

**RAPPORT DU GROUPE**

**STRATEGIE DE LA SNCF POUR LES MARCHANDISES**

**AVRIL 1983**



# PLAN DU RAPPORT

	Page
I - LES TRANSPORTS DE MARCHANDISES DANS LES DIX DERNIÈRES ANNÉES	1
I.1 L'ÉVOLUTION DU POTENTIEL TRANSPORTABLE AU COURS DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE	1
I.2 L'INTÉGRATION CROISSANTE DES PROBLÈMES DE TRANSPORT DANS UNE APPRÉHENSION LOGISTIQUE	2
I.3 LA CONCURRENCE ET LE PARTAGE MODAL	4
I.4 L'ÉVOLUTION DU TRAFIC SNCF	6
I.5 LES RÉPONSES DU CHEMIN DE FER : UN COMPORTEMENT COMMERCIAL DYNAMIQUE	10
I.6 NEANMOINS DES INSUFFISANCES	12
II - LES ÉVOLUTIONS À LONG TERME POUVANT AGIR SUR LE TRAFIC FERROVIAIRE	21
II.1 LE CONTEXTE LÉGISLATIF EN FRANCE	21
II.2 LES GRANDES TENDANCES ÉCONOMIQUES	23
II.3 L'ÉVOLUTION DU POTENTIEL TRANSPORTABLE	26
III - LES AXES PRIORITAIRES D'ORGANISATION COMMERCIALE ET DE DÉVELOPPEMENT	29
III.1 UN COMPORTEMENT DYNAMIQUE VIS-A-VIS DE L'ÉVOLUTION LOGISTIQUE	29
III.2 LA COUVERTURE DU SEGMENT DES LOTS	35



	<i>page</i>
III.3 LE DEVELOPPEMENT DU TRAFIC INTERNATIONAL	40
III.4 L'ADAPTATION AU FAIT REGIONAL	47
III.5 AUTRES AXES D'AMELIORATION	50
IV - LA NÉCESSITÉ D'UNE AMÉLIORATION PROFONDE DE L'OUTIL FERROVIAIRE	53
IV.1 UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES COUTS	54
IV.2 L'INFORMATIQUE COMME AIDE A LA CONCEPTION ET A L'ADAPTATION DE L'OUTIL	54
IV.3 LA REFORME DE L'ACHEMINEMENT ET DES PLANS DE TRANSPORT	56
IV.4 RAPPROCHER LA CONCEPTION ET L'ORGANISATION DE L'OUTIL DE CEUX QUI EN ASSURENT LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN	60
IV.5 ADAPTATION DU MATERIEL ROULANT ET DES INSTALLATIONS FIXES A L'EVOLUTION DES BESOINS	62
V - AVANT DE CONCLURE	67
V.1 L'APPORT DE LA THEORIE ECONOMIQUE A LA DECISION	67
V.2 LA CONTRIBUTION DE LA PROSPECTIVE	68
V.3 L'EVOLUTION DES COUTS	70
VI - CONCLUSION	71



	<i>page</i>
. EVOLUTION DES PARTS DU FER ET DE LA ROUTE (graphique)	73
. REPARTITION DU TRAFIC (tableau)	75
. SCHEMA DE PRINCIPE DE GLISSEMENT D'UN SEGMENT A UN AUTRE FAVORABLE AU FER	77
°	
°     °	
<b>ANNEXES</b>	
1. LA REFONTE DES PLANS DE TRANSPORT INTERNATIONAUX	79
2. LA CREATION DE CENTRES DE DESSERTES ET D'ECLATEMENT BINATIONAUX AUX FRONTIERES	83
3. LA MESSAGERIE	91
4. LES CHARGES COMPLETEES	93
5. LES TRANSPORTS MASSIFS CADENCES	97
6. REFLEXIONS SUR LE FONDEMENT ECONOMIQUE DE LA COHERENCE DES PRIX DE TRANSPORT DE MARCHANDISES	99
LETTRE DE MISSION	103
COMPOSITION DU GROUPE	105



I - LES TRANSPORTS DE MARCHANDISES DANS LES DIX

DERNIERES ANNEES



# STRATEGIE DE LA SNCF POUR LES MARCHANDISES

---

## I - LES TRANSPORTS DE MARCHANDISES DANS LES DIX DERNIÈRES ANNÉES:

### I.1 L'EVOLUTION DU POTENTIEL TRANSPORTABLE AU COURS DE LA DERNIERE DECENNIE

On rappellera, ici, les traits généraux des évolutions observées au cours de la dernière décennie qui, bien que largement connus, méritent d'être soulignés.

Quelles que soient l'origine du phénomène et la date exacte du point d'inflexion (1), à deux décennies de forte croissance a succédé, dans l'ensemble des pays industriels, une période de croissance ralentie, voire de stagnation. La production industrielle a été, globalement, plus touchée que les autres secteurs et, à l'intérieur de celle-ci, plus encore les activités traditionnelles (sidérurgie, textile et plus récemment l'automobile).

