

# Les réformes ferroviaires européennes : à la recherche des « bonnes pratiques »

Les Notes de benchmarking international

Par Yves Crozet

Préface de Claude Martinand

- Synthèse du rapport
- Présentation de l'auteur
- Présentation de l'Institut de l'entreprise

**Contact presse :**

Ariane Selinger – tél. : 01 53 23 05 45 – [aselinger@idep.net](mailto:aselinger@idep.net)

## **Les réformes ferroviaires européennes : à la recherche des « bonnes pratiques »**

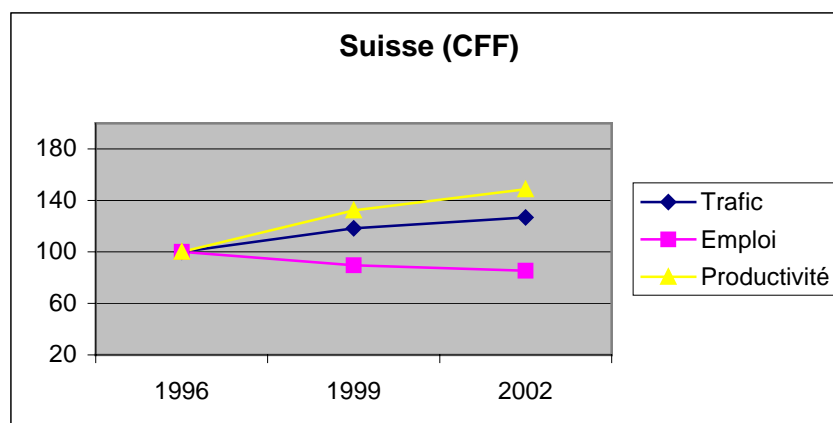
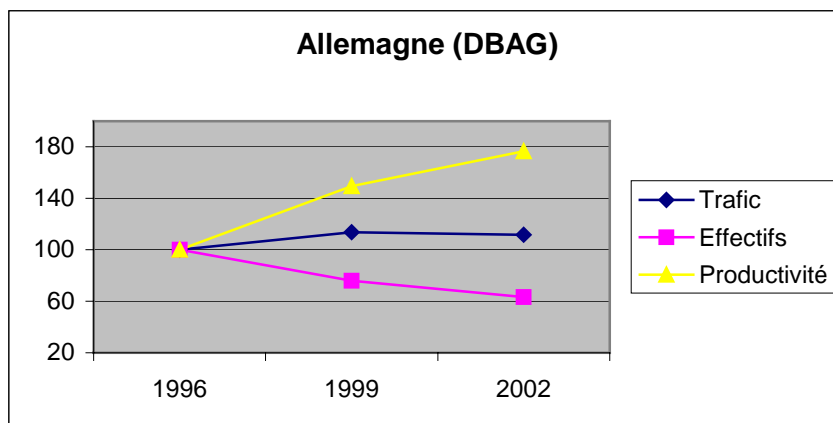
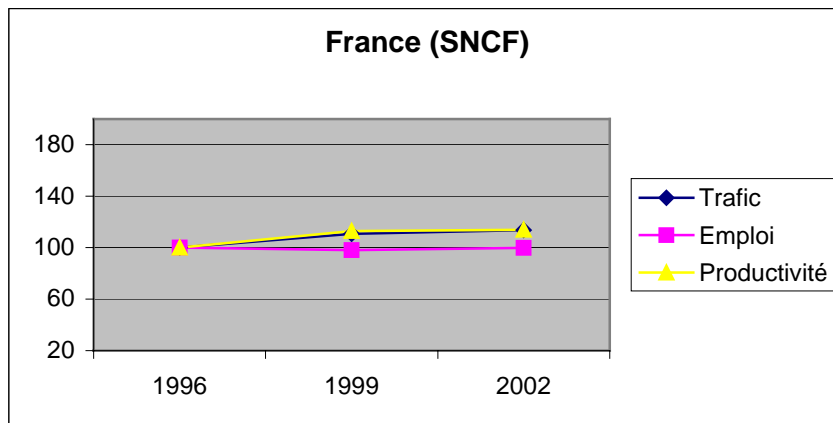
En ce début d'année 2004, le transport ferroviaire français est à nouveau au creux de la vague. Après les bons résultats engrangés à la fin des années 90 (accroissement des trafics fret et voyageurs, équilibres des comptes de la SNCF), le début des années 2000 a vu resurgir les inquiétudes (contraction du trafic, déficit persistant de la SNCF, endettement croissant du système ferroviaire et notamment de RFF). Le paysage n'est pourtant pas uniformément sombre. La célébration du milliardième passager du TGV, en particulier, est bien la marque d'un succès qui se confirme. Mais tous les TGV ne sont pas aussi rentables que la première ligne (Paris-Lyon). Certaines lignes (Province-Province) sont déficitaires et d'autres, en construction ou en projet, le seront également. Si l'on ajoute à cela le coût du développement des trains régionaux et les grandes lignes (hors TGV), dont le trafic progresse peu, voire régresse, on comprend qu'il y a **urgence à retrouver le chemin d'une nouvelle dynamique**.

