



Compte-rendu synthétique du petit-déjeuner-conférence

« Le fret ferroviaire a-t-il un avenir en France ? »

par **Pierre BLAYAU**,

Directeur général délégué de la branche Transports et Logistique de la SNCF

Mercredi 1^{er} juillet 2009

Introduction

Louis NEGRE, coprésident délégué de TDIE, remercie les participants de leur présence et de leur fidélité à TDIE. L'importance de la participation traduit l'intérêt du sujet.

Cette conférence est placée sous la co-présidence des députés Philippe Duron, coprésident délégué de TDIE et François-Michel Gonnot, président d'Avenir-Transports, et le grand témoin est **Pierre Blayau**, directeur général délégué de la branche Transports et Logistique de la SNCF.

Pour lancer cette réunion sur « le fret ferroviaire a-t-il un avenir en France ? », Louis Nègre souhaite rapprocher la situation de l'Allemagne et de la France, dont les tissus industriels sont certes différents : il y a moins de vingt ans, on retrouvait à peu près les mêmes statuts et les mêmes soucis. Vingt ans plus tard, Deutsche Bahn a « étendu une toile d'araignée » sur l'ensemble de l'Europe et est devenue le premier opérateur de fret. En France, 150 millions de déficit ont été atteints en 2008, 600 millions probablement en 2009. D'où une question certes un peu provocatrice : « allons-nous fermer la boutique ? »

Intervention de Pierre BLAYAU

Pierre BLAYAU, directeur général délégué de la branche Transports et Logistique de la SNCF, remercie l'assistance de l'opportunité qui lui est donnée de s'exprimer et de répondre aux questions dans un cadre apaisé. Le sujet du fret ferroviaire en France peut prêter à polémique et à passion, mais cette dernière n'est pas toujours bonne conseillère.

Deux remarques préliminaires : on peut utilement parler du ferroviaire à la SNCF marchandises, mais il faut rappeler qu'il y a des entreprises ferroviaires françaises, concurrentes de la SNCF : VÉOLIA, Deutsche Bahn... Ces entreprises ont repris des parts de marché à la SNCF et ont donc contribué au développement du ferroviaire, ce qui est déjà un motif d'essor, mais cela n'a peut-être pas donné tous les résultats que l'on pouvait en attendre.

Concernant la Deutsche Bahn, on pourrait aussi faire l'inventaire des incidents que la Deutsche Bahn rencontre dans les transports de voyageurs, dans la grande vitesse. La SNCF est le leader mondial de la grande vitesse et de l'éco-mobilité des voyageurs. Ses difficultés dans le fret trouvent leur pendant dans les difficultés que rencontre la Deutsche Bahn dans les transports de voyageurs. En Allemagne, prendre le train n'est pas toujours une sinécure : on ressemble parfois à un colis maltraité...

Le constat n'est pas brillant et **les pertes engrangées sont considérables** et sont aggravées par la crise cette année : près de 600 millions d'euros de pertes programmés soit, avec les investissements, une consommation de trésorerie de l'ordre de 800 millions. Sur les cinq dernières années, on atteint 3,5 milliards. Une recapitalisation de 1,1 milliard a été libérée au profit du transport ferroviaire de

marchandises. Dans le modèle actuel d'exploitation et de commercialisation, même s'il y avait une reprise « molle » en 2010 et une reprise réelle en 2011, on atteindrait environ 1,5 milliard sur les trois prochaines années, 2009 compris.

Un deuxième élément du constat est **le coût de l'éviction de la tonne de CO²**. Le prix de marché du CO² est d'environ 15 €. Ce prix pourrait être de 30 € en fonction des circonstances extérieures et on fixe à 100 € le prix cible qui aurait vraiment un effet d'éviction positif. Le coût de la tonne évitée à la SNCF est de 250 €, du fait des pertes accumulées et des investissements réalisés. Nous avons donc un problème de réflexion sur les équilibres économiques, au regard de l'empreinte carbone.

La qualité du service n'est pas bonne et est souvent en cause dans les indicateurs venant des clients et des chargeurs. La tendance est à l'amélioration ces deux dernières années, mais on se situe très loin des indicateurs qualité des modes routiers concurrents. Un chargeur est surtout intéressé par la qualité du service délivré : les dimensions écologiques et techniques sont importantes, mais la ponctualité et la réactivité le sont davantage et, après des années de travail, on est encore très loin du résultat souhaitable.

Il faut également insister sur le fait que les investissements dans le fret SNCF, avec la mise en concurrence du ferroviaire et les développements que l'on en a espérés, n'ont entraîné aucun report modal au cours des dix dernières années. Il n'est pas passé un camion sur le train au cours de cette période et les parts de marché entre la route et le train se sont stabilisées. Les recettes qui ont été employées ont contribué à des pertes et il n'y a pas eu de report modal.

La grande ambition du Grenelle, à laquelle la SNCF adhère par sa pratique quotidienne et ses ambitions, n'est pas satisfaite sur la base du modèle actuel et on ne voit pas comment il pourrait y avoir de report modal massif entre les différents modes de transport, y compris avec la taxation-camion qui interviendra en 2011.

Pour terminer ce constat, les solutions alternatives qui ont pu être ou qui sont imaginées sont seulement en démarrage. C'est le cas notamment d'une série d'initiatives lancées par le COE (Cercle pour l'Optimodalité en Europe) dont la SNCF est membre : les autoroutes ferroviaires, le combiné, le TGV fret, le fret à grande vitesse, les plates-formes portuaires, la logistique urbaine....