Des phénomènes de concentration géographique des activités et des consommations, engendrés au cours de la période de forte croissance, ont connu leur achèvement, voire leur plafonnement au cours de cette dernière décennie : croissance particulièrement forte des productions industrielles dans les très grandes agglomérations, constitution de zones industrialo-portuaires où se sont concentrées les industries lourdes : raffinage du pétrole, pétrochimie, sidérurgie... En liaison avec ce dernier phénomène, les transports intercontinentaux de matières premières et de produits énergétiques ont fortement crû, tandis que les transports intérieurs de ces mêmes matières diminuaient.

---

(1) 1966-1967 avec la baisse de rentabilité des investissements, 1971 avec la non-convertibilité du dollar, 1973 avec la hausse des prix du pétrole...

À l'inverse, la décentralisation industrielle et le desserrement des activités à l'intérieur des agglomérations ont entraîné une plus grande diffusion des échanges, a priori peu favorable au chemin de fer d'autant que le souci de raccordement au fer des nouvelles zones et établissements industriels était souvent absent.

Les échanges intercontinentaux et les échanges intra-européens ont crû plus que les échanges intérieurs et plus que la production industrielle mondiale ; la récession s'est donc accompagnée d'un renforcement de l'intégration internationale de la production, à la différence de ce qu'on a pu observer entre les deux guerres mondiales, où la récession avait entraîné un repli sur soi des économies nationales.

Les tendances à long terme vers une complexification croissante de la production industrielle se combinent avec les éléments énoncés dans les lignes précédentes pour entraîner une diminution relative de la part des marchandises pondéreuses de faible valeur et transportées en grandes quantités, au profit des marchandises présentant les caractéristiques opposées. Corrélativement, on observe une plus grande diffusion des origines et des destinations des flux de transports de marchandises et une diminution de la taille des lots unitaires, variables selon la nature des produits et les modes de transport utilisés. Ceci traduit à la fois l'évolution des structures régionales de la production et de la consommation et l'évolution de la structure des échanges selon les produits.

## I.2 L'INTÉGRATION CROISSANTE DES PROBLÈMES DE TRANSPORT DANS UNE APPREHENSION LOGISTIQUE

La complexification de la production s'est accompagnée d'une complexification du transport : à la notion simple de transport d'une marchandise d'un point à un autre, par le mode le plus approprié, se substitue progressivement celle d'une chaîne de transport et la prise en compte du stockage, de la durée d'acheminement, de la fiabilité des délais... La démarche logistique va plus loin, en ce sens que le transport, y compris les déplacements à l'intérieur de l'usine, de l'entrepôt ou des lieux de distribution, est intégré dans une vision globale du coût d'approvisionnement, de production et de mise à disposition du négoce, dont chaque élément est susceptible de gain de productivité et de profit.

Cette démarche d'intégration n'est cependant pas synonyme d'unification. Au contraire, la perméabilité croissante des rôles de producteur industriel, de transporteur et de distributeur met ces divers agents en concurrence pour la maîtrise du transport et, plus largement, de la logistique. En termes académiques, la maîtrise est "l'aptitude d'un agent économique à structurer - conformément à ses besoins propres - l'organisation de l'ensemble de la chaîne de transport d'une marchandise" ; plus concrètement, il s'agit de savoir qui a le choix, et pourquoi et comment il exerce ses choix.

Pour le transporteur, la maîtrise a de l'importance car elle lui permet de se réserver les parts les plus lucratives des activités et d'organiser l'ensemble de la chaîne logistique en fonction de ses propres contraintes techniques et économiques.

L'évolution de ces dernières années révèle un certain nombre de tendances importantes de notre point de vue :

- les progrès de la logistique vont toujours de pair avec ceux de l'informatique et de la téléinformatique ;
- les grandes firmes de distribution s'assurent de façon prépondérante la maîtrise par rapport aux petits et moyens transporteurs et par rapport aux petites et moyennes industries ; elles entrent en conflit, à cet égard, avec les grandes entreprises de production ; l'issue de ce conflit est encore incertaine ;
- les entreprises de transport se portent d'autant mieux qu'elles arrivent mieux à s'assurer la maîtrise de sections importantes de la chaîne logistique ; les outils stratégiques, à cet égard, se trouvent dans la diversité de la gamme de services offerts, leur flexibilité, et dans l'informatisation (en particulier par la mise en place de réseaux téléinformatiques chez leurs clients). La prospérité économique est liée au rôle d'organisateur de transport, au détriment des agents qui se laissent enfermer dans le rôle de tractionnaire pur et simple ;
- dans les échanges de produits intermédiaires, on observe aussi des modifications de comportement et des changements des rapports de force, généralement à l'avantage des acheteurs qui, le plus souvent, sont des entreprises de taille moindre.

### I.3 LA CONCURRENCE ET LE PARTAGE MODAL

#### *I.3.1 - Structure des réseaux, effets d'offre et de productivité*

Le chemin de fer possède ses "autoroutes" ; ce sont les grands axes, pour la plupart électrifiés, où la S.N.C.F. dispose des meilleures conditions de charge des trains et d'écoulement du trafic, permettant ainsi une offre de haute qualité.

Bien que, justement, le réseau autoroutier soit pratiquement superposable à ce système d'axes principaux, la part de marché du fer y semble plus importante. Il faut, cependant, noter qu'il est disposé essentiellement en étoile à partir de Paris, ce qui laisse de côté un grand nombre de liaisons interrégionales.