Dans de nombreux pays d'Europe, l'exigence est la même, mais la situation est souvent beaucoup plus claire dans la mesure où les réformes sont plus profondément engagées, parfois avec des résultats encourageants. La déréglementation du secteur ferroviaire européen a commencé au début des années 90, avec la fameuse directive 91-440. Depuis lors, **les pays européens s'efforcent de relancer le transport ferroviaire en y instillant une dose croissante de concurrence**. Ces éléments rappelés, il est nécessaire de souligner une évidence trop souvent passée sous silence en France : les réformes ferroviaires conduites dans l'ensemble des pays européens n'ont pas pour but de « casser » le système ferroviaire pour en offrir les seuls segments rentables aux firmes privées. C'est même tout le contraire qui se passe dans un pays comme la **Suède**, pays particulièrement intéressant dans la mesure où c'est lui qui a servi de modèle à la directive 91-440, qui a organisé la séparation entre infrastructure et exploitation. Dans ce pays, **a émergé un partage des tâches inattendu mais qui pourrait largement préfigurer les évolutions à venir en France : l'opérateur historique y a conservé l'exploitation des trains de grande ligne (y compris la grande vitesse) alors que des opérateurs privés (dont Kéolis, filiale de la SNCF !) ont été invités à répondre à des appels d'offre pour l'exploitation de lignes locales, partiellement subventionnées**.

Ce mode de concurrence, « pour le marché » plutôt que « sur le marché », a également été instauré en Grande-Bretagne où il a montré sa capacité à ébranler l'inertie, devenue quasiment séculaire, des entreprises ferroviaires. Mais **la Grande-Bretagne a fait un mauvais choix en cherchant à privatiser l'infrastructure ferroviaire**, ce qui a conduit à la faillite de Rail Track. Avec d'autres méthodes, consistant à passer avec l'opérateur historique l'équivalent d'un **contrat de productivité**, **la Suisse et l'Allemagne sont également en passe de démontrer que les formes traditionnelles d'organisation peuvent être largement remaniées**.

## ■ Trafic, effectifs et productivité en France, Allemagne et Suisse

Les trois graphiques qui suivent sont instructifs sur ce point. Dans les trois pays sous revue (Allemagne, Suisse, France<sup>1</sup>), la progression du trafic total (voyageurs plus fret) a été modeste depuis 1999. Le ralentissement de la conjoncture s'est fait sentir, comme à l'habitude pourrions-nous dire, dans la mesure, où, contrairement aux idées reçues, les deux types de clientèle sont très sensibles aux à coups conjoncturels. Mais face à ces aléas, **il apparaît que les deux autres pays présentés ont su conserver le cap d'une amélioration de la productivité alors que la France a très vite plafonné. Il en a résulté un véritable décrochage de la France en termes de productivité unitaire.**



<sup>1</sup> Ces trois pays sont comparables puisque la même entité globale intègre la quasi totalité des personnels concernés, tant pour l'exploitation des trains que pour la maintenance de l'infrastructure.