La pertinence économique de certains modèles n'est pas démontrée à ce stade. La preuve en est que l'autoroute ferroviaire, qui commence à prendre sa place et donne de meilleurs résultats qu'auparavant avec certains niveaux de charges, ne permet pas de boucler le modèle économique : ces derniers mois, une nouvelle contribution de l'État d'environ 5 millions d'euros a été apportée pour boucler les exercices. Par ailleurs, Novatrans, acteur du combiné français, se trouve dans une situation très critique, au point que la SNCF, du fait de sa solvabilité, a été amenée à souhaiter prendre la majorité, en passant un pacte et un engagement réciproques avec les routiers pour sauver Novatrans dans les deux prochains mois, avant de le développer dans une seconde étape. L'Autorité de la Concurrence est en train de statuer.

La situation offre des alternatives. Les initiatives de TGV Fret, qui sont promues de façon très dynamique par le Député Paternotte et par les chargeurs, à travers Carex et Eurocarex, sont à l'évidence positives, intéressantes et porteuses d'avenir, mais elles sont « dans les limbes ». Qui va payer les rames, les plates-formes et le service ? Qui va organiser l'exploitation ? Tout ceci est encore en débat, que l'on souhaiterait voir s'accélérer.

Ce constat assez douloureux est un constat collectif, car la SNCF, comme le ferroviaire en général, est une activité collective : des pertes considérables, la consommation de cash, des solutions alternatives à la route qui ne se sont pas mises en place, aucun report modal constaté actuellement, le prix du gasoil... L'intelligence des entreprises routières, qui sont d'une réactivité, d'une souplesse, d'une vélocité exceptionnelle - petite entreprise signifiant efficacité et développement du futur - leur a permis de s'adapter à la crise beaucoup mieux que les systèmes lourds, comme les systèmes ferroviaires. La route a donc retrouvé en France une meilleure compétitivité en termes de transports de marchandises. Et les dispositions récemment adoptées par l'Europe sur le cabotage européen vont encore aider le routier, en permettant à des opérateurs de l'Est éloigné d'opérer trois fois par semaine en France. Cela diminuera leurs coûts sociaux et améliorera la situation du pavillon étranger par rapport au pavillon national routier.

Le constat n'est pas forcément partagé et fera peut-être l'objet de remarques ou de questions, mais il faut

bien se rendre compte que la situation est préoccupante, comme le savent la plupart des responsables présents. Le report modal mérite pourtant d'être conservé, et notamment les solutions alternatives.

On pourrait dire comme d'habitude que la SNCF n'a pas réagi ni fait ce qu'il fallait : « ils ont un statut, ils sont arrogants, ils pensent qu'ils savent tout... ». Or, tout a été tenté à la SNCF, mais il faut reconnaître que beaucoup d'initiatives ont échoué.

D'abord, le plan de la direction du fret a visé 100 GTK de transports de marchandises par voie ferroviaire : cette ambition de volume, qui avait été portée par le président Gallois, n'a pas donné les résultats attendus. On est aujourd'hui à 37 GTK et, avec les autres opérateurs ferroviaires, le marché ferroviaire représente 45 GTK, alors que la route atteint 300 à 350 GTK et le fluvial 7 GTK. La politique du volume a donc été tentée par quelqu'un qui était vraiment « cheminot dans l'âme ». La SNCF a tenté ensuite un profil d'homme venant de l'industrie compétitive, Marc Véron, qui s'est attelé à un processus de sélectivité du modèle, de concentration sur les activités ou les secteurs économiques capables de payer le ferroviaire. Cela a donné un certain nombre de résultats. Malheureusement, il y a eut des rechutes, le plan Véron a été abandonné et le relais a été pris par Olivier Marembaud - cheminot connaissant l'entreprise privée, il était le patron de Keolis - qui a lancé le plan Rebond qui affectait des moyens plus systématiques au transport de marchandises.

Ces plans se sont d'ailleurs traduits - il faut le regretter - par des baisses d'effectifs, traduisant un effort de compétitivité, qui était malheureusement « mangé » par certains paramètres propres à la SNCF, comme le coût salarial/agent. Par ailleurs, le coût des péages a été multiplié par environ 2,5 au kilomètre transporté, étant donné la baisse du nombre de tonnes/kilomètres transportées, sans parler de la valeur absolue qui a progressé de façon spectaculaire.

Aucun effort de productivité interne à la SNCF ni aucune politique de volume ou de sélectivité n'ont donc abouti. Les enquêtes, rapports et audits de toute nature n'ont pas manqué et sont à prévoir, notamment avec la création par le Sénateur Nègre d'une sous-commission des Affaires Économiques au Sénat. Le rapport de la Cour des comptes sur le ferroviaire est particulièrement terrible à cet égard, mais de façon générale, ces travaux ne sont pas encourageants : ceci prouve que l'on ne découvre pas ces problèmes, mais qu'ils sont bien connus.

Plutôt que de s'engager dans un énième plan de restructuration, la démarche consiste désormais à « changer le logiciel » pour regarder les choses de façon différente. Un diagnostic a été élaboré dans cet esprit, qui se démarque des diagnostics plutôt politiques, au bon sens du terme, réalisés au regard de la politique des transports publics ou du rôle de la SNCF dans la société... Ces approches passionnantes ne donnent pas de résultats financiers et économiques immédiats, ni considérables. L'approche choisie est celle du **diagnostic industriel**, dit de segmentation, qui considère Fret SNCF comme une entreprise industrielle normale en posant la question : « que produit la SNCF ? ».