Les coûts du transport ferré pour une même distance sont extrêmement variables selon les relations et le type de prestation. Dès 1962, une pondération relativement modeste des distances en fonction des caractéristiques propres à chaque ligne a été effectuée, mais des études récentes, qui n'ont pas encore été traduites dans les prix offerts, permettent de mieux maîtriser la connaissance des prix de revient, en fonction du type de wagon, de l'importance des retours à vide, du chargement, de la relation, du sens du parcours, etc.

L'effet de "masse" joue considérablement, à la fois sur les coûts et sur la qualité du service offert ; en somme, plus le service est bon et moins il coûte cher. On trouve là une illustration concrète du fait que le chemin de fer vérifie la loi des rendements croissants ; ce qui signifie qu'une baisse du trafic ne diminue pas dans les mêmes proportions les charges et a, par conséquent, tendance à augmenter les coûts unitaires du trafic maintenu. A cet égard, l'évolution du trafic RO (régime ordinaire) est tout à fait préoccupante : le passage de 101 Mt en 1971 à 60 aujourd'hui conduit à une sous-utilisation des triages et à un simple maintien - commercialement insuffisant - de la qualité de service (par exemple, le temps de séjour moyen des wagons dans les triages RO a tendance à s'allonger) sans parler des problèmes sociaux que cela induit.

A cette sous-utilisation des moyens du chemin de fer, en raison de la baisse du trafic, et qui constitue l'un des traits

marquants de la situation présente, s'ajoute un phénomène d'origine plus structurelle : une utilisation des moyens peu satisfaisante, surtout comparée à la route.

Ces aspects seront développés dans le paragraphe I.3.2 ci-dessous.

### *I.3.2 - Les conditions de la concurrence*

Le développement massif du transport routier est dû à un faisceau de causes convergentes :

- le développement du réseau autoroutier et l'amélioration du réseau routier principal, même s'ils n'ont pas été réalisés en fonction de cet objectif du transport de marchandises, auront constitué un facteur essentiel de la croissance du transport routier à moyenne et longue distance, notamment par l'amélioration de sa qualité de service (rapidité, régularité et fiabilité plus importantes) ;
- une politique des pouvoirs publics plutôt "bienveillante" à son égard : libéralisation de la zone courte, augmentation des contingents, tolérance vis-à-vis des conditions de travail, etc.. ;

mais aussi :

- la grande souplesse du camion, sa faculté d'adaptation à l'évolution du trafic, que ce soit d'après sa nature ou sa localisation.

Car le coût du véhicule routier, s'il reste fonction de la distance, est beaucoup moins sensible à la nature de la relation : faire 100 km en Bretagne n'est pas vraiment différent d'accomplir 100 km sur l'autoroute du Nord. Son adaptation au trafic diffus est évidente : il permet de transporter des lots moyens, d'effectuer du ramassage ou de la distribution pour plusieurs clients, de faire du trafic triangulaire. De plus, le fait que, dans le cas du véhicule routier, le chargement soit constamment accompagné par le conducteur, a conduit la route à gagner l'essentiel du trafic sous température dirigée (la viande par exemple), mais aussi - et c'est probablement plus important - à se tailler une bonne part du trafic international : la présence, avec le véhicule, d'un représentant direct de l'opérateur de transport facilite l'exécution des formalités à accomplir pour ce type de transport. A ces avantages de la route, le chemin de fer n'a pas trouvé les parades efficaces.

On peut remarquer, en outre, que la S.N.C.F. a eu tendance à être plus attentive aux trafics où le chemin de fer se trouve le mieux placé, c'est-à-dire les trafics lourds (envois de tonnage léger) : le transport par trains complets entre deux installations embranchées a été largement développé, la gamme de produits - pondéreux à l'origine - bien diversifiée, de même que les origines et destinations. Cependant, une concurrence très vive de la voie d'eau et des transports par conduite s'est développée sur certains grands axes, comme la Basse-Seine, mais aussi le Nord, où se mettaient en place des transports extrêmement compétitifs (convois poussés et extension du réseau d'oléoducs) sur des secteurs de prédilection du fer, tant du point de vue de la nature des produits (pondéreux) que des relations. De plus, cette vive concurrence sur les axes en question, dont les effets se font encore sentir aujourd'hui, a évidemment eu tendance à renforcer le phénomène de sous-tarifcation des transports de marchandises.

#### I.4 L'EVOLUTION DU TRAFIC S.N.C.F.

##### I.4.1 - Evolution des tonnages transportés

Il est à noter que tonnes et tonnes-kilomètres, qui sont les unités communément utilisées en matière de statistiques de transport, reflètent imparfaitement l'évolution réelle du potentiel transportable, notamment du point de vue de sa valeur et de la valeur ajoutée de la prestation transport.

Sur les dix dernières années, le potentiel transportable a crû jusqu'en 1974 puis n'a guère évolué depuis cette date, avec une tendance à la baisse; mais cette stagnation recouvre une évolution très différenciée des divers types de trafics :

Trafic en milliards de tonnes-kilomètres	Toutes distances	à plus de 150 km
1971	149	126
1974	178	152
1981	163	142

les trafics lourds traditionnels (1) ont diminué de 2,1 %, tandis que les autres trafics, diversifiés et diffus, augmentaient de 15,9 % ; il est à noter également que la distance moyenne de transport a progressé, passant de 228 km à 250 km, ce qui explique, d'ailleurs, l'évolution différente des tonnes et des tonnes-kilométriques.

Pendant cette même période, le trafic total du fer est passé de 63,7 milliards de t-km à 73 milliards en 1974 et 59,8 en 1981, soit une baisse de 18 % de 1974 à 1981, pour atteindre en 1982 56,8 milliards de tonnes-kilométriques, ce qui représente une nouvelle aggravation. Celle-ci s'est poursuivie dans les premiers mois de 1983, dont le trafic est inférieur de 10 % environ à celui du début de 1982.

Alors que le potentiel transportable en trafic lourd diminuait de 2,1 %, le fer voyait son trafic lourd chuter de 16,8 % : la baisse du potentiel transportable en trafic lourd a surtout frappé les trafics qui étaient assurés par le chemin de fer.

Pour ce qui est du trafic diffus et diversifié, qui, lui, augmentait de 15,9 %, le trafic correspondant du chemin de fer progressait de 4 %.

Il est à noter que l'évolution serait encore plus marquée à la baisse si l'on regardait les chiffres en tonnes. Ce phénomène est dû, entre autres, à la forte diminution du trafic lourd à très courte distance (moins de 50 km) transporté par fer : minerais, houille, produits de carrière, etc...

On observe une évolution comparable pour le trafic fluvial.

#### *1.4.2 - Les régimes d'acheminement*

L'évolution de la demande de transport, alliée à une politique commerciale dynamique visant à accroître la taille des

---

(1) Chapitre NST 2 (combustible minéraux solides), 3 (produits pétroliers), 4 (minerais et déchets pour la métallurgie), 5 (produits métallurgiques), 6 (minéraux bruts ou manufacturés et matériaux de construction).

envois remis par les clients, malgré les tendances naturelles contraires du marché, a bouleversé les parts respectives des différents régimes d'acheminement :

Mode d'acheminement	1 9 7 1		1 9 7 4		1 9 8 2	
	t	t-km	t	t-km	t	t-km
R O (régime ordinaire)	45 %	53 %	41 %	48 %	33,5 %	33,5 %
R A (régime accéléré) y compris achemi- nements spéciali- sés)	8 %	15 %	8 %	15 %	15 %	25,5 %
Autres (trains complets, rapilèges, etc)	47 %	32 %	51 %	37 %	51,5 %	41 %
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

On constate la part croissante du régime "hors lotissement" qui devient le premier régime d'acheminement, non plus seulement en tonnes mais aussi en tonnes-kilomètres, ainsi que la progression importante du régime accéléré.

#### 1.4.3 - La part du marché du fer

La part de marché du chemin de fer passe au total sur la période 1971 à 1981 : de 41,1 % à 32,3 % (en tonnes)

de 50,5 % à 42,2 % (en tonnes-kilomètres)

celle de la route : de 36,3 % à 46,7 % (en tonnes-kilomètres)

et celle de la voie d'eau : de 10,9 % à 7,8 % (en tonnes-kilomètres)

Dans tous les secteurs de marché, le fer voit sa part diminuer, en tonnes transportées, en tonnes-kilomètres, en part du marché.

Cette baisse a lieu essentiellement au profit de la route, sauf pour les combustibles où la voie d'eau gagne du marché, et les produits pétroliers où les oléoducs sont bénéficiaires. Certaines baisses sont spectaculaires :

- Produits agricoles : 45 % du marché en 1971 ; 36,6 en 1981 et alimentaires
- Charbon..... : 78 % du marché en 1971 ; 59 en 1981
- Engrais ..... : 87 % du marché en 1971 ; 73 en 1981...

Le fer a conservé une place dominante dans le secteur des minerais, du charbon, des engrais et des produits sidérurgiques. Mais il convient de noter que, mis à part le charbon, ces secteurs se trouvent en régression, alors que la route a conquis des positions dominantes dans des secteurs où le potentiel transportable a tendance à se développer.

#### 1.4.4 - Effets sur la situation financière de l'entreprise

Le trafic "hors lotissement" (trains complets) est non seulement celui où la S.N.C.F. est la plus performante mais aussi qui dégage une contribution plus importante : l'économie d'échelle est telle qu'elle dépasse largement les réductions consenties pour les envois massifs. Ainsi, par exemple, sur une relation concrète de distance de 420 km, le coût à la tonne basé sur un indice 100 pour un chargement dans un wagon à essieux de 20 t, passe à 66 pour un wagon à bogies chargé à 50 t, à 49 pour un rapilège (train complet léger) de 400 t, et à 32 pour un train complet de 1 200 t. Or, on a vu l'évolution extrêmement défavorable du trafic lourd traditionnel, d'où la baisse d'une source de recettes essentielles.

Le trafic "lotissement" (wagons isolés), où la concurrence est plus vive, procure, en général, une contribution moins intéressante.