Alors qu'au milieu des années 90, la SNCF faisait figure de bon élève de la classe européenne, elle se trouve complètement distancée quelques années plus tard. L'Allemagne, qui avait dû intégrer à la Bundesbahn les effectifs pléthoriques de la Reichsbahn, était en 1996 déjà engagée dans une forte réduction des effectifs. La tendance s'est poursuivie depuis. La DB était en 2002 capable de gérer un trafic de 15% supérieur à celui de la SNCF, en unités kilométriques, avec 15 000 salariés de moins, soit 8,5% des effectifs ! Par comparaison, en 1996, le trafic allemand était déjà supérieur de près de 17% au trafic français, mais la DB comptait près de 45% de salariés de plus que la France. En d'autres termes, alors qu'une véritable révolution de la productivité s'est produite en Allemagne, mais aussi en Suisse, la France n'a pas pu faire mieux qu'accroître un peu son trafic, dans le seul domaine des passagers. Or il faut rappeler que dans le cadre d'un système de trains à grande vitesse, c'est un résultat assez aisé à obtenir puisque le nombre de voyageurs progresse d'autant plus vite qu'un effet de structure se manifeste. Chaque fois qu'un nouveau tronçon de Ligne à Grande Vitesse (LGV) est ouvert (comme en 2001 le TGV Méditerranée), ou que les fréquences sont accrues sur une LGV donnée, le nombre de voyageurs-kilomètres progresse d'autant plus vite que l'on substitue ce nouveau type d'activité aux lignes anciennes.

#### Nombre d'unités de trafics<sup>2</sup> (en million) par salarié du secteur ferroviaire

	1996	1999	2002
France	0,60	0,69	0,69
Allemagne	0,49	0,74	0,87
Suisse	0,58	0,77	0,86

L'année 2003 est venue renforcer ce constat. Du fait de la faible croissance économique et des grèves du printemps, le trafic ferroviaire a baissé en France en 2003 : -6% pour le fret et -2% pour les voyageurs. La productivité du travail a donc décliné puisque les effectifs salariés sont restés stables. Dans le même temps, les trafics, notamment le fret, ont continué à progresser en Allemagne et en Suisse, alors que ces deux pays ont poursuivi la contraction de leurs effectifs. Ainsi, ne nous leurrions pas sur les évolutions ferroviaires récentes. Derrière la pérennité de phénomènes anciens comme la persistance des subventions publiques ou la progression modeste des trafics, de profonds changements sont à l'œuvre.

On peut comparer ces évolutions à une forme de « tectonique des plaques ». Les chemins de fer sont encore largement centrés sur les territoires nationaux, et les opérateurs historiques y semblent relativement à l'abri. Pourtant, les lents mouvements en cours vont conduire à moyen et long terme à des ruptures brutales, comparables à des tremblements de terre dans le paysage ferroviaire. Les dirigeants de la SNCF sont éminemment conscients du caractère périlleux de cette situation à terme. Les décisions prises à la fin de l'année 2003 sur le fret, les évolutions salariales et l'évolution des effectifs le montrent. Mais le diagnostic est loin d'être partagé par l'ensemble des acteurs. Nous assisterons encore certainement à de vigoureux bras de fer dont les enjeux ne sont pas minces. La concurrence qui s'ouvre progressivement dans le domaine du fret, mais aussi dans celui des transports régionaux de personnes va constituer un lieu majeur de révélation de la capacité de l'opérateur historique à se réformer ; elle sera comme une épreuve de vérité pour les entreprises ferroviaires.

<sup>2</sup> Les unités de trafic sont ici les voyageurs-kilomètres, que l'on additionne aux tonnes-kilomètres.

Pour le public français, trop souvent convaincu que l'organisation ferroviaire est une chose intangible, l'approche de *benchmarking* - ou de *parangonnage* - européen a donc l'intérêt de montrer que nous ne sommes pas condamnés au *statu quo*. **Il n'y a aucune raison pour que la poursuite du subventionnement du système ferroviaire aille de pair avec la faiblesse des gains de productivité.** Ce n'est pas parce qu'un secteur est subventionné qu'il échappe aux contraintes qui prévalent pour d'autres, c'est même tout le contraire qui est vrai. **On ne peut, au nom du service public, avancer l'idée selon laquelle la qualité du service ne pourrait provenir que d'un accroissement des subventions ou des effectifs.**

**La France est ainsi particulièrement interpellée par les innovations en cours chez nos partenaires européens. Par des voies diverses, celles-ci montrent que les réformes sont possibles, dans le domaine du transport de voyageurs, mais aussi dans le champ, particulièrement crucial pour la France, du transport de marchandises. Pour répondre à ces défis, il faut s'engager dans une stratégie d'entreprise.** L'heure n'est plus à l'affichage de résultats en volume. La première étape du renouveau du fret ferroviaire consiste à fournir un service de qualité là où une clientèle solvable est prête à jouer le jeu du ferroviaire. Cette vision des choses conduit à des révisions déchirantes, qui vont à terme **obliger l'opérateur historique français à se réorganiser. Il a su le faire, via ses filiales, pour développer son activité à l'étranger et saisir les opportunités que lui offre l'ouverture à la concurrence dans les pays voisins. Il faudra faire de même à l'échelle du territoire français.**

**Comme dans d'autres industries de réseau, la zone de pertinence de l'opérateur historique est désormais l'Europe.** Il va falloir en tirer les conséquences dans les années à venir et admettre que l'on ne peut plus raisonner en termes d'entité ferroviaire unique en charge, seule, du service public, et à des coûts peu ou prou décidés par elle. Nous entrons dans une phase critique où il apparaîtra de plus en plus clairement que les intérêts des partisans du *statu quo* entrent en contradiction avec l'intérêt général. **Qu'il s'agisse du fret ou du transport régional, c'est la qualité de service qui va être de plus en plus demandée par les clients. Cette dernière doit être au rendez-vous car la relance du transport ferroviaire ne renvoie pas qu'à des questions financières. Elle correspond surtout à des enjeux liés à la compétitivité des territoires, et à la durabilité de la mobilité des personnes et des marchandises.**

## **Présentation des auteurs**

### **Yves Crozet**

Professeur agrégé de sciences économiques, il enseigne depuis 1992 à l'Université de Lyon 2. Il dirige également, depuis 1997, le Laboratoire d'Economie des Transports (LET), unité mixte de recherche CHRS - Université Lyon 2 – Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat, et préside le Groupe Opérationnel n°1 (« Mobilités, territoires et développement durable ») du Programme de Recherche sur les Transports Terrestres (PREDIT).

Il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages ; on citera, parmi les plus récents, *Histoire des faits économiques contemporains* (en collaboration avec M. Niveau, PUF, collection Quadrige, 2000), *Le territoire aménagé par les réseaux* (en collaboration avec P. Musso et G. Joignaux, Editions de l'Aube-Datar, Bibliothèque des Territoires, 2002), *Réseaux, Services, Territoires : Horizon 2020* (en collaboration avec P. Musso, Editions de l'Aube, 2003), *Industries de réseau et politiques publiques : pour une approche stratégique* (Flux, n°54, octobre-décembre 2003), et *Le Temps et les transports de voyageurs - Rapport pour la 127<sup>e</sup> table ronde de la CEMT* (4 et 5 décembre 2003, OCDE, 2003).

### **Claude Martinand**

Président de Réseau Ferré de France entre 1997 et 2002, il est depuis cette date vice-président du Conseil Général des Ponts et Chaussées. Il préside également depuis 2000 l'Institut de gestion déléguée.

## Une démarche originale

---

L'Institut de l'entreprise est une association (Loi de 1901) créée en 1975 par une trentaine de grands groupes. Ses promoteurs étaient animés par le désir de disposer d'un organe de réflexion, indépendant de tout mandat syndical ou politique, capable de les aider à définir leur propre stratégie en prenant le temps et les moyens nécessaires à la présentation d'analyses approfondies axées sur les progrès du management et les thèmes de société propres à l'environnement des entreprises.

L'Institut de l'entreprise réunit aujourd'hui plus de 120 adhérents qui représentent l'ensemble des secteurs économiques et réalisent plus de 20% du PIB marchand. Il a pour vocation de privilégier les études à moyen et long terme et de donner une dimension véritablement prospective à la réflexion des dirigeants.

A la fois différent des organisations professionnelles et en contact permanent avec elles, il se distingue par sa capacité d'échapper aux pressions de la conjoncture immédiate. Dans sa démarche de mise en perspective des positions de tous les acteurs de la vie économique et sociale, français et étrangers, il est à la fois un lieu d'élaboration d'une pensée managériale moderne et un centre de réflexion sur les sujets de société. Il apporte ainsi une contribution originale à la réflexion des entreprises.

Au sein de l'univers des entreprises, l'Institut se situe donc en amont des organisations professionnelles qu'il a vocation à alimenter en analyses et en propositions. Il inscrit son action de réflexion et de communication dans la durée. Ses convictions sont clairement affichées mais son indépendance est le gage de sa crédibilité et de son autorité.

Au sein du monde intellectuel, il développe une pédagogie des faits, privilégie une démarche prospective et situe l'ensemble de ses réflexions dans la dimension internationale qui est celle de ses adhérents.

Jean-Pierre Boisivon,  
Délégué général

## Un centre de réflexion

---

Les **Commissions** réunies autour de présidents des entreprises adhérentes, constituent l'ossature de l'activité de réflexion de l'Institut de l'entreprise. Elles bénéficient du concours d'experts français et étrangers. Elles publient des notes et des rapports disponibles sur le site internet de l'Institut. Cinq thèmes sont à l'étude :

- la Modernisation de la Fiscalité (Gérard Mestrallet, Michel Taly) ;
- la Modernisation du Droit du Travail (Gérard Worms) ;
- la Dépense Publique (Yves Cannac) ;
- le Benchmarking International (Daniel Dewavrin, Bernard Esambert, Daniel Tardy) ;
- les Entreprises dans la Mondialisation (Thierry Desmarest).

La revue *Sociétal*, reprise par l'Institut en 1999 propose, chaque trimestre, une analyse des réalités économiques et sociales à travers un dossier thématique approfondissant un sujet d'actualité, des articles à dominante économique et sociale et des analyses d'ouvrages non disponibles en français. Le Comité éditorial est présidé par Yves Cannac. La Direction de la rédaction est assurée par Gérard Moatti.

## Un lieu de rencontres

---

Les **Déjeuners de l'Institut** permettent à ses adhérents d'échanger avec des personnalités représentatives de milieux très divers : politiques, entreprises, etc. Ne donnant pas lieu à compte rendu, ils autorisent une grande liberté de propos.

De la même façon, le **Club d'observation économique**, présidé par François Essig, se réunit chaque mois autour d'une personnalité pour débattre de l'actualité économique.

Les **Séminaires** de l'Institut ont pour but de promouvoir ses réflexions, en France et à l'étranger. A cet effet, l'Institut de l'entreprise développe des relations avec douze organismes étrangers qui lui sont comparables.

## Un pôle de formation et de débats

---

La perception du fonctionnement de l'économie de marché, l'image de l'entreprise, sont le fruit de constructions intellectuelles et idéologiques. Ceux qui y participent et qui concourent à leur diffusion dans le corps social constituent pour l'Institut de l'entreprise des publics stratégiques. Trois d'entre eux seront privilégiés pour l'avenir.

### Les enseignants d'économie au lycée

L'ambition de l'Institut est de proposer aux enseignants une autre vision de l'entreprise et des réalités micro-économiques actuelles. Pour informer et dialoguer avec les professeurs de Sciences Économiques et Sociales, trois projets ont été initiés par le Comité de pilotage dont Michel Pébereau est le président :

- Un **site Internet** de ressources pédagogiques structurées autour des grands chapitres du programme de terminale et proposant des cas pratiques ([www.melchior-eco.com.fr](http://www.melchior-eco.com.fr)) ;
- Des **stages** d'immersion de deux mois dans des grandes entreprises, en collaboration avec le ministère de l'Éducation Nationale ;
- Une **Université d'Automne**, lieu d'échanges et de réflexion visant à rapprocher le monde de l'enseignement et celui de l'entreprise.

### Les élites

L'Institut des Hautes Etudes de l'Entreprise (**IHEE**) s'adresse à celles et ceux - politiques, fonctionnaires de gestion, cadres d'entreprise, journalistes, enseignants et chercheurs, magistrats, syndicalistes - qui ont entre 35 et 45 ans aujourd'hui et qui sont ou seront demain à des postes de haute responsabilité dans leurs domaines d'activité respectifs.

Il leur propose, à travers un cycle de travail structuré, de réfléchir aux conséquences de l'engagement des entreprises et de la société française dans une économie de marché dont la dimension est mondiale. La session, d'une durée de 29 jours (dont 16 à l'étranger) se déroule sur 10 mois.

Jean-Marc Espalioux et François Vachey président le Comité de pilotage de l'IHEE.

### Les élèves journalistes

Un cycle de découverte de l'entreprise et de son environnement leur est proposé, combinant un stage en entreprise, au sein d'une direction de la communication, et des conférences-débat thématiques sur les contraintes actuelles de l'entreprise.



## Organisation

---

### Président de l'Institut de l'entreprise

Michel Bon

### Présidents d'honneur

Bertrand Collomb (1996 – 2001) • Didier Pineau-Valencienne (1993 – 1995) • Yves Cannac (1990 – 1992) • François Guiraud (1987 – 1989) • François Perigot (1983 – 1986) • Jean Chenevier (1975 – 1982) • François Dalle

### Bureau

Michel Bon • Daniel Dewavrin (*UIMM*) • Paul Dubrulle (*Accor*) • Bernard Esambert (*Arjil et Associés Banque*) • Henri Lachmann (*Schneider Electric*) • Gérard Mestrallet (*Suez*) • Michel Pébereau (*BNP Paribas*) • Pierre Richard (*Dexia*)

### Conseil d'orientation

Robert Baconnier (*Bureau Francis Lefebvre*) • Pierre Bellon (*Sodexho Alliance*) • Michel Bon • Bertrand Collomb (*Lafarge*) • Daniel Dewavrin (*UIMM*) • Paul Dubrulle (*Accor*) • Bernard Esambert (*Arjil et Associés Banque*) • Jean-Martin Folz (*PSA Peugeot Citroën*) • Michel Franck (*Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris*) • Françoise Gri (*IBM France*) • Henri Lachmann (*Schneider Electric*) • André Levy-Lang • Gérard Mestrallet (*Suez*) • Yves-René Nanot (*Ciments Français*) • Michel Pébereau (*BNP Paribas*) • Henri Proglia (*Veolia Environnement*) • Pierre Richard (*Dexia*) • Ernest-Antoine Seillière (*Wendel Investissement*) • Jean-François Théodore (*Euronext*) • Jean-Philippe Thierry (*AGF*)

### Délégué général

Jean-Pierre Boisivon

### Secrétaire générale

Marie-Christine Gabillaud-Wolf

## Les adhérents

---

Accenture • Accor • ADP-GSI • AFM • AGF • Air Liquide • Air France • Alstom • Altadis • AON France • Arcelor • AREVA • Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) • Audencia • Aventis • AXA • BNP Paribas • BP France • BRED • Caisse des Dépôts et Consignations • Caisse Nationale des Caisses d'Épargne • Cap Gemini Ernst & Young (CGEY) • Carrefour • CCF • Cegetel • Cegos • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) • Charbonnages de France • Chronopost • Ciments Français • CMS Bureau Francis Lefebvre • CNP Assurances • Constructions Industrielles de Méditerranée (CIM) • COVEA (MAAF Assurances et MMA) • Crédit Agricole • Crédit Lyonnais • Crédit Mutuel • Deloitte • Dexia • EADS France • EDF • Eiffage Construction • EM Lyon • Ernst & Young • Essilor International • Euronext • Faurecia • Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) • Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication (FIEEC) • Fédération des Industries de la Parfumerie (FIP) • Fédération Nationale des Travaux Publics (FNTP) • Fimalac • France Telecom • Gaipare • Galeries Lafayette • Gaz de France • Groupe Danone • Groupe des Banques Populaires • Groupe des Industries Métallurgiques de la région parisienne (GIM) • Groupe ESSEC • Groupe HEC • Groupe Henner • GSE • Hameur et Cie • IBM France • IDRH • Institut Français de Gestion • Investors In Industry SA (3i SA) • JP Morgan • KPMG • L'Oréal • La Française des Jeux • Lafarge • Leaseplan France SA • Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH) • Mercer Management Consulting • Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) • Nestlé France • Novartis France • Pechiney • Pernod Ricard • Plastic Omnium • Poclairn Hydraulics • Pomona • PriceWaterhouseCoopers France • PSA Peugeot Citroën • RATP • Rhodia • Robert Bosch France • Sagess • Sanofi-Synthelabo • Schneider Electric • Shell France • Siemens France • Société Générale • Sodexho Alliance • Somdiaa • Suez • Syntegra • Thales • Total • Toulouse et Associés • Troy et Associés • Unibail • Unigrains • Unilever France • Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM) • Unions des Industries Textiles (UIT) • Vallourec • Veolia Environnement • Vinci • Wendel Investissement