce succès.

Répartition modale du transport de marchandises aux Etats-Unis (en milliards de tonnes-kilomètres)





1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



Source : Direction Générale de l'Energie et des Transports en coopération avec Eurostat. Commission Européenne. Energie et Transports en chiffres. Statistiques 2007

Ce succès doit toutefois être relativisé par les conditions particulièrement favorables dont bénéficie le fret ferroviaire aux Etats-Unis :

- » Du point de vue de la réglementation, la situation est inverse à celle qui prévaut encore aujourd'hui au sein de l'Union Européenne : le transport ferroviaire est opéré aux Etats-Unis de manière homogène sur l'ensemble du territoire tandis que le transport routier est encadré par des réglementations différentes d'un Etat à un autre.
- » Le faible nombre d'ouvrages d'art (tunnels par exemple) sur une grande partie du réseau ferré limite les contraintes techniques et permet par exemple une exploitation de trains bloc à deux hauteurs de chargement.
- » A l'exception d'un transport interne à certaines grandes métropoles, le transport ferroviaire de passagers est quasiment inexistant, le réseau ferré étant de ce fait un réseau pratiquement dédié au fret ferroviaire.

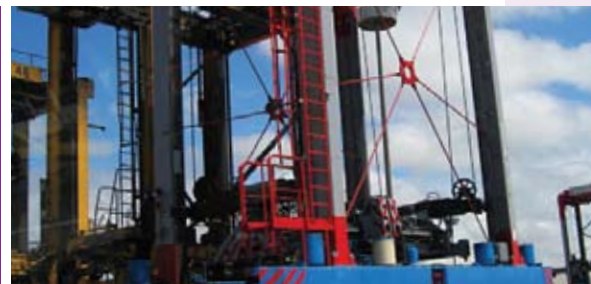
LE TRANSPORT DE PASSAGERS AUX ETATS-UNIS

Aux Etats-Unis, le transport de passagers est dominé en 2004 par les voitures particulières (86%) et l'avion (11%), loin devant les autocars (3%). Le transport ferroviaire ne détient qu'une part infime de 0,3%.

Source : Direction Générale de l'Energie et des Transports en coopération avec Eurostat. Commission Européenne. Energie et Transports en chiffres. Statistiques 2007



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



Le fret ferroviaire aux Etats-Unis est organisé sur la base de plusieurs acteurs complémentaires:

- 1. les IMC** (International Marketing Companies) fonctionnent comme une sorte de guichet unique pour les chargeurs. Pour les chargeurs disposant de volumes importants, ils achètent en gros le transport ferroviaire et le revendent au détail. Pour les autres, ils jouent un rôle de groupage. Pour les armateurs, ils utilisent le fret domestique pour remplir les conteneurs vides.
- 2. les grandes compagnies ferroviaires**, dites de classe 1, opèrent sur la base de flux importants sur moyenne ou longue distance. Union Pacific (environ 49 000 salariés) et BNSF (environ 40 000 salariés) figurent parmi les principales compagnies.
- 3. Les compagnies régionales**, dites de classe 2, et les compagnies locales, dites de classe 3, peuvent être considérées comme des **shortlines**.

Les shortlines opèrent sur un segment donné qu'elles gèrent (infrastructures ferroviaires, locomotives, engins de manutention), à l'exception des wagons, cet actif stratégique étant détenu soit par les chargeurs, soit par les grandes compagnies.

A titre d'exemple, BNSF travaille avec des compagnies locales qui traitent quelques centaines de wagons par an et des compagnies régionales qui en traitent plusieurs dizaines de milliers. L'ensemble contribue pour près de 20% au chiffre d'affaires de BNSF. On peut ainsi considérer leur métier comme consistant à apporter du trafic aux grandes compagnies. Ce métier suppose de manière extensive **une présence de proximité, la capacité de**

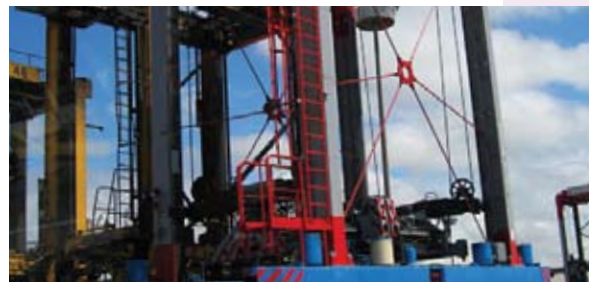
regrouper des trafics issus de clients de petite taille, la traction sur des lignes secondaires, l'exploitation du premier ou du dernier kilomètre.

Les shortlines exercent leur activité soit en contractant directement avec un chargeur pour des trafics de courte distance, soit sur la base de contrats d'un ou deux ans avec des grandes compagnies. Malgré une structure de coûts sensiblement plus faible que les grandes compagnies (coûts de structure limités, coûts opérationnels bas, grande flexibilité), les shortlines dégagent des marges très faibles (coûts d'une présence locale en termes de ressources disponibles en locomotives et conducteurs notamment) qui limitent fortement leur capacité d'autofinancement de l'entretien et du renouvellement des investissements en infrastructure et en matériel. Elles sont donc dépendantes à ce niveau de subventions publiques d'autant qu'elles ont souvent hérité de lignes secondaires vétustes. Le service offert aux clients, conçu comme un service de proximité, est considéré comme le principal point fort des shortlines.

Sauf à évoluer vers la maîtrise de réseaux régionaux, les shortlines se trouvent, au total, le plus souvent dans une situation de très faible autonomie.



1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



Notons que **la consistance actuelle du réseau conduit le fret ferroviaire des Etats-Unis vers ses limites** : engorgement de certains points nodaux (en particulier, la zone de Chicago et ses 80 terminaux de triage par laquelle transite environ 40% du trafic des Etats-Unis), forte proportion de voies uniques (en particulier dans le sud-ouest des Etats-Unis), impossibilité d'accueillir des trains à double niveau sur une partie de l'infrastructure (en particulier dans l'est des Etats-Unis), vétusté des voies secondaires.



Au port de Hambourg

Cette organisation existe aussi au Canada. Elle n'a pas de strict équivalent en Europe, sauf peut-être en Suède. Des projets émergent en France, en particulier, pour promouvoir ce type d'organisation sur la base d'initiatives locales ou régionales (« Les opérateurs ferroviaires de proximité, porte d'entrée dans le développement durable », Jacques Chauvineau et Olivier Medge, Transports, n°447, janvier-février 2008).

OUVERTURE D'UNE
NOUVELLE ÈRE POUR
LE FRET
FERROVIAIRE,
MARQUÉE PAR DE
PROFONDS
BOULEVERSEMENTS

1.2



1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



Les visites effectuées par notre groupe se sont passées dans un contexte sectoriel profondément nouveau : présence visible de concurrents ferroviaires de Trenitalia Cargo à Turin Orbassano, de Fret SNCF au Havre ou de PKP Cargo à Cracovie ; implication dans l'actionnariat de CFL Cargo de son principal client Arcelor ; insertion d'EWS au sein du groupe DB ; présentation d'une stratégie mondiale par la direction de Railion. Ce second chapitre vise à caractériser la nouveauté de la période de ce point de vue.

LES VISITES EFFECTUÉES PAR NOTRE GROUPE SE SONT PASSÉES DANS UN CONTEXTE SECTORIEL PROFONDÉMENT NOUVEAU. LE FRET EUROPÉEN EST ENTRÉ DANS UNE PÉRIODE DE BOULEVERSEMENTS. CE SECOND CHAPITRE VISE À CARACTÉRISER LA NOUVEAUTÉ DE LA PÉRIODE DE CE POINT DE VUE.

2.1. L'évolution de la réglementation européenne a induit de profonds changements

2.1.1. En moins de dix ans, la Commission européenne a transformé en profondeur le cadre institutionnel de fonctionnement du fret ferroviaire européen

La réforme des chemins de fer en Europe a été lancée par la directive 91/440 intitulée « Développement des chemins de fer communautaires » qui préconisait en particulier la séparation entre l'exploitation des services et la gestion de l'infrastructure. Une telle séparation a eu un impact important sur le fonctionnement des systèmes ferroviaires nationaux sachant que des dispositifs différents ont été initiés : une séparation totale accompagnée d'une partition entre de multiples opérateurs en Grande-Bretagne, une séparation dans le cadre d'une unité maintenue au sein d'un holding public en Allemagne, une distinction entre un maître

d'ouvrage et un maître d'œuvre en France.

Pour le fret ferroviaire, les évolutions ont émergé avec **le premier paquet ferroviaire** présenté

en 1998 et adopté en 2001. De fait, la directive 2001/12 est revenue sur la directive 91/440, notamment en rendant obligatoire une **séparation des comptes**

des services voyageurs et de fret. La directive 2001/13 a modifié la directive 95/18 en définissant les conditions dans lesquelles les entreprises peuvent obtenir une licence pour exploiter des services de fret ferroviaire sur le RTEFF, conduisant de fait à **une ouverture à la concurrence de ces services internationaux à compter du 15 mars 2003.**

Publié en septembre 2001, le **Livre blanc** intitulé « La politique européenne des transports à l'horizon 2010 : l'heure des choix » a défini un corps de doctrine qui, pour le fret ferroviaire, se traduisait par trois orientations majeures :

- » L'objectif était de **rééquilibrer les modes de transport**, en particulier en augmentant la part du rail dans les acheminements des marchandises.
- » **La réalisation d'un réseau transeuropéen des transports** était considérée comme une condition nécessaire à la revitalisation du fret ferroviaire.
- » **La création d'un espace ferroviaire européen** était conçue comme l'incitation politique majeure pour aller dans le sens de cette revitalisation.

Le second paquet ferroviaire, présenté en



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



2002, a été adopté en 2004. La directive 2004/51 a de nouveau modifié la directive 91/440, en particulier en insistant sur le lien entre amélioration des performances du fret ferroviaire et ouverture à la concurrence. Fixée initialement à 2008, **l'ouverture à la concurrence sur les services internationaux a été élargie dès le 1er janvier 2006**, créant la possibilité d'un cabotage ferroviaire. **Un an plus tard, l'ouverture à la concurrence concernait aussi les services nationaux.** Des instances de régulation ont été créées, en particulier l'Agence ferroviaire européenne par le règlement 881/2004. L'Agence est notamment mandatée pour élaborer les Spécifications Techniques d'Interopérabilité en collaboration avec les acteurs du secteur, avant de les transmettre sous forme de recommandations à la Commission Européenne. A l'issue d'une consultation des Etats membres, la Commission notifie les STI qui entrent alors en vigueur.

En 2006, la Commission Européenne a présenté une révision à mi-parcours du Livre Blanc relatif à la politique européenne des transports. A cette occasion, le concept de « **co-modalité** » a été introduit pour rendre compte de l'importance d'une utilisation optimale des différents modes

L'AGENCE FERROVIAIRE EUROPEENNE

L'objectif de l'Agence est de contribuer techniquement à la mise en œuvre de la législation européenne, en particulier pour créer un espace ferroviaire européen avec un niveau élevé de sécurité, en renforçant l'interopérabilité ferroviaire et en développant une approche commune de la sécurité.

de transport, soit indépendamment les uns des autres, soit en les combinant. Cette co-modalité implique en principe l'utilisation de moins d'unités de transport (poids lourds, wagons, bateaux) pour plus de fret transporté.

Le troisième paquet ferroviaire a été présenté, lui aussi, en 2002 pour être adopté en 2007. Il était principalement consacré au transport de voyageurs. La directive 2007/59 relative à la certification des conducteurs assurant la conduite des locomotives et des trains sur le système ferroviaire au sein de la Communauté a transposé en droit communautaire l'accord CER-ETF.

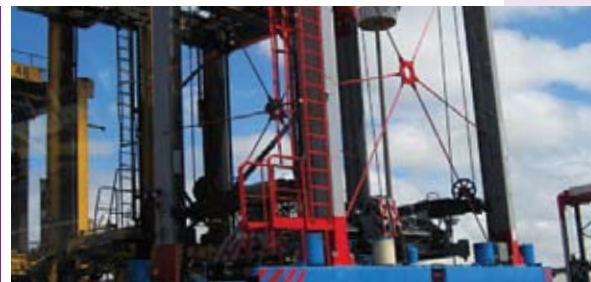
Au total, le cadre institutionnel de fonctionnement du fret ferroviaire a été profondément transformé en moins de dix ans, produisant par anticipation ou par réaction des évolutions majeures dans les organisations et les stratégies des principaux acteurs du fret ferroviaire européen.

2.1.2. Peu de progrès réalisés en matière d'interopérabilité, sauf pour la licence européenne de conduite et les conditions d'emploi pour les services transfrontaliers

L'interopérabilité est une condition nécessaire du développement international du fret ferroviaire, reconnue par la Commission Européenne. La constitution d'un réseau ferré transeuropéen est le projet d'interopérabilité le plus ancien puisque le développement d'un Réseau Transeuropéen



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



de Transport avait été présenté dans le cadre du Livre blanc sur la croissance, la compétitivité et l'emploi en 1993. Quatorze projets prioritaires avaient été retenus par le Conseil européen d'Essen en décembre 1994. La liste a été ensuite étendue pour compter trente projets, plus de la moitié concernant des infrastructures ferroviaires. Six des trente projets ont été achevés. Les autres connaissent un retard important puisque près de la moitié d'entre eux ne devraient pas être achevés avant 2020.

En 2001, le Livre Blanc relatif à la politique européenne des transports prévoyait des investissements destinés à « la mise en place progressive de corridors transeuropéens à priorité, voire à exclusivité fret ... constitués majoritairement de lignes existantes ». En juin 2006, le projet de promotion d'un réseau ferroviaire à priorité fret était rappelé dans la communication de la Commission européenne intitulée « La logistique du transport de marchandises en Europe, la clé de la mobilité durable ».

Dans une nouvelle communication intitulée « *Vers un réseau ferroviaire à priorité fret* » en octobre 2007, la Commission reconnaissait **la lenteur des progrès en matière d'interopérabilité et la persistance de difficultés aux passages des frontières.**

La rénovation des corridors est une première illustration de cette lenteur. Sur les six corridors européens à dominante fret (utilisés actuellement entre 50 et 75% par le fret) retenus, les infrastructures seront rénovées à des échéances actuellement identifiées en 2020, voire au-delà :

» Le corridor A entre Rotterdam et Gênes

dont l'horizon d'achèvement des travaux est 2020.

- » Le corridor B entre Stockholm et Naples.
- » Le corridor C entre Anvers et Bâle ou Lyon dont l'horizon d'achèvement est lié aux travaux de la ligne à grande vitesse Rhin-Rhône là aussi aux environs de 2020.
- » Le corridor D entre Valence, Lyon, Turin, Ljubljana et Budapest dont l'horizon d'achèvement est lié aux travaux de la ligne à grande vitesse Lyon-Turin au mieux en 2023.
- » Le corridor E entre Dresde, Prague, Vienne et Budapest.
- » Le corridor F entre Duisbourg, Berlin et Varsovie.

Dans sa communication d'octobre 2007, la Commission précisait ses orientations relatives aux corridors fret dont voici les principales :

- » Proposer une définition légale d'une structure de corridor orienté fret pour en préciser les modalités de pilotage.
- » Encourager les Etats membres et les gestionnaires d'infrastructure à créer des corridors de sorte à ce que chaque Etat membre participe à au moins une structure de pilotage en 2012.
- » Proposer une mesure législative relative à la publication d'indicateurs de qualité.
- » Demander aux structures de corridor d'élaborer un programme d'investissements visant à supprimer les goulets d'étranglement et de favoriser l'accueil de trains longs (au moins 750 mètres) et lourds (2 000 tonnes).
- » Proposer des dispositions législatives complémentaires sur l'allocation internationale de sillons et sur la priorité accordée au fret international, y compris



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



en cas de perturbation du réseau.

- » Inciter les structures de corridor et les gestionnaires d'infrastructure, avec les acteurs concernés, à établir un réseau performant et adapté de terminaux et de gares de triage.

En septembre 2007, la CER et l'UIC avaient présenté une étude montrant que les investissements nécessaires à une complète rénovation de ces corridors (suppression des goulets d'étranglement, augmentation de la capacité, construction de nouveaux terminaux et migration vers ERMTS) étaient estimés à 145 milliards d'euros, dont seulement un quart était couvert par les budgets existants. **Les orientations ambitieuses de la Commission risquent donc de se heurter à une insuffisance de financement.**

L'interopérabilité ferroviaire est un sujet complexe qui concerne aussi par exemple la gestion des circulations. Les six corridors évoqués précédemment ont d'abord été retenus pour bénéficier d'un équipement en ERTMS.

L'ERTMS est en particulier destiné à remplacer la vingtaine de signalisations différentes existant sur les réseaux ferroviaires européens, à réduire de ce fait le coût des locomotives et à accroître le débit des circulations. Pour le fret ferroviaire européen, les corridors devraient

être équipés du niveau 1 de ce système, avec une priorité pour Rotterdam-Gênes, Anvers-Bâle et Valence-Budapest. Néanmoins, **de nombreuses difficultés limitent à ce jour l'intérêt de cette innovation :**

- » les spécifications du système ne sont pas encore stabilisées ;
- » l'horizon d'application est relativement lointain, aux environs de 2020 ;
- » le coût de mise en œuvre du système ne sera suivi de la totalité des avantages qu'à long terme. Ainsi, les locomotives devront dans un premier temps être équipées à la fois de l'ERTMS et des systèmes actuels pour pouvoir circuler sur les lignes adjacentes, sauf à être complètement dédiées aux corridors équipés.



Les membres du Groupe en réunion



1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



QUELQUES JALONS DANS L'HISTOIRE DE L'ERMTS

L'European Rail Traffic Management System est un système de signalisation ferroviaire basé sur l'informatique et les télécommunications qui comprend une partie contrôle-commande des circulations de trains (ETCS) et une partie communication entre le sol et les trains (GSM R) pour les niveaux supérieurs du système. Le niveau trois, le plus élevé, comporte la transmission continue d'informations par radio (transmission ponctuelle par balise dans le niveau 1), le contrôle de vitesse en sécurité (présent dans les trois niveaux), l'affichage en cabine (n'existe pas dans le niveau 1), l'auto localisation du train par lui-même (détection des trains par les circuits de voie dans les niveaux 1 et 2).

- » Né en 1986, le projet français Astrée est l'ancêtre de l'ERMTS.
- » Une coopération entre la DB et la SNCF se déroule entre 1988 et 1995, notamment autour de ce projet.
- » Un GIE ERTMS Users Group est constitué en 1995 par la DB, la SNCF et les FS.
- » Un groupement d'industriels, UNISIG, est créé en 1998.
- » La première version du système, dite 2.0.0. sort en 2001. Elle est validée par la Commission Européenne.
- » Plusieurs versions se sont ensuite succédées : 2.2.2. en 2002, 2.3.0. en 2004, 2.3.0. Corridor Nord en 2005, 2.3.0. b en 2008. Notons que la Commission européenne a adopté en avril 2008 la version 2.3.0.
- » La version 3.0.0, destinée à être stabilisée pendant au moins cinq ans est annoncée pour 2012/2013.

« ERTMS : une gouvernance européenne déplorable », Jacques Pellegrin, créateur et ancien directeur général du GEIE ERTMS, Transports, n°448, mars-avril 2008

Enfin, en matière d'interopérabilité, l'évolution la plus significative dont les effets se situent dans un court terme concerne la licence européenne de conduite. Cette évolution est importante dans la mesure où :

- » elle précise le cadre de la réglementation en vigueur pour les conducteurs effectuant un service ferroviaire transfrontalier ;
- » elle montre le caractère déterminant du dialogue social européen, la directive

relative à la certification des conducteurs reprenant en grande partie les termes de l'accord signé le 27 janvier 2004 par les partenaires sociaux européens CER et ETF même si plus de trois ans se seront écoulés entre cet accord et la directive.



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



LES APTITUDES ET COMPÉTENCES REQUISES

L'accord précise des règles communes à propos de cinq registres d'aptitudes et de compétences requises :

- » l'aptitude physique ;
- » l'aptitude psychologique ;
- » la vérification de l'aptitude professionnelle ;
- » la reconnaissance des compétences en matière d'infrastructure dans les autres Etats membres (connaissances générales, connaissances du matériel roulant, connaissance des lignes parcourues et des installations, compétences linguistiques).

Il en est de même pour les conditions d'emploi des travailleurs mobiles en service d'interopérabilité transfrontalière. La directive européenne 2005/47 reprend intégralement l'autre accord européen paritaire CER-ETF de janvier 2004 sur ce sujet.

Sur un axe majeur de la politique européenne des transports en matière de fret ferroviaire, à savoir l'interopérabilité, les évolutions s'inscrivent dans une durée longue, sauf sur des sujets qui montrent l'efficacité du dialogue social européen. Dans ces conditions, le risque existe d'assimiler politique européenne en matière de fret ferroviaire et ouverture à la concurrence.

2.1.3. Les conditions de la concurrence entre modes demeurent inégales

La question du prix du transport est centrale. Une tendance à la sous-valorisation de ce prix illustre le fait que le transport est conçu comme une variable d'ajustement par les

chargeurs. Les opérateurs de transport routier les plus puissants ont contourné cette situation en montant en gamme, par l'intermédiaire de la messagerie express ou de la logistique. A défaut d'une telle évolution, le transport ferroviaire a souvent subi le bas prix du transport. A titre d'illustration, selon la direction de CFL Cargo, le prix de la tonne kilomètre est passé de 6,2 centimes en 1991 à 4,4 centimes en 2002. Du fait de la complexité du fret ferroviaire et des coûts afférents, cette situation a probablement contribué à la fois au recul de la part de rail dans le transport européen de marchandises en le plaçant parfois hors du marché et à la dégradation des situations économiques des opérateurs.

En position hégémonique, le transport routier oriente le prix du transport. **Le bas prix du transport routier n'est possible que par l'existence de péages d'infrastructures uniquement focalisés sur les autoroutes et d'un niveau sans commune mesure avec les coûts externes** subis par la collectivité publique du fait de la circulation des camions (congestion routière, bruit, insécurité, contribution à l'effet de serre, ...). On estime que ces coûts externes sont 4,5 fois plus élevés pour le transport routier de marchandises que pour le fret ferroviaire.



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



A cela s'ajoutent les impacts d'une part de **mesures dérogatoires au droit commun en matière de durée du travail** et, d'autre part, des dispositions fiscales parfois favorables au transport routier. **La vitesse autorisée et son respect, le poids total autorisé en charge** constituent par ailleurs des paramètres fondamentaux pour la compétitivité relative des modes routier et ferroviaire.

UN EXEMPLE DE DÉROGATION AU DROIT COMMUN EN MATIÈRE DE DURÉE DU TRAVAIL

La directive 2002/15 relative au temps de travail dans le transport routier de marchandises limite la durée hebdomadaire du travail à 48 heures en moyenne avec une amplitude qui peut atteindre 60 heures sur une semaine isolée. Du fait de l'ouverture internationale des Pays-Bas et de son rôle charnière dans l'approvisionnement de l'Europe à partir du port de Rotterdam notamment, le gouvernement néerlandais a obtenu de la Commission Européenne une dérogation de cinq années pour la mettre en œuvre, repoussant celle-ci à mars 2010.

La Commission Européenne s'est engagée sur ce terrain au travers des **directives Eurovignette**. La directive 1999/62/CE concernait la taxation des poids lourds (de plus de 12 tonnes) pour l'utilisation de certaines infrastructures (autoroutes ou équivalent, routes de montagne, ponts et tunnels). Elle prévoyait la fixation de taux minimaux pour les taxes mais laissait aux Etats membres la possibilité d'appliquer des taux réduits ou des exonérations.

Face au faible écho de la première directive, à la très forte hétérogénéité du montant des taxes et péages prélevés sur les poids lourds et à la

complexité des systèmes de taxation, la directive Eurovignette II adoptée en mai 2006 visait à instaurer un nouveau cadre communautaire relatif à la tarification de l'usage des infrastructures routières. La directive devait concerner les véhicules compris entre 3,5 et 12 tonnes à partir de 2012. A l'approche de l'échéance fixée en juin 2008, peu de pays avaient transposé en droit national cette directive.

En juillet 2008, la Commission Européenne a présenté une communication intitulée « l'écologisation des transports ». Afin d'améliorer la performance environnementale du transport routier de marchandises, cette communication envisage une proposition de directive Eurovignette III visant à permettre la prise en compte des coûts externes (atteinte à l'environnement, nuisances sonores et congestion) dans le calcul et la modulation des montants des péages.

Evoqué lors du séjour de notre groupe à Manchester, le débat relatif à l'autorisation de mega poids lourds de 60 tonnes au sein de l'Union européenne (au lieu de 40 tonnes en Allemagne, en France, en G-B et en Pologne, et de 44 tonnes en Italie et au Luxembourg) illustre d'une autre manière l'importance de la réglementation européenne du point de vue de la part modale du fret ferroviaire.

Certes, cette évolution répondrait à l'objectif que s'est récemment fixée la Commission européenne de transporter plus de fret avec moins d'unités de transport en considérant chaque mode de manière isolée.

Mais le rapport intitulé « Méga-poids lourds ou fret ferroviaire ? » (UIC-CER, 2007) a montré à quel point ce débat faisait ressortir l'inégalité des conditions de concurrence entre le mode routier et le mode ferroviaire :



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



- » Les poids lourds ne payent de redevances d'utilisation de l'infrastructure que sur certains axes tandis que les péages sont acquittés systématiquement par le fret ferroviaire.
- » Un avantage de productivité considérable serait apporté au transport routier (l'autorisation des méga poids lourds réduirait les coûts unitaires du transport routier sur longue distance de 20 à 25%) alors même qu'en matière de développement durable et de sécurité des transports, le choix devrait être inverse.
- » Les conditions de travail des conducteurs et le respect de la réglementation diffèrent sensiblement entre les deux modes.
- » La circulation de ces mega-poids lourds générerait des adaptations coûteuses des infrastructures routières. Les investissements nécessaires risqueraient de nouveau d'handicaper les investissements à réaliser au niveau des infrastructures ferroviaires.

Une telle autorisation pourrait accélérer et renforcer une tendance déjà présente. De fait, le chargement moyen des camions au sein de l'UE est passé de 12,3 tonnes en 2000 à 13,1 tonnes en 2005 (« Chargements moyens, distances et parcours à vide dans le transport routier de marchandises. 2005 », Statistiques en bref. Eurostat. Octobre 2007).

On mesure à quel point sur cet exemple des choix effectués par la puissance publique en matière de réglementation peuvent avoir un effet structurant sur la pertinence relative des modes de transport.

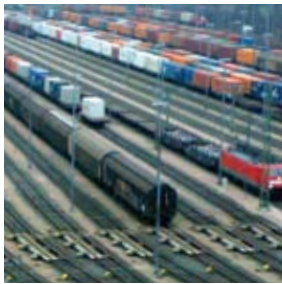
2.2. Transformation sensible du paysage européen en matière de fret ferroviaire

2.2.1. Certains opérateurs de fret ferroviaire sont devenus des acteurs majeurs du transport européen de marchandises et de la logistique

La concentration dans le monde du transport routier de marchandises s'est effectuée depuis une quinzaine d'années en Europe à l'initiative de trois types d'acteurs qui sont devenus dominants. Les Postes nationales, au premier rang desquelles la Deutsche Post, ont profité de leur expérience et de leur puissance pour investir un domaine, la messagerie, dont la proximité avec leur métier d'origine était évidente (organisation d'un réseau national, trafic diffus, réception/groupage/dégroupage/livraison, délais brefs, ...). Particulièrement présents au Royaume-Uni pour prendre en charge la logistique des distributeurs, les prestataires logistiques se sont développés, à l'image d'Exel. Les commissionnaires de transport d'origine allemande ou suisse constitués pour accompagner le développement des exportations industrielles se sont renforcés (Kühne & Nagel).

LE CAS DEUTSCHE POST AG

Deutsche Post AG a successivement pris le contrôle des firmes allemandes DHL et Trans-O-Flex, des firmes britanniques Exel, Tibett and Britten et Securicor, de la firme suisse Danzas, de la firme néerlandaise Nedloyd, de la firme française Ducros, de la firme suédoise ASG, des firmes états-uniennes Air Express International et Burlington.



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



Ce processus a provoqué un effacement de frontières entre certains métiers, en particulier entre les métiers de la poste et les autres métiers du transport de marchandises et de la logistique. Cet effacement n'a pas directement concerné le métier du fret ferroviaire. Certes, parmi les opérateurs de fret ferroviaire les plus puissants en Europe, Railion d'une part, Fret SNCF d'autre part, des groupes ont été constitués dans lesquels les opérateurs de fret ferroviaire ne constituent qu'une partie, minoritaire, en terme de chiffre d'affaires. Mais les synergies entre les parties transport multimodaux de marchandises et logistique d'une part et fret ferroviaire ne se sont pas développées. D'ailleurs, dans les deux cas, des hésitations stratégiques ont caractérisé la place des entités spécialisées dans le transport routier de marchandises et de logistique au sein de groupes principalement structurés par les Entreprises Ferroviaires historiques

LA PLACE DU FRET FERROVIAIRE DANS LES CHIFFRES D'AFFAIRES 2006 DES BRANCHES FRET ET LOGISTIQUE DES GROUPES DB ET SNCF

Le chiffre d'affaires 2006 de DB Schenker s'élevait à 17 milliards d'euros, dont 3,8 en fret ferroviaire et transport combiné.

Le chiffre d'affaires 2006 de la branche Fret et Logistique du groupe SNCF s'élevait à 6,6 milliards d'euros, dont environ 2 en fret ferroviaire et transport combiné.

Ces hésitations se sont traduites en Allemagne par des allers retours. Historiquement filiale des chemins de fer allemands, le transitaire Schenker a en effet été cédé au début des années 1990. Ensuite, Schenker a rejoint Stinnes, filiale transport du groupe industriel Veba. Le groupe DB a finalement repris l'ensemble, un ensemble puissant, au début des années 2000. Des hésitations de même nature ont existé en France, même si elles se sont manifestées de manière moins spectaculaire. Ainsi, dans la période récente, Géodis a d'abord été considéré comme ne faisant pas partie d'une branche transport de marchandises au sein du groupe SNCF avant d'y être intégrée pour en devenir la tête de pont, à l'image de ce qu'est devenu Schenker pour le groupe DB dans le fret et la logistique.

En termes de chiffre d'affaires réalisé en 2006, DB Schenker s'est hissé au cinquième rang parmi les groupes de transport d'envergure mondiale :

1. Deutsche Post AG
2. UPS
3. Fedex
4. Moller-Maersk
5. DB Schenker

Source. Michel Savy, « Quels nouveaux acteurs et quelles nouvelles stratégies dans les transports internationaux ? », Centre d'analyse stratégique du gouvernement français. 8ème rendez-vous de la Mondialisation. 20 septembre 2007.

Le même classement effectué à l'échelle des seuls acteurs européens montre que le secteur est actuellement dominé par des groupes constitués à partir de réseaux publics historiques, dans la poste ou le fret ferroviaire :



**1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE**



1. Deutsche Post AG
2. DB Schenker
3. TNT Post Group
4. Kühne & Nagel
5. Branche Fret et logistique du groupe SNCF

Source. Michel Savy, « Quels nouveaux acteurs et quelles nouvelles stratégies dans les transports internationaux ? », Centre d'analyse stratégique du gouvernement français. 8ème rendez-vous de la Mondialisation. 20 septembre 2007.

Les tendances à l'acquisition d'une envergure internationale et à la diversité des métiers exercés ont nettement modifié l'organisation européenne du transport et de la logistique.

Les domaines de spécialité des cinq plus grands transporteurs européens

- | | |
|---------------------|------------------|
| 1. Deutsche Post AG | A, B, C, D, F, G |
| 2. DB Schenker | C, D, E, F, G |
| 3. TNT Post Group | A, B, C |
| 4. Kühne & Nagel | D, F, G |
| 5. Groupe SNCF | C, D, E, F, G |

A = courrier grand public ; B = express intégré internationalement ; C = messagerie ; D = transport routier ; E = fret ferroviaire ; F = commission ; G = logistique

Notons que l'évolution de la réglementation européenne, en matière d'ouverture à la concurrence des réseaux, a contribué à une telle évolution. Néanmoins, à ce jour, ces tendances cohabitent avec une activité de transport qui demeure avant tout nationale et la persistance de domaines de spécialité distincts acquis dans la durée. La gestion de réseaux complexes est le point commun à ces groupes. Mais les réseaux restent différenciés : le réseau du courrier grand public pour les postes allemande et néerlandaise, le réseau de la messagerie routière entre autres au sein de Géodis principalement en France, le réseau du fret ferroviaire pour Railion et Fret SNCF, ...

2.2.2. Le métier du fret ferroviaire n'est plus exercé par des monopoles nationaux.

Le fret ferroviaire partage avec le secteur de la poste d'avoir fonctionné au cours de la seconde moitié du vingtième siècle sous la forme de monopoles publics ancrés sur des territoires nationaux. La recomposition du secteur de la poste a produit deux des plus grands groupes européens de transport, Deutsche Post et TNT Post. La Poste, d'origine française, et Royal Mail, d'origine britannique, ont suivi une trajectoire similaire mais à un degré moindre. Par ailleurs, La Poste a obtenu du gouvernement français de développer une activité bancaire.

L'évolution récente du fret ferroviaire présente des similitudes au travers de la mise en valeur de participations historiques dans les groupes dénommés aujourd'hui Schenker et Géodis.

Néanmoins, **la rupture la plus nette se situe plutôt dans la constitution de groupes européens de fret ferroviaire.** Dans les présentations faites à notre groupe, l'acquisition



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



d'une dimension européenne a été ressentie le plus nettement en Allemagne quand la direction de DB Schenker a indiqué détenir une part de 20% du marché du fret ferroviaire européen et souhaiter atteindre une part de 25% en 2012.

De fait, les années 2000 ont été caractérisées par la stratégie très active du groupe DB en matière de fret ferroviaire européen. Des positions ont été prises sur quatre corridors majeurs ayant le territoire allemand comme point d'origine, point de destination ou comme zone de transit :

- 1. Un corridor Nord/Sud** centré sur les relations entre d'une part, les grands ports belges, néerlandais et allemands, d'autre part, l'Allemagne, l'Autriche, l'Italie et la Suisse. Ce corridor peut avoir un prolongement vers le nord en direction de la Suède ou de la Norvège. L'implication stratégique de DB Schenker a été particulièrement forte sur un des principaux axes du transport européen de marchandises. Elle s'est manifestée soit par la reprise d'opérateurs historiques au Danemark et aux Pays-Bas, soit par des prises de participation dans des opérateurs de second rang en Italie (SFM en 2004 qui est ensuite devenu Railion Italia, puis Nord Cargo en 2008) et en Suisse (20% du capital de BLS Cargo en 2002, puis passage à 45% en 2008), soit par la création de sociétés communes en Scandinavie (avec Green Cargo, le leader du fret ferroviaire en Suède). DB Schenker est dès lors directement très présent sur ce corridor avec Railion Scandinavia (qui a repris le personnel et la flotte de Railion Denmark le 1er janvier 2008), Railion Nederland, Railion Deutschland, Railion Schweiz et Railion Italia.
- 2. Un corridor Ouest** centré sur les relations d'une part entre les ports nord-européens, l'Allemagne, la France et la

péninsule ibérique, d'autre part entre la Grande-Bretagne, la France et la péninsule ibérique. Les prises de position de DB Schenker datent de 2007. Pendant les travaux de notre groupe, DB Schenker a pris le contrôle d'EWS, conduisant ainsi à devenir leader en Grande-Bretagne et être un des principaux nouveaux entrants en France. La prise de participation majoritaire dans l'opérateur intermodal Transfesa a conduit DB Schenker à prendre pied en Espagne.

- 3. Un corridor Est** centré sur les relations d'une part entre les ports nord-européens, l'Allemagne, d'autre part entre certains nouveaux Etats membres dont la Pologne, la Russie, l'Ukraine voire la Chine. Les prises de position de DB Schenker se sont manifestées en 2008: une prise de participation dans East West Railways en Pologne, des accords de partenariat avec PKP Cargo pour faciliter les circulations des locomotives EU 43 entre l'Allemagne et la Pologne, la création d'une joint-venture Eurasia Rail Logistics avec PKP Cargo, le russe RZD et le biélorusse BC.
- 4. Un corridor Sud-est** centré sur les relations d'une part entre les ports nord-européens, l'Allemagne, d'autre part entre certains nouveaux Etats membres, et la Turquie. Sur cet axe, la question du partenariat avec Rail Cargo Austria est centrale dans la mesure où l'opérateur historique autrichien cherche à se positionner comme le leader en Europe centrale (positionnement crédible depuis sa prise de contrôle de l'opérateur hongrois MAV Cargo en 2008).

DB Schenker est devenu simultanément un des premiers groupes de transport d'envergure mondiale et le premier groupe européen de fret ferroviaire. Premier groupe



1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



de fret ferroviaire au sens de l'envergure acquise, loin devant les autres groupes en voie de constitution, et au sens d'une dynamique stratégique motrice.

2.2.3. Complexification du métier d'opérateur de fret ferroviaire désormais exercé selon des modèles d'organisation différents

Le fractionnement à l'échelle européenne du transport routier de marchandises entre des métiers et des modèles économiques différents s'est effectué en une vingtaine d'années avec une polarisation entre des groupes transnationaux rentables d'une part (même si les taux de rentabilité sont sans commune mesure avec ceux constatés dans d'autres secteurs d'activité) et des firmes de petite taille à la limite de la viabilité économique d'autre part.

LA STRUCTURATION DU TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES EN ALLEMAGNE

70% du transport routier de marchandises est assuré en Europe par cinq pays : l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni. Comme en fret ferroviaire, le pavillon allemand est le plus important à la fois pour les trafics nationaux et pour les trafics internationaux. A la différence du pavillon français qui, dans les quatre dernières années, perd des parts de marché, notamment au profit des pavillons des nouveaux Etats membres d'Europe de l'Est, le pavillon allemand résiste bien. Pourtant les coûts d'exploitation moyens sont plus élevés en Allemagne qu'en France : de 10% pour les véhicules, de 6% pour le gazole, le double pour les assurances, au niveau des péages aussi depuis le 1er janvier 2005 (12 centimes par kilomètre sur 90% des distances parcourues sur le territoire allemand), difficilement comparables pour les frais de personnel.

Le positionnement favorable du pavillon allemand renvoie en particulier sur l'étude citée par l'élaboration d'une gamme de prestations cohérente avec les attentes des chargeurs :

- » Par un positionnement plutôt haut de gamme des grandes entreprises de transport allemandes cohérent avec l'attente d'une proportion importante de chargeurs privilégiant la qualité de la prestation, le respect des délais et la sécurité du fret.
- » Par un positionnement bas coût réalisé en proposant une prestation assurée par des conducteurs des Länders de l'est (payés environ 30% de moins), ou en externalisant vers des petits transporteurs familiaux ou locaux (60% des entreprises allemandes ont moins de cinq salariés).

Source : « Le TRM en Allemagne ». Laurent Guiléry. Comité National Routier. Mai 2007



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



A partir du moment où l'on s'écarte du modèle d'organisation historique, la question se pose de savoir comment la structuration du fret ferroviaire européen peut évoluer. Une évolution vers un fractionnement, au sens évoqué à propos du transport routier de marchandises, peut déjà être observée au travers de diverses modalités.

La différenciation des modèles d'organisation se mesure en particulier dans le degré de continuité ou de rupture avec la logique de l'intégration qui prévalait au sein des Entreprises Ferroviaires historiques. De ce point de vue, on peut repérer trois modèles.

Le premier « modèle » est le plus classique. **L'opérateur de fret ferroviaire opérant dans un pays est issu d'une Entreprise Ferroviaire historique. Son degré d'autonomie par rapport à cette Entreprise est variable.** Les principaux opérateurs actuellement en activité s'inscrivent dans ce modèle : l'allemand Railion, le polonais PKP Cargo et le français Fret SNCF.

Le second « modèle » a émergé depuis quelques années. Il est la conséquence de la constitution de groupes de fret ferroviaire européen évoquée précédemment. **L'opérateur de fret ferroviaire opérant dans un pays appartient à un groupe issu d'une Entreprise Ferroviaire historique.** Il intervient soit comme l'opérateur principal (Railion Nederland ou encore d'une certaine manière EWS au Royaume-Uni), soit comme un opérateur important mais de second rang (Railion Italia, SBB Cargo Deutschland ou SBB Cargo Italia pour CFF, TX Logistics en Allemagne pour Trenitalia, ECR en France pour EWS)

Le troisième modèle est plus insolite. **Certains groupes cherchent à intégrer le fret**

ferroviaire, soit en se structurant non pas autour du transport de marchandises et de logistique mais sur la base des services de transport aux marchandises comme aux voyageurs (Veolia Cargo, particulièrement actif en Allemagne et en France, en est l'exemple le plus significatif), soit, pour des industriels, en maîtrisant un transport considéré comme stratégique (Rail4Chem actif depuis plusieurs années en Allemagne dans le domaine de la chimie ou Seco-Rail actif depuis peu en France dans le domaine du BTP).

La diversité des opérateurs de fret ferroviaire peut aussi s'apprécier au travers d'une **différenciation entre généralistes et spécialistes**. Trois modes d'acheminement du fret ferroviaire peuvent être classiquement distingués : le transport de trains complets, le transport par wagons isolés, le transport intermodal. On peut considérer qu'un opérateur généraliste dispose des compétences nécessaires à la réalisation de ces trois types de trafic quelle que soit la nature des marchandises transportées. Notons que dans notre échantillon uniquement composé de généralistes, les opérateurs se distinguent par une diversité d'activité variable. Ainsi, le trafic opéré par PKP Cargo concerne pour plus de 45% du charbon. Le trafic d'EWS est fortement concentré d'une part sur des produits pondéreux (charbon, pétrole, acier), d'autre sur des conteneurs (15% du trafic). Depuis peu ont émergé des **spécialistes** (leur spécialité n'est pas exclusive mais structure à des degrés divers leur activité) **sur un secteur d'activité** (Rail4Chem pour la chimie), **sur un domaine** (alliance Veolia Cargo et Rail Link dans le transport terrestre de conteneurs maritimes), **sur certains axes** (BLS Cargo sur la ligne suisse de transit Lötschberg/Simplon ou RTC sur l'axe du Brenner entre l'Autriche et l'Italie).

Une autre différenciation possible peut se situer par rapport au caractère intégré



1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



des Entreprises ferroviaires historiques.

Des entreprises spécialisées dans la location de locomotives ou dans la mise à disposition de conducteurs sont venues s'ajouter aux wagonniers. Mais on peut aussi constater des écarts significatifs dans le degré d'intégration du métier d'opérateur ferroviaire pour ceux qui ont persisté dans cette logique. Ainsi, Railion gère et entretient ses locomotives et ses wagons à la différence de Fret SNCF dont cette activité est effectuée soit par d'autres entités de la SNCF (le domaine Matériel de la SNCF), soit par des filiales (France Wagons). Une autre manière d'aborder la diversité des organisations actuellement en vigueur consiste à examiner le positionnement des conducteurs. Dans certains cas, pour Fret SNCF par exemple, ils n'étaient pas, au moment de notre visite au Havre, gérés directement et complètement par l'opérateur de fret ferroviaire même si leur activité était spécialisée. Dans d'autres cas, il est intéressant de mesurer la proportion de conducteurs dans l'effectif de l'opérateur de fret ferroviaire afin d'apprécier la diversité des métiers exercés. Ainsi, en 2006, cette proportion était de 30% pour PKP

L'OUVERTURE À LA CONCURRENCE
BOULEVERSE LE PAYSAGE DU FRET
FERROVIAIRE EUROPEEN.

La structuration du fret ferroviaire européen se complexifie avec l'apparition de modèles d'organisation nettement différenciés. A ce jour, on n'observe pas clairement, au niveau du secteur dans son ensemble, l'émergence d'une gamme de prestations associée à une échelle de prix comme dans le transport routier de marchandises.

Cargo au début de l'année 2007, mais de près de 42% pour EWS.

2.3. Une recomposition européenne inachevée

2.3.1. La multiplication des opérateurs dans une conjoncture économique dégradée constitue une phase intermédiaire à risque.

A la stabilité institutionnelle et organisationnelle de la période antérieure succèdent des incertitudes. Avant, le paysage était dominé par des « champions » nationaux parmi lesquels les trois plus puissants étaient Railion, Fret SNCF et PKP Cargo. Aujourd'hui, une vision européenne s'impose progressivement avec une position prépondérante de DB Schenker. Des évolutions du même type ont eu lieu dans d'autres secteurs d'activité. Dans le transport aérien, l'évolution a conduit d'une part à l'émergence de groupes de taille mondiale (par exemple Air France/KLM), d'autre part à des défaillances retentissantes (par exemple Swissair), souvent liées à des stratégies internationales non maîtrisées. Dans le transport routier de marchandises, certains groupes (par exemple DHL) ont connu de longues périodes de restructurations destinées à homogénéiser les situations hétérogènes des opérateurs acquis en peu de temps.

Classiquement, les phases d'ouverture à la concurrence dans un secteur d'activité initialement structuré par des monopoles nationaux se traduisent par une multiplication d'opérateurs. C'est pour l'instant ce qu'on



**1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE**



observe au sein de l'UE à 27. Le nombre de licences varie considérablement parmi les six pays qui constituaient notre échantillon. En fait, quand on exclut des entreprises locales dont certaines existent de longue date, en particulier en Allemagne, on retrouve, à l'exception du Luxembourg, un nombre de concurrents le plus souvent compris entre 5 et 10.

Nombre de licences en 2006 sur les territoires nationaux des six sites visités par notre groupe

Allemagne	344
France	8
Italie	41
Luxembourg	1
Pologne	72
Royaume-Uni	57

Source : Direction Générale de l'Energie et des Transports en coopération avec Eurostat. Commission Européenne. Energie et Transports en chiffres. Statistiques 2007

Cette première phase est généralement suivie par une phase de concentration qui peut se traduire par la disparition de certains opérateurs. Ici, la particularité provient de ce que la constitution de groupes ferroviaires européens a accompagné la multiplication d'acteurs. Face à la complexité d'un positionnement d'opérateur généraliste de fret ferroviaire et au regard des faibles rendements attendus, le passage d'une organisation nationale à une organisation européenne s'effectue principalement sous l'égide des opérateurs historiques. Néanmoins, les risques associés à cette nouvelle situation existent. La crise économique qui s'annonce pour 2009 pourrait accélérer des choix de retrait ou précipiter des spirales régressives.

Jusqu'à présent, les restructurations qu'ont connues les principaux opérateurs de fret ferroviaire ont présenté une dimension principalement nationale et étaient destinées à résoudre une équation économique complexe. Alors même que ce processus n'est pas arrivé à son terme, le bouleversement en cours peut produire des restructurations d'une autre nature dans la période à venir. Les alliances nouées ou les prises de contrôle réalisées dans la dernière période ont déjà modifié en profondeur le paysage du fret ferroviaire européen. Tout indique que ce processus de recomposition européenne n'est pas achevé, les opérateurs risquant d'être confrontés dans la prochaine période à un ralentissement de la croissance de leur activité, voire à une contraction.

2.3.2. L'avenir du wagon isolé : une question lourde de conséquences en matière d'emploi.

Face à la diversité des flux, à la proportion moindre de flux relatifs à des produits pondéreux, à une tendance à ce que les envois soient plus fréquents, de taille plus réduite, en direction de destinations multiples, les opérateurs de fret ferroviaire peuvent adopter deux grands types de positionnement :

- » Soit en développant un modèle d'organisation dédié, sur un type de flux, sur un mode d'acheminement, sur



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



un territoire régional, sur la base d'un partenariat avec un industriel ou d'un autre opérateur de transport. Ce type de transport à la demande est assuré en fret ferroviaire par des trains entiers ou par la desserte ferroviaire d'un transport intermodal, en transport routier par des lots complets, en transport maritime par du vrac. C'est le chargeur qui a la maîtrise du sujet.

- » Soit en développant un modèle d'organisation transversal. Dans ce cas, un seuil de trafic sur un territoire est franchi qui conduit à passer du traitement de flux épars à un fonctionnement en réseau. Dès lors, il s'agit en fret ferroviaire d'organiser les flux d'information et les flux physiques d'un très grand nombre de couples origines/destinations de wagons en mobilisant des types d'acheminement adaptés. Cette organisation complexe génère des coûts importants qui ne peuvent être couverts que par un fonctionnement performant et par une forte densité des trafics. Un tel mode d'organisation se retrouve dans la messagerie en transport routier, dans la collecte et la distribution de courrier à la poste, dans la gestion des conteneurs en transport maritime. La maîtrise du sujet est assurée par le transporteur.

En la considérant de manière autonome, l'activité de gestion des wagons isolés est identifiée comme étant déficitaire pour quatre des cinq opérateurs historiques examinés dans le cadre de la mission de notre groupe. Seul Railion parvient, bon an, mal an, à équilibrer les comptes de cette activité. Cette activité est aussi celle qui emploie le plus d'effectifs (de l'ordre de 40% de l'effectif total pour Railion). EWS n'a pas de réseau de wagon isolé à proprement parler, mais peut ajouter, à l'occasion, un wagon isolé

à un train entier. Mais c'est aussi le seul grand opérateur impliqué dans notre groupe à ne pas se différencier radicalement en termes de taille de son principal concurrent sur le territoire britannique.

Les difficultés rencontrées par les opérateurs dans le wagon isolé proviennent d'une part d'une insuffisante valorisation des avantages de la logistique ferroviaire, d'autre part des coûts associés à la complexité d'une production impliquant l'engagement d'importantes ressources dans des conditions non optimales. A cela s'ajoutent, de manière différente d'une Région à une autre, les éléments suivants :

- » **Des voies ferrées « secondaires » dont l'état est inégal**, avec parfois un besoin urgent de régénération (notons que ce problème n'est pas spécifiquement européen, un tiers des services shortlines du Texas est actuellement menacé du fait de l'ampleur des coûts de rénovation des voies ferrées).
- » **Des triages dont la localisation** (Maschen ou Orbassano ont été présentés par nos interlocuteurs comme étant bien situés à la différence de Soquence), **la configuration** (une partie des voies sont immobilisées à Orbassano par défaut d'un trafic suffisant, d'autres triages peuvent au contraire être trop exigus et ne pas pouvoir bénéficier d'une extension) ou **la modernité des installations limitent les performances.**

Ces difficultés risquent de s'aggraver avec la dégradation de la conjoncture économique. Toutes les activités n'ont pas la même intensité en emploi. Ainsi, le wagon isolé, du fait de la complexité de



1970 – 2008 : RECOMPOSITION DU SECTEUR DU FRET FERROVIAIRE A L'ECHELLE EUROPEENNE



sa production et en raison de son ancrage territorial, a une densité en emploi sans commune mesure avec le train entier ou le transport combiné.

2.3.3. Les inquiétudes relatives à l'emploi dominant à court terme

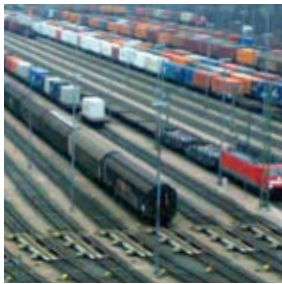
Dans cette période incertaine, qui présente en moyenne plutôt des risques d'instabilité pour le personnel, variables selon les métiers et la qualification, selon les opérateurs et les localisations, les orientations prises, les stratégies mises en œuvre, le contenu et la méthode des restructurations déployées déterminent des succès ou des échecs, globaux ou partiels. L'impact sur l'emploi est, et sera, directement dépendant de ces succès ou échecs.

Pour le personnel, le premier risque est le **risque de défaillance** de son entreprise. Cette issue fatale peut provenir d'une trop grande témérité stratégique en matière de positionnement international. Elle peut aussi résulter pour un opérateur historique d'une incapacité à tenir sa position nationale dans ce nouveau contexte comme d'une sous-estimation pour un nouvel entrant des investissements nécessaires permettant de se positionner durablement dans un secteur d'activité complexe ou encore de la mise en œuvre d'une stratégie trop risquée. Elle peut encore avoir pour origine le retrait d'un certificat de sécurité. Elle peut enfin être provoquée par des trafics qui ne se développent pas au rythme de la somme des projets des différents opérateurs intervenant sur le territoire européen du fait notamment de la crise économique.

Le second risque peut être provoqué par **des rationalisations consécutives à des prises de contrôle**. Mais il peut aussi s'agir des effets

d'une concurrence agressive sur les prix qui poussent les différents opérateurs à une forte mise sous tension des organisations, voire à des formes de dumping social.

Dans le transport urbain de voyageurs, le développement de la pratique des contrats de délégation de service public conduit à une mise en concurrence périodique, et donc à la possibilité de perdre une activité. La question se pose alors de l'implication d'une telle évolution pour le personnel de la société qui a perdu le contrat. Ce type de situation commence à apparaître dans le transport ferroviaire régional. Dans le domaine du fret ferroviaire, la situation n'est pas comparable dans la mesure où les territoires de l'activité sont moins strictement délimités. Néanmoins, une situation similaire peut advenir par exemple au niveau de dessertes terminales d'une certaine ampleur. **Dans ce cas de figure, le volume de l'emploi n'est pas nécessairement en question. En revanche, le transfert d'un marché d'un opérateur vers un autre a évidemment des conséquences sur le personnel considéré et peut en particulier conduire à un changement d'employeur et donc à de nombreuses questions sur les conditions d'un tel changement.**



1970 – 2008 :
RECOMPOSITION DU
SECTEUR DU FRET
FERROVIAIRE A
L'ECHELLE EUROPEENNE



Les paramètres intervenant dans le volume de l'emploi au sein du fret ferroviaire européen se sont multipliés dans la période récente. Dans la période à venir, le volume de l'emploi dépendra notamment du partage modal, de la capacité des principaux opérateurs à trouver un modèle économique pérenne, de la manière dont ce secteur assurera sa recomposition européenne. Comme nous le verrons dans la troisième partie, les perspectives de développement du fret ferroviaire se réfèrent plutôt à un horizon de moyen terme et supposent pour réussir la conjonction de plusieurs conditions. A court terme, en revanche, les perspectives sont orientées défavorablement en matière d'emploi.



Responsables, interprètes et membres du Groupe à Manchester



II

CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ● SITES VISITES

CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



Les trajectoires d'évolution des trafics kilométriques font apparaître de fortes disparités:

- » Dans l'ensemble de l'UE à 27, deux périodes s'opposent nettement : un recul de près de 30% entre 1970 et 2000, suivi d'une croissance de 8% entre 2000 et 2006. Quand on ne considère que les douze plus récents pays membres, la trajectoire est encore plus brutale avec un recul de près de 50% sur la première période et une croissance modeste de 6% au cours de la seconde période.
- » Parmi les six pays visités par notre groupe, chaque trajectoire est singulière :
 - En Allemagne, la croissance enregistrée entre 2000 et 2006 a permis de retrouver à cette date un niveau équivalent à 95% du niveau de 1970.
 - En France, le recul s'était interrompu à la fin des années 1990 avant de reprendre à un rythme soutenu dans les années 2000 au point d'atteindre en 2006 un niveau équivalent à 60% du niveau de 1970.
 - En Italie, la croissance a été faible mais régulière sur l'ensemble de la période, ce qui se traduit par la meilleure performance des six pays examinés.
 - Au Luxembourg, la contraction du trafic caractérise au contraire la trajectoire 1970/2006.
 - En Pologne, le trafic s'est replié de 45% avant de se stabiliser, conduisant ainsi à la performance la plus dégradée de notre échantillon.
 - Au Royaume-Uni, un repli modéré a été suivi d'une croissance assez vigoureuse.


LES RÉUNIONS ORGANISÉES DANS LES SIX PAYS VISITÉS ONT MONTRÉ L'AMPLEUR DES RÉDUCTIONS D'EFFECTIFS ET LES INCIDENCES DES RESTRUCTURATIONS

Evolution du trafic kilométrique opéré par zones (en milliard de tonnes kilométriques)

	1970	1980	1990	2000	2006	2006/1970	2006/2000
Allemagne	113	121	102	83	107	- 5%	+ 29%
France	68	69	51	55	41	- 40%	- 26%
Italie	18	18	19	23	24	+ 34%	+ 6%
Luxembourg	0,8	0,7	0,6	0,6	0,4	- 42%	- 30%
Pologne	98	132	82	54	54	- 45%	- 1%
Royaume-Uni	25	18	16	18	23	- 6%	+ 28%
UE à 15	283	290	255	255	280	- 1%	+ 10%
UE à 27	551	641	525	401	435	- 21%	+ 8%

Note : pour l'Allemagne, les données relatives aux années 1970, 1980 et 1990 incluent la RDA.

Source : Direction Générale de l'Énergie et des Transports en coopération avec Eurostat. Commission Européenne. Énergie et Transports en chiffres. Statistiques 2007



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



La disparité des situations économiques et financières n'est pas moindre que la disparité des trajectoires en matière de trafic kilométrique.

Les statistiques internationales des chemins de fer publiées par l'UIC ne fournissent pas d'information sur la situation bilancielle des opérateurs de fret ferroviaire de notre échantillon. Pour l'essentiel, la dernière publication concentre les éléments relatifs aux comptes au niveau des Entreprises ferroviaires. Traditionnellement, à ce niveau, l'implication financière des Etats compliquent l'analyse. On peut simplement constater au niveau des Entreprises Ferroviaires un très fort endettement de la DB en dépit d'une situation initiale apurée en 1994, qui contraste avec le faible endettement de la SNCF.

L'endettement de la DB est logique au regard de la politique très ambitieuse conduite dans les années 2000, en particulier la politique très active de croissance externe mise en œuvre en matière de fret. Rappelons qu'une forte dette a un coût, surtout en période de taux d'intérêt élevé, et rencontre à un certain niveau des limites. Ces limites, la SNCF les a atteintes au milieu des années 1990, conduisant à la réforme de 1997. Cette expérience a imprégné la stratégie de la SNCF pendant une dizaine d'années. La faible dette de la SNCF se comprend au regard de cette histoire. Elle peut néanmoins coexister avec un endettement important de Fret SNCF, considéré comme une entité autonome.

C'est d'ailleurs cette situation née de la succession de déficits lourds qui a déclenché un processus de restructuration de Fret SNCF à la fin de l'année 2003.

Au total, en croisant les informations fournies par l'UIC et celles qui ont été présentées à notre groupe, on peut distinguer trois types de situation

pour les opérateurs de fret ferroviaire qui nous ont accueillis. En 2006, seul Railion affichait une situation clairement bénéficiaire. La situation d'EWS était fragilisée par une tendance au recul du chiffre d'affaires depuis 2001. Cette évolution à la baisse du chiffre d'affaires affecte aussi la situation de PKP Cargo déclenchant à la fin de l'année 2008 une importante restructuration. CFL Cargo, Fret SNCF et Trenitalia Cargo étaient confrontés en 2006 à des situations lourdement déficitaires avec des projets de retour à l'équilibre en plusieurs années.



REDUCTIONS SENSIBLES D'EFFECTIFS CES DERNIERES ANNEES

11.1



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



Les discussions ont logiquement été marquées par la conjoncture des six opérateurs qui ont accueilli notre groupe. Trois cas sont de ce fait ressortis plus nettement des présentations et des échanges : la restructuration passée de Railion, la restructuration en cours de CFL Cargo, le projet de restructuration de Fret SNCF.

3.1. Nette réduction d'effectifs chez les opérateurs de fret ferroviaire visités

3.1.1. Les activités de fret ferroviaire étaient autrefois incorporées dans des compagnies ferroviaires intégrées, la nouvelle situation génère de nouveaux risques pour l'emploi

La relative nouveauté de la situation en matière de restructurations du fret ferroviaire européen est déjà perceptible depuis quelques années mais prend de plus en plus d'importance :

- » Hors EWS, les effectifs de tous les opérateurs de fret ferroviaire qui ont accueilli notre groupe étaient, il y a quelques années encore, indifférenciés au sein des compagnies ferroviaires nationales. Sur longue période, en l'occurrence de 1970 à 2006, les effectifs annuels moyens ont nettement diminué : de 4 419 à 2 996 pour CFL (soit une réduction de près d'un tiers de l'effectif), de 392 680 à 228 990 pour la DB malgré la réunification avec le réseau est-allemand (soit une réduction de plus de 40%), de 190 520 à 98 447 pour FS (soit une réduction de près de moitié), de 360 798 à 125 894 pour PKP (soit une réduction

de près des deux tiers), de 302 989 à 164 404 pour la SNCF (soit une réduction de la moitié), (« Statistiques chronologiques des chemins de fer.1970-2006. UIC »). Désormais, ces activités sont principalement réalisées par des **opérateurs distincts**, même si certains opérateurs sont toujours intégrés au sein d'Entreprises Ferroviaires. Cette évolution n'est pas sans incidence sur **l'identité professionnelle** des personnels concernés et sur les **processus de restructuration** mis en œuvre.


- » De plus en plus, cette distinction conduit à **mettre en évidence la situation spécifique des opérateurs**. La

LES RÉDUCTIONS D'EFFECTIFS ET LES RESTRUCTURATIONS PASSÉES OU À VENIR ONT LOGIQUEMENT FAIT PARTIE DES SUJETS SYSTÉMATIQUEMENT ABORDÉS AU COURS DES VISITES DE NOTRE GROUPE.

séparation comptable des activités de fret ferroviaire, l'attention accordée par la Commission européenne aux subventions croisées, la réglementation en matière d'aides publiques concourent à cette mise en évidence. La visibilité de la

situation des activités de fret ferroviaire est un phénomène commun aux opérateurs, quel que soit leur statut (une société indépendante, la filiale d'un groupe, une entité interne à une compagnie ferroviaire). Cette visibilité constitue une forte incitation à engager des restructurations ayant comme objectif de restaurer une situation économique et financière dégradée.

- » La dégradation de la situation économique et financière des opérateurs de fret ferroviaire peut en particulier provenir d'une stagnation, et a fortiori d'un recul, du chiffre d'affaires dans une activité dans laquelle le poids des coûts fixes est important. Dans



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



ces conditions, l'objectif, rappelé au cours de plusieurs visites, de contenir à 75 ou 80% la place des concurrents ferroviaires est déterminant dans la mesure où il indique un sentier de croissance possible pour l'opérateur principal sous condition d'un développement global du fret ferroviaire. La capacité à atteindre un tel objectif sera soumise à de nombreux paramètres (degré de maîtrise de l'actif stratégique que constituent les wagons, capacité ou non de tenir un positionnement de généraliste efficient, possibilité de trouver des relais de croissance sur des flux internationaux, cohérence stratégique, ténacité et puissance des concurrents, ...). Notons cependant que la société EWS est déjà passée en-dessous de ce seuil en G-B (de 85% en 1998/1999 à 67% en 2006/2007) et que la part de marché de PKP Cargo en Pologne décroît rapidement (de 84% en 2005 à 76% en 2007) dans une tendance à l'érosion de la part modale. Ainsi **l'ouverture à la concurrence intra modale peut accroître, au moins transitoirement, la vulnérabilité des principaux opérateurs implantés sur les territoires nationaux.**

- » **Des standards de performance vont se diffuser au travers de la mise en concurrence des opérateurs de fret ferroviaire.** Certains de ces standards concerneront l'emploi au sens quantitatif du terme. On peut imaginer que les écarts actuels vont tendre à se résorber. Signalons par exemple que quand on met en rapport les effectifs des opérateurs et les tonnes-kilomètres transportées par les trois principaux opérateurs nationaux actuels, on constate un écart de 1 à plus de


3 entre d'une part PKP Cargo et d'autre part Fret SNCF et Railion. Ce type d'écart peut renvoyer à de nombreux paramètres mais, en univers concurrentiel, il risque de ne pas être durable.

Dans la plupart des cas examinés par notre groupe, la situation n'est pas stabilisée, soit des restructurations sont en cours de réalisation (CFL Cargo ou Fret SNCF), soit de nouvelles restructurations sont annoncées (PKP Cargo en 2009 ou Trenitalia Cargo qui a annoncé courant 2008 une réduction de son dispositif en matière de wagon isolé dans la logique de ce qui avait été présenté à notre groupe lors de notre visite à Orbassano).

3.1.2. Les effectifs des opérateurs de fret ferroviaire sont désormais clairement identifiés.

Les effectifs des six opérateurs de fret ferroviaire de notre échantillon ont été fortement réduits dans la période récente.

- » Les effectifs de PKP Cargo, identifiables depuis peu (la société PKP Cargo a été créée en 2001), ont été contractés de 47 857 au 1/01/05 à 44 719 au 1/01/07.
- » Les effectifs de Railion sont passés en moins de quinze ans de 32 000 à 21 000 salariés. En corrigeant cette évolution du transfert de l'activité de maintenance lourde des locomotives et wagons dans une autre branche du groupe, les effectifs ont été réduits d'un tiers.



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



- » Les effectifs de Fret SNCF sont passés de 15130 au moment du lancement du plan Véron fin 2003 à 10520 fin 2007, soit une contraction d'un tiers de l'effectif en quatre ans.
- » Les effectifs d'EWS sont passés de 8633 en 1996 à 4945 en 2008 alors même que ce chiffre intègre les quelque 500 salariés présents en France et une vingtaine en Espagne dans la cadre d'un périmètre élargi par rapport à la situation initiale. A périmètre équivalent, les effectifs ont été réduits de près de moitié en une dizaine d'années.
- » A la suite de la fusion entre l'activité transport d'Arcelor et l'activité fret des CFL, les effectifs de CFL Cargo devaient passer de 531 début 2006 à 381 fin 2008, soit une réduction annoncée de près de 30%.

Tous les opérateurs considérés ont donc engagé, de longue date ou dans la période récente, des restructurations impliquant d'importantes suppressions d'emplois. A l'exception d'EWS, ces réductions d'effectifs se sont effectuées alors même que les opérateurs sont toujours intégrés, selon des modalités diverses, au sein de compagnies ferroviaires, voire au sein de groupes.

Leur situation diffère de ce point de vue. On peut illustrer cette différence par le fait que DB Schenker regroupait fin 2006 35% des effectifs du groupe DB (dont 10% au niveau de Railion) alors que cette proportion atteignait moins de 20% au sein du groupe SNCF (dont environ 5% au niveau de Fret SNCF).


3.1.3. Les réductions d'effectifs se sont rarement traduites par des licenciements

Sur une période courte de trois ou quatre ans, en particulier pour CFL Cargo ou Fret SNCF, ou sur une période longue de plus de dix ans, en particulier pour EWS ou Railion, la contraction de l'effectif a concerné entre 30% et 50% du personnel. Les mesures d'accompagnement de ces réductions d'emploi ont varié selon les opérateurs considérés.

Elles ont fait l'objet de négociations avec les organisations syndicales. Ainsi, en Allemagne, un pacte de garantie de l'emploi a été signé en 1994 au sein de la DB. Une réduction du temps de travail et un marché du travail interne ont été mises en œuvre en contrepartie de l'absence de licenciements économiques.

Néanmoins, par-delà les différences et disparités, plusieurs tendances peuvent être mises en évidence :

- » **Les départs en retraite, anticipés ou non, ont constitué la principale mesure utilisée par les opérateurs de fret ferroviaire.** En Allemagne, grâce à l'aide de l'Etat, un grand nombre de fonctionnaires sont partis en préretraite. Cette disposition a surtout été activée dans les années 1990, mais elle a encore concerné environ 300 conducteurs en 2004. Dans la période récente, l'Etat l'a pratiquement rendue inopérante. Un syndicaliste, membre de notre groupe, a souligné que ce dispositif était devenu de moins en moins attractif, ajoutant « on eu de la chance d'avoir finalisé la restructuration à cette période ». En Pologne, les départs anticipés en retraite ont aussi été fortement sollicités jusqu'à aujourd'hui. En France, le non remplacement des départs à la retraite a contribué dans une proportion conséquente à la réduction des effectifs de Fret SNCF.



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



- » **Le reclassement interne** aux compagnies ferroviaires a fait partie des mesures les plus utilisées, en particulier par CFL Cargo, Railion et Fret SNCF. La direction de CFL Cargo a souligné que, dans la mesure où les personnels concernés conservaient le même statut, cela ne suscitait pas d'opposition au sein du personnel. Ajoutons qu'au contraire, certaines personnes peuvent y trouver avantage dans la mesure où une telle évolution peut être synonyme de perspectives de carrière plus favorables dans une entité bénéficiant d'une dynamique plus solide. Pour Fret SNCF, l'effort de reconversion interne a été à la mesure d'une part de l'ampleur des réductions d'effectifs sur une période courte, d'autre part de la spécificité de certains métiers du fret ferroviaire. Au niveau de la DB, le dispositif de reclassement a évolué dans le temps. En 1995, des cellules de restructuration ont été créées dans les établissements. En 1997, un Centre de service du travail (DZA) devient l'acteur central du marché de l'emploi interne au groupe. Cette structure se transforme en 1999 pour devenir DB Arbeit GmbH avec une définition plus précise de la contribution des salariés à leur réorientation. En 2001, nouvelle transformation, une société de placement, DB Vermittlung GmbH, est constituée. Elle deviendra ensuite en 2005 la DB JobService. Une distinction est alors opérée entre :
- la prise en charge et le placement au sein du groupe des fonctionnaires et des salariés bénéficiant d'une protection contre un licenciement ;
 - et une prise en charge à durée déterminée et un effort de reclassement externe au groupe pour des salariés sans protection en matière de licenciement.

La succession d'organismes prenant en charge le reclassement des salariés excédentaires illustrent d'une certaine manière la **difficulté du sujet**. Difficulté d'autant plus grande que le nombre de salariés à reclasser a atteint un **maximum de trois mille personnes**. Au moment de notre visite, ce nombre était voisin de zéro. La question du reclassement se pose très différemment en fonction du métier concerné. Ainsi, la direction régionale de Fret SNCF a mis en avant **la difficulté de reclassement d'agents de manœuvre âgés de plus de cinquante ans**.

- » **Des départs volontaires** signalés en particulier à Manchester comme une des principales mesures utilisées au côté des départs anticipés à la retraite. Ces départs ont en particulier concerné des conducteurs qui ont été recrutés par les nombreuses autres Entreprises Ferroviaires opérant sur le territoire britannique à partir de la fin des années 1990.
- » **D'autres mesures** ont été mises en œuvre. Ainsi, Railion a ré internalisé des services de nettoyage et de sécurité auparavant sous-traités, permettant ainsi le reclassement interne d'une partie du personnel. A l'inverse, un projet de transfert, sur la base du volontariat, de 29 salariés de Fret SNCF vers sa filiale de transport combiné Naviland, a été présenté à notre groupe lors de la visite du Havre.
- » **Des licenciements** ont été parfois réalisés. Cette modalité a en particulier été utilisée au niveau de PKP dans la première moitié des années 1990. Le personnel licencié a bénéficié, dans ce cas, d'indemnités et d'aides au retour à l'emploi. Par ailleurs, au niveau d'EWS, des primes de licenciement, jugées « importantes » par un syndicaliste, ont été versées.



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



Toutes les mesures d'accompagnement des réductions d'effectifs n'ont pas la même portée pour le personnel concerné. De ce point de vue, on peut distinguer quatre situations :

- **le passage du statut d'employé au statut de retraité, de manière anticipée ou non** (pour le personnel concerné, les questions posées dans ce cas concernent le caractère accepté ou subi de ce passage ainsi que les conditions de ce changement de statut),
- **la continuité du statut du personnel avec un emploi différent, dans le cadre d'un reclassement interne à l'entreprise** (pour le personnel concerné, les questions posées dans ce cas concernent l'existence et les modalités d'accompagnement de ce reclassement),
- **un prolongement du contrat de travail pour une durée déterminée avec une assistance au reclassement externe** (pour le personnel concerné, les questions posées concernent les conditions de ce prolongement, notamment en matière de rémunération et durée de cette période de transition ainsi que les modalités et l'efficacité du dispositif de reclassement),
- **la rupture du contrat de travail, dans le cadre d'un départ volontaire ou subi, avec les risques associés à une telle situation** (pour le personnel concerné, les questions posées concernent alors principalement le montant des indemnités perçues).

3.2. Des réductions d'effectifs inscrites dans des logiques de restructuration spécifiques


3.2.1. Railion : un processus de restructuration long qui a concerné en particulier la production du wagon isolé

La réunification allemande en 1990 a enclenché un processus qui a abouti en 1993 à la loi relative à la fusion et à la restructuration des compagnies Deutsche Bundesbahn et Deutsche Reichsbahn, puis à la création de la Deutsche Bahn AG en 1994. Une institution publique, la BEV (Federal Railway Property Office) a pris en charge les actifs immobiliers, la dette des deux compagnies historiques, et le personnel ayant le statut de fonctionnaire. Cela signifie qu'à compter de cette date, l'Etat a compensé l'écart entre l'ancien statut de fonctionnaire et le nouveau statut de droit privé.

La restructuration de la DB a commencé dès cette époque. En 1999, la holding DB AG a été créée avec cinq sociétés anonymes autonomes, dont DB Cargo AG pour le fret. A cette époque, Railion a procédé à une analyse de son portefeuille d'activités pour constater que l'équilibre économique était atteint pour 95% de son chiffre d'affaires, généré par 11% de ses clients, tandis que 5% du chiffre d'affaires produit pour des petits clients était opéré à perte.

Un plan de restructuration baptisé **Mora C** (qui peut être traduit par « offre de transport de marchandises orientée vers le marché ») a été engagé. Basé sur une simplification du système de production du wagon isolé, ce plan s'est déroulé sur une période de quatre ans, de 2000 à 2004. Le nombre de gares desservies en fret est passé de 2400 en 2000 à 1440 en 2003. Railion a proposé aux chargeurs concernés des solutions de substitution :

- soit en organisant le service sur une autre gare,
- soit en proposant que le service soit réalisé par un opérateur de fret ferroviaire régional,



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



- soit en transférant le fret conventionnel sur du transport combiné,
- soit en basculant sur la route par l'intermédiaire d'une filiale de Schenker.

Au total, le plan Mora C a conduit à l'abandon de moins de 10% du chiffre d'affaires réalisé par Railion en wagon isolé. Il faudrait sans doute ajouter à cela le chiffre d'affaires qui n'a pas pu être absorbé par défaut de capacités adaptées, comme ce fut le cas au après la tempête qui a balayé l'Europe de l'Ouest, entraînant avec elle une forte demande de transport de bois.

Ce plan a été prolongé par deux autres projets, le **PAP et 2000 X**. Le projet 2000 X a conduit au passage d'une organisation régionale du système de wagons isolés à la concentration de leur traitement dans quinze, puis dans dix centres cargo (du nord au sud, Hambourg, Berlin, Hanovre, Halle, Hagen, Duisbourg, Francfort, Nuremberg, Mannheim et Munich). Le projet PAP a concerné la gestion des trains entiers qui a été regroupée, y compris pour les conducteurs, dans sept structures (Nord à Hanovre, Est à Berlin, Ouest à Duisbourg, Sud Est à Halle, Centre à Francfort, Sud à Munich, Sud Ouest à Karlsruhe).

Au total, en 2007, à l'issue d'une restructuration qui a duré treize ans, l'effectif de Railion comptait 21 000 personnes, dont environ 9 000 travaillant directement dans le cadre du système de wagons isolés.

3.2.2. CFL Cargo : un processus de constitution et de restructuration relativement bref

Au début des années 2000, l'activité fret de CFL comptait 600 personnes (que la direction estimait ne pas être en sureffectif) et générait un déficit de 30 M€ pour un CA de 90 M€. Ce

déficit correspondait, selon l'actuelle direction de CFL Cargo, à l'écart entre les coûts d'une prestation constituée aux trois quarts par du wagon isolé, et des prix alignés sur le transport routier. Arcelor, son principal client, refusant de subir une augmentation du prix du transport ferroviaire d'environ 25 à 30% qui aurait grevé sa compétitivité, la situation semblait être sans issue.

La fusion entre le service fret de CFL (un réseau ferré de 250 kilomètres) et le département de transport interne d'Arcelor Mittal Luxembourg (un réseau ferré de 150 kilomètres) est apparue pour toutes les parties prenantes comme la solution la plus pertinente. Face au risque de fermeture de la division fret de CFL, ou éventuellement à la création d'une société de fret ferroviaire par Arcelor, les partenaires sociaux ont, comme l'a indiqué un syndicaliste membre de notre groupe, accepté cette fusion.

Détenu aux deux tiers par CFL et pour un tiers par Arcelor, CFL Cargo a été créée le 17 octobre 2006 dans l'objectif de « concevoir une société rentable qui offre des transports ferroviaires à un tarif inférieur au concurrent principal poids lourd ».

Ce défi a été abordé par une mise à plat de la nouvelle organisation en cherchant en particulier à améliorer l'efficacité de l'interface entre les deux entités initiales. Un inventaire des besoins a été effectué. Un modèle d'optimisation des flux a été élaboré. La construction d'un business plan a complété le projet, en particulier en mettant la masse salariale en conformité avec les objectifs de retour à l'équilibre de CFL Cargo en 2008.

La réduction de l'emploi sur laquelle était basée le business plan était justifiée par l'introduction de nouvelles locomotives (d'une part des locomotives télécommandées, d'autre part des locomotives plus puissantes permettant de tracter avec une unité au lieu de deux), par l'optimisation de l'organisation du travail ainsi que la mise en place de la polyvalence. L'effectif



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



est passé à 466 personnes fin 2007.

Confrontée à des fonctionnalités sous-estimées par le business plan, la trajectoire de réduction des effectifs a cependant dû faire l'objet de réajustements. Ainsi, à Bettembourg, 2 personnes supplémentaires par poste, soit 10 au total, ont été réintroduites pour des questions de sécurité sur les locomotives télécommandées. Par ailleurs, la scission des moyens (de traction) entre CFL et CFL Cargo a généré des besoins supplémentaires non prévus au business plan.

Selon la direction, au moment de la visite de notre groupe, la restructuration et son impact sur l'emploi étaient considérés comme n'étant pas encore finalisés. La brièveté du processus de restructuration doit être rapportée à la fois à cet inachèvement et à la petite taille de CFL Cargo.

3.3. Des restructurations conduites de manière différenciée

3.3.1. La négociation privilégiée par Railion

La longue restructuration de Railion a fait l'objet de négociations régulières. Plusieurs modèles de restructuration se sont succédés, en fonction notamment de l'évolution de la législation. **Au total, la restructuration de Railion a été qualifiée de douloureuse par un membre syndicaliste de notre groupe. Son impact humain s'est manifesté par des conséquences lourdes sur des biographies professionnelles,** sachant que certaines personnes ont pu être confrontées à quatre, cinq voire six réorganisations. **Le même membre du groupe a aussi souligné que si cette restructuration avait abouti à des difficultés du point de vue de la production,** du fait des « pertes de savoir-faire » provoquées par le départ de personnes très qualifiées, **ou du**

point de vue des conditions de travail, en raison d'un éloignement du lieu de travail par rapport au domicile, le fait qu'elle se traduise aujourd'hui par un redressement de Railion et qu'elle semble donc être terminée est une bonne surprise.

Quels enseignements tirer de cette affirmation ?

- » On peut établir **un lien entre les perspectives en matière d'emploi et la progression de la part modale du fret ferroviaire observée en Allemagne.** Cela ne signifie pas qu'il y a un lien mécanique et immédiat entre les deux mais, comme le soulignait le directeur d'ECR lors de sa présentation à notre groupe, en faisant référence à son expérience au Canada, à moyen terme, le lien entre part modale et emploi est fort.
- » A partir de l'exemple allemand, **une autre relation peut être établie entre amélioration de l'efficacité organisationnelle, part modale du rail et emploi.** Quand Trenitalia Cargo a affirmé à notre groupe se retrouver face à une équation redoutable d'un coût à la tonne-kilomètre de 19 € pour un prix pratiqué de 14 € alors que des concurrents se présentaient avec un prix de 12 € pour un coût de 9 €, la dimension économique a manifesté toute son importance.
- » L'exemple de Railion montre que **l'amélioration des performances n'est pas nécessairement synonyme de dumping social et peut s'articuler avec un processus négocié.**



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



L'exemple allemand est le seul à ce jour à permettre d'illustrer une relation favorable entre amélioration des performances de l'opérateur principal de fret ferroviaire sur un territoire, des gains de part modale et des perspectives stabilisées de l'emploi.

Cela ne signifie pas que les choix organisationnels retenus soient les plus satisfaisants, ni qu'ils soient optimaux, ni qu'ils doivent être dupliqués ailleurs.

3.3.2. Le dialogue social avec négociation tripartite pour la restructuration de CFL Cargo

« Outil » créé dans les années 1970 pour clarifier des points sociaux importants d'intérêt national, à laquelle participent le gouvernement, les organisations syndicales et les représentants des secteurs d'activité, la tripartite a été activée en 2005 pour tenter de trouver une solution nationale aux difficultés rencontrées par l'activité fret de CFL. Au cours de notre visite au Luxembourg, un représentant du personnel a évoqué l'acceptation de la part des organisations syndicales de la création de CFL Cargo en l'absence d'alternative crédible et a rappelé la longue négociation tripartite (Etat, Direction, Organisations Syndicales) qui avait abouti à un accord le 20 décembre 2005.

C'est dans le cadre de la tripartite que les négociations se sont déroulées pour faire évoluer les conditions d'emploi du personnel de la nouvelle société CFL Cargo. Un équilibre a été recherché entre la volonté de la direction d'aligner ces conditions sur celles du secteur

privé et le souci des organisations syndicales de préserver des avantages spécifiques.

Le 6 juin 2007, les partenaires sociaux ont finalement signé un accord sur les temps de travail et de repos, pour une mise en application le 1er octobre 2007, sur la base des règles suivantes :

» Pour le personnel au sol

- » La durée des shifts varie selon les créneaux horaires : le matin, 6 heures ; en journée, 9h ; la nuit, 9 heures ou 3 shifts de 8 heures chacun.
- » Temps de travail individuel : 8 heures par jour pouvant aller jusqu'à 10h maximum en cas d'heures supplémentaires.
- » Temps de travail mensuel : 40 heures en moyenne.

» Pour les conducteurs

- » Amplitude de travail journalière : 24 heures/jour en plusieurs shifts.
- » Temps de conduite : de 6 à 9 heures par jour comprenant une pause après 5 heures de conduite.
- » Temps maximum de conduite : 9 heures la journée, 8 heures la nuit.
- » Temps de conduite maximum sur une amplitude de 2 semaines : 80 heures.
- » Durée des shifts : maximum de 10 heures sur un shift en journée, maximum de 8 heures sur un shift de nuit.
- » Temps de travail journalier maximum : 14 heures si le conducteur retourne à sa base par un train passager en haut le pied.

Dans le cadre de la réorganisation des temps de travail et de repos, les syndicats sont parvenus à conserver un repos sur deux nuits consécutives, un maintien du temps de repos à



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



14h et le renoncement à la réduction du repos hebdomadaire de 38 heures à 24 heures.

Avant l'accord, le travail était organisé de la manière suivante :

- ✓ Tranche horaire de 6h-12h : 6 heures de travail; tranche de 12h-20h : 8 heures de travail ; tranche de 20h-6h : 10 heures de travail ;
- ✓ Nombre d'heures de travail hebdomadaires: 40 heures ;
- ✓ 8 heures de repos journalier comme limite minimale.

Cette limite minimale du temps de repos avantagait à la fois la direction et les organisations syndicales car elle permettait une meilleure flexibilité et en même temps des périodes de repos plus longues (souvent 3 ou 4 jours d'affilée).

Contrairement à ses voisins et notamment à l'Allemagne, le repos journalier de 8h en découché est autorisé dans le secteur ferroviaire, ce qui a toujours été critiqué par l'inspection du travail.

Le régime de retraite spécifique aux cheminots de statut public a été aboli : il établissait l'âge de la retraite à 60 ans, à 57 ans pour les personnes ayant 20 ans d'ancienneté et à 55 ans pour les conducteurs, les agents de manœuvre et les salariés ayant plus de 25 ans d'ancienneté. Le régime de retraite a été aligné sur celui du secteur privé : la retraite a été portée à 60 ans pour tous à l'exception des personnes ayant travaillé 20 ans dans l'entreprise et celles ayant cotisé pendant 40 ans qui peuvent bénéficier d'une préretraite à 57 ans.

En matière salariale, les organisations reconnaissent le bon niveau des rémunérations

des cheminots luxembourgeois mais dénoncent les tentatives de la direction visant à les réduire


La restructuration de CFL Cargo illustre le besoin de préparer une telle évolution, de présenter un projet cohérent, de le discuter ouvertement et de l'amender afin de l'adapter à la situation, de négocier ses conséquences pour le personnel, de prendre le temps de la négociation.

alors qu'elle augmente les exigences.

3.3.3. Un projet d'évolution de la réglementation du travail qui n'en était pas au stade de la négociation au niveau de Fret SNCF

Selon la direction régionale de Fret SNCF présente au Havre au cours de la visite de notre groupe, les contraintes induites par la réglementation sociale sur les temps de travail et de repos ont pour conséquence d'importants surcoûts d'organisation, devenus problématiques avec l'ouverture à la concurrence ferroviaire. Les conditions d'utilisation des conducteurs en particulier (c'est moins le cas pour le personnel sédentaire) sont tellement rigides et complexes qu'elles ne se prêtent plus à une utilisation convenable pour l'activité de fret ferroviaire.

Selon la direction, la durée de travail annuelle moyenne des conducteurs est de 1100 heures alors que la réglementation autorise 1500 heures. Plus précisément, la direction de Fret SNCF a indiqué à notre groupe qu'il était difficile d'utiliser les agents à plein-temps sur la base des conditions horaires actuelles à cause de ces taquets (contraintes). L'amplitude de travail



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



actuelle définie par la réglementation est de 11 heures. En pratique, la durée de travail moyenne des agents serait de 5h30.

Le problème n'est donc pas dans l'amplitude de travail mais dans le temps de travail effectif imposé par ces taquets. Les exemples cités par la direction sont les suivants :

- » Un agent ne peut pas reprendre le travail le lundi matin avant 6h s'il a travaillé le vendredi soir ce qui oblige Fret SNCF à refuser du trafic ou à utiliser d'avantage de conducteurs.
- » Les taquets réglementaires rendent difficile le travail de nuit en continu. Par exemple, la règle des « 7/5/2 » interdit à l'ADC ayant effectué au moins deux heures de conduite dans la période de pleine nuit (0h30 / 4h30), de travailler plus de 7h d'amplitude et de conduire plus de 5h.

Globalement, l'organisation du travail ne se prêterait pas à la gestion des aléas (ceux-ci concerneraient 5% des trafics). La direction Fret Normandie a dû mettre en place un pool volant de conducteurs payés en conséquence et sur la base du volontariat pour faire face aux aléas sans accords dérogatoires (négociations complexes) et organiser une « assurance production » (marge de sécurité) dans le cadre de la réglementation du travail actuelle.

Alors que les syndicats soulignent la faible durée des repos hors résidence (9 heures), la direction précise qu'aujourd'hui 60% des repos sont doubles (2 x 24h +14h) pour les conducteurs en ligne. Selon elle, des repos de 30-35 heures permettraient d'améliorer la souplesse de la production.

L'objectif du management est d'optimiser l'emploi du personnel dans le respect du code du travail actuel en supprimant ces taquets qui ne seraient plus adaptés au fret ferroviaire. La

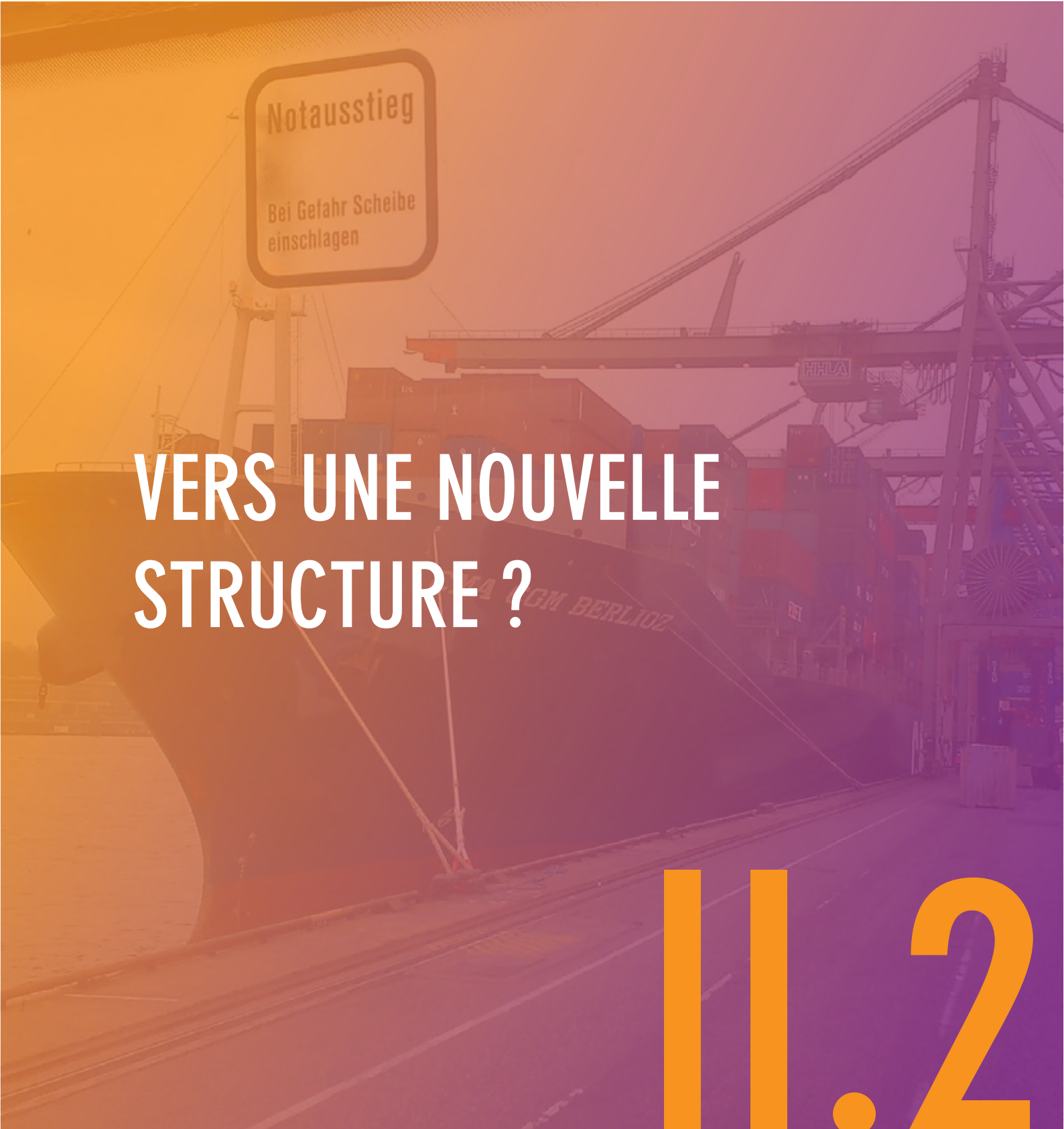
réglementation devrait donc être assouplie avec les prochaines négociations sociales d'autant que, selon la direction, les agents se plaindraient fréquemment de l'application au quotidien des ces contraintes.

Les gains de productivité issus d'un tel assouplissement de la réglementation du travail seraient partagés avec les salariés. Ceux-ci auraient le bénéfice immédiat d'une meilleure rémunération grâce à l'amélioration de l'organisation.

Il serait par ailleurs souhaitable pour la direction de valoriser le niveau de rémunération des conducteurs dans l'activité Fret pour mieux prendre en considération sa pénibilité. Aujourd'hui, les rémunérations sont identiques quelque soit l'activité.

Certaines organisations syndicales indiquent qu'elles seraient prêtes à envisager des évolutions de la réglementation « RH077 » mais en contrepartie de compensations financières, de compensations en temps ou en déroulement de carrière. Toutes les organisations syndicales ont dénoncé, au cours de la réunion avec notre groupe, la faiblesse du dialogue social actuel et la mise en œuvre de réorganisations décidées de manière unilatérale : délocalisations d'agents, spécialisation d'agents sur certaines tâches.

Le projet de restructuration présenté lors de notre visite au Havre ne comportait pas la dimension globale du processus de restructurations analysé a posteriori à Hambourg ou du dispositif en train de se mettre en œuvre au Luxembourg. Les échanges avec notre groupe ont mis en évidence l'importance d'un diagnostic partagé.



VERS UNE NOUVELLE STRUCTURE ?

11.2



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



Les conséquences de ces restructurations pour les entreprises concernées et leur personnel ont été mises en avant par les directions et les représentants syndicaux au cours des échanges avec notre groupe, en particulier en Allemagne, en France et au Luxembourg.

4.1. Les restructurations ont provoqué des difficultés de nature diverse pour le personnel restant dans l'entreprise

4.1.1. Des tensions relatives à l'équilibre vie privée/vie professionnelle

En 2001, en Allemagne, la convention collective sur les horaires, les durées de travail, les conditions d'affectation, les repos minimum, les repos du week-end a été modifiée dans la conformité des normes préconisées par la CER et les directives européennes. La flexibilité introduite à cette occasion a généré, selon la direction de Railion, des gains de productivité considérables pour le transport de personnes et de marchandises et notamment sur les temps de transport. Par exemple, si un retard important est observé sur un train, le conducteur a la possibilité de dépasser ses heures. Néanmoins, là où des retards importants sont récurrents (aux points frontières avec la Pologne notamment), la mise en place d'un pool de conducteurs d'astreinte dédié permet d'éviter le recours aux heures supplémentaires. Grâce à ce dispositif de gestion des aléas, il n'y a pratiquement pas de découchés. La direction de Railion a ajouté que la mise en place d'un dispositif plus productif à la manière de celui qui existe en France générerait des découchés.


Les organisations syndicales ont insisté sur la dégradation des conditions de travail.

Elles ont en particulier dénoncé la flexibilisation du régime des durées de travail qui tendrait vers une mise en disponibilité permanente de l'individu. Celle-ci aurait pour conséquence une abolition de la sphère privée de l'individu, un renforcement de la pression psychique et à un problème de vagabondage de l'emploi. Ainsi, certains conducteurs quitteraient leur domicile pendant une semaine et auraient une mauvaise connaissance de la prise et de la fin de leur service. Concomitamment, la concentration des activités sur très peu de sites aurait provoqué le développement des longs trajets et aurait également renforcé le phénomène d'itinérance chez un nombre élevé d'employés. Pour l'ensemble de ces raisons, l'entreprise aurait subi une perte d'attractivité, en particulier pour les jeunes.

LES RÉDUCTIONS D'EMPLOI PROVOQUENT DE MULTIPLES EFFETS LIÉS AUX SALARIÉS QUI PARTENT, MAIS AUSSI AUX SALARIÉS QUI RESTENT.

Au cours des échanges qui ont eu lieu au moment de la visite de notre groupe à Hambourg, la direction a reconnu le droit au respect et à la protection de la vie personnelle des employés tout en réaffirmant les exigences d'horaires irréguliers. Une amélioration de la planification de la production pourrait, selon elle, permettre de réduire l'impact négatif de ces aléas intempestifs.

Le sujet de l'équilibre vie privée/vie professionnelle a été abordé le plus nettement dans notre visite à Hambourg. Les débats qui se sont déroulés à ce propos entre les organisations syndicales et la direction expriment sous un angle précis la question de la conciliation entre la recherche de l'efficacité économique et le respect des équilibres sociaux.



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



4.1.2. Des exigences professionnelles nouvelles

Au niveau d'EWS en Grande-Bretagne, l'effectif des conducteurs est passé de 2 700 en 1997 à 1 850 en 2007. Cette forte réduction a notamment pour origine **le renouvellement du parc de locomotives** qui a permis de passer de deux conducteurs à un conducteur en tête des trains de fret. Un autre élément, **le recours aux heures supplémentaires**, a contribué à rendre possible une telle réduction. Les conducteurs travaillent théoriquement 169 jours par an selon le calcul suivant :

$$\frac{46,2 \text{ semaine} \times 35 \text{ heures/semaine}}{7,6 \text{ heures/j}} = 169 \text{ jours de travail/an}$$

La durée de travail d'un conducteur peut varier entre 35 et 48 heures par semaine et doit respecter les temps de repos définis par la directive européenne. Le temps de travail moyen effectif d'un conducteur est de 42 heures/semaine. Selon l'accord signé entre la direction et les organisations syndicales, il n'y a pas de majoration du salaire horaire pour les heures travaillées au-delà de 35 heures. A contrario, si un conducteur n'a pas travaillé le nombre d'heures contractuelles, il ne sera pas débiteur en heures. Un syndicaliste a évoqué à ce propos « une culture des heures supplémentaires » chez les conducteurs d'EWS.

Une autre évolution relative aux conducteurs a entraîné une diminution des effectifs au sol. **Les conducteurs d'EWS sont en effet devenus polyvalents.** Comme l'a souligné un syndicaliste, lors de notre visite à Manchester, un conducteur est « aujourd'hui responsable de son train. Il le prépare, il fait un peu de maintenance, il s'occupe du carburant ». Il a conclu son propos en soulignant qu'il s'agissait

d'un « gros changement des conditions de travail ». Un représentant de la direction a, quant à lui, précisé que, désormais, le conducteur réalisait « une tournée complète ». En contrepartie de cette évolution, dans le cadre de fortes tensions sur le « marché du travail » des conducteurs, les organisations syndicales ont obtenu de fortes augmentations de salaires. Ainsi, le salaire de base a progressé de 242% de 1996 à 2007, de nouvelles progressions étant annoncées pour une période postérieure de quelques semaines à notre venue.

De manière générale, on peut penser que la forte réduction du taux d'encadrement mise en œuvre au sein d'EWS, sur le modèle des pratiques des compagnies nord-américaines, crée des exigences et responsabilités nouvelles pour le personnel.

L'exemple d'EWS a conduit à focaliser l'attention sur les conducteurs. Les nouvelles exigences professionnelles générées par les restructurations peuvent aussi être évoquées à propos de l'effort personnel, parfois considérable, qui peut accompagner une reconversion professionnelle.



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



4.2. Les restructurations ont entraîné des problèmes dans la gestion des ressources humaines des entreprises...

4.2.1. Des pertes de savoir-faire, un risque de démotivation et une gestion délicate de la pyramide des âges

Comme cela a été rappelé à plusieurs reprises dans les réunions de notre groupe, une restructuration de l'ampleur de celle qu'a connue Railion provoque des traumatismes sociaux. Cela concerne les personnels qui sont contraints de quitter leur activité professionnelle. Mais cela peut aussi concerner ceux qui restent, parfois confrontés à une, ou à des **mobilités contraintes**, et dont la **motivation, voire la professionnalité**, peuvent être **fragilisées**, d'où l'importance, particulièrement déterminante dans ces périodes, de la gestion des ressources humaines.

Ces problématiques évoquées au niveau de Railion valent pour toutes les restructurations. Elle a davantage été formalisée à Hambourg en raison notamment de l'origine antérieure aux autres de la restructuration de Railion.

Dans la mesure où les réductions d'effectifs ont souvent été associées à des départs anticipés à la retraite, il en est résulté **des pertes de savoir-faire**. Des effets identiques interviennent quand des travailleurs qualifiés choisissent de changer d'employeur. Un tel phénomène est inédit dans le domaine du fret ferroviaire. Certes, il n'est pas massif. A la différence des chauffeurs routiers, la mobilité internationale n'intervient actuellement que marginalement dans ce processus. A ce titre, la direction de CFL Cargo, confrontée à une grande difficulté pour recruter du personnel qualifié, a indiqué qu'il lui arrivait

de recruter du personnel français ou allemand. Un syndicaliste a évoqué que si ceux-ci n'étaient pas parfaitement bilingues, ils ne pouvaient pas « être utilisés sur tous les parcours ». Néanmoins, le turn-over du personnel qualifié peut devenir problématique.

A titre d'exemple, le directeur d'ECR nous a indiqué qu'environ la moitié de l'effectif de ce nouvel entrant opérant en France était issu de la SNCF. A ce sujet, les propos de la direction de PKP Cargo étaient plutôt rassurants pour les opérateurs historiques puisqu'elle constatait une tendance au retour de conducteurs qui étaient partis travaillé chez des nouveaux entrants. Une tendance qui s'expliquait, selon elle, par questions liées au respect de la réglementation.

Quand elles s'accompagnent de fortes réductions d'effectifs, les restructurations se traduisent par d'importantes modifications organisationnelles, par de lourdes évolutions dans les pratiques. Il en résulte **des modifications dans les repères professionnels**. Dans certains cas, le changement est maîtrisé et peut aboutir à une amélioration de l'efficacité. Dans d'autres cas, des défauts de maîtrise peuvent s'accompagner de problèmes, de tensions, de risques de démotivations et de stress excessif. Un syndicaliste, membre de notre groupe, a insisté à plusieurs reprises sur cette dimension des restructurations, sur l'intensification du travail qui en résultait et sur les conséquences d'une telle intensification qu'il constatait dans son activité courante de représentant du personnel.

Mécaniquement, les périodes de fortes réductions d'emploi s'accompagnent d'une absence de recrutements. Quand de telles périodes durent, il en résulte des **déséquilibres dans la pyramide des âges**. La direction de PKP Cargo



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



a évoqué les difficultés provoquées par l'absence de recrutement dans les années 1990, conduisant aujourd'hui à un « manque générationnel ». Un tel manque provoque en particulier des difficultés pour faire circuler l'expérience d'une génération à l'autre. Le déséquilibre générationnel est particulièrement quand une période de départs massifs à la retraite n'a pas été suffisamment anticipée et qu'elle se conjugue de surcroît avec une période de pénurie pour la catégorie de personnel recherché.

paradoxe alors que les réductions d'effectifs sont une caractéristique commune aux six opérateurs de notre échantillon. La problématique est plus complexe :

» **La suppression de certains emplois sur certains chantiers et dans certaines régions peut coexister avec le manque d'autres emplois.** Ainsi, lors de notre visite au Luxembourg, la direction a souligné la pénurie de conducteurs de locomotives à laquelle étaient confrontés à la fois CFL et CFL Cargo alors même que le nouvel opérateur de fret ferroviaire se trouvait en pleine restructuration. Fin 2007, de nouvelles embauches ont dû être réalisées pour faire face à cette pénurie.

Une restructuration présente d'évidents enjeux économiques.

Un des enseignements que l'on peut extraire du travail de notre groupe concerne la conduite d'un processus de restructuration. En effet, la qualité de cette conduite est déterminante pour le succès ou l'échec du projet. L'élaboration d'un projet cohérent, pertinent et approprié ne constitue qu'une première étape. La conduite d'un processus de restructuration concerne à la fois le dispositif de discussion/concertation/négociation mis en œuvre mais aussi les modalités de gestion des ressources humaines.


UNE RESTRUCTURATION PRÉSENTE D'ÉVIDENTS ENJEUX ÉCONOMIQUES. IL RESSORT DU TRAVAIL DE NOTRE GROUPE QUE LA QUALITÉ DE LA CONDUITE D'UN PROCESSUS DE RESTRUCTURATION EST DÉTERMINANTE POUR LE SUCCÈS OU L'ÉCHEC DU PROJET.

» **Dans un processus de recrutement, les temporalités sont importantes : le temps de la décision, plus ou moins anticipé ; le temps de la sélection, plus ou moins long ; le temps de la formation, variable selon les métiers.** Le manque de

conducteurs a été souligné par la direction de PKP Cargo. De fait, le processus de recrutement correspond à une période qui se compte en mois, voire en années (en Pologne en particulier), pour un conducteur de trains et seulement en jours pour un chauffeur routier. L'anticipation joue de ce fait un rôle déterminant. Le problème a aussi été évoqué par CFL Cargo. En effet, la direction soulignait que la difficulté de planification et le manque d'anticipation des besoins en personnel d'une part, la longueur de la durée des formations ferroviaires d'autre part, généraient des périodes de pénurie relativement longues.

4.2.2. Des risques de pénurie en personnel qualifié

Dans les visites de notre groupe, la question des difficultés de recrutement a été abordée à plusieurs reprises. Cette question peut apparaître



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES




Selon les organisations syndicales, ces pénuries, se traduisent par des surcharges d'activité pour les effectifs en place : les conducteurs ne peuvent donc pas prendre leurs congés comme prévu. A l'inverse, la direction d'EWS a fait le choix en 2003 de procéder à une campagne massive de recrutement de conducteurs, permettant ainsi de réduire l'âge moyen de la population de conducteurs de 50 à environ 40 ans. Un syndicaliste britannique a souligné à ce propos qu'EWS avait « *visé juste* » dans la mesure où il n'avait pas été nécessaire de recruter « *pendant au moins cinq ans* ».

- » **Une projection à court ou moyen terme peut conduire à imaginer, pour certains opérateurs, une stabilisation de l'emploi qui suppose un effort conséquent d'embauches pour compenser les départs à la retraite.** Railion est le seul opérateur de notre échantillon à se trouver dans cette situation avec une telle acuité. Lors de notre visite à Hambourg, la direction de Railion a admis qu'il aurait fallu anticiper cette question il y a 10/15 ans car aujourd'hui, le nombre de jeunes à former est insuffisant et il ne reste guère comme solution à court terme que de retarder le départ à la retraite du personnel vieillissant. La direction de Railion a élargi le propos en considérant qu'il s'agissait d'un sujet préoccupant qui renvoyait à une problématique largement européenne du vieillissement démographique et qui devrait être traité au niveau politique car l'ensemble du secteur est, ou sera, confronté à ce problème.



Les membres du Groupe à Orbassano



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



LA NOTION DE PÉNURIE. SON APPLICATION À LA SITUATION DU TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES EN FRANCE

La pénurie de main d'œuvre peut être définie en référence à la disponibilité d'un métier, d'une profession, d'un ensemble de compétences en fonction des conditions d'emploi proposées dans des temporalités spécifiques et sur un territoire particulier. Dans plusieurs pays européens (en Allemagne, en France, en Pologne, en Suède), les transporteurs routiers éprouvent des difficultés à recruter des jeunes chauffeurs. Une analyse précise de la situation française permet de comprendre la logique de la pénurie.

1. Une pénurie d'origine démographique des chauffeurs qui aurait pu être anticipée (un rythme annuel moyen de départs à la retraite de moins de 2 000 personnes au milieu des années 1990 à environ 4 500 au milieu des années 2000).
2. Cette pénurie est plus forte dans le sud de la France que dans le nord (une croissance plus forte des besoins mais un taux de départ à la retraite plus élevé).
3. L'origine démographique de la pénurie est accentuée par une perte d'attractivité de la profession de chauffeur, en particulier du fait de sa pénibilité.
4. Cette pénurie est d'autant plus sensible que les besoins de recrutement se manifestent au niveau des entreprises de transport routier de marchandises dans deux tiers des cas « immédiatement » et qu'en règle générale, ils s'effectuent « en quelques jours ».

Notons que la mobilité internationale des chauffeurs influe sur la pénurie dans certains pays. Ainsi, les entreprises espagnoles, confrontées à un vieillissement de la population de chauffeurs, a recruté des travailleurs venant d'Amérique latine, de Bulgarie et de Roumanie. A l'inverse, attirés par de meilleurs salaires, de nombreux chauffeurs polonais sont partis travailler en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas.

Sources : « Difficultés de recrutement ou pénurie ? Quels facteurs explicatifs ? ». Jean André Lasserre. Données issues des travaux de l'Observatoire du Transport et de la Logistique. Conseil National du Transport. 2007. « La question clef de l'emploi ». Bulletin de l'Observatoire des politiques et des stratégies de transport en Europe. Conseil National du Transport. Septembre 2008.



CONSEQUENCES DE LA RESTRUCTURATION SUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS LES SITES VISITES



La pénurie de personnel qualifié s'avère être une question complexe qui recouvre des situations diverses selon les régions, les métiers, les conditions d'exercice de ces métiers et le statut du personnel, ... et donc appelle probablement des analyses et des modalités de gestion spécifiques.

4.2.3. ... et des problèmes inédits dont la résolution impose la négociation : le cas du statut du personnel suite à un rapprochement entre sociétés

La fusion entre l'entité fret de CFL et l'activité de transport interne d'Arcelor conduit à la coexistence de trois statuts : un statut de cheminot pour le personnel de CFL, un statut de sidérurgiste pour le personnel d'Arcelor, un statut privé qui reste à définir pour le personnel désormais recruté par CFL Cargo. Au moment de notre visite, en septembre 2007, l'effectif s'élevait à 468 personnes dont 343 sous contrat CFL, 92 sous contrat Arcelor et 33 sous contrat CFL Cargo. On a pu mesurer sur site à quel point cette situation était compliquée à gérer et pouvait aboutir à des négociations délicates. Le directeur de CFL Cargo a d'ailleurs reconnu qu'il s'agissait d'une « phase de transition difficile » génératrice de tensions. Comme ce doit être le cas dans ce genre de situation, la fusion a entraîné un lourd travail de comparaison entre certains emplois communs aux deux entités d'origine.

De même, la création la DB AG en 1994 a créé de fait un double statut pour le personnel de la principale compagnie ferroviaire allemande, un statut historique de fonctionnaire et un statut de droit privé. Début 2008, à l'époque de la visite de notre groupe à Hambourg, environ 40% du personnel de Railion se trouvait encore sous statut de fonctionnaire. Un syndicaliste, membre de notre groupe,

a évoqué à propos de ce double statut « un long et délicat processus d'homogénéisation » qui nécessitait de trouver des solutions en accord avec les salariés concernés.

On peut imaginer des difficultés similaires, avec un degré de complexité supplémentaire quand une entreprise est intégrée dans une autre société de nationalité différente comme ce fut le cas récemment avec la reprise du personnel de Railion Danemark par la société Railion Scandinavia, nouvellement créée par Railion et Green Cargo.



ON MESURE À QUEL POINT, SUR LES CAS EXAMINÉS PAR NOTRE GROUPE, LES NOTIONS DE CONCERTATION ET DE NÉGOCIATION SONT DÉCISIVES POUR ENGAGER DES ÉVOLUTIONS.

La négociation est dans ce type de situation un impératif.

On mesure à quel point, sur les cas examinés par notre groupe, les notions de concertation et de négociation sont décisives pour engager des évolutions. Ces notions s'appliquent différemment d'un pays à l'autre en fonction de la réglementation existante et des pratiques en vigueur. Leur mise en œuvre est facilitée quand les évolutions ont été anticipées d'autant que cela laisse du temps pour que les dispositifs de concertation et de négociation ne soient pas perturbés par la pression de l'urgence. Le fait de négocier les dispositifs eux-mêmes peut contribuer à initier des pratiques ajustées aux situations spécifiques et aux circonstances.

III

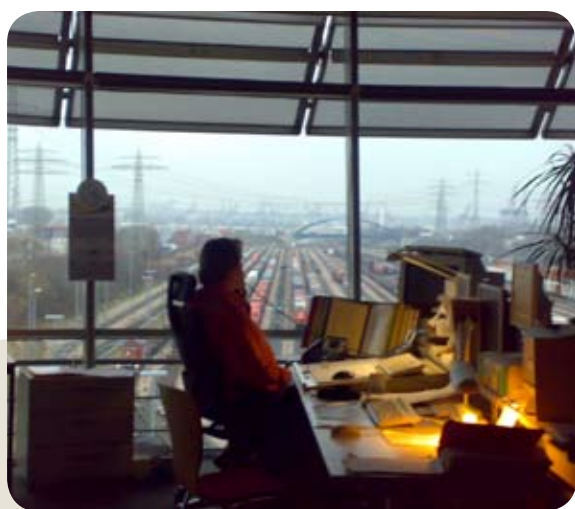
**PISTES DE
DEVELOPPEMENT ET
DES ENJEUX FORTS
● POUR LE PERSONNEL**



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL

Les incertitudes relatives au prix du pétrole, la montée en puissance des questions d'environnement, les besoins croissants de multi modalité créent un contexte plus favorable au développement du fret ferroviaire en Europe. Néanmoins, cela ne signifie pas que le fret ferroviaire européen s'inscrira automatiquement dans une dynamique identique à celle qu'ont connue le transport maritime intercontinental et le transport

roulier européen dans les trente dernières années. Le développement du fret ferroviaire européen supposerait une augmentation de sa part modale, surtout à court terme compte tenu de la conjoncture actuelle. La crise pourrait avoir en effet comme incidence une réduction des volumes transportés et des distances parcourues du fait d'abord, de manière certaine, de la dégradation des perspectives économiques en Europe et ensuite, d'une manière plus aléatoire, d'une relocalisation de certaines activités économiques.



A Hambourg

à grande vitesse et de tendances favorables au niveau du transport régional ou métropolitain. Dans le monde du fret ferroviaire, il n'y a pas à ce jour un effet de modernisation de l'ampleur de la grande vitesse pour le transport de voyageurs. L'effort d'investissement en matériel roulant, en système d'information, en formation des personnels suppose de générer une capacité d'autofinancement qui implique un développement du chiffre d'affaires. De ce point de vue, comme du point de vue de la perception par la puissance publique des performances du fret ferroviaire, la part modale demeure un critère déterminant même s'il n'est pas le seul. Que constate-t-on en la matière au niveau des six pays examinés ici ?

Avec une part modale de 26% en 2007, la Pologne demeure certes sensiblement au-dessus de la moyenne européenne mais s'en rapproche rapidement, au rythme d'un recul d'environ deux points par an sur les dix dernières années, en dépit d'infrastructures autoroutières encore limitées et d'hivers rigoureux plus favorables au chemin de fer. Autre signe préoccupant, avec 15%, la France a perdu cinq points de part modale depuis 2000 et a ainsi décroché de la moyenne européenne. Dans deux autres pays d'accueil du groupe paritaire européen, le Royaume-Uni et l'Italie, la part du fret ferroviaire est faible, de l'ordre de 11%. Au Luxembourg, avec une part modale de 3%, le fret ferroviaire est devenu marginal.

En fait, dans notre échantillon, l'Allemagne fait figure d'exception, la part du rail dans le transport intérieur de marchandises progressant régulièrement depuis 2002 pour atteindre 22% en 2007. Cette exception mérite attention dans la mesure où elle permet de souligner les potentialités du fret ferroviaire européen et conduit à s'interroger sur les conditions de mise en œuvre d'un tel redressement.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



Evolution de la part modale du fret ferroviaire par zones (en milliard de tonnes kilométriques)

	1996	2000	2002	2005	2006	2007
Allemagne	19,0%	18,2%	17,9%	20,3%	21,4%	21,9%
France	21,0%	20,6%	19,0%	16,0%	15,7%	15,1%
Italie	10,8%	11,0%	9,6%	9,7%	9,9%	10,7%
Luxembourg	13%	7,9%	5,7%	4,1%	4,6%	2,8%
Pologne	54,0%	42,2%	37,0%	30,8%	29,4%	25,5%
Royaume-Uni	8,3%	9,8%	10,2%	11,7%	13,5%	11,5%
UE à 15	15,3%	14,9%	13,9%	14,0%	14,6%	14,7%
UE à 27	NS	19,5%	18,1%	17,6%	17,8%	17,6%

Note : pour l'Allemagne, les données relatives aux années 1970, 1980 et 1990 incluent la RDA.
Source : Eurostat. Statistiques 2007

Les deux premières parties ont insisté sur les difficultés et les risques avec ses implications problématiques pour le personnel. La dernière partie adopte un autre point de vue, celui des potentialités, des conditions pour que ces potentialités mûrissent à moyen terme et des significations que peuvent avoir de telles perspectives pour le personnel.

LE TRAVAIL RÉALISÉ PAR NOTRE GROUPE A MIS EN ÉVIDENCE LA DISPARITÉ DES SITUATIONS ET DES STRATÉGIES MISES EN ŒUVRE. UN CERTAIN NOMBRE DE PROBLÈMES SONT COMMUNS. FACE À EUX, LES RÉPONSES APPORTÉES DÉPENDENT DES SITUATIONS INITIALES ET DES SINGULARITÉS PROPRES À CHAQUE OPÉRATEUR.

GROUPE EUROPEEN PARITAIRE CER-ETF

**CONDITIONS DU
DEVELOPPEMENT
INTERNATIONAL ET
NATIONAL DU FRET**





PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



Railion est le seul opérateur ayant accueilli notre groupe à présenter des perspectives de stabilité de l'emploi à moyen terme. Le redressement de la part modale constaté depuis peu constitue une base solide pour de telles perspectives.

5.1. Le fret ferroviaire européen dispose d'un important potentiel de développement

5.1.1. Développement des ports : le renforcement du rail, une condition nécessaire

Les ports peuvent constituer des points d'origine ou de destination pour tout type de trains de fret. La zone portuaire et, éventuellement des sites reliés directement et fréquemment aux ports maritimes, ports secs comme Duisbourg ou installations terminales d'un industriel, constituent des **espaces stratégiques** pour les opérateurs de fret ferroviaire.

Les ports de Hambourg et du Havre nous ont présenté des projets de développement ambitieux dans lesquels une place renforcée du rail est une condition nécessaire.

Les visites des ports de Hambourg et du Havre ont mis en évidence que, par-delà la situation initiale, le développement des trafics portuaires passe désormais nécessairement par une montée en puissance du fret ferroviaire. De fait, de plus en plus, le choix de telle ou telle route ne se fait pas simplement entre deux ports mais en comparant deux chaînes de transport. Parmi les multiples variables en cause dans ces choix,

UN DES ENSEIGNEMENTS DE NOS VISITES EST LE LIEN PUISSANT ENTRE PART MODALE (ET CE QU'IMPLIQUE UNE MONTÉE EN PUISSANCE DU FRET FERROVIAIRE POUR ATTEINDRE UNE PART MODALE PLUS CONFORME À SA ZONE DE PERTINENCE) ET EMPLOI.

le pré et le post acheminement terrestre est devenu stratégique. Précisons ce point :

» En moyenne, par-delà les fluctuations conjoncturelles, **le coût du transport terrestre représente environ 40% du coût total** de transport d'une marchandise d'un lieu de production à un lieu de commercialisation.

» Élément du coût et de la pertinence de la prestation, **la qualité de l'interface** entre transport maritime et transport terrestre se joue dans la fluidité du passage portuaire mais aussi dans la gestion des documents (identification, dédouanement, assurance, ...).

» **Fiabilité des délais, fréquence des rotations, capacité d'emport et prix** constituent les déterminants de la performance de la desserte terrestre.

» **L'étendue de l'hinterland** est déterminante pour le positionnement d'un port. Pour des raisons multiples, le transport routier, dont la pertinence est évidente sur des trajets courts et pour des trafics diffus, n'est pas un vecteur suffisant pour assurer l'influence d'un port sur des distances supérieures à 500 kms.

Certes, les ordres de grandeur entre Hambourg et Le Havre sont sans commune mesure mais dans les deux cas, des projets de développement ambitieux nous ont été présentés. Ainsi, **les perspectives de développement évoquées lors de notre passage à Hambourg se traduiraient par le passage**



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



de 200 trains par jour en 2007 à 400 en 2015 dans un contexte de croissance forte des trafics portuaires (de 135 millions de tonnes en 2006 à 222 en 2014). Et les investissements annoncés pour moderniser le réseau ferré et lever les goulets d'étranglement afin de créer les conditions d'une telle montée en puissance du fret ferroviaire dans le port de Hambourg s'élèvent à 530 M€.

Le positionnement ferroviaire est beaucoup plus modeste au **Havre (25 trains par jour en 2007) et les objectifs consistent à atteindre une part modale de 20% à horizon 2015/2020.** Là aussi d'importants investissements relatifs au réseau ferré sont annoncés, notamment pour créer un nouveau triage mieux situé et doté de voies électrifiées d'une longueur de 1000 mètres. Les obstacles à lever pour redresser la situation du fret ferroviaire au Havre permettent cependant de situer les points clé pour enrayer la marginalisation du rail dans les ports et peuvent avoir une portée générale :

- » **Des infrastructures ferroviaires de qualité** (cela concerne l'état, la localisation et la configuration des voies et des triages) pour assurer rapidement une forte **capacité d'évacuation**, un paramètre de plus en plus important du fait de la tendance à la saturation des sites portuaires.
- » **Des plateformes multimodales** directement reliées par voie ferrée aux sites portuaires pour faciliter cette évacuation et pour favoriser l'élargissement de l'hinterland d'un port.
- » **Une gestion administrative plus fluide** et dont l'essentiel du traitement pourrait avantageusement être réalisée sur une plateforme relativement proche du port

pour favoriser un encombrement minimal de la zone portuaire.

La modernisation des installations ferroviaires n'est pas une condition suffisante pour que le fret ferroviaire retrouve en Europe une place plus conforme à sa zone de pertinence. Néanmoins, il s'agit d'une condition nécessaire, voire impérative. Les visites effectuées par notre groupe dans les terminaux portuaires au Havre et à Hambourg ont été de ce point de vue suffisamment éloquent dans l'association évidente entre performances du transport maritime et modernité des installations utilisées.

5.1.2. Un potentiel à exploiter dans un transport intermodal appelé à se développer

Le transport combiné peut notamment signifier pour le fret ferroviaire le fait de transporter des conteneurs maritimes ayant pour origine ou destination un port, ou d'acheminer des unités intermodales mobiles sur des déplacements terrestres continentaux, voire intercontinentaux. Les plates formes intermodales présentent en général une dimension principalement technique.

Dans le domaine du transport maritime, en faisant abstraction de la crise actuelle et de ses éventuelles implications à moyen terme, les prévisions se situent dans la continuité de la période récente. Ainsi, **au niveau des conteneurs, le segment le plus dynamique du transport maritime, le trafic mondial**



**PISTES DE
DEVELOPPEMENT ET
DES ENJEUX FORTS
POUR LE PERSONNEL**



passerait de 129 millions de TEU en 2006 à 371 millions de TEU en 2020. Cette dynamique serait fondée à la fois sur la croissance des échanges internationaux et sur un accroissement de la conteneurisation des marchandises. Cette conteneurisation se diffuserait d'une part, sur un plan territorial, le taux de conteneurisation sur une base équivalente s'élevant à 80% aux Etats-Unis, à 75% en Europe, à 50% en Chine et à un taux plus faible en Inde, et, d'autre part, par un changement de la base, des produits nouveaux pouvant être transportés de cette façon (« La conteneurisation des marchandises conventionnelles et en vrac ». ISEMAR. Note de synthèse. N°88. Octobre 2006).

Le transport combiné est le type d'acheminement par lequel le transport ferroviaire peut, d'ores et déjà, se positionner dans la continuité de trafics maritimes conteneurisés intercontinentaux et être, à ce titre, une alternative à la route pour assurer la desserte de certains trafics continentaux.

Les **handicaps** organisationnels à surmonter sont importants :

- » **Un système clients composite.** Pour la desserte terrestre du transport maritime, les clients sont les chargeurs ou les transitaires d'une part, les armateurs d'autre part. Pour des dessertes continentales, les clients sont les chargeurs, les commissionnaires de transport, les transporteurs.
- » **Un système de production complexe,** impliquant des opérateurs routiers, des opérateurs de fret ferroviaire, des spécialistes du combiné (Kombiverkehr, Hupac, Cemat, ...), éventuellement des terminalistes.

- » **Le transport combiné est directement comparé à une solution routière de bout en bout.** Le surcoût généré par les transbordements effectués sur les chantiers doit être compensé au niveau de l'efficacité du transport ferroviaire. Ce surcoût varie en fonction de l'efficacité du terminal. Ainsi des voies inférieures à 750 m (comme observées à Bettembourg, au Havre et à Orbassano) supposent un travail supplémentaire de découpe du train. La desserte routière de courte distance peut être relativement plus coûteuse qu'une portion équivalente d'une desserte longue.
- » **Le transport ferroviaire doit par sa rapidité compenser les temps perdus dans les ruptures de charge** (après le pré acheminement routier, avant le post acheminement routier). La fiabilité de l'acheminement est la condition d'un rendez-vous réussi avec les exploitants du chantier et les routiers.
- » **L'absence de standardisation des unités de chargement entraîne des délais supplémentaires dans les opérations intermodales et des coûts de transaction.** Notons à ce propos que la Commission européenne a pris l'initiative de proposer des standards européens.

Néanmoins, les premiers résultats de l'étude réalisée dans le cadre du projet Diomis piloté par l'UIC, annoncent un possible doublement du trafic du transport combiné non accompagné entre 2005 et 2015. De ce point de vue, le retard enregistré dans la réalisation des projets ferroviaires du réseau transeuropéen de transport est d'autant plus préoccupant que, des goulets d'étranglement sont à



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



prévoir d'ici à 2015, selon le rapport Diomis, au niveau des ports de la mer du nord, de certains axes (par exemple Hanovre/Ludwigshafen ou le sillon rhodanien), de certains points nodaux (Bâle ou l'île de France) ou de certaines Régions (l'Italie du Nord ou la Ruhr).

5.1.3. L'abandon du wagon isolé : une impasse stratégique selon CFL Cargo

Le wagon isolé symbolise la manière dont le fret ferroviaire peut être un **organisateur de transport** sur des déplacements nationaux ou internationaux. Ce métier d'organisateur du transport peut conduire à travailler, à la manière des short-line américaines, un ancrage territorial et/ou à prolonger le service en offrant des prestations logistiques complémentaires.

Clairement affirmé par la direction de CFL Cargo, le fait que l'abandon du wagon isolé soit considéré par cet opérateur de fret ferroviaire comme une impasse stratégique repose sur plusieurs arguments :

- » Cesser cette activité ne signifie pas annuler l'ensemble des coûts correspondant, **une partie de ces coûts se reportant alors sur les autres activités.**
- » De même que le port de Hambourg se décrit comme un port universel, les opérateurs historiques peuvent être considérés comme des généralistes qui font face dans la concurrence intra modale à des spécialistes. Abandonner une activité de cette ampleur, c'est se priver d'un **différentiel stratégique** et se retrouver au même rang que des spécialistes plus réactifs.
- » Il existe une **demande industrielle** pour ce type de trafics comme l'exprime

nettement Arcelor auprès de son client de proximité au Luxembourg, CFL Cargo. Cela signifie d'une part que les opérateurs historiques ne peuvent pas se détourner de besoins exprimés par leurs plus gros clients, d'autre part qu'il s'agit de répondre à cette demande d'industriels par une organisation industrielle.

- » **Environ la moitié des trafics actuels du fret ferroviaire européen** se font selon ce mode d'acheminement. Un abandon se ferait au détriment de la part modale du fret ferroviaire et donc de la crédibilité des opérateurs auprès de la puissance publique. Cet enjeu est d'autant plus important pour CFL Cargo que les trois quarts de son activité relève actuellement du wagon isolé

Les réponses apportées aux difficultés rencontrées dans le wagon isolé sont diverses comme l'ont montré les visites effectuées par notre groupe. Nous avons choisi de mettre en avant celle présentée par CFL Cargo dans la mesure où elle s'est exprimée avec une grande netteté face à une demande forte de son principal actionnaire et client.

Si l'on écoute les arguments présentés par la direction de CFL Cargo, **le wagon isolé dispose d'un potentiel de développement profitable sur des liaisons internationales** (la distance étant donc considérée comme un critère déterminant dans l'économie du wagon isolé). Les coûts d'investissement et de fonctionnement d'une offre en réseau sont tels que la concurrence à l'échelle européenne n'est pas pertinente. **La coopération entre entreprises ferroviaires** devrait donc prévaloir en la matière. C'est ce que préconisait l'UIC dans son rapport annuel 2006. Dans la continuité de cette perception de l'avenir



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



du wagon isolé de dimension internationale, un projet nommé **X Rail** a été élaboré par six opérateurs de fret ferroviaire européens. Il s'agit d'ici à 2009 de constituer un réseau international de wagon isolé permettant de relier des centres industriels dans le cadre d'une desserte en moyenne par jour avec un délai garanti.

LE TRANSPORT FERROVIAIRE DISPOSE D'ATOUTS POUR SE POSITIONNER DANS LA CONTINUITÉ DU TRANSPORT MARITIME. CES ATOUTS NE PEUVENT ÊTRE PLEINEMENT MIS EN VALEUR QUE SI UN CERTAIN NOMBRE DE CONDITIONS SONT RÉUNIES.

Certains observateurs estiment que l'avenir du fret ferroviaire en Europe ne se joue plus autour des trains lourds mono client transeuropéens ou nationaux mais dans la capacité à générer, à organiser, et éventuellement à coproduire des trains multi clients multi produits aux différentes échelles territoriales. Le projet X Rail peut contribuer à promouvoir cette approche. D'autres évolutions pourraient y contribuer, comme par exemple une réflexion relative à la manière de drainer des trafics sur un territoire localisé. Il s'agirait finalement de trouver une voie européenne qui s'inspire de l'expérience américaine des short-line.

5.2. Le développement du fret ferroviaire est conditionné par l'amélioration relative de ses performances

5.2.1. Conditions de l'amélioration du positionnement ferroviaire dans les ports

La capacité d'évacuation et la possibilité de diffuser sur une longue distance figurent parmi les premières qualités du fret ferroviaire dans un port. La fluidité de l'interface suppose en particulier une activité ferroviaire permanente. Ainsi, celle-ci fonctionne à Hambourg, à l'exception de deux ou trois jours par an, tous les jours 24h sur 24.

Dans tous les cas, le transport ferroviaire dispose d'atouts pour se positionner dans la continuité du transport maritime :

- » Une capacité à assurer une continuité pour des **marchandises déjà massifiées**, soit en conteneurs, soit en vrac.
- » Une **capacité d'évacuation** sans commune mesure avec le transport routier d'autant plus appréciable que l'espace portuaire devient une denrée rare.
- » Une **capacité d'élargissement de l'arrière-pays** des ports si le port est relié par voie ferroviaire à des plateformes multimodales dans différentes directions et à des distances distinctes.
- » Une capacité de contourner des **engorgements routiers** parfois problématiques.

Ces atouts ne peuvent être pleinement mis en valeur que si un certain nombre de conditions sont réunies dans la comparaison avec la route en matière de coût, de formalités administratives, ...



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



Pour relever le défi de l'amélioration des performances afin de rendre effectif un tel potentiel mais aussi pour faciliter l'absorption de cette montée en puissance des volumes transportés par l'infrastructure ferroviaire, le transport combiné doit jouer sur des leviers qui ont fait leur preuve au niveau du transport maritime :

- » **les performances physiques** : la qualité du sillon (vitesse moyenne élevée, arrivée au chantier de réception à un horaire adapté), la capacité effective (longueur et charge) des trains et leur taux de remplissage, ces deux dimensions de la performance du fret ferroviaire supposant des infrastructures de qualité ;
- » **la qualité et le coût des interfaces** : l'automatisation des opérations de chargement et de déchargement, la fluidification du « dernier kilomètre », sachant qu'en fonction notamment de la taille de la plate-forme, les modèles organisationnels mis en place pour assurer cette fluidité à un coût acceptable en comparaison avec une solution routière de bout en bout, peuvent différer ;
- » **la fiabilité des dessertes** : selon l'UIRR, en 2006, à peine plus de la moitié des trains du combiné circulant en Europe avaient moins de trente minutes de retard sur l'horaire prévu à leur arrivée. Soulignons à ce propos que pour des trains de fret inscrits dans une chaîne de transport, la vitesse d'acheminement et le respect du rendez-vous sont des critères déterminants. La question se pose différemment pour les trains de fret qui sont à destination directe d'un chargeur pour lesquels une réponse adaptée et interactive avec le client importe davantage.

Quelles que soient les évolutions à venir de la demande de transport de marchandises, la conteneurisation et les échanges intracommunautaires semblent être des processus solides, offrant des perspectives de développement au transport combiné à condition que celui-ci relève les défis de performance auxquels il est confronté.

5.2.2. Conditions de développement dans le wagon isolé

Quelles sont les conditions d'un redressement du wagon isolé au regard des expériences engagées par CFL Cargo et de Railion ?

» Davantage d'industrialisation

- Optimiser l'usage des ressources

- » Optimiser l'usage des ressources employées suppose d'abord de disposer des compétences nécessaires à l'organisation du wagon isolé. Notons à ce propos que les autorités portuaires du Havre ont insisté sur la nécessité que des opérateurs de fret ferroviaire maîtrisent un savoir-faire en formation des trains afin de faciliter l'évacuation de marchandises éventuellement issues de plusieurs terminaux en direction de nombreuses destinations.
- » Optimiser l'usage des ressources consiste aussi à vouloir réduire les coûts unitaires par le jeu classique des économies d'échelle. La concentration de la formation des trains dans un nombre



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



limité de centres automatisés (d'où des réductions d'effectifs) est un premier exemple de cette optimisation. Des gains de productivité physique générés notamment par les volumes transportés par train constituent un autre exemple. Ainsi, Railion est passé de trains de 700 à 1000 tonnes, ambitionne d'atteindre 1100 tonnes en 2008 et d'évoluer jusqu'à 2000 tonnes à moyen terme. Début 2007, des trains de 835 mètres et de 2300 tonnes ont été testés entre le triage de Maschen et la gare de Ringstad au Danemark.

- Maîtriser la complexité et/ou simplifier les processus :

- L'organisation du wagon isolé conduit à une gestion de réseau. La maîtrise de la complexité impose un système de circulations robuste, régulier, fluide de trains ayant des coefficients de chargement élevé et traités en continu 24h sur 24. A titre d'illustration, un wagon ne reste pas plus de 4 à 6 heures dans un triage comme celui de Maschen. La gestion maîtrisée d'un réseau produit des économies d'envergure quand il est utilisé intensément. Toute sous-utilisation ou tout défaut de maîtrise génère une cascade de coûts.
- La complexité d'un réseau ne doit pas être excessive. La simplification des processus peut notamment signifier une limitation au strict nécessaire des interfaces (aussi génératrice de réduction d'effectifs). Ainsi, la fusion des activités fret ferroviaire de CFL et transport d'Arcelor a eu comme principal impact organisationnel la suppression d'interfaces.

» Davantage de service

- **Le service offert suppose déjà la garantie de la prestation vendue aux conditions prévues. La fiabilité** des dessertes (arriver à l'heure prévue) fait partie des fondamentaux de la prestation. Améliorer le service offert peut par exemple consister en une information en temps réel transmise aux clients qui permet à celui-ci d'être rassuré quant au suivi de sa marchandise et, en cas d'aléa, de s'adapter rapidement. Notons à ce propos qu'au cours de la visite du port du Havre, la fiabilité de l'information nous a été présentée comme la principale faiblesse d'un terminal portuaire aujourd'hui, montrant à quel point la problématique de l'information était de venue un sujet stratégique dans le monde du transport actuel.
- **Des offres individualisées aux clients pouvant inclure des services complémentaires** facturés au client, tel par exemple le stockage (favorable à l'emploi), élargissent l'offre de prestations de l'organisateur de transport. La direction de Railion a souligné l'importance de ce type de solutions globales en particulier dans des secteurs comme la sidérurgie ou le papier. Facturées, ces prestations complémentaires peuvent alors être sous-traitées si la demande est ponctuelle ou opérées en interne si la demande est durable. Leur offre étend le positionnement commercial du fret ferroviaire et peut contribuer à un meilleur équilibre économique de l'ensemble.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



Comme pour le transport combiné, les opérateurs de fret ferroviaire se trouvent confrontés à un défi d'amélioration de leurs performances. Relever ce défi suppose aussi un effort de massification à l'image de ce qui s'est produit dans le transport maritime. Mais, à la différence du transport combiné, il passe également par un renforcement du métier d'organisateur de transport et par une accentuation de la dimension de service du fret ferroviaire.

Rappelons en outre qu'un travail d'organisation territorial du fret ferroviaire, selon le modèle des short-lines nord-américains ou selon un autre modèle d'organisation, implique des infrastructures ferroviaires « locales » (voies et installations terminales embranchées) de qualité. Les préoccupations formulées à ce sujet dans la période récente en Allemagne et en France en particulier augurent mal de ce type d'alimentation des flux ferroviaires.

5.2.3. Les atouts du fret ferroviaire en matière de sécurité et d'environnement peuvent devenir des variables stratégiques déterminantes dans la période à venir

Le transport ferroviaire peut être le maillon d'une chaîne principalement maritime. Il peut aussi être le maillon principal, voire unique, d'une desserte nationale, européenne, voire intercontinentale (Asie/Europe). Dans ce cas, il peut être une alternative au transport routier ou transport maritime. Au-delà des critères classiques de choix d'un mode de transport (prix, fiabilité), les arguments environnementaux peuvent prendre

une importance croissante dans la période à venir.

Pour des raisons d'évolution du coût du transport ou faute de respect satisfaisant des conditions d'un développement durable, des phénomènes de **relocalisation de certaines productions et de certains échanges** pourraient intervenir, à plus ou moins grande échelle, à la suite de la crise actuelle.

Le fret ferroviaire européen peut être le mode de transport adapté à ce nouveau contexte, soit par une contribution plus active à des échanges intercontinentaux, soit par une présence renforcée dans des échanges européens dont on voit mal comment ils pourraient se réduire, soit par une identification plus claire de sa pertinence dans des échanges régionaux ou interrégionaux toujours très denses.

En Suisse, la loi impose désormais d'évaluer régulièrement les coûts externes du trafic routier et du trafic ferroviaire, en fret comme en passagers. L'étude, qui vient d'être publiée pour l'année 2005, montre que les coûts externes générés par la route sont sept fois plus élevés par tonne-kilomètre que ceux provoqués par le rail.

Comme l'a fait remarquer un membre de notre groupe lors d'une réunion interne, **cet écart, aussi imposant soit-il ne peut pas être considéré comme une preuve suffisante, une fois pour toutes, des avantages environnementaux du fret ferroviaire.** A titre d'exemple, la présence à Turin/Orbassano de locomotives diesel dont l'âge moyen s'élève à 40 ans illustre le fait que les avantages environnementaux du fret ferroviaire ne vont pas toujours de soi.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



Notons à ce propos que les présidents des chemins de fer européens se sont engagés le 7 mai 2008 à réduire les émissions de CO₂ des trains de 30% d'ici à 2020. L'annonce récente faite par l'opérateur de fret ferroviaire d'origine suédoise Green Cargo d'utiliser une électricité « verte » pour ses trains circulant sur les lignes électrifiées, d'équiper ses locomotives diesel en moteurs plus propres et moins consommateurs, de faire passer à ses conducteurs de locomotives la formation « Eco Driving Rail » en 2008 s'inscrit dans cette orientation.

Pour que l'argument porte effectivement, la démonstration des avantages environnementaux d'une solution ferroviaire doit être apportée au cas par cas dans une confrontation précise entre modes permettant d'apprécier leurs pertinences respectives.

Les arguments sociaux du fret ferroviaire européen peuvent être mis en rapport avec la sécurité ou avec la sûreté.

A plusieurs reprises, des membres de notre groupe ont insisté sur cette dimension. La comparaison avec le transport maritime permet d'illustrer son importance.

- » **La sûreté du transport ferroviaire** peut être mise en avant face en particulier à des actes de piraterie maritime relativement fréquents, en particulier au large de l'Indonésie, de la Somalie et du Nigéria. Rappelons que la valeur d'un navire chargé peut atteindre un milliard de dollars US.
- » **L'intégrité des marchandises transportées peut aussi être mise au crédit du transport ferroviaire.** L'accroissement de la taille des porte-conteneurs, les défauts de positionnement

des conteneurs, leur éventuelle surcharge ont conduit à une fréquence plus forte des pertes de conteneurs pendant la navigation. Estimées selon les sources de 5 000 à 15 000 par an, ces pertes génèrent des coûts directs mais aussi des menaces environnementales (marchandises intrinsèquement ou potentiellement dangereuses) et des risques en matière de sécurité (épaves temporaires en surface).

- » **La capacité du fret ferroviaire de se positionner sur des marchandises présentant un caractère dangereux peut aussi être un argument face aux autres modes.** A la suite des mesures prises après le 11 septembre 2001 (traçabilité des conteneurs, surveillance et gardiennage en particulier), mesures que notre groupe a pu visualiser dans les ports du Havre et de Hambourg, certaines compagnies refusent parfois certains types de trafics (polluants ou dangereux). Surtout, des interrogations surgissent sur les limites du gigantisme.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



LA QUESTION DE LA SÉCURITÉ MARITIME

Au début de notre rapport, nous avons souligné sur la base des visites de notre groupe au Havre et à Hambourg l'impressionnante évolution des performances du transport maritime. Cette évolution n'est pas sans revers, ni sans limites. En particulier, la tendance au gigantisme pose des problèmes d'environnement et de sécurité.

« L'accident du MSC Napoli (en janvier 2007) aura été le révélateur de multiples problèmes de sécurité maritime qui concernent la conteneurisation. Sous la pression américaine, l'industrie maritime s'est beaucoup concentrée sur la sûreté. Cette exigence bute sur la réalité matérielle du contrôle de millions de conteneurs. Aujourd'hui, émerge la question de la sécurité maritime des porte-conteneurs et de leurs boîtes. Là aussi, le gigantisme interroge. Les navires géants fabriqués aujourd'hui ont-ils atteints des limites en matière de garantie de sécurité maritime ? »

Source : « Conteneurs et porte-conteneurs : nouvel enjeu de la sécurité maritime ». Paul Tournet. ISEMAR. Note de synthèse n° 99. Novembre 2007

Comme pour la dimension environnementale, les arguments prônant les avantages d'une solution ferroviaire en termes de sûreté et de sécurité ne peuvent pas être postulés une fois pour toutes. Ces avantages doivent être suivis et maintenus pour devenir des arguments commerciaux. La sécurité en particulier renvoie à des valeurs ancrées dans la profession ferroviaire dont la transmission doit être recherchée.

Le double processus de conteneurisation des marchandises transportées sur longue distance et d'internationalisation des échanges semble être suffisamment solide pour extrapoler des perspectives de développement du transport maritime. Des aléas peuvent cependant affecter cette prévision. Outre l'argument environnemental précédemment évoqué, citons aussi à titre d'exemple, **la durée des trajets**. De fait, le renchérissement du prix du pétrole, qui est intervenu jusqu'à la fin de l'été 2008, a conduit certains armateurs à limiter la vitesse de leurs navires. Ainsi, le passage de 25 à 19 nœuds permet-il de réduire de moitié la consommation kilométrique.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



Dès lors, le positionnement relatif du fret ferroviaire pourrait être renforcé face au transport maritime à l'échelle européenne ou sur l'axe Asie/Europe pour les transports pour lesquels la question de la durée du trajet est déterminante. Le train chargé de conteneurs que Railion a testé en janvier 2008 pour relier Pékin à Hambourg pourrait être le signe avant-coureur d'un possible développement du fret ferroviaire sur très longues distances à condition soit de valoriser un temps de transport significativement plus faible (quinze jours au lieu de trente), soit de réduire un différentiel de coûts qui demeure important. Entre le test, l'expérience crédible et la zone de pertinence, les points de passage ne doivent pas être sous-estimés. Néanmoins, on perçoit mieux dans la situation actuelle les atouts potentiels du fret ferroviaire sur ce type de flux.

Concevoir le métier d'un opérateur de fret ferroviaire généraliste comme étant celui d'un opérateur logistique ferroviaire qui peut se positionner sur une grande diversité de flux conduit à accorder au travail de ses arguments (au sens d'en identifier la portée précise comme à celui d'en rechercher un prolongement opérationnel) une valeur stratégique.

5.3. L'Allemagne, seul pays des six visités, à avoir enregistré dans la dernière période un redressement de sa part modale

5.3.1. Conjonction d'une situation objectivement favorable et de choix stratégiques appropriés

La place du transport est différente d'un pays à un autre. Les nouveaux pays membres bénéficient de l'impact de l'élargissement comme l'illustre, avec une particulière vigueur, la situation polonaise.

Rien de tel dans l'UE à 15 qui a vu en moyenne le transport de marchandises progresser au rythme de la croissance économique. La situation est de ce point de vue atypique en Allemagne et peut être caractérisée comme une **spécialisation en transport et logistique.**

Volume du transport de fret (en tkm) par rapport au PIB (en euros constants) en 2007 sur la base d'un indice 100 en 2000

Allemagne	112
France	88
Italie	106
Luxembourg	88
Pologne	120
Royaume-Uni	88
UE à 15	101
UE à 27	107

Source : Direction Générale de l'Energie et des Transports en coopération avec Eurostat. Commission Européenne. Energie et Transports en chiffres. Statistiques 2007

Notons que la spécialisation transport de la Pologne et de l'Allemagne n'est pas de même nature. Pour ne prendre que le transport routier de marchandises, seules 1% des entreprises polonaises détiennent plus de 10 véhicules tandis que cette proportion s'élève à 14% en Allemagne (Sources : « Le TRM en Allemagne ». Laurent Guiléry. Comité National Routier. Mai 2007. « La question clef de l'emploi ». Michel Savy. Bulletin de l'Observatoire des politiques et des stratégies de transport en Europe. Conseil National des transports. France. Septembre 2008). Cette atomisation de secteur s'accompagne d'un positionnement en matière de prix nettement plus faible qui dégrade la place du fret ferroviaire en Pologne et qui tend à tirer vers bas le prix du transport routier international.

En matière de fret ferroviaire, la situation allemande n'est pas reproductible. Comme l'a souligné une syndicaliste membre de notre groupe, les caractéristiques spécifiques de



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



l'Allemagne sont favorables au transport de marchandises en général, et au fret ferroviaire en particulier :

- » A la différence d'autres pays européens, l'Allemagne dispose d'un tissu industriel dense et d'une très forte capacité exportatrice, en particulier de biens d'équipement.
- » Hambourg est un des plus grands ports européens. Les responsables du port de Hambourg rencontrés au cours de notre visite nous ont indiqué qu'entre 12 et 15% des flux allemands de marchandises avaient pour origine ou destination le port. Cette situation n'a pas d'équivalent dans les autres pays de notre échantillon. Qui plus est, Hambourg mais aussi Brême sont des ports ferroviaires importants. A lui seul, le port de Hambourg draine environ 10% du trafic de Railion.
- » L'Allemagne occupe un positionnement géopolitique central en Europe qui s'est encore renforcée depuis la réunification et l'élargissement de l'Union Européenne. On mesure cette situation en notant, comme notre groupe l'a appris lors de notre séjour à Hambourg, que 60% des trains de Railion sont transfrontaliers. En 2003, année la plus récente pour laquelle on dispose de ces informations, l'Allemagne était le territoire ferroviaire à la fois le plus exportateur (en destination principalement de l'Italie, de l'Autriche et de la France), le plus importateur (en provenance principalement des Pays-Bas, de la Pologne et de l'Autriche), et le plus traversé (le transport ferroviaire de transit concerne des marchandises qui traversent le territoire national sans être chargées, ni déchargées,

ni transbordées) (« Tendances des transports ferroviaires de marchandises. 1990-2003 », Statistiques en bref, Eurostat, Janvier 2005).

Sur la base de ces atouts, une politique de transport active a été mise en œuvre.

Nous l'avons déjà noté à propos du port de Hambourg. Mais cela vaut aussi au niveau de l'Etat fédéral. Ainsi, un document de synthèse stratégique du Ministère des Transports intitulé « *Politique des transports intégrée : notre conception pour un avenir mobile* » avait choisi en 2000 une voie médiane (une part modale du fer en progression pour atteindre 24% en 2015) entre un scénario de laisser-faire qui conduisait à un nouveau repli du fret ferroviaire (une part modale de 16% en 2015) et un scénario de dépassement qui impliquait des choix volontaristes, notamment en matière de tarification des infrastructures routières (une part modale de 28% en 2015).

Entré en fonction le 1er janvier 2005, le péage routier s'inscrit d'une certaine manière dans la continuité de cette orientation politique. On peut aussi constater que les charges fiscales supportées par un poids lourd de 40 tonnes sont en Allemagne supérieures de 25% au niveau français et de 51% au niveau polonais.

(Source : « Le TRM en Allemagne ». Laurent Guiléry. Comité National Routier. Mai 2007).



Le Havre



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



LES IMPACTS DU PÉAGE SUR LES ROUTES ALLEMANDES

L'instauration d'un péage sur les routes allemandes a eu plusieurs incidences :

- » Une stratégie d'évitement qui a conduit certains petits transporteurs à se positionner sur des camions d'un poids maximum autorisé compris entre 7,5 et 12 tonnes de la même manière que l'introduction du tachygraphe électronique en 2006 a produit une forte croissance des ventes de véhicules de moins de 3,5 tonnes.
- » Un renforcement de la part de marché des grandes entreprises qui ont en général réussi à répercuter l'augmentation des coûts sur les prix en contrepartie d'un positionnement sur des prestations de qualité.

Source : « Le Transport Routier de Marchandises en Allemagne ». Laurent Guiléry. Comité National Routier. Mai 2007

Le redressement de la part modale du fret ferroviaire en Allemagne illustre le fait qu'une situation favorable ne suffit pas. Sa promotion doit s'accompagner de décisions stratégiques au niveau de la puissance publique et des principaux opérateurs impliqués.

5.3.2. Le prix du transport : un paramètre déclencheur de la décision logistique dans lequel la puissance publique peut jouer un rôle

Intitulé « *Du camion au train. Douze exemples de conversions réussies en matière de modes de transport de marchandises* » (Alliance en faveur du rail. Préface du Ministre des Transports, du Logement et de la ville. 2007), un rapport réalisé à la demande du gouvernement allemand en 2007 permet de visualiser, sur des cas concrets, les raisons pour lesquelles la part du rail dans le transport de marchandises s'est accrue depuis quelques années.

Les responsables logistiques des douze entreprises interrogées évoquent des raisons diverses, singulières, sur lesquelles nous reviendrons plus loin. Mais ils se rejoignent sur un point, dans tous les cas, ce qui a déclenché leur réflexion sur un passage de la route au rail, c'est le signal transmis au niveau du prix du transport routier. Tous évoquent **la tendance à la hausse du prix de la route**, notamment du fait de l'augmentation du prix du pétrole. Mais tous soulignent aussi l'impact de la décision prise par le gouvernement d'instaurer **un péage sur les poids lourds**. Sans doute, ce péage était-il à l'origine limité aux camions de plus de 12 tonnes circulant sur autoroutes, mais il a contribué à tirer le prix du transport vers le haut et à adresser un **signal économique complémentaire et a permis de ce fait d'amorcer un processus, qui a supposé ensuite une offre convaincante pour se poursuivre jusqu'au choix d'une solution ferroviaire**.

Signalons que l'Etat allemand a contribué dans certains cas au choix de la solution ferroviaire en subventionnant pour partie la création ou la modernisation d'une Installation Terminale Embranchée.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



La directive Eurovignette III pourrait accentuer la logique de la précédente directive en engageant l'Union européenne dans la voie d'une internalisation des coûts externes. On mesure dans le cas allemand que les mesures, finalement relativement modestes, prises dans le cadre de la directive Eurovignette II, ont néanmoins contribué à une inversion de la tendance au déclin du fret ferroviaire.

5.3.3. La pertinence du fret ferroviaire : un concept variable

L'étude relative à l'examen des conditions qui ont contribué dans douze cas concrets au passage de la route au rail permet de préciser la zone de pertinence du fret ferroviaire par-delà les arguments environnementaux évoqués systématiquement, mais avec plus ou moins d'intensité.

» **Un effort de mutualisation des flux élargit la zone de pertinence du fret ferroviaire.** Le groupe chimique BASF a basculé ses flux (1 million de tonnes par an) ayant pour origine Ludwigshafen de la route vers le transport combiné en deux phases, la première en 2000, la seconde en 2004. Les conditions ?

- la création d'un terminal intermodal, pour partie subventionnée ;
- la constitution d'une société d'exploitation du terminal impliquant d'autres acteurs spécialistes du combiné (Bertschi, Hoyer, Hupac, Kombiverkehr) ;
- une utilisation des trains du combiné qui partent vers 17 destinations européennes chaque jour par d'autres

chargeurs au point qu'en 2006 BASF n'a assuré que 42 % des trafics réalisés.

» **La zone de pertinence du fret ferroviaire peut être améliorée.** Dans le cadre du plan Mora C, Railion avait arrêté la desserte ferroviaire de Neustadt (Bade-Wurtemberg). Un réexamen du potentiel transportable de l'usine du groupe Félix Schoeller a permis un retour de Railion fin 2004 pour le transport de pâte à papier depuis Vlissingen aux Pays-Bas (30 000 tonnes par an) puis désormais un transport de produits finis vers plusieurs lieux de stockage intermédiaires européens. Les conditions ?

- la création d'une nouvelle Installation Terminale Embranchée, financée par la Région, par le papetier et par Railion ;
- le stockage de proximité, permettant des livraisons rapides aux clients finaux.

On mesure au travers de ces cas concrets l'importance pour les opérateurs de fret ferroviaire de certains emplois très qualifiés capables d'identifier les paramètres logistiques d'un client, de faire valoir les avantages d'une solution ferroviaire dans telle ou telle situation, de relativiser la discussion sur le prix du transport en intégrant les autres dimensions du coût logistique, de négocier.

L'étude évoquée met aussi en évidence un élargissement possible de la pertinence du fret ferroviaire dans les deux exemples suivants.

» **La courte distance peut être intégrée dans certains cas dans la zone de pertinence du fret ferroviaire.** Le groupe Berenzen (boissons alcoolisées) a basculé



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



fin 2006 de la route au rail (la société MKB) un flux de 115 000 tonnes par an transporté sur 41 km. Une navette ferroviaire assure la desserte de l'entrepôt de Stadthagen une fois par nuit avec un retour tôt à vide dans la matinée suivante. La livraison ferroviaire des produits importés d'Espagne et de Norvège de même qu'une organisation évitant les parcours à vide sont à l'étude. Les conditions ?

- la création d'une nouvelle Installation Terminale Embranchée, pour partie subventionnée ;
- une organisation logistique simplifiée (l'impact des va et vient des camions sur la production est évité) et fiabilisée (réduction du nombre de palettes endommagées).
- Un prix plus faible du fret ferroviaire.

» **La pertinence du fret ferroviaire peut, dans certains cas, être compatible avec un prix plus élevé.** Une des fonderies les plus importantes d'Europe, située à Stadtallendorf (Hesse), a basculé en 2004 de la route au rail (Railion) un flux de 200 000 tonnes par an. Les convois de matières premières en provenance de Duisbourg et de Sythen sont regroupés à Wanne-Eickel (Westphalie du nord) pour constituer un train complet par jour en direction de la fonderie. Les conditions ?

- un investissement dans des conteneurs et des bennes bimodales aptes à être utilisées sur un train comme sur un poids lourd ;

- une logistique plus efficace (des temps de trajet plus courts et sans temps morts ; des livraisons plus fiables, non dépendantes des variations climatiques ; une réduction des coûts de stockage ; une amélioration de la qualité du coke du fait de la suppression d'une étape dans la chaîne de transport).


Il ne s'agit pas ici de tirer des conclusions hâtives de ces exemples mais d'illustrer que sur deux points parmi les plus sensibles, la distance et le prix, l'analyse de la pertinence du fret ferroviaire ne répond pas nécessairement aux critères usuels et surtout nécessite un examen précis et multidimensionnel.

Soulignons en particulier le fait que le prix du transport n'est pas égal au coût logistique supporté finalement par le chargeur.

L'AVENIR DU FRET FERROVIAIRE EUROPÉEN SUPPOSE, COMME NOUS AVONS PU LE CONSTATER LORS DE NOS VISITES, UNE SIGNIFICATIVE AMÉLIORATION DES PERFORMANCES. LES ORIENTATIONS PUBLIQUES DOIVENT ACCOMPAGNER CE PROCESSUS POUR QUE LA PART MODALE DU RAIL DANS LE TRANSPORT DE MARCHANDISES S'ACCROISSE.

QUEL MODÈLE
POUR LE TRAVAIL
ET L'EMPLOI
DANS LE FRET
FERROVIAIRE
EUROPÉEN ?

III.2



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL

La projection dans l'avenir du fret ferroviaire européen pose des questions de positionnement sur un marché et d'organisation de la production des opérateurs ainsi que de politique des transports et de financement des infrastructures. Mais elle interroge aussi sur les formes de compromis productif, sur les modalités d'articulation entre l'économique et le social.

d'évolution de l'emploi et des métiers

Les parties du rapport relatives à l'impact possible sur l'emploi de la situation du fret ferroviaire européen ont montré l'ampleur des incertitudes et des risques caractéristiques de la période actuelle. Ces incertitudes et ces risques peuvent être amplifiés par des décisions qui sont prises

LES ENJEUX RELATIFS À L'EMPLOI DANS LES TRANSPORTS EN EUROPE

La question sociale est parfois considérée comme une conséquence des stratégies mises en œuvre par les acteurs. L'extrait qui suit la considère comme une dimension centrale de ces stratégies en articulation avec la dimension économique.

« La question de l'emploi dans le transport pose ainsi une question fondamentale pour les orientations européennes : peut-on durablement faire fonctionner un marché unique sans harmonisation des conditions sociales et fiscales de la concurrence ? L'Europe fera-t-elle appel à une main d'œuvre interne et externe peu qualifiée et peu payée pour ses transports intérieurs (comme c'est trop souvent le cas pour le transport maritime international) ou poursuivra-t-elle une politique délibérée de professionnalisation, de qualification et de rémunération de la main d'œuvre, gage de qualité et de performance ? Face au choix entre ces deux scénarios contrastés, imbriquant les dimensions économiques et sociales, le transport apparaît une fois encore comme un enjeu essentiel ».

Source : « La question clef de l'emploi ». Michel Savy. Bulletin de l'Observatoire des politiques et des stratégies de transport en Europe. Conseil National des transports. France. Septembre 2008

6.1. Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettrait d'anticiper et de préparer les évolutions

6.1.1. Première étape d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : l'analyse des tendances

ou pas, au moment voulu ou non, en matière de ressources humaines. Pour faire face à ce type de situations, le besoin d'anticiper est manifeste. **Les variables démographiques constituent un puissant outil d'identification et d'anticipation, une base solide de réflexion.**



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



En réponse à des interrogations formulées par des membres de notre groupe, plusieurs opérateurs visités (en particulier PKP Cargo et Railion) ont fait état de déséquilibres démographiques préoccupants. Cette situation montre l'utilité de ne pas seulement analyser les variables démographiques de manière rétrospective mais aussi prospective. Suivre avec précision par grandes familles de métiers l'âge des personnels concernés permet en effet d'anticiper des risques de rupture (départs massifs à la retraite à tel horizon des personnels de telle ou telle famille de métiers, provoquant un risque de perte de savoir faire et/ou un besoin de renouvellement sur une courte période). Notons en effet que **ces risques de rupture doivent être considérés avec d'autant plus d'attention dans le domaine du ferroviaire que certains métiers concernés supposent un long apprentissage et comprennent une forte part d'expérience.** C'est ce sur quoi a insisté un membre de notre groupe en proposant de se projeter en 2020 pour examiner à cet horizon ce qui resterait du personnel au travail actuellement au sein de Railion Deutschland. C'est à un travail de cette nature que s'était livrée la SNCF il y a quelques années en constatant que 70% du personnel présent en 1997 aurait quitté l'Entreprise en 2012, ce qui donnait la mesure du choc démographique à négocier.

La question de la retraite joue un rôle important de ce point de vue.

- » En premier lieu, l'âge de départ peut devenir incertain, non seulement du fait de l'impact des réformes sur l'âge légal de départ à la retraite mais aussi pour les possibilités d'ajustement qui peuvent être laissées aux principaux intéressés ainsi que pour l'éventuelle existence de dispositifs attractifs de départs anticipés en situation de restructuration. **Cette incertitude peut compliquer l'élaboration de projections démographiques.**

- » En second lieu, la tendance au recul de l'âge de départ effectif à la retraite pose en des termes nouveaux **la gestion de la fin de la carrière.** Dans les échanges internes à notre groupe, la question a parfois été posée d'une limite d'âge pour la conduite des trains.

Comme nous l'avons déjà souligné, les opérateurs de fret ferroviaire sont désormais organisés de manière différente. Ils n'intègrent pas tous les mêmes métiers. Dans le cadre des restructurations, **les réductions d'effectifs n'ont pas concerné de manière homogène les différents métiers du fret ferroviaire.** Jusqu'à présent, les gains de productivité attendus ont proportionnellement plus concerné les agents travaillant dans les triages ou les terminaux intermodaux que les agents de conduite et les personnels qui travaillent à l'organisation du transport. Dans certains cas (à EWS par exemple), le personnel d'encadrement a été contracté dans une logique de raccourcissement de la ligne hiérarchique. Une réflexion prospective suppose de se poser la question non pas de la structure idéale en termes de qualification, de métier, voire de positionnement hiérarchique mais des tendances possibles d'évolution.

En période d'incertitudes, le besoin de se projeter dans l'avenir est paradoxalement plus complexe à formaliser mais plus nécessaire à mettre en œuvre. Cela vaut en particulier en matière de gestion des ressources humaines. Les outils disponibles de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peuvent être utilement mobilisés à ce titre.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



6.1.2. La transmission de l'expérience au cœur de l'avenir du fret ferroviaire européen

Selon les métiers exercés, l'expérience professionnelle n'a pas la même acuité, ne suppose pas le même effort d'apprentissage. Les métiers du ferroviaire font partie de ces métiers pour lesquels la forte dimension d'expérience est associée à des spécificités dans les domaines de la technique, de la réglementation et de la sécurité. La référence centrale à la sécurité en particulier a été rappelée à de nombreuses reprises par les représentants du personnel au cours des réunions de notre groupe.

Nous avons évoqué la cohérence du positionnement des grandes entreprises routière allemandes au travers de l'articulation entre la maîtrise du métier par les chauffeurs et les organisateurs d'une part et la qualité de la prestation d'autre part.

De la même façon, **la maîtrise des processus ferroviaires, la fiabilité des dessertes et la garantie de la sécurité** figurent parmi les critères de promotion possible du fret ferroviaire et du choix de tel ou tel opérateur.

Ces critères peuvent être associés aux métiers ferroviaires proprement dits. Soulignons trois points à ce propos :

- » Pour exercer ces métiers, des **conditions préalables**, en termes physiques et psychiques, doivent être réunies. Cela crée une forte sélectivité à l'embauche.
- » La nécessité d'identifier les **métiers sensibles** pour maîtriser les processus, fiabiliser les dessertes et garantir la sécurité. Rappelons par exemple l'importance

accordée par les responsables du port du Havre au métier de formation des trains.

- » La nécessité de vérifier les dispositifs en vigueur pour assurer une **transmission** de qualité des expériences et savoir-faire.

Cette forte dimension d'expérience a été évoquée sous différentes formes au cours de nos visites. La direction d'EWS a souligné qu'une grande partie de la direction générale était issue de l'exploitation après un processus « *exigeant, très concurrentiel* » qui mettait en évidence une reconnaissance « *des compétences de terrain* ». Dans le même esprit, la direction de Fret SNCF a souligné qu'environ 60% des cadres de la SNCF étaient issus de la promotion interne. La culture de la promotion interne est aussi particulièrement vigoureuse au sein de la DB.

Cette problématique a été soulignée par les organisations syndicales, au travers de l'apprentissage. Les syndicalistes d'EWS et de CFL Cargo, en particulier, ont affirmé avoir défendu des écoles de formation qui étaient menacées de fermeture.

Du fait de la complexité du fret ferroviaire, une connaissance précise de la production ferroviaire, acquise dans une forte proportion par l'expérience, constitue un paramètre fondamental. Ce paramètre est d'autant plus important à souligner dans une période de bouleversement qui peut conduire à d'importants flux de départs d'un opérateur de fret ferroviaire sur une courte période et qui peut modifier les fragiles équilibres de l'expertise dans des certains métiers spécifiques.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



6.1.3. La délibération et la concertation : un complément indispensable à l'effort d'anticipation

Adaptée aussi bien à une trajectoire de développement qu'à un scénario de crise, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences suppose en général l'élaboration d'outils et la mise en œuvre d'analyses ; ainsi que, dans le cas présent du fret ferroviaire européen, une particulière attention à l'expertise et à la transmission de l'expérience. Il manque une dimension au besoin d'anticipation qui s'exprime

au travers d'une telle gestion, celle qui concerne le processus de restructuration proprement dit.

Quand on se projette dans un avenir relativement proche, à cinq ans, une restructuration peut être interprétée comme un risque, un risque évitable pour Railion Deutschland au regard de sa situation actuelle, un risque probable pour d'autres opérateurs, un risque certain pour des opérateurs qui cumulent un grave déficit, une situation organisationnelle non stabilisée et la contrainte de devoir affronter une conjoncture dégradée dans ces conditions.

LA QUESTION DE L'ANTICIPATION DES RESTRUCTURATIONS VUE PAR LA COMMISSION EUROPEENNE

L'effort d'anticipation évoqué dans ce chapitre correspond à une exigence de notre époque comme le montre le positionnement de la Commission Européenne telle qu'il est exprimé dans l'extrait suivant.

« La finalité de la Commission en matière de restructurations est de contribuer au renforcement et à la diffusion d'une culture pratique d'anticipation et d'innovation dans la conduite des restructurations : il s'agit de passer d'une gestion seulement curative et d'une anticipation au mieux passive à une action préventive, qui évite la discordance, voire la crise, par une conduite précoce et négociée de la restructuration. Cette conduite du changement assume la prise de risque que comporte la restructuration, afin que son issue soit une mutation compétitive des activités et une mobilité professionnelle positive des salariés concernés : c'est le double critère de réussite de la restructuration ... L'enjeu est de mobiliser les moyens nécessaires au profit de deux bénéficiaires clés qui subissent en direct les effets des restructurations :

- » L'individu en vue de développer sa capacité d'adaptation et de sécuriser son parcours professionnel ;
- » Le bassin d'emplois en vue de sauvegarder le tissu économique et le bassin d'emplois».

Source : « La participation de la société civile et des partenaires sociaux : anticiper les mutations et coordonner les politiques de l'Union ». Fernando Vasquez (chef d'unité adjoint à la Commission européenne. » A la recherche de l'intérêt commun. Sous la direction de Philippe Herzog. Confrontations Europe. 2008. p 130.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



Face à un risque, même minime, une attitude de prévention doit conduire à rechercher la construction d'un **diagnostic partagé** entre employeurs et représentants du personnel. Dans les échanges internes à notre groupe, ce souci de la construction d'un diagnostic partagé a été affirmé à plusieurs reprises. Cette notion de partage ne signifie pas nécessairement le fait de parvenir à l'évidence d'une vision consensuelle. Elle recouvre plutôt la nécessité de mettre en place les conditions nécessaires à la délibération:

- » L'échange d'informations sur des tendances d'évolution possibles.
- » L'élaboration de scénarios de réponses possibles au traitement des difficultés que font apparaître ces tendances.
- » L'analyse à froid de sujets qui ne sont pas à traiter sous la pression de l'urgence.

Cette étape peut conduire à une phase de négociations sur des sujets qui peuvent être traités en amont.

Si une restructuration est déclenchée, un processus de concertation peut être amorcé dans de meilleures conditions du fait de cette phase préparatoire. Des questions évoquées lors de discussions internes à notre groupe du type de celles-ci : « pourquoi procède-t-on à cette restructuration ? » ou « dans quel but une telle restructuration est mise en œuvre ? » peuvent plus facilement être abordées quand les représentants du personnel ne découvrent pas une situation, l'occurrence d'un risque préalablement envisagé.

Notons que ce processus de concertation se complexifie singulièrement quand existent des problèmes de représentativité ou d'émiettement

des organisations syndicales. Lors de notre visite à Manchester, un syndicaliste britannique a souligné la difficulté de leur situation de ce point de vue, chacune des quatre organisations syndicales formulant ses propres revendications pour aboutir à des négociations différenciées, indépendantes les unes des autres.

De fait, quand la restructuration intervient, si une phase préalable de discussion du diagnostic de la situation, de concertation sur les issues possibles, d'infléchissement des options retenues et de négociation de leurs conséquences sur le personnel n'a pas eu lieu, les marges de manœuvre sont nettement plus restreintes, les échanges entre partenaires sociaux sont plus limités et donc plus unilatéraux. Par conséquent, les chances de succès de la réorganisation s'en trouvent sensiblement réduits.

6.2. La notion d'employabilité devient une référence centrale

IL RÉSULTE DE CECI UN BESOIN IMPÉRIEUX DE SE PROJETER DANS L'AVENIR. À PLUSIEURS REPRISES, CETTE NOTION A ÉTÉ EMPLOYÉE SOIT DANS LE CADRE DES ÉCHANGES INTERNES À NOTRE GROUPE, SOIT AU COURS DE NOS VISITES PAR NOS INTERLOCUTEURS.

6.2.1. La référence à l'employabilité est apparue nécessaire au groupe

Un syndicaliste britannique salarié d'EWS a souligné que la restructuration passée n'avait

PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



pas été trop douloureuse du fait de la proportion importante de départs anticipés à la retraite et de départs volontaires vers d'autres opérateurs. Mais il a ajouté que si une nouvelle phase de restructuration intervenait, la situation serait différente, « *peu de gens étant désormais prêt à partir* ».

La situation est différente pour les autres opérateurs de fret ferroviaire de notre échantillon dans la mesure où les procédures de reclassement interne au sein des compagnies peuvent toujours être activées. Néanmoins, ces procédures ont des limites comme celles évoquées au Havre à propos de la difficulté de reconversion d'un agent de manœuvre de cinquante ans. En outre, leur mise en œuvre suppose que les autres activités aient un besoin d'emplois en correspondance et que le volume d'emplois à absorber soit compatible avec les possibilités de ces autres activités. La conjonction de ces difficultés avec un resserrement des conditions de départ anticipé à la retraite pourraient à l'avenir produire un certain épuisement des modalités d'accompagnement des réductions d'effectifs qui ont prévalu jusqu'ici.

Il résulte de ceci un besoin impérieux de se projeter dans l'avenir, soit en créant les conditions d'une dynamique de développement durable du fret ferroviaire européen, soit en anticipant les risques de nouvelles suppressions d'emploi. Dans les deux cas, la notion d'employabilité

peut être une référence utile. A plusieurs reprises, cette notion a été employée soit dans le cadre des échanges internes à notre groupe, soit au cours de nos visites par nos interlocuteurs, principalement au Havre et à Hambourg.

La pertinence d'une référence à cette notion est renforcée par l'existence de recommandations communes relatives à son utilisation dans le secteur ferroviaire ont été adoptées le 7 octobre 2007 par la CER, l'ETF et l'EIM.



Manchester



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



LES CINQ RECOMMANDATIONS COMMUNES

1. « Les entreprises européennes de chemins de fer devraient recourir à la stratégie de l'employabilité telle qu'elle est développée dans cette note, la considérer comme l'une des notions à mettre au cœur de la politique de ressources humaines et réunir ainsi en une initiative intégrée les différents instruments de développement du personnel et de l'organisation.
2. L'employabilité en tant que notion stratégique se fonde sur la prévention et tend à créer un environnement de travail qui entretienne et valorise la capacité des travailleurs, qui se décline en qualifications et compétences, en bonne santé et aptitude à être employable au sens général du terme. La responsabilité est protégée par l'entreprise, les salariés, les comités d'entreprise et les organisations syndicales.
3. Les objectifs, les principes et les conditions cadre de la mise en place de cette notion dans la pratique d'entreprise sont convenus entre les partenaires sociaux sur la base du dialogue social afin d'assurer l'efficacité de l'initiative pour les deux parties, c'est-à-dire pour l'entreprise comme pour les employés.
4. Le Comité européen de dialogue social des chemins de fer soutient et accompagne le processus de diffusion et de mise en œuvre de l'employabilité en tant que notion directrice d'une politique moderne de ressources humaines et effectue de temps en temps des bilans intermédiaires. Il peut, à cette fin, avoir recours à différents instruments : conférences politiques, rencontres de travail et d'échanges d'expériences, guide et mise à disposition de matériel riche en enseignements (étude de cas des « bonnes pratiques », guides, modèles de conventions, ...).
5. Une conférence qui rassemblera les représentants des organisations syndicales/des comités d'entreprise et des directions qui ont une expérience concrète en matière d'employabilité au niveau de l'entreprise, pourrait être organisée l'année prochaine. Elle permettra d'échanger des expériences, de référencer de bonnes pratiques et d'organiser un débat direct entre le dialogue social européen et le dialogue social au sein des entreprises sur les aspects d'employabilité ».

6.2.2. La formation : un instrument privilégié pour conforter l'employabilité des personnels

La formation du personnel peut être considérée comme un des moyens pour entretenir et valoriser la capacité des travailleurs. Dans les compagnies ferroviaires, la formation a historiquement joué un rôle déterminant du fait du poids de l'expérience spécifique des métiers du ferroviaire, en raison de l'importance de la promotion interne. Comme cela a été souligné par un membre syndicaliste de notre groupe, la formation interne à ces compagnies était de ce fait un enjeu de société car elle permettait à des jeunes à faible niveau de formation initiale d'acquérir un métier et de s'inscrire dans une carrière professionnelle. Les évolutions en cours dans le monde du transport ferroviaire tendent à la fois à une élévation de la structure de qualifications (les restructurations concernent souvent en premier lieu les emplois les moins qualifiés) et à une plus grande sélectivité de la formation en entreprise.

La durée de la formation des conducteurs

a fait l'objet d'une attention particulière dans les travaux de notre groupe. Faisant référence à une étude consacrée récemment à ce sujet, un membre de notre groupe a souligné la très grande disparité de situations de ce point de vue au sein de l'Union Européenne, évoquant des écarts entre trois mois et trois ans. Cette dispersion recouvre le positionnement hétérogène des Entreprises Ferroviaires depuis l'opérateur local jusqu'à l'opérateur généraliste, présent sur l'ensemble d'un territoire national et impliqué dans des liaisons internationales. Elle peut aussi recouvrir un niveau de formation initiale différent. Cette durée normative ne prend pas en compte les différences personnelles dans les capacités d'apprentissage.

Une tendance générale à la baisse de la durée de formation est générée par la désimbrication entre les activités de voyageurs et les activités de transport de marchandises. La formation évolue ainsi vers « *ce dont les opérateurs ont besoin au moment où ils en ont besoin* ».

C'est de fait ce qui a été observé dans le cadre de nos visites. La disparité est très forte entre le maximum observé chez PKP Cargo, avec une formation identique pour toutes les catégories de conducteurs qui peut aller jusqu'à 27 mois (dont une période de stage comme assistant conducteur) et le minimum annoncé parmi nos interlocuteurs chez ECR France de 9 mois (dont 25 jours de conduite accompagnée).

La tendance au raccourcissement de la durée des formations a été évoquée à plusieurs reprises. Au sein de CFL, la formation s'élevait à 27 mois dans la mesure où tout conducteur franchit au moins une frontière pendant son service, devait apprendre les règlements luxembourgeois, belge, allemand et français et connaître jusqu'à huit types de machines différentes. Désormais, le conducteur de CFL Cargo est formé en 20 mois pour le règlement luxembourgeois et pour celui d'un autre pays car il conduira sur une seule ligne. Des formations de 8 à 9 mois sont envisagées. La direction de PKP Cargo voudrait éliminer la phase de stage pour limiter la durée de la formation à 18 mois.

Cette tendance ne concerne pas seulement les conducteurs. Ainsi au sein de Fret SNCF, plusieurs filières de formation sont proposées pour le personnel au sol :

- » Pour la manœuvre, l'expression des besoins se fait par site selon un niveau requis. La formation de base se fait sur 15 jours à



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



laquelle il faut rajouter une formation spécifique au poste lié à un site particulier. Au total, la formation d'un agent de manœuvre dure 3 mois calendaires avec une alternance de cours théorique et de pratique.




- » En ce qui concerne la filière « mouvement », il y a une formation de base commune au fret et au poste d'aiguillage. Ce tronc commun est perçu comme inutile par la direction car, une partie des compétences ne sera jamais utilisées sur le poste. La personne devra faire une nouvelle formation quand elle passera du fret à l'aiguillage.

Le représentant de la direction régionale de Fret SNCF a souligné que la formation avait un coût et qu'elle devait donc être efficace en trouvant un équilibre entre l'employabilité immédiate et l'évolution possible des agents. Or selon lui, chaque formation est le fruit d'années d'histoire et de stratification, elle a été établie par couches successives de normes et contraintes justifiées pour des questions de sécurité entre autres, dont certaines sont encore légitimes et d'autres non. Ainsi, sur les trois mois nécessaires pour former un agent de manœuvre au fret, de nombreux modules seraient devenus inutiles. Environ 15% des compétences acquises seraient réellement utilisées et les compétences réellement nécessaires ne seraient pas systématiquement acquises.

Cette conception critique de la formation traditionnellement dispensée par les Entreprises

Ferroviaires a été mise en cause par des syndicalistes membres de notre groupe avec les arguments suivants : une formation trop spécialisée ne permet pas de comprendre les interdépendances essentielles à un fonctionnement en réseau, elle correspond à une vision étroite de l'employabilité, elle exprime un affaiblissement de la responsabilité sociale des Entreprises dans un domaine fondamental pour le fonctionnement de la société.

La question de la formation est un sujet sensible. La recherche d'un équilibre entre le rapport coût / investissement du point de vue de l'entreprise et le rapport effort personnel / utilité durable du point de vue du salarié n'est pas facile. Face à la pression concurrentielle, il peut être tentant de réduire les dépenses de formation. Le gain à court terme peut cependant devenir une charge plus difficile à assumer à moyen terme si l'opérateur est confronté à la nécessité de reconverter le personnel considéré dans le cadre d'une restructuration. Il peut être plus judicieux d'optimiser les dépenses de formation afin trouver un compromis satisfaisant pour l'Entreprise et le salarié entre le court et le moyen terme.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL

6.2.3. Autre critère favorable à l'employabilité : l'attractivité des emplois

En période de pénurie de certains métiers (difficultés de recrutement) et/ou de risque de départ de telle ou telle compétence chez des opérateurs concurrents, la question de leur attractivité s'impose comme un sujet prioritaire. La notion d'attractivité peut cependant ne pas seulement concerner ces situations conjoncturelles pour devenir une référence plus permanente dans le cadre d'une dynamique d'employabilité des personnels.

UN EXEMPLE DE COHÉRENCE DANS LE DOMAINE DU TRANSPORT ROUTIER

Au cours d'une réunion de notre groupe, l'exemple du transport routier aux Pays-Bas a été mentionné. L'extrait suivant montre un exemple de modèle social cohérent. La notion de cohérence n'implique pas de jugement de valeur sur la qualité du modèle, du point de vue des personnes concernées, mais elle vise à mettre en évidence une certaine efficacité de fonctionnement en rapport avec l'histoire et les caractéristiques du métier.

« Comme en Allemagne, les transporteurs néerlandais se spécialisent sur des niches là où les prix ne jouent pas un rôle important. Les conducteurs hollandais sont hyperproductifs ... Selon de nombreux avis, l'engagement des conducteurs est bien plus intensif qu'en France : 12 heures payées par jour n'est pas inhabituel du côté des entreprises hollandaises de transport.

Ainsi, certaines entreprises fonctionnent à plein régime : une semaine de travail à fond avec plus de 60 heures par semaine et une semaine de repos, un autre conducteur prenant le relais.

Cette hyper productivité s'explique aussi par la difficulté de recrutement de nouveaux conducteurs ... la question centrale pour les chefs d'entreprise n'est pas de trouver de nouveaux marchés mais plutôt de trouver des chauffeurs pour faire face à l'afflux des commandes dans toute l'Europe». « Pour garder les meilleurs, les entreprises se livrent à une certaine surenchère salariale. Parallèlement, elles embauchent à l'étranger ».

Source : « Le Transport Routier de Marchandises aux Pays-Bas». Laurent Guiléry. Comité National Routier. Octobre 2007. p 2 et 29.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



Il convient pour cela de trouver un modèle d'organisation sociale cohérent. Un tel modèle doit prendre en compte :

- » les contraintes inhérentes au métier. Au Havre, la direction régionale de Fret SNCF a insisté sur la difficulté des métiers du fret au sol : travail à l'extérieur, travail nécessitant un relationnel avec le client, tâches techniques, systèmes d'information à renseigner, connaissance des contrats de transports, des normes de sécurité ... A plusieurs reprises, la difficulté de l'exercice du métier de conducteur de trains de fret a aussi été évoquée au travers des contraintes de continuité du service, de mobilité ou de travail de nuit ;
- » les caractéristiques liées aux performances attendues ;
- » les paramètres qui peuvent constituer l'attrait d'un emploi. Citons à titre d'exemple, l'intérêt du travail, la considération et la reconnaissance de ses pairs et de sa hiérarchie, la rémunération et les possibilités d'évolution de carrière, ...

SOUVENT ABORDÉE PENDANT LES VISITES DE NOTRE GROUPE, LA NOTION DE POLYVALENCE DOIT ÊTRE EXPLICITÉE.

6.3. La notion de polyvalence synthétise, parfois confusément, des évolutions attendues

6.3.1. Le domaine de la polyvalence doit être précisément défini et encadré

Considérons la **polyvalence** comme le fait d'effectuer plusieurs tâches sur la base d'un travail conçu comme si ces tâches étaient équivalentes et pouvaient être assurées indifféremment par les uns ou les autres.

Un exemple de polyvalence peut être trouvé chez CFL Cargo avec le métier de **conducteur de manœuvre**. Désormais, celui-ci fait circuler les trains,

réalise les accouplements et les découplements de wagons tout en garantissant les conditions de sécurité pour les manœuvres. Il regroupe de ce fait trois fonctions antérieures, celles d'agent de manœuvre, d'accrocheur et de conducteur. En termes de coût, l'avantage est évident. Cette évolution s'est d'ailleurs traduite au sein de CFL Cargo par une réduction des effectifs.

Selon un représentant de l'autorité portuaire du Havre, le besoin de polyvalence est manifeste mais il varie selon les situations. Il recommandait à notre groupe lors de notre visite de **distinguer le travail du conducteur en ligne** dont le métier est de faire rouler le train en sécurité pendant « six ou sept heures » de l'activité du **conducteur qui travaille sur une desserte terminale**. La question de la polyvalence n'a pas de sens pour le premier. En revanche, elle peut présenter un intérêt pour le second à l'image de ce qui a été mis en œuvre au sein de CFL Cargo.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



Une distinction de même nature doit être effectuée pour le personnel au sol. Ainsi, selon la direction régionale de Fret SNCF, dans le cas spécifique de l'activité ferroviaire du port du Havre, des gains de productivité et des améliorations de qualité pourraient être obtenus en associant plus étroitement les métiers actuels notamment :

- » Entre les métiers de maintenance et les métiers de l'exploitation (reconnaissance à l'aptitude de transport, formation des trains, manœuvre) pour améliorer l'entrée et la sortie des conteneurs ;
- » Entre les métiers de l'exploitation et les métiers de manutention.

Néanmoins, la polyvalence n'est pas une solution unique en matière d'organisation du travail. **Sur certains chantiers, la taylorisation des tâches est plus productive que la polyvalence car l'activité est suffisante pour le permettre.** Dans ce cas, la polyvalence n'est pas un levier d'amélioration des performances.

En règle générale, la polyvalence présente en revanche le risque de sous-estimer les compétences implicites, non formalisées, qui sont sollicitées pour faire face à un imprévu, à une situation exceptionnelle, à un événement relativement rare. Dans le cas des métiers du ferroviaire considérés ici, la principale interrogation porte alors sur la sécurité et sur la manière de maîtriser ce risque. C'est d'ailleurs, sur le terrain de la sécurité que les organisations syndicales présentes au Havre ont émis des réserves. Un syndicaliste a en effet souligné que pour l'accrochage du train, « *le conducteur constitue aujourd'hui la boucle de rattrapage, il vérifie que l'opération a bien été réalisée, il ne doit pas la faire lui-même* ».

A Hambourg, la direction de Railion a à la fois souligné le rôle important de la polyvalence mais en a aussi rappelé les limites, en affirmant qu'il n'était pas possible d'être complètement flexible. Selon un syndicaliste membre de notre groupe, l'augmentation de la polyvalence a été un élément essentiel pour la survie du wagon isolé. Les conducteurs effectuent des opérations de triage, ils conduisent les trains jusqu'à l'embranchement du client, ils font du chargement/déchargement... Ils sont totalement intégrés à la chaîne de création de valeur. Mais **cette polyvalence a été négociée. Elle n'a pas été introduite au rabais mais à un haut niveau, avec une formation qualifiée de « multifonctionnelle ».**

6.3.2. Poly activités et poly compétences sont des notions complémentaires de la notion de polyvalence

La polyvalence ne résume pas la totalité des évolutions possibles. Considérons la poly activités comme le fait d'assurer des tâches qui sont en principe réalisées par d'autres métiers mais qui s'inscrivent dans une certaine continuité de la relation de service. Un métier est assuré pleinement mais une séquence différente est effectuée au moment approprié pour favoriser la relation de service.

A titre d'illustration, la poly activités peut se manifester par le fait qu'**un agent de conduite intervenant sur une desserte terminale entretient une relation téléphonique avec un client** comme peut le faire un livreur en messagerie routière. Du point de vue du métier, l'évolution se situe à la marge et a priori pose peu de problème de conception (ce qui ne signifie pas qu'elle soit facilement acceptée). Elle introduit pour le conducteur une perception concrète de la destination de son travail et



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



apporte une valeur ajoutée appréciable au client. En termes de coût, cette évolution est sans effet.

La poly activités peut aussi être conçue d'une manière extensive. Ainsi, lors de la rencontre de notre groupe avec le directeur d'ECR France, celui-ci a fortement mis en avant le besoin d'une responsabilisation accrue des personnels pour faire face à une activité variable, avec une dimension conséquente d'imprévus, d'aléas à gérer. Par rapport à des organisations de type taylorien, cette sollicitation de l'initiative de terrain, personnelle ou collective, peut être un apport en terme d'efficacité d'une prestation de services comme en terme d'intérêt au travail. On mesure à quel point ce type de pratiques ne peut pas être envisagé de la même manière dans une société de petite taille de création récente et chez un opérateur historique de grande taille.

Les vifs débats suscités par cette intervention au sein de notre groupe conduisent aussi à souligner à quel point ce genre de dispositif doit être encadré, délimité, négocié pour éviter tout excès ou toute dérive que cela concerne l'équilibre vie professionnelle/vie privée ou le respect des fondamentaux du ferroviaire.

Considérons la **poly compétences** comme le fait de développer des compétences multiples pour assurer au mieux une relation de service. C'est a priori le modèle le plus riche de potentialités du point de vue de l'activité puisqu'il est entièrement orienté sur la relation de service. Les risques associés sont classiques, ils concernent le risque de dispersion ou le risque de se heurter à des conflits de priorités et supposent les compétences nécessaires à leur maîtrise. L'arbitrage entre les coûts générés (qualifications et donc formation et rémunérations plus élevées) et les coûts évités (juxtapositions de métiers évités) suppose une analyse au cas par cas mais peut conduire à un positionnement qualité/coût plus favorable.

On peut estimer que le **multilinguisme des agents de conduite** pour pouvoir prolonger une circulation entamée en Allemagne vers le Danemark, la France ou la Pologne, évoqué par la direction de Railion comme une idée aussi importante que la polyvalence, s'inscrit dans cette logique.

LE SUJET DU MULTILINGUISME DANS LE DOMAINE DU TRANSPORT ROUTIER

La question du multilinguisme ne se pose pas dans les mêmes termes dans le transport routier. On peut cependant noter qu'elle est de venue pour le transport routier international une dimension de la compétence.

« Cependant, les salariés est-allemands à faibles coûts sont plutôt moins bien formés que leurs confrères ouest-allemands mais ils ont un avantage qui apparaît dans de nombreux entretiens : ils parlent russe ce qui leur permet d'être engagés dans l'ex empire soviétique. Par contre, de nombreux praticiens allemands pointent la faiblesse des conducteurs français en termes de langues étrangères, ce qui constitue un point faible en transport routier international. De manière générale, le transport et la logistique en Allemagne, du côté des conducteurs comme des employés en entrepôts, exigent aujourd'hui un bon niveau de qualification. Nous avons donc là un arbitrage efficacité/modernité/coûts».

Source : « Le TRM en Allemagne ». Laurent Guiléry. Comité National Routier. Mai 2007. p 73.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



Au-delà des différences entre les notions de « polyvalence », de poly activités et de poly compétences, les évolutions vers ce type de pratiques professionnelles supposent la conciliation de plusieurs dimensions :

- » **une dimension économique synthétisée par un usage optimal des ressources pour un coût donné à l'instant**
- » **une dimension de service synthétisée par un contenu du travail orienté par la réponse appropriée à un client,**
- » **une dimension sociale synthétisée notamment par la conciliation entre vie professionnelle et vie privée,**
- » **une dimension métier synthétisée non seulement par la maîtrise au moment voulu des compétences fondamentales pour exercer l'activité requise, y compris pour savoir faire face à l'imprévu, mais aussi par les capacités à changer de poste, voire d'entreprise,**
- » **une dimension de méthode d'évolution synthétisée par l'application des principes de délibération, de concertation et de négociation.**



6.3.3. Création de nouveaux métiers ou émergence de nouvelles spécialités spécifiques au fret ferroviaire

L'idée selon laquelle le fret ferroviaire évoluerait en créant de nouveaux métiers fait aussi l'objet de confusions. Comme cela a été souligné dans le cadre des travaux de notre groupe, les

nouveaux métiers auxquels il est souvent fait allusion consistent en réalité fréquemment en un regroupement de missions de base comme par exemple au niveau de l'exploitation les essais de frein, l'attelage, ou la reconnaissance à l'aptitude au transport.

Cela étant, **la désimbrication entre les différentes activités ferroviaires auparavant exercées de manière intégrée par les compagnies a conduit à spécifier certains métiers en les spécialisant pour les besoins du fret ferroviaire.** Fret SNCF nous en a fourni un exemple lors de notre visite au Havre avec les CRML, ces conducteurs dont le métier consiste dans la conduite de trains de fret sur des dessertes terminales et pour des trajets de courte distance avec des engins de puissance limitée. En l'occurrence, cette nouvelle professionnalité correspond à la constitution des premiers niveaux de qualification pour des métiers existants (rémunération plus faible et formation plus courte que les conducteurs en ligne de qualification TB donc coût plus faible, possibilité d'une promotion interne pour des jeunes sortis tôt du système scolaire) pour réaliser une activité d'une complexité moindre.

Le principe est le même avec la création **du métier de reconnaisseur** chez CFL Cargo. Le métier de visiteur a été divisé en deux : le métier de visiteur existe toujours dans sa pleine acception tandis qu'un métier de reconnaisseur a été créé. Auparavant, CFL utilisait des visiteurs pour les travaux de visite technique du matériel roulant voyageurs et marchandises. Le niveau de formation était très important. Désormais, le reconnaisseur est devenu un visiteur « light » : il n'a pas la compétence du visiteur traditionnel mais peut exercer sa fonction aussi longtemps que les marchandises ne franchissent pas la frontière ou ne passent pas d'une Entreprise



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL

Ferroviaire à une autre. Les reconnaisseurs sont des agents de manœuvre qui reçoivent une formation complémentaire pour assurer ce premier niveau de visite. La création du métier de reconnaisseur a permis une baisse des coûts car la rémunération et la formation sont inférieures à celle d'un visiteur d'une part, et qu'elle a permis un meilleur coefficient d'occupation du personnel d'autre part.

Les exemples cités jusqu'ici correspondent plutôt à de nouvelles professionnalités qu'à des nouveaux métiers. On peut d'ailleurs constater que, selon les cas, ces nouvelles professionnalités correspondent à **un élargissement des compétences requises** (polyvalence, polyactivités, poly compétences) ou à l'inverse à **une spécialisation** (CRML, reconnaisseur). La question d'une création de nouveaux métiers ou de l'émergence de nouvelles compétences peut néanmoins se poser.

Si la stratégie d'un opérateur historique consiste à se positionner comme un opérateur logistique ferroviaire, comme cela a été évoqué dans une note de travail réalisé par un membre de notre groupe, cela implique de réfléchir aux métiers correspondant à cette manière élargie de concevoir le fret ferroviaire.

Notons que ce positionnement a été évoqué par plusieurs interlocuteurs, en particulier par Railion, comme vecteur permettant de sortir par le haut de la situation difficile du wagon isolé, et par PKP Cargo à titre de projet (« *garantir un service global porte à porte incluant au-delà du transport ferroviaire une activité de pilote d'un transport multimodal, une activité de transbordement et une activité de changement d'emballage* »).

Un tel positionnement peut conduire :

- » Soit, par exemple pour effectuer ou pour organiser une activité de stockage, à de nouveaux métiers ou à de nouvelles manières d'exercer certains métiers ;
- » soit à la mise en avant de nouvelles compétences (par exemple la capacité de déceler et de faire valoir des avantages logistiques pour des vendeurs de fret ferroviaire).

L'activité réalisée depuis quelque temps à Orbassano de groupage de fret issu d'une douzaine de sites industriels turinois spécialisés dans les équipements automobiles (organisation du transport routier depuis les sites jusqu'au terminal puis organisation des trains jusqu'à Valladolid en Espagne) a par exemple conduit à identifier un emploi chargé de l'interface entre le triage et les usines.

Ce type de compétences est composite dans la mesure où il combine des connaissances générales en matière de transport de marchandises et de logistique d'une part et des connaissances particulières en matière de production ferroviaire. On retrouve donc là aussi le besoin d'accorder de l'importance à l'expérience de terrain, à sa transmission et à sa reconnaissance. Mais cette expertise ferroviaire se combine à d'autres compétences commerciales, logistiques ou économiques.



PISTES DE DEVELOPPEMENT ET DES ENJEUX FORTS POUR LE PERSONNEL



Notons qu'à propos de ces nouvelles professionnalités comme pour ce qui concerne la polyvalence, la poly activités ou la poly compétences, il est difficile, sinon impossible, d'établir une règle générale valable en tout temps et en tout lieu. On peut certes trouver des ressemblances dans les thématiques abordés parmi les six opérateurs visités. Mais, une analyse plus précise conduit au contraire à souligner les différences. La question est donc de trouver face à une situation précise une solution adaptée qui permette de trouver un équilibre satisfaisant et compétitif entre le service offert, le coût de la prestation et les conditions d'emploi des salariés concernés.



A Hambourg

CONCLUSION



LE FRET FERROVIAIRE : UNE SITUATION PARADOXALE

C'est la première fois que les partenaires sociaux, au niveau européen, abordent les restructurations du fret ferroviaire et leur effet sur l'emploi.

Le fret ferroviaire est dans une situation paradoxale : **promis à un bel avenir dans le cadre du développement durable, il a connu une baisse tendancielle de sa part de marché** depuis plusieurs dizaines d'années. En particulier, il n'a pas pu ou n'a pas su bénéficier de la mondialisation, via l'explosion du trafic maritime, ni du développement du marché intérieur européen. Certes les situations sont différenciées : certaines entreprises sont dans une situation critique alors que d'autres, après une restructuration en profondeur, ont connu une croissance importante. Certes aussi, le volume global du fret a pu augmenter ces dernières années, mais moins que la croissance du volume total des transports de marchandises, d'où la poursuite de la baisse de la part de marché globale.

DES RÉPERCUSSIONS SUR L'EMPLOI

Compte tenu des progrès de productivité, encore souvent insuffisants, et de cette baisse de part de marché, les effectifs ont été sensiblement réduits. Sauf exception, les entreprises ferroviaires ont mis en place un accompagnement social. Des réorganisations ont été réalisées, de nouveaux emplois sont apparus, des formations ont permis d'accroître les compétences ; et des reclassements, des préretraites ont permis d'éviter des licenciements secs.

Cependant, outre les changements pour les salariés, qui ont cependant presque tous trouvé une solution, l'ETF insiste sur la précarisation de l'emploi, l'augmentation de la mobilité géographique, celle du temps de travail dans certains Etats Membres, la coexistence de statuts différents dans la même entreprise. Les employeurs insistent sur la survie des entreprises, sur l'amélioration des performances et la maîtrise des coûts, et les contraintes que cela impose, notamment une plus grande souplesse pour mieux répondre à la demande et encaisser les chocs conjoncturels, et sur la recherche de solutions pour les salariés.

L'objectif des partenaires sociaux est d'arriver à des équilibres qui puissent être acceptables par les deux parties, notamment entre l'économique et le social, la vie professionnelle et la vie familiale,..., en s'appuyant sur le dialogue social. Cependant, la pression à la baisse du prix du transport, d'une façon générale et pour le transport ferroviaire en particulier, peut contribuer à rendre plus difficile certaines évolutions.

L'emploi dans le fret ferroviaire ne pourra se maintenir, voire se développer, que si toutes les pistes de développement du Fret ferroviaire sont explorées et développées dans la mesure du possible, même si, dans une première phase, les entreprises se développent à moyens constants.

DES STRATÉGIES DIVERSIFIÉES

Les stratégies des entreprises sont diversifiées, certaines mettent l'accent sur une offre globale du transport multimodal au client et sur la logistique ; d'autres améliorent l'anticipation de la production et du transport ; plusieurs stratégies ont pu être observées pour le wagon isolé...



CONCLUSION (suite)



DIMENSIONS DE L'EMPLOI À TRAITER PAR LES ENTREPRISES

L'emploi devra tenir compte de la démographie, et donc en particulier, les emplois dans le Fret Ferroviaire devront être suffisamment attractifs pour pouvoir assurer à terme les recrutements nécessaires. La transmission des compétences, l'employabilité des agents, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences plus généralement, tenant compte des modifications de l'organisation de la production et du travail, de nouveaux métiers et la formation sont déjà des notions essentielles. La recomposition du « paysage ferroviaire européen », les restructurations ne peuvent pas ignorer ces aspects liés à l'emploi.

DES RÈGLES COMMUNES

Pour éviter que la concurrence ne se concentre principalement sur les conditions de travail, des standards minimum européens, des règles communes comme celles qui ont été élaborées dans les accords CER-ETF, depuis transposés en directives européennes¹, contribuent, à fluidifier le transport transfrontalier, à maintenir ou à accroître le niveau de sécurité, à faciliter la gestion du personnel mobile dans certaines circonstances, et à limiter les risques de dumping social.

CRISE ET PLANS DE RELANCE

Le contexte actuel de crise financière, économique et sociale amènera sans doute des changements mais l'intégration de l'économique et du social reste nécessaire dans la perspective d'un développement durable. Cependant la baisse du trafic fret européen, de l'ordre de 35% en janvier 2009 par rapport à janvier 2008, **met certaines entreprises dans une situation critique, voire dramatique**. Les politiques européennes en matière de transport et sur le plan social seront peut-être aussi à modifier ; notamment **les plans de relance des Etats Membres pourraient intégrer un accroissement des investissements dans un réseau ferroviaire européen plus performant..**

LE DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN DANS LES CHEMINS DE FER

Le dialogue social, en particulier européen, peut y contribuer.

L'objectif fondamental de ce rapport était d'alimenter le dialogue social, à partir d'éléments concrets. C'est ce qu'a permis la méthode utilisée : séminaires de discussion et six visites de sites Fret, dans six Etats Membres.

Les partenaires sociaux devraient poursuivre la discussion, en diffuser les résultats, et parvenir dans la mesure du possible, à des recommandations communes.

¹ La directive européenne 2005/47 qui reprend intégralement l'accord sur les conditions d'utilisation des travailleurs mobiles en service d'interopérabilité transfrontalière ; la directive 2007/59 sur la certification du personnel de bord, largement inspirée de l'accord CER-ETF sur la licence de conduite européenne.



Le Comité de dialogue social européen des chemins de fer a inscrit l'impact sur l'emploi des restructurations du fret ferroviaire dans son programme de travail 2005/2006. A la suite de cette réflexion, un projet paritaire comportant notamment une enquête sur six sites fret dans des Etats membres volontaires a été élaboré. Présenté à la Commission européenne, le projet a été validé ainsi que cofinancé par celle-ci et les Entreprises Ferroviaires concernées. CFL Cargo (Luxembourg), EWS (Royaume-Uni), Fret SNCF (France), PKP Cargo (Pologne), Railion (Allemagne) et Trenitalia Cargo (Italie) sont parties prenantes du projet. Un groupe paritaire comprenant des représentants de la CER et d'ETF a été composé.

Ainsi constitué, le projet a été formalisé dans un cahier des charges le 19 décembre 2006, dans le cadre d'un appel d'offres. Celui-ci précisait l'objet de l'étude : l'impact sur le personnel des restructurations du fret dans les Entreprises Ferroviaires européennes. A l'issue d'un appel d'offres, la société d'études et de conseil Transit, devenue Transversales en janvier 2008, a été choisie au début de l'année 2007 pour assister le groupe dans ses travaux. Cette assistance consistait à élaborer un rapport synthétique sur la situation du fret ferroviaire européen, à proposer une méthodologie pour les visites de site, à contribuer à l'organisation de ces visites, et à rédiger un projet de rapport final.

A Bruxelles, le 21/3/2007, lors du premier séminaire de notre groupe, un rapport initial et une proposition de méthodologie des visites de site ont été présentés et discutés. Le rapport comprenait trois parties, une première relative à l'évolution des transports de marchandises en Europe depuis le début des années 1970, une seconde relative aux critères de choix d'un mode de transport, une troisième relative au paysage actuel des opérateurs de fret ferroviaire européen. Dans les semaines suivant ce séminaire, une synthèse du rapport initial a été structurée autour des trois thèmes : la part du fret ferroviaire s'est réduite de moitié depuis le début des années 1970, le fret ferroviaire européen pourrait gagner des parts modales sous conditions, les choix effectués par les opérateurs contribueront plus ou moins activement à une telle évolution.

De la même façon, la discussion engagée pendant le séminaire à propos de la méthodologie a conduit en particulier à l'élaboration d'un ensemble de dix fiches destinées à la visite des sites (la configuration du site, la production du site, l'organisation de la production, les évolutions récentes de l'organisation de la production, l'emploi sur le site, les variations de l'emploi, la composition de l'effectif présent sur le site, les horaires de travail de l'effectif présent sur le site, les conditions de travail l'effectif présent sur le site, les métiers et les compétences).

Les fiches ont été scrupuleusement utilisées comme support de présentation du site d'Orbassano par les dirigeants de Trenitalia Cargo. Elles n'ont pas été utilisées lors des visites suivantes par les interlocuteurs de notre groupe, soit du fait de l'organisation-même des visites, soit parce que les présentations ont introduit une vision d'ensemble sur la situation et la stratégie des opérateurs de fret ferroviaire qui nous ont accueillis sans suivre la méthodologie proposée.



Les séjours de notre groupe se sont déroulés sur deux jours. Au cours de ces séjours, les présentations effectuées par des dirigeants nationaux ou locaux des opérateurs de fret ferroviaire (Trenitalia Cargo en Italie, Fret SNCF au Havre, CFL Cargo au Luxembourg, PKP Cargo à Cracovie, Railion à Hambourg, EWS à Manchester) ont alterné avec des visites, des discussions formelles et des échanges informels, en particulier au cours des repas. Des représentants du personnel des opérateurs de fret ferroviaire, ayant des responsabilités nationales ou locales, ont participé à une partie de ces échanges. Leur contribution aux travaux de notre groupe a toutefois été limitée par le fait qu'ils avaient souvent été trop peu informés au préalable de l'objet de l'enquête.

Les visites ont principalement concerné :

- à Turin, les 5 et 6 juin 2007, le triage d'Orbassano, les installations terminales italiennes de l'Autoroute Ferroviaire Alpine, et un centre de maintenance de locomotives.
- au Havre, les 3 et 4 juillet 2007, le port, en particulier le Terminal de France, le plus moderne de France, et le chantier de construction d'un nouveau triage ferroviaire.
- au Luxembourg, les 18 et 19 septembre 2007, un site industriel sidérurgique (Arcelor Mittal) et son embranchement ferroviaire ainsi que les installations terminales luxembourgeoises de l'Autoroute Ferroviaire Bettembourg/Perpignan.
- à Cracovie, les 3 et 4 décembre 2007, un centre de maintenance de locomotives et le centre de gestion du personnel de conduite.
- à Hambourg, les 14 et 15 février 2008, le port, en particulier le Terminal CTA, sans doute le plus automatisé d'Europe, et le triage de Maschen, un des plus grands d'Europe.
- à Manchester, les 7 et 8 avril 2008, le terminal intermodal de Trafford Park (hub est/ouest et nord/sud pour EWS).

Une synthèse très concrète des sites visités est jointe en annexe du présent rapport. Comme le prévoyait le cahier des charges de l'étude, le point de vue des chargeurs a été recueilli, soit directement auprès d'Arcelor, un des groupes les plus utilisateurs de fret ferroviaire en Europe, soit indirectement auprès des principaux acteurs présents dans les ports de Hambourg et du Havre (les autorités portuaires et les groupes de manutention).



Les travaux du groupe se sont poursuivis au cours de réunions internes à Paris les 30 et 31 janvier 2008, puis à Bruxelles (le 24 juin, le 18 juillet, le 9 octobre et le 3 décembre 2008) en vue de l'élaboration du rapport final. A Paris, le groupe a reçu le directeur d'ECR France, permettant ainsi d'avoir un aperçu du mode de fonctionnement d'un nouvel entrant. Le 24 juin, notre groupe a accueilli des dirigeants de B Cargo. Leurs supports de présentation sont joints en annexe du rapport comme les documents présentés au cours des six visites de sites.

Un rapport intermédiaire élaboré à l'issue des quatre premières visites de site a été présenté et discuté au cours du séminaire parisien des 30 et 31 janvier 2008. Ce document était structuré par cinq thèmes :

- 1.** La visite du port du Havre a illustré le développement spectaculaire du transport maritime, la marginalité du fret ferroviaire et les bouleversements requis pour augmenter sa part modale.
- 2.** Les autoroutes ferroviaires récemment mises en service complètent la gamme du fret ferroviaire en transport intermodal.
- 3.** Le wagon isolé : principal défi de performances pour les opérateurs de fret ferroviaire en Europe qui donne lieu à différentes stratégies.
- 4.** Le fret ferroviaire européen est entré dans une phase de profondes transformations.
- 5.** Le défi à relever en matière de performances concerne aussi les métiers et les pratiques de travail.

Il peut également être consulté. Les réunions qui se sont déroulées à Bruxelles au cours de l'été et de l'automne 2008 ont permis de discuter de projets de plans détaillés du rapport final et de projets de certains chapitres.

Enfin, le rapport final a fait l'objet de plusieurs rédactions successives.



GRUPE EUROPÉEN PARITAIRE CER-ETF «IMPACT SUR LE PERSONNEL DES RESTRUCTURATIONS DU FRET»

MEMBRES DU GRUPE : (AYANT PARTICIPÉ DE MANIÈRE CONTINUE OU OCCASIONNELLE AUX RÉUNIONS)

Président du groupe : Raymond Hara (CER/SNCF)
Co Présidente du groupe : Mme. Sabine TRIER (ETF)
Josef ARMINGER ETF (Union Vida Austria)
Denis DOUTE (SNCF/CER) Stéphane DERLINCOURT (SNCF/CER)
Ignacy Gora (PKP/CER) Anna CEPUCH (PKP/CER)
Guntram GRASY ETF (Transnet)
Guy GREIVELDING ETF (FNCTTFEL)
Roland LE BRIS (Transversales/Consultant)
Dr Rudof MÜLLER (Railion Deutschland AG/CER) Silke STREICHERT (DB/CER) Joerg NETZA (Railion Deutschland AG/CER)
Andreas OBERHUBER (FS/TRENITALIA/CER) Mauro NATALI (FS/TRENITALIA/CER)
Fernand RIPPINGER (CFL/CER) Raymond LEHNERT (CFL/CER)
Serge PITELJON ETF (CGSP)
Jean Paul PREUMONT (CER)
Gerry SKELTON (EWS/CER) Roy TAYLOR (EWS/CER)
Bibiane TOGANDE (Transversales/Consultant)
Henry WACSIN ETF (CGT) Jean Yves PETIT ETF (CGT)

REMERCIEMENTS



GRUPE EUROPÉEN PARITAIRE «IMPACT SUR LE PERSONNEL DES RESTRUCTURATIONS DU FRET»

Nous remercions vivement tous ceux qui nous ont accueillis sur les sites et qui ont contribué à nos travaux

AUTRES PARTICIPANTS AUX SÉMINAIRES

Séminaire de Turin Orbassano

Natali MAURO	FS	
Olbado ALLOCO	Trenitalia / Cargo - Resp / P ORB	
Giovanni MARCONETTI	TRENTIALIA CARGO	RESPONSABLE COT
Giuseppe IOZZIA	TRENTIALIA CARGO	Resp.Logistica Area Torino
Franco BORTOLAZZI	TRENTIALIA CARGO	Resp.imp Condotta Cargo
Roberto MAGUGNO	TRENTIALIA CARGO	Resp Area Torino
Mauro Natali	TRENITALIA CARGO - Resp.Programm Produzione	
Stefano CONTI	TRENITALIA CARGO	E RETICOLO ESERCIZIO CARGO
Franco BELFORTI	TRENITALIA DIVISIONE CARGO	COMMERCIALE PROGRAMM OFFERTA
Giovanni POTI	TRENITALIA DIVISIONE CARGO	MANUTENZIONE PIEMONTE
Faustino ANGUILLA	SIND FOSI FAST	
Angelo DAMBROSIO	FOSI FERROVIE - FAST	
Armando MURELLO	UGL A - F	
Federico CHIARIELLO	FIT - CISL SEGRETERIA REGIONALE FERROVIERI CISL PIEMONTE	
Domenico CHINDARO	UILTRASPORTI	Segr RESPONSABILE PIEMONTE
Mauro POGGIO	FILT CGIL	Resp.Region.Ahivata FS
Antonio CORRADI	FILT CGIL	Segr.Regionale Filt CGIL

REMERCIEMENTS



Séminaire du Havre

Jean Damien Poncelet	Port Autonome du Havre - Directeur du développement
Christian Feuvre	Port Autonome du Havre - Chargé du développement de l'offre ferroviaire
Jean Pierre Ternon	Port Autonome du Havre - Direction du PAH
Didier Simon	Port Autonome du Havre - Responsable Régional Fret
Audrey HUEL	SNCF – region Normandie - Direction Fret
Sylvain GHISLAIN	GMP (Générale de Manutention Portuaire)
Laurent DELANNOY	SNCF- region Normandie - Direction régionale Fret
Franck HEBERT	SNCF- region Normandie - Responsable de l'Unité de Production Traction du Havre
Olivier GODEFIN	FGAAC - Secrétaire régional
Franck LAURENT	FGAAC - UP Le Havre
Christophe CALLAY	CGT - Elu CER Normandie
Jean Louis DUPONT	CGT - Soquence Fret
Laurent LEGAY	UNSA - Secrétaire régional
Jean Noel HAIZE	UNSA - Représentant local
Pierre BLERVAQUE	CFDT - Secrétaire régional
François MAHIEU	CFDT - Sotteville Fret

Séminaire du Luxembourg

Fernand RIPPINGER	CFL CARGO
Marc POLINI	CFL CARGO - Vente et Marketing
Carole POUILL	CFL CARGO - Communication
Fernand GAROEALO	CFL CARGO - Chef unité opérations Triage
Nico WOLENDORG	CFL CARGO - DRH
Nico WENNMARCHER	FNCTTEEL - Délégué syndical
Georges BACH	FCPT/SYPROLUX - Président
Alphonse CLASEN	Délégué personnel visiteur

REMERCIEMENTS



Séminaire de Paris

Alain THAUVETTE	ECR
-----------------	-----

Séminaire de Hambourg

Ute Plambeck	DB Schenker
Rudolf MÜLLER	DB Schenker
Alexandra Meixner	DB Schenker
Eckart FRICKE	Railion Deutschland
Heinz-Welter FUCHS	HPA Port de Hambourg
Matthias AFTING	DB AG

Séminaire de Manchester

Gerry SKELTON	EWS
David CROSS	EWS
Duncan CLARK	EWS
David KERR	EWS

Séminaire de Bruxelles

Richard Gayetot	
Frank Windmolders	
Franz Cornu	

Séminaire de Cracovie

Ignacy GORA et son équipe	
Les représentants des organisations syndicales	

Création de la Maquette et Edition

Isabelle Jahn	Sarl 'Just Say It' Public relations
Emilie Coquin	
Britt Artmeier	