- La SNCF propose du train massif régulier, c'est-à-dire une exploitation en navette peu coûteuse de trains complets.
- En système complexe, elle propose des opérations combinées, rail-route la plupart du temps et parfois rail-fluve. Ce sont des opérations plus complexes qui demandent des plates-formes, des investissements plus lourds pour faire des chargements et des déchargements, mais cela reste un métier, certes lourd en investissements, mais relativement opérable.
- Un troisième métier au sein de la SNCF est le wagon isolé, qualifié de messagerie ferroviaire, qui est un métier de groupage et dégroupage, également en réseau, avec des triages, des gares, des implantations locales. C'est un métier extrêmement lourd et complexe comme cela se traduit sur le plan de la messagerie routière, comme le fait Calberson.

La SNCF, à travers son pôle routier, est implantée dans toutes les régions : tout élu a dans sa circonscription une agence Geodis, Calberson ou France express. La messagerie routière existe en France : elle se porte bien et sert l'emploi local, l'aménagement du territoire et le développement des économies régionales. Elle est fondamentale pour l'économie du pays et des régions.

Le modèle de la messagerie routière et celui de la messagerie ferroviaire sont identiques : aller dans l'usine d'un entrepreneur chercher des paquets ou les apporter, parfois des palettes avec des paquets plus lourds,

à grouper, à massifier, puis à faire un flux et à l'éclater dans la région d'arrivée. Le coût de ce réseau est absolument prohibitif, notamment par rapport au coût du réseau routier, de même que sa flexibilité et sa sécurité sont bien moindres. Ce métier de la SNCF pose problème, parce qu'il est mis en concurrence avec la route, dont le prix est relativement bas actuellement. La facturation de cette messagerie ferroviaire représente entre 50 et 60 % du prix de revient de la SNCF et ce produit est à l'origine des principales pertes.

Cette segmentation nous a donc paru extrêmement importante et d'autant plus intéressante qu'il n'y a pas de concurrence ferroviaire sur la messagerie ferroviaire appelée « wagon isolé ». Les nouveaux entrants ont été assez malins pour ne pas investir dans des réseaux extrêmement complexes ni venir sur des produits invendables : certains, étant cotés en bourse, n'ont pas envie de générer des sources de pertes dans leur portefeuille d'activités. On se concentre donc sur le train massif qui a un avenir, de même que les trains navettes et le combiné, et on tire des trains de combinés : ceci est beaucoup plus simple que d'organiser un réseau de messagerie ferroviaire ou d'en payer les coûts et de les facturer au client. Le front concurrentiel est exclusivement le front route-rail qui est uniquement porté par la SNCF. À l'inverse, pour tout ce qui est train massif ou combiné, il y a une concurrence entre entreprises ferroviaires : ce n'est pas un camion de 38 tonnes qui va tirer un train combiné ; et un train de quarante ou vingt wagons est évidemment plus compétitif sur 500 km qu'une noria de 38 tonnes.

Cette approche de la segmentation est fondamentale. Certains soulignent que sans wagon isolé, la SNCF ne ferait pas de train massif, mais si VÉOLIA et ECR avaient eu besoin de wagons isolés pour développer le train massif, ils l'auraient développé.

On peut débattre longuement de Fret SNCF, mais il serait préférable de débattre des produits ferroviaires : qu'est-ce que l'on transporte, quelle nature de marchandises, de quel poids moyen, sur quelle distance ? Quel est le besoin d'investissement ? Est-ce une activité en réseau ou en navette, de transit ou domestique, internationale longue distance ou une distribution d'extrême proximité ?

Cette segmentation met en exergue une concurrence impossible à tenir avec la route pour la moitié de l'offre, car le wagon isolé représente la moitié des facturations et 70 à 80 % des pertes.

De plus, il est certain que la qualité de services n'est pas bonne - c'est un constat qui a été renouvelé dans le diagnostic - elle s'est certes améliorée, mais les chargeurs ne sont pas trop contents, ce qui constitue d'ailleurs un formidable levier pour ne pas payer le juste prix. Le problème de la qualité renvoie d'abord à l'organisation de la SNCF, qui crée certaines difficultés. La réforme des conditions de travail, lors de la négociation sociale 2008, a quand même buté sur des obstacles internes - c'était la réorganisation du fret sur la base de volontariat contre la circulation des trains en Île de France – tels que le président Pepy a dû reculer, ce qu'il a fait avec beaucoup d'intelligence et d'opportunité, compte tenu des 10 millions de Franciliens qui circulent tous les jours. L'organisation devra être transformée, sans remettre en cause les organisations syndicales ou le management.

Concernant le ferroviaire en général, malgré les efforts formidables de l'État et de RFF sur la maintenance du réseau, il est avéré les marchandises ne disposent pas des sillons adéquats. Il y a toujours, globalement, une priorité aux voyageurs, compte tenu de l'état actuel du réseau et notamment de l'importance des travaux qui sont nécessaires pour le futur. Les circulations de nuit sont assez complexes et les interfaces entre Fret SNCF et RFF sont un peu erratiques : il y a souvent des annulations ou des commandes de sillons de la part de Fret, des annulations de la part de RFF ou des annulations de Fret après les commandes. Tout cela doit être amélioré.

Par ailleurs, ce diagnostic conduit à formuler certaines remarques sur l'économie industrielle française.

Concernant la comparaison avec la Deutsche Bahn, l'Allemagne est un quadrilatère ou un rectangle bien placé au milieu de l'Europe, avec une valeur ajoutée industrielle au km² trois fois supérieure à celle de la France - sources INSEE - et qui est branché sur des ports sur la Mer du Nord dont l'efficacité n'est plus à démontrer : Duisburg, premier port mondial maritime-terrestre, est assez proche des grands ports chinois, à Saïgon, à Shanghai, Shenzhen, ou de Singapour et par leur taille et leur efficacité, leurs infrastructures sont capables d'absorber du ferroviaire. Même si les ports français ont conduit une réforme et vont rebondir désormais, on ne retrouve pas les mêmes performances dans les grands ports français. Le réseau est plus facile à organiser dans le carré industriel très dense qu'est l'Allemagne, qui permet de faire beaucoup plus de navettes y compris en wagons isolés, que dans le croissant à l'envers, que constitue en

France la zone industrielle ferroviaire éligible, rentable et pertinente : on part du Havre et Lille, on contourne la région parisienne - l'Île de France tolère mal les trains de marchandises – et on tombe sur Dijon puis sur Lyon dont le contournement est particulièrement dense et difficile, pour suivre ensuite le couloir rhodanien et arriver de façon un peu éclatée sur Marseille. La circulation sur l'Espagne peut se faire de l'autre côté du Massif Central, mais la densité du réseau est beaucoup plus faible. Gérer un carré branché sur des ports à l'efficacité mondiale reconnue n'est pas tout à fait le même exercice que celui-ci.

Au-delà des considérations industrielles et géographiques, la comparaison va jusqu'aux conditions d'exploitation. La DB a effectivement engagé une réflexion très approfondie sur le transport de marchandises depuis de nombreuses années. Elle a accepté la concurrence beaucoup plus vite - il y a 30 entreprises ferroviaires en Allemagne, la part de marché de la DB est de 70 % et la deuxième entreprise ferroviaire allemande est VÉOLIA à travers Rail4Chem. L'Allemagne vit aussi avec ses concurrents routiers depuis longtemps et DB a intégré également la réflexion logistique en faisant une OPA sur Schenker, l'un des premiers opérateurs logistiques mondiaux. De Geodis à Schenker, la démarche est la même et l'OPA de la SNCF sur Geodis ne s'est faite que sous l'autorité du président Pepy, dans le cadre de la feuille de route que le Président de la République lui a donné. Il n'est pas interdit de vouloir rattraper son retard, mais malgré tout, on part de loin. Par ailleurs, entre le réseau français et le réseau allemand, « il n'y a pas photo ». C'est la Deutsche Bahn qui gère son réseau à travers la société DB Netz, avec l'intervention d'une autorité de régulation : dans les discussions européennes, elle s'est opposée à la proposition de corridors dédiés aux marchandises parce qu'elle se serait amputée de l'hégémonie sur son réseau. Enfin, la DB a un système d'affectation des charges à travers la structure BEV qui « prend en charge » les cheminots allemands et refacture à Railion le coût d'un opérateur ferroviaire concurrentiel. Une partie de la charge est donc assumée par une structure holding, ce qui est une décision de politique sociale du transport : un opérateur ferroviaire en Allemagne est payé par Railion mais une partie de son complément de rémunération est payée par la collectivité BEV. Tout cela est en place depuis cinq, dix ans et on souhaitait mettre DB logistique en bourse, parce que c'est le secteur performant de la DB. Il faut reconnaître la pertinence de ce modèle, mais il résulte d'un choix et la grande vitesse reste le « parent pauvre », alors qu'elle domine en France et est contributrice de résultats.

La conclusion du diagnostic est la suivante : si on définit la pertinence comme la capacité à faire payer son coût complet à son client, 50 % des trafics ferroviaires opérés par la SNCF dans le domaine de la marchandise sont pertinents et 50 % sont totalement non pertinents, la pertinence du ferroviaire opérée par VÉOLIA ou ECR étant de 60 %. Certes la pertinence ne se résume pas à l'économie et à la comptabilité : il y a aussi la pertinence écologique et le diagnostic fait d'ailleurs état d'une compétitivité en matière écologique du ferroviaire. La route fait sa part d'efforts en faveur du développement durable : néanmoins, en termes d'empreinte carbone, un 38 tonnes pollue davantage qu'un locotracteur diesel.

Il y a un avenir pour le ferroviaire de la marchandise, mais il faut construire cet avenir avec un horizon de temps. Si le calendrier est 2011, on ne peut pas relancer le ferroviaire marchandise. Il faut avoir clairement en tête des horizons comme 2015, 2020, 2025, car la relance ferroviaire passe par des investissements, et l'argent public reste rare, même s'il y a des plans de relance et que le nouvel emprunt ouvrira peut-être des pistes, ce sera sans commune mesure avec ce qui serait nécessaire si l'on veut accélérer ce qui est une mutation et non une nouvelle restructuration.

Par ailleurs, il faut définir précisément les priorités : si les objectifs sont des navettes rationnelles pour irriguer nos régions économiques, des trains massifs efficaces, mettre sur des trains des camions qui montent d'Espagne, décongestionner l'autoroute du Nord, décongestionner Lyon, franchir des obstacles naturels ou transporter des matières dangereuses qui ne peuvent pas être sur le camion, il y a un avenir pour le ferroviaire. Si l'objectif est que le ferroviaire contribue à l'aménagement du territoire et à l'emploi local, on ira sur des fausses routes et des crispations, car la contribution du ferroviaire est sans commune mesure avec la contribution du routier.

En termes de contribution aux emplois, le rapport entre la contribution à l'emploi du transport routier et du transport ferroviaire de marchandises est de 300.000 dans le routier et 15.000 dans le ferroviaire, soit 5 % des emplois ferroviaires pour 95 % dans le routier. Quant à l'aménagement du territoire, en matière d'emprises foncières, quelle est leur utilité collective pour la desserte de proximité ? N'y a-t-il pas une réflexion à avoir, y compris dans une perspective de logement social dans les grandes agglomérations, sur

les entreprises foncières et la politique foncière que l'on peut mener avec la SNCF ?

Une fois ces constats et ces réponses apportées, on peut dégager à ce stade trois pistes majeures qui seront soumises dans les prochaines semaines à une concertation étroite avec les organisations représentatives du personnel au sein de la SNCF, la commission économique du CCE, le comité du conseil d'administration de la SNCF, les chargeurs et la représentation nationale à travers des auditions par les commissions parlementaires.

⇒ La première piste est **la reconfiguration de la production ferroviaire par la SNCF** : c'est une reconfiguration industrielle dans la mesure où doivent être revus les grands équilibres entre ce que l'on fabrique, la façon dont on le vend et la qualité de cette fabrication. Il faut essayer de rationaliser le trafic de messageries ferroviaires : c'est la première priorité. On peut être attaché à un service ferroviaire de proximité, mais la SNCF a le droit de réfléchir à la façon de l'assurer et il faut avoir une réflexion dans ce domaine. La SNCF, mais aussi les opérateurs ferroviaires de proximité, peuvent traiter du wagon isolé et cette piste sera approfondie, de façon très sérieuse, en mettant de l'argent sur la table.

En matière de reconfiguration, il faut alléger les structures un peu lourdes de la SNCF : étant donné la situation financière, il n'est pas pensable de filialiser le fret dans l'immédiat, même si le député Paternotte l'a recommandé à très long terme. Par contre, rien n'interdit une réflexion sur des filiales tout en gardant un réseau de transport intégré, un plan de transport intégré, de manière à être plus souple avec des volontaires acceptant de travailler différemment. Si l'on s'organise un peu mieux, on peut travailler mieux, sans toucher au statut cheminot qui est une identité de la SNCF, sous prétexte que l'on a un problème avec 14.000 d'entre eux. Le premier élément est donc la reconfiguration des produits en travaillant principalement sur la messagerie ferroviaire, en distinguant le lotissement spécialisé, les OFP et la pertinence finale de certains produits.

La seconde piste, si l'enjeu économique et financier de cette mutation est d'épargner 400 millions de trésorerie est **d'utiliser ces 400 millions** - sous réserve que la subvention de l'État ne diminue pas, ce qui a été évoqué - non pas pour faire monter les cours de la bourse ou renforcer les capitaux propres ou la réserve à distribuer, mais **dans des investissements positifs, porteurs d'avenir** : mettre par exemple l'accélération sur les autoroutes ferroviaires, sur l'accélération du TGV Fret, sur des plates-formes portuaires, des projets de logistique urbaine et de plates-formes terrestres. En logistique, le projet sur la base militaire de Laon est regardé avec beaucoup d'attention. Il s'agit également d'investir dans les tractions routières, qui doivent être de plus en plus propres et intelligentes.

⇒ Enfin, rien ne se fera sans **un accompagnement des pouvoirs publics**. En matière d'infrastructures, chacun a son rôle. Le soutien au corridor dédié fret est à creuser. Un contrat qualité plus sophistiqué que celui de RFF peut être élaboré, si RFF accepte une discussion avec des pénalisations réciproques quand le fret travaille mal et quand un sillon est annulé par RFF. Une réflexion sur le routier est conduite actuellement avec les organisations professionnelles : si le routier subit aujourd'hui la crise, il ne souffre pas de nouvelles mesures d'interdiction ou de régulation.

En conclusion, il y a un avenir ferroviaire si on engage la mutation et que l'on « change de logiciel ». Il n'y a pas d'avenir ferroviaire si on reste dans la crispation.

[Débat animé par Michel HAGEGE, rédacteur en chef de la revue Infrastructures et Mobilité](#)

Michel HAGEGE

Parmi les solutions que vous avez évoquées à court terme, comment doit-on opérer la reconfiguration ? Vous ne souhaitez pas tuer le wagon isolé, mais comment faire pour ne pas le tuer ?

Pierre BLAYAU

Un travail de formation des opinions et surtout de concertation interne est engagé. Les organisations syndicales ont pris un parti responsable : se mettre à l'écoute, se mettre en discussion, plutôt que de rejeter la démarche. Je ne voudrais pas casser la démarche à l'intérieur de la maison en dévoilant ce qu'il m'appartient d'abord de délivrer aux organisations syndicales et au management. Je ne pourrai donc pas

approfondir cette question.

Michel HAGEGE

Vous évoquez comme solution les opérateurs ferroviaires de proximité, également en matière d'aménagement du territoire. Comment le soutien de la SNCF est-il compatible avec le fait que ce soit des entreprises indépendantes ?

Pierre BLAYAU

À partir du moment où la SNCF considérerait que certains trafics ne peuvent pas être opérés pour des raisons de pertinence technique, économique, de modèle d'organisation... il est évident, qu'elle ne va pas créer des structures dont elle serait majoritaire : elle serait alors perçue comme étant l'opérateur déguisé. La contribution que nous apporterons demain, si nous devons le faire, donnerait une participation au capital de l'OFP créée et apporterait par une convention de gestion le soutien du savoir-faire de la SNCF. Mais il est clair que les OFP doivent être dirigés par des spécialistes, des *shorts-liners*, des spécialistes du métier, des responsables régionaux, des entreprises, voire des chargeurs.

Nous n'avons donc aucune intention de créer de filiales sous notre contrôle. Cet argent que l'on perd, autant qu'on l'utilise intelligemment. Nous avons donc des capacités d'investissement, mais c'est aux opérateurs de décider comment ils veulent s'organiser, comment ils veulent investir ou compléter l'investissement. Nous sommes donc en disponibilité technique d'appui, en disponibilité financière, à partir du moment où l'on fait ces économies dans un certain nombre de domaines où l'on perd de l'argent, mais il est clair que ce sont eux les opérateurs.

Le très bon accord qui a été signé sous l'initiative du Ministre Bussereau réunit la Caisse des dépôts, RFF et Railroad Development Corp, un *short-liner* américain, mais la SNCF est mise de côté. Le TGV Fret a été promu également de façon excellente par Carex et les chargeurs. L'autoroute ferroviaire a été mise en avant par un wagonnier, un industriel et portée financièrement par la Caisse des dépôts. Mais où est passée la SNCF ? On veut développer des modèles alternatifs ferroviaires et on estimerait que la SNCF doit continuer à faire des pertes et ne pas s'en mêler ? C'est un peu troublant et ce n'est pas ma vision des choses.

La SNCF participera à la structure de soutien mise en place pour l'OFP et utilisera pour cela une partie des économies dégagées par l'amélioration de l'organisation. Encore faut-il qu'elle soit perçue de manière positive : tous les nouveaux projets innovants et sans exception en matière de transport de marchandises se font sans la SNCF. Je ne pense pas que l'on soit mauvais à ce point-là.

De la salle

Envisagez-vous, par exemple, de travailler avec VÉOLIA ?

Pierre BLAYAU

Il est difficile de parler d'un concurrent, surtout quand il est de notoriété publique qu'il est mis en vente. On peut s'interroger sur les critères d'analyse de la concurrence : il est assez suicidaire de la réduire à la concurrence intra-ferroviaire. Avec le Grenelle de l'environnement, dont l'ambition est d'avoir moins de camions sur la route et plus de trains, il faut avoir des acteurs ferroviaires forts, capables de rivaliser avec le routier. Si la politique consiste à éclater le ferroviaire et à penser que va naître plus de ferroviaire de la concurrence, ce n'est pas ce qui a été constaté dans les dernières années. Je ne juge pas la position de VÉOLIA, mais vouloir sortir de ce métier peut éventuellement interroger. Cela prouve bien que pour être un bon ferroviaire, il ne faut pas être régulé par la concurrence car la vraie compétition se situe entre la route et le rail, sans parler de l'aérien. Dans le Fret TGV, il ne s'agit pas de déplacer les colis de la route sur le rail, mais de l'aérien sur le rail. L'impact carbone d'un transfert modal aérien sur les lignes à grande vitesse est énorme, mais il va falloir pousser la porte, qui s'est encore une fois refermée devant nous, et gentiment donner un coup de tête pour forcer la serrure !

De la salle

Vous avez fait une présentation très objective de la situation actuelle et vous donnez des perspectives d'espoir. Concernant la dimension européenne, la distance est un facteur favorable et l'exemple des Etats-Unis montre que le fret ferroviaire marche bien parce qu'il bénéficie des distances. Par ailleurs, vous avez dénoncé la faible performance de la messagerie ferroviaire par rapport à celle de la messagerie routière : pourquoi ne pas imaginer des opérateurs ferroviaires, sur le modèle FEDEX, qui assureraient toute la chaîne sous une entité unique ?

Pierre BLAYAU

J'adhère totalement sur le premier point : plus c'est massif, plus c'est long et plus le ferroviaire fonctionne ; la desserte d'extrême proximité n'est pas le domaine d'excellence du ferroviaire : c'est ainsi, et un des éléments de la stratégie qui est menée par la SNCF est de placer des pions en Allemagne. Cela n'a pas été facile et VÉOLIA nous avait distancés en acquérant le deuxième opérateur Allemand derrière la DB, ce qui était effectivement une belle performance. Ce que vous suggérez est déjà en place.

De la salle

Mais cela ne fonctionne pas bien.

Pierre BLAYAU

Cela ne fonctionne pas bien, parce qu'on a tellement diabolisé le camion, qu'il se cache. La SNCF est le premier transporteur routier de France, mais on ne le dit pas. On a le meilleur réseau de transport industriel express routier, France Express. FEDEX est le deuxième client de France Express. À l'arrivée à Roissy, SNCF Geodis va prendre les produits et les transporte dans toute la France. Pour certaines longues distances, on pourrait imaginer de le faire par train bloc express dont la relance est une des idées du futur.

Michel HAGEGE

Concernant la problématique du péage ferroviaire, vous avez évoqué, compte tenu de l'augmentation assez forte des péages RFF, une perte de trafic à l'horizon 2012 d'environ 20 %. Pouvez-vous à la fois stigmatiser l'augmentation des péages RFF et souhaiter que les chargeurs paient le coût complet pour le wagon isolé ?

Pierre BLAYAU

Il faut en premier lieu garder à l'esprit qu'il s'agit d'argent public, qu'il s'agisse de la SNCF, de RFF ou des autres entrants sur le domaine ferroviaire. La répartition des tâches dans ce domaine a été fixée par la loi, mais il faut bien financer les travaux, les sillons, les entretenir et les payer pour ceux qui les utilisent. Il faut également veiller à ne pas stigmatiser RFF : on fait chacun son métier.

Le niveau des péages en France est dans la moyenne européenne des autres opérateurs ferroviaires. Il n'y a qu'en Suède où ce niveau est très bas, où Green Cargo a des performances sur ses taux de péage avec un coût de revient de l'ordre de 3 % qui est tout à fait aberrant par rapport à la norme européenne. La France est dans une situation assez comparable avec l'Allemagne mais il semble que nous ne payions pas le coût complet. Le problème n'est pas de savoir où va l'argent mais pour quel péage. Le ferroviaire paye les externalités pour circuler, c'est-à-dire les infrastructures. Qu'est-ce que paie le routier ? Les routiers ont toute une série d'arguments valables, audibles et qui doivent être entendus. Les péages ferroviaires ne peuvent pas se discuter, si on ne discute pas les péages routiers. La seule question fondamentale est de diminuer la facture de sillons et donc de mieux travailler dans la gestion des sillons. Les marges de manœuvre s'élèvent au moins à cinquantaine de millions d'euros par an de sillons commandés à tort et à travers et qui sont facturés normalement ou de sillons annulés pour décision de travaux de RFF ou de Fret SNCF.

De la salle

À quoi a servi le milliard et demi d'euros versés à l'époque de Monsieur Robien ?

Pierre BLAYAU

Il a été affecté à la SNCF en toute transparence, sous le contrôle de la Cour des comptes.

De la salle

Pour faire des gains de productivité et réduire le coût à la tonne transportée, est-ce que vous envisagez d'augmenter la longueur des trains ? C'est une piste.

Pierre BLAYAU

C'est une piste technique sur laquelle les équipes travaillent en liaison avec les autorités de sécurité, les autorités de régulation et RFF : plus c'est long, plus on transporte de tonnage. Mais attention aux comparaisons hâtives : savez-vous pourquoi, en réalité, le fret ferroviaire américain a « repris du poil de la bête » ? Parce qu'ils ont lancé des centrales thermiques et qu'ils transportent beaucoup de charbon : on est un peu loin du Grenelle... !

De la salle

Ne pensez-vous pas que les conditions de distorsion de concurrence s'aggravent, par exemple au détriment de l'augmentation de tonnage des camions. La décision d'autoriser le cabotage fait que les entreprises routières viennent dans les pays où les conditions salariales sont très favorables. Les écarts de salaire minimum ne doivent pas faciliter la tâche et semblent constituer des facteurs aggravants.

Pierre BLAYAU

Je suis manager au service de la SNCF, donc de l'État et je n'ai pas à commenter les décisions des services publics, sinon il faut que je change de métier.

De la salle

Je parlais des conséquences.

Pierre BLAYAU

Vous lisez les conséquences dans les résultats et le constat d'absence de report modal. Je redoute même un report modal à l'envers : crise mise à part, les routiers sont bien défendus, ils utilisent beaucoup les pouvoirs publics et, avec 300.000 emplois, c'est un métier utile à l'économie nationale. Par ailleurs, la SNCF doit d'abord avoir comme démarche assez naturelle de balayer devant sa porte. On ne fait pas si bien que cela et il faut commencer par travailler mieux. C'est un peu basique, mais c'est une réalité vécue.

De la salle

On peut dire que le lobby de la SNCF sait aussi se débrouiller par rapport à la route.

Pierre BLAYAU

La SNCF est une entreprise publique importante.

François-Michel GONNOT, Président d'Avenir-Transports

Quelle est l'alternative au plan Blayau ? Comme vous l'avez rappelé, il y a eu des tas de plans et cela n'a jamais rien donné, des investissements colossaux qui n'ont servi à rien. Il n'y a aucun report modal : cela peut durer combien de temps ?

Pierre BLAYAU

Je suis heureux que vous posiez cette question et je suis autorisé à vous répondre concernant les marchandises. L'alternative est la continuation de la situation actuelle avec des tentatives d'amélioration. Les gens du fret n'attendent pas la réforme ni les plans : ils continueront à travailler, à faire des efforts de productivité, d'amélioration de la qualité, de rotation des actifs. Toute une série d'actions de progrès est menée par les équipes de fret, mais leur capacité à être effectivement en compétition utile et pertinente avec la route est très faible sur 50 % de leur production. Malgré les efforts, on risque donc de continuer à « saigner ».

Or, ce n'est plus le fret ou le ferroviaire de marchandises qui est en danger, c'est la SNCF et son service voyageurs, si on continue comme cela pendant 3-4 ans, avec la dette de la SNCF qui augmente à nouveau et la moindre capacité à investir dans les grands enjeux, l'éco-mobilité des voyageurs et la qualité des services, notamment en Île de France, si la SNCF consomme de la ressource financière pour transporter des marchandises sur 150 km avec trois wagons, sans en faire payer le coût. Certes, la pertinence doit désormais s'associer à la pertinence écologique, mais la pertinence économique est première, surtout dans la crise actuelle où l'argent public et celui des entreprises se fait rare. En se crispant sur la mutation de marchandises, on mettrait en péril une des plus belles entreprises de France et un des plus beaux atouts industriels du pays : la grande vitesse.

De la salle

Tout le monde est d'accord sur l'objectif de travailler mieux et gagner plus éventuellement, mais si travailler mieux c'est ne pas trop s'occuper de l'aménagement du territoire et réduire les coûts salariés, cela signifie finalement s'intégrer dans le système de concurrence actuel, particulièrement destructeur. Or, il faut intervenir sur la concurrence qui se fait avec le métier, en passant par l'écologie, et on ne voit pas comment développer le fret ferroviaire sans un investissement public colossal. Par exemple, la ligne Nantes-Lyon-Turin pour aller à Budapest ne bénéficie que de petits investissements actuellement, alors que le port de Nantes-Saint-Nazaire a un avenir pour communiquer avec le centre de l'Europe et que cette ligne est reconnue d'intérêt européen.

Pierre BLAYAU

L'aménagement du territoire est une noble cause à laquelle la SNCF est partie prenante. Elle propose simplement que les dessertes soient assurées par des OFP, avec le soutien de la SNCF.

Deuxièmement, en matière d'aménagement du territoire, la politique foncière, la politique du logement sont fondamentales. Le patrimoine foncier de fret est peut-être l'enjeu d'une discussion sur la manière de revitaliser les régions, de libérer des entrées, des activités collectives supérieures à un très modeste centre de triage. La SNCF est très attentive à cela, propose des discussions et des solutions et se met à la disposition des élus pour examiner les problèmes. Le ferroviaire est une excellente chose, mais il n'a pas le monopole de l'aménagement du territoire. Le routier a un poids dans l'aménagement du territoire et dans l'emploi local qui est sans commune mesure. Il y a, rappelons-le, 14.000 cheminots en France et 300.000 routiers qui participent à la richesse du pays et des régions.

Travailler mieux implique que le train arrive à l'heure et que le temps de conduite soit adapté, avec des volontaires, à la nécessité de servir un client. Ce n'est pas matraquer les salaires ou entrer dans un libéralisme ou une concurrence forcenée. C'est essayer d'aménager le travail de manière à ce qu'il rende service au client et non que celui-ci soit servi en fonction de contraintes internes à la SNCF. C'est faire en sorte que le service soit continu.

Pour le reste, l'ambition du ferroviaire ne peut être nourrie que par les investissements publics. La SNCF peut y participer en investissant en partie ces 400 millions sur des plates-formes multimodales : ce n'est pas la mesure des grands corridors dédiés du fret, des grandes liaisons ferroviaires internationales de l'aménagement des ports, mais ils ne sont pas inépuisables, il faut déjà les gagner, mais cela donne des perspectives. Je vais discuter de cela très bientôt au Havre avec Monsieur Rufenacht et j'irai avec grand plaisir voir le port de Nantes.

Philippe MANGEARD

Sans la SNCF, les autoroutes ferroviaires lancées en 2003 entre la France et l'Italie n'auraient pas existé. On a réussi à mettre un cordon de 1 000 km entre le Luxembourg et Perpignan et j'espère que l'on va se servir de ce modèle économique et technique pour faire l'Europe. Comme cela a été évoqué, SNCF devrait aider les wagonniers et la Caisse des dépôts. Des projets existent en Allemagne, en Italie, en Pologne et il faut déployer SNCF Fret en Europe, grâce à l'autoroute ferroviaire, et en faire un étalon d'excellence de la SNCF.

Pierre BLAYAU

Je suis totalement d'accord, mais, si l'on avait démarré un peu différemment, la SNCF serait un opérateur plus puissant et aurait pu agir davantage. Est-ce la vocation de la Caisse des dépôts d'être à la place de la SNCF ? Si la SNCF n'y est pas, c'est peut-être de sa faute. Par ailleurs, certains ont manifesté une forte opposition à la proposition de prolonger l'autoroute ferroviaire. Désormais, il est possible de travailler ensemble pour créer des autoroutes mixtes containers et des remorques.

De la salle

Au-delà de ce que la SNCF doit faire, une mobilisation de toutes les parties prenantes - RFF, les collectivités locales, l'État - semble indispensable pour la qualité du fret. La France a un problème structurel avec une décroissance spectaculaire du fret ferroviaire depuis 10 ou 20 ans. Les efforts doivent donc être épaulés par des engagements financiers pour assurer le succès de cette politique.

Conclusion

Philippe DURON, co-Président de TDIE, remercie les participants ainsi que François-Michel Gonnot, Michel Hagège et Pierre Blayau de s'être prêté à cet exercice difficile, mais nécessaire pour avancer dans le domaine du ferroviaire et des transports. Ce petit-déjeuner a suscité peu de réactions passionnées, ce qui est surprenant : la situation du Fret SNCF est-elle tellement préoccupante qu'elle nous rend inquiets, pessimistes ou fatalistes ?

Philippe DURON retient sept conclusions de l'intervention de Pierre BLAYAU :

1. On a beaucoup essayé, sans succès, pour restructurer le fret.
2. Ces réformes sont même allées à l'inverse de ce que l'on attendait depuis une douzaine d'années : jusqu'à présent, on ne voit pas le report modal qui a été politiquement annoncé par des ministres des transports de gauche, notamment Mr Gayssot, comme par le Ministre des transports actuel.
3. On ne peut pas continuer sur le modèle généraliste exploité historiquement par la SNCF. Certaines activités sont pertinentes, d'autres le sont moins et il faut les revisiter. Y a-t-il un avenir pour le fret ferroviaire dans d'autres segments que le wagon isolé ? Les trains groupés et les transports innovants ; la temporalité de ces reconquêtes sera longue.
4. Le fret est un enjeu majeur pour la SNCF : ses difficultés pourraient déséquilibrer la compagnie nationale et ses activités les plus efficaces, les plus utiles socialement et économiquement rentables, la grande vitesse et le trafic de banlieue.
5. La SNCF n'est plus seulement une entreprise nationale, elle doit être aussi une entreprise européenne qui retrouve des pertinences au niveau des longueurs de trafic.
6. Depuis quelques années, on est dans le déni complet du routier. Au cours du débat sur le Grenelle 1 à l'Assemblée Nationale, il était presque obscène de parler de la route et les pouvoirs publics indiquent que l'on fera beaucoup moins de routes ou d'autoroutes. Or, l'opérateur ferroviaire affirme qu'il y a un domaine de pertinence de la route, une efficacité à côté du train. Il faut savoir organiser la pertinence des transports en fonction de leur efficacité économique.
7. Cela doit donc interroger aussi les responsables d'entreprises, les journalistes qui font l'opinion et puis aussi les décideurs publics que sont les parlementaires dans les débats à venir...