Globalement, compte tenu de l'évolution de la nature des marchandises transportées, le produit moyen net à la tonne-kilomètre est passé, en francs constants, d'une base de 100 en 1971, à 85,9 en 1977 et 91,2 en 1982 ; de plus l'adaptation des moyens au volume de trafic n'a pu être suffisante. Aussi, le taux de couverture des charges directes de marchandises par

les recettes a décrû rapidement de 1974 (1,10) à 1977 (0,86), pour remonter ensuite (1,0 en 1980 et 0,96 en 1981). Les recettes marchandises n'occupent plus qu'une part de 36 % en 1982 dans le chiffre d'affaires de la S.N.C.F. contre 46 % en 1974. Le trafic voyageurs s'étant développé parallèlement, la productivité s'est accrue de façon importante jusqu'en 1980.

### I.5 LES REPONSES DU CHEMIN DE FER : UN COMPORTEMENT COMMERCIAL DYNAMIQUE

Dans un contexte difficile (évolution qualitative et quantitative du marché, politique des transports peu favorable au fer), la S.N.C.F. s'est efforcée de développer et rénover sa politique commerciale.

Cette démarche a présenté une double originalité, par rapport à la pratique antérieure d'une part, par rapport aux orientations suivies sur les réseaux étrangers d'autre part. Renforcer et motiver la force de vente, décentraliser les responsabilités, dans une maison d'une telle taille, dotée d'une structure assez rigide et pénétrée de bien des habitudes, n'était pas chose facile.

Depuis longtemps déjà, la S.N.C.F. a compris que ses clients n'attendaient pas uniquement une prestation de transport, qu'il fallait connaître leurs motivations ; en un mot la préoccupation logistique a été intégrée dans la politique commerciale du chemin de fer, avec ce qu'elle implique comme notion de "prestation complète".

Les traits marquants de cette politique commerciale rénovée sont les suivants :

#### *I.5.1 - Diversification du produit ferroviaire et mise en valeur des produits les meilleurs*

- diversification du type de wagons : encore au nombre de trois ou presque dans les années 50 ("plat", "couvert", "tombereau"), il y en a maintenant une centaine, souvent à bogies adaptés aux différents besoins des chargeurs ;

- amélioration des opérations terminales, promotion des embranchements particuliers, début de création de gares multi-fonctions, location d'emplacements, utilisation de remorques porte-wagons, mise en place de service de camionnage (FERCAM), développement des chantiers de transport combiné ;
- diversification des types d'acheminement ; en plus du traditionnel "lotissement" RO et RA, extension de "l'organisation spéciale" - haut de gamme du RA - diversification des produits et des relations pour les trains complets, création des "rapilèges" (trains complets légers), des TARC, TARD et TARCED (trains par associations de rames convergentes, divergentes, convergentes et divergentes).

L'orientation constante de la S.N.C.F. ces dernières années a été de dégager, de mettre en valeur les produits où le train est le meilleur, essentiellement le train complet et ses dérivés, de leur amener de nouvelles clientèles. On ne peut que s'en réjouir : tout au plus peut-on regretter, comme on le verra plus loin, que les autres produits n'aient pas toujours bénéficié de la même attention.

#### *1.5.2 - Politique dynamique de prix et de contrats*

Alors que la tarification marchandises S.N.C.F., par sa complexité, présentait (et présente encore dans sa globalité) un caractère plutôt rebutant, la négociation de prix d'application et de contrats personnalisés avec la clientèle, en fonction de la taille des envois, de leur régularité, des relations, a été un facteur important de maintien du trafic.

Il faut remarquer que les actions qui viennent d'être décrites ont aussi pour conséquence de s'attacher la clientèle : l'investissement dans une installation terminale embranchée, la signature d'un contrat sont autant d'instruments permettant d'assurer la fidélité du client au rail.

#### *1.5.3 - Création du SERNAM*

Dans les années 60, la S.N.C.F. enregistrait une chute brutale des tonnages de messageries (3 millions de tonnes en 1960, 1,35 en 1970). Afin de stopper cette hémorragie vers

la concurrence routière, le SERNAM (Service National des Messageries), service autonome de la S.N.C.F. fut créé en 1970. Il aura transporté 1,82 Mt en 1982 dont 1,25 Mt de messagerie au sens propre avec un compte d'exploitation pratiquement équilibré ; le SERNAM se situe nettement au premier plan de ce marché bien délimité qu'est la messagerie ; de plus, son activité de service public est particulièrement remarquable puisqu'il dessert toutes les communes de France, et dispose d'un horizon d'un million de clients (il faut atteindre le 10 000<sup>e</sup> client par ordre d'importance pour avoir 73 % du chiffre d'affaires) ; plus de 80 % des acheminements principaux de la messagerie sont réalisés par fer, le ramassage et la distribution étant évidemment effectués par route.

On peut toutefois noter que cette réussite, pour un service spécialisé autonome, dans un domaine bien particulier, celui de la messagerie, n'est pas forcément transposable aux autres secteurs d'activité marchandises de la S.N.C.F.

#### *1.5.4 - Politique de suivi des coûts*

Une réflexion de grande ampleur sur la structure des coûts a été engagée à partir d'une prise en compte de l'ensemble des paramètres liés à chaque transport ; elle doit déboucher sur une amélioration de l'instrument de base servant à la gestion et à la fixation du prix de vente.

Ce dynamisme de la S.N.C.F. lui a valu de conserver une part du marché tout de même importante (plus de 40 %) par rapport aux autres réseaux européens : R.F.A. 31 %, Italie 21 %, Espagne 16 %, etc. Il faut de plus noter que, si la situation de la première partie des années 70 semblait moins "catastrophique" en ce qui concerne les résultats de trafic de la S.N.C.F., c'est avant tout parce que le potentiel transportable continuait à croître ; ainsi, ces années peuvent à l'analyse sembler plus noires que les dernières.

### *1.6 NEANMOINS DES INSUFFISANCES*

#### *1.6.1 - Les difficultés de l'entreprise à s'adapter rapidement*

L'évolution du marché du transport vers le trafic diffus imposait une adaptation rapide de l'entreprise. Il semble que

la S.N.C.F. ait fait preuve à cet égard d'une certaine lourdeur, d'une certaine rigidité ; et ce n'est pas seulement la taille de l'entreprise qu'il faut accuser à ce propos, mais aussi toute une pratique ferroviaire bien ancrée et qui n'allait pas dans le sens de la recherche du trafic diffus.

Une certaine complexité d'accès au système ferroviaire a constitué aussi un facteur défavorable à l'usage du rail : la crainte d'une machine administrative complexe, le volume des barèmes tarifaires ont souvent tendance à rebuter la clientèle potentielle, voire à faire fuir les clients existants.

Dans le même ordre d'idées, la S.N.C.F. est souvent perçue au niveau régional comme une administration compliquée, parisienne, peu soucieuse des intérêts locaux. Alors que s'était déjà développé le fait régional, le chemin de fer n'a pas encore vraiment su s'intégrer à ce processus de prise de responsabilités des régions.

#### *1.6.2 - Une palette de prestations insuffisante ou trop parcellisée*

L'horizon de clientèle du wagon complet est sûrement inférieur à 100 000 établissements ; celui de la messagerie représente pratiquement 10 fois plus. Mais que représente la demande pour des lots entre les deux ? C'est-à-dire l'unité commerciale de vente transportée par un seul camion, ou qui entre pour partie dans le chargement d'un camion : les lots de 500 kg à quelques dizaines de tonnes. L'offre de la S.N.C.F. dans ce domaine est très insuffisante face à des donneurs d'ordre qui ne raisonnent pas en termes du seul transport. Il est certain que le transport routier, en effectuant ramassage et trafic triangulaire, est particulièrement à l'aise sur ce créneau, mais il est tout de même dommage que la S.N.C.F. n'y dispose pas de produits appropriés.

Cette situation provient pour une part du fait que le créneau des lots apparaît comme marginal pour les différentes forces de vente susceptibles de s'y intéresser : la direction commerciale marchandises qui s'intéresse d'abord à la charge complète par wagon ; le SERNAM dont l'objectif principal est la messagerie ; le C.N.C. qui historiquement avait centré son action sur les conteneurs maritimes de grande dimension.

Les acheminements restent un problème délicat ; entre un R<sup>0</sup> qui manque de fiabilité, un R A qui peut difficilement être perfectionné de par sa conception même, les trains complets et leurs dérivés, dont le tonnage n'est pas inférieur à 400 t nettes, la gamme de prestations reste insuffisante. De plus le plan de transport n'est souvent pas en cohérence avec l'évaluation des préoccupations commerciales, liées à celle des besoins des chargeurs et aux conditions de la concurrence. C'est le cas notamment pour les données périssables. Les études actuellement en cours sur la refonte complète des acheminements ne pourront, semble-t-il, déboucher concrètement que dans un délai de trois ans. Là encore, un retard important a été pris.

En ce qui concerne le transport international, portuaire et continental, s'il constitue maintenant 40 % du trafic total de la S.N.C.F., les efforts de l'entreprise, notamment la coopération avec les autres réseaux, n'ont pas permis de faire face dans de bonnes conditions à la concurrence très vive de la route qui offre des prestations globales de bonne qualité.

La frontière constitue en l'état actuel un handicap relatif supplémentaire pour le fer par rapport à la route, pour certains motifs techniques, mais aussi en raison des difficultés d'harmoniser entre les réseaux les pratiques techniques et commerciales. Les progrès dans ce domaine sont lents, parfois par manque de compréhension mutuelle, souvent parce qu'il est difficile de faire coopérer une dizaine, voire une vingtaine de réseaux présentant de fortes disparités. Même sur un plan bilatéral, des problèmes existent, comme en témoigne par exemple l'amélioration laborieuse du dispositif tarifaire franco-allemand.

Il faut enfin ajouter qu'un cloisonnement excessif de la politique commerciale - des études de marché jusqu'à la force de vente - n'a probablement pas été un facteur favorable ; le fait est particulièrement flagrant en ce qui concerne la vente, puisque la spécialisation des vendeurs (messagerie, conteneur, wagon complet) qui permet de mieux s'adapter à un marché diversifié, crée des problèmes de coordination mal maîtrisés.

### 1.6.3 - Sous-utilisation de l'outil de production

La dernière décennie a été celle d'un ralentissement de la croissance, et d'une décentralisation de l'activité industrielle, qui a entraîné une plus grande diffusion des échanges, peu favorable au chemin de fer. Du fait de contraintes structurelles et techniques assez fortes, la S.N.C.F. n'a pas su s'adapter à cette évolution et se trouve aujourd'hui nantie d'un outil de transport en surcapacité, et qui ne répond plus à l'évolution des besoins commerciaux. Ce constat concerne en particulier le régime ordinaire d'acheminement dont plusieurs aspects soulèvent des interrogations mais le régime accéléré s'il répond mieux aux besoins des chargeurs est loin de représenter une bonne utilisation de l'outil ferroviaire.

#### a) La rigidité du plan de transport

Le plan de transport du régime ordinaire est établi au niveau central trois fois par an, et fixe les trajets des trains intertrianages et leur nombre quotidien. Ce manque de souplesse, associé à des temps d'attente de correspondances en triage élevé, induit des délais d'acheminement très importants, de 67 heures en moyenne entre gares, contre 25 heures pour le régime accéléré. Les délais ne sont en outre respectés que pour 75 à 85 % des wagons ; cette fiabilité insuffisante est particulièrement néfaste auprès de la clientèle.

Cette organisation laisse subsister un reliquat de wagons dans les gares ou les triages, dont l'enlèvement peut être reporté au lendemain, ce qui allonge les délais de remise aux clients, ou contraint à mettre en oeuvre des trains facultatifs, toujours coûteux.

Enfin, la charge brute remorquée des trains, de l'ordre de 800 tonnes en moyenne pour le régime ordinaire, reste assez faible, lorsque le maximum possible se situe entre 1 400 et 1 800 tonnes suivant la topographie des trajets et qu'elle était de 1 150 tonnes en 1974.

Le régime accéléré, s'il est mieux adapté aux besoins de la clientèle : rapidité, fiabilité des délais, comme le traduit son développement, représente dans son organisation actuelle une médiocre utilisation de la spécificité ferroviaire et de son efficacité propre ; en témoigne le chargement moyen des

trains, de l'ordre de 300 tonnes, très loin du potentiel de traction et même très loin du seuil de déclenchement des trains complets (rapilège). Ceci est, bien entendu, dans la séparation actuelle des régimes, la contrepartie de la recherche d'un nombre minimum d'escales, de correspondances garanties et d'absence de reliquat.

b) Une rotation insuffisante des wagons

Il est également frappant de constater l'extrême faiblesse du kilométrage moyen parcouru par les wagons, de l'ordre de 16 000 km par an, pour les meilleures catégories dont 70 % seulement en charge, soit 5 à 6 fois moins qu'un camion routier en longue distance.

En outre, le parc des wagons, relativement diversifié pour répondre aux besoins commerciaux, est excédentaire pour certains types et déficitaire pour d'autres. Aussi, la S.N.C.F. a-t-elle choisi de mettre en garage une fraction de son parc, en considérant qu'il revient moins cher de ne pas la faire circuler. Cependant, le coût réel de cette immobilisation et des contraintes qu'elle entraîne sur la mise à disposition des wagons vides sur les lieux de chargement n'est pas connu. Il apparaît donc préférable de les rendre disponibles et d'utiliser une partie d'entre eux comme volant de manœuvre.

Il semble que doit être recherchée une meilleure rotation du matériel très demandé par les clients en excluant toutefois l'acheminement onéreux de wagons vides par trains complets comme cela se pratique aujourd'hui.

c) La sous-utilisation des engins moteurs

De la même façon, le parcours journalier d'un engin de traction de l'ordre de 170 km pour le parc diesel et de 400 km pour les locomotives électriques apparaît comme très faible.

Un certain nombre de contraintes affectant leur utilisation devraient être examinées : ainsi en est-il des retours périodiques au dépôt titulaire pour les révisions ordinaires, sans omettre toutefois le caractère responsabilisant de l'affectation des engins à un dépôt.

d) Une organisation de la conduite et de son environnement conduisant à la sous-utilisation d'un personnel qualifié

Les agents de conduite représentent le coeur de l'organisation ferroviaire. Au nombre de 30 000, les conditions d'utilisation de leur travail agissent de façon décisive sur l'efficacité d'ensemble de l'entreprise. Avec moins de la moitié du temps de travail passé en tête de train (3 h 10 en moyenne sur 6 h 45), on a une situation qui n'est satisfaisante ni sur le plan de la productivité, ni sur le plan social.

Cette situation découle de l'importance des temps annexes (avant et après circulation) de temps **contraints** mais non utilisés pour la circulation des trains (parcours en voyageur, temps à disposition). Elle trouve son origine dans l'organisation du travail (rentrée au dépôt), les prescriptions de sécurité (visite de machine) et une stricte réglementation du travail.

Le caractère particulièrement astreignant de la conduite (travail de nuit, de dimanche, l'éloignement du domicile), les exigences de sécurité, justifient pleinement un régime social assurant à la fois une certaine compensation des contraintes et des conditions de repos suffisantes.

Cependant, le manque de confiance dans les relations sociales, la centralisation des décisions ont conduit à des règles extrêmement rigides qui ne sont les meilleures ni sur le plan de l'efficacité de l'entreprise, ni même sur le plan général des conditions de travail.

e) Quelques inconvénients des triages

Un premier inconvénient réside dans le principe même du tri par gravité : le tamponnement des wagons nécessite, d'abord, des matériels sur-dimensionnés donc plus chers, pour répondre aux efforts de chocs, et cause ensuite certaines dégradations de la marchandise transportée ; une réflexion technologique s'impose pour amoindrir ces conséquences coûteuses du système de tri.

Le figeage des triages en fin de semaine et jusqu'au lundi matin ne répond que partiellement à l'indubitable baisse

du trafic pendant la fin de semaine. Il aboutit aussi à ajouter deux jours au délai d'acheminement de bien des wagons en mouvement, à affaiblir l'utilisation du matériel fixe et roulant.

La diminution du trafic n'a fait que souligner la surcapacité de triage héritée des régimes d'acheminement adaptés au trafic massif mais peu "exigeant" des années 50 et 60. Le nombre des installations toujours utilisées paraît aujourd'hui un peu excessif.

#### f) La médiocrité des acheminements terminaux

L'acheminement terminal représente un handicap certain du fer ; il allonge considérablement les délais selon l'implantation du destinataire ou de l'expéditeur par rapport au réseau ferroviaire ; il est facteur de dégradation de la fiabilité des délais.

Le développement du camionnage (FERCAM), des remorques porte-wagons (FERDOM) avait déjà amélioré la situation pour les non-embranchés. La mise en place des gares multi-fonctions en introduisant une souplesse et une écoute nouvelles des besoins de la clientèle devrait améliorer cette situation.

#### g) Une connaissance des coûts unitaires inadaptée

La nature même du fonctionnement du système ferroviaire qui conduit à des rendements d'échelle croissants, rend difficile l'appréhension des coûts imputables à un transport précis. Selon l'échelle de la variation de trafic, le partage entre coûts fixes et coûts variables est différent. Ceci explique que malgré sa sophistication le système de connaissance du coût n'est pas un outil de gestion satisfaisant, et ce pour deux raisons : il a essentiellement été conçu comme élément d'aide à la fixation des prix ; comme tout système de comptabilité analytique, il peut, en période de non développement, devenir pervers, une économie apparente au niveau d'un centre de coût peut se révéler, du fait de la non-adaptabilité des moyens, ne pas en être une au niveau de l'entreprise.

A moyen terme, un tel travers peut entraîner une dégradation de la situation : en effet, une baisse fictive des coûts

correspond en réalité à un accroissement des coûts fixes, conduit à une augmentation des coûts unitaires réels, donc des tarifs, et entraîne une baisse du trafic qui génère à son tour un dérapage des coûts unitaires ; il convient de stopper ce processus en développant la connaissance des coûts réels et leur adaptation à la gestion quotidienne.

Ainsi la définition des moyens techniques : plan transport, roulements, mis en oeuvre pour réaliser un programme de transports, ne garantit nullement que celui-ci soit effectué au coût minimum.

#### *1.6.4 - L'absence d'une stratégie à long terme*

Il est certain qu'une politique largement favorable à la route a profondément marqué les orientations de la S.N.C.F.. Il faut d'ailleurs noter que la politique d'investissements de la S.N.C.F., qui constitue un domaine où l'influence des pouvoirs publics se fait particulièrement sentir, a constamment laissé la première place aux investissements voyageurs, même si les marchandises ont pu parfois obtenir des retombées intéressantes.

Mais il semble que la S.N.C.F. se soit finalement habituée à une attitude un peu frileuse, plus défensive qu'offensive, plus attentive au montant de la contribution aux recettes de chaque trafic qu'à la définition d'une véritable stratégie d'ensemble et à long terme pour le rail. C'est ainsi que l'on peut se poser la question de l'absence d'une véritable politique de groupe en matière de marchandises incluant la S.N.C.F. - Direction Commerciale Marchandises, le SERNAM, la Compagnie Nationale des Conteneurs et l'ensemble des filiales routières, notamment la SCETA, CALBERSON et BOURGEY-MONTREUIL.



II - LES EVOLUTIONS A LONG TERME POUVANT AGIR  
SUR LE TRAFIC FERROVIAIRE



## II - LES ÉVOLUTIONS À LONG TERME POUVANT AGIR SUR LE TRAFIC FERROVIAIRE

### II.1 LE CONTEXTE LEGISLATIF EN FRANCE

#### II.1.1 - *La loi d'orientation des transports intérieurs*

Cette loi fixe pour la première fois un cadre législatif unique pour l'ensemble des transports intérieurs ; l'évolution de ceux-ci en sera évidemment largement dépendante.

Si son article premier stipule que "le système des transports intérieurs doit satisfaire les besoins des usagers dans les conditions économiques et sociales les plus avantageuses pour la collectivité", et si l'article 24 précise que "l'Etat apporte son concours financier au fonctionnement et au développement de la Société Nationale des Chemins de Fer Français en raison de la contribution essentielle du transport ferroviaire à la vie économique et sociale de la nation, du rôle qui lui est assigné dans la mise en oeuvre du droit au transport et de ses avantages en ce qui concerne la sécurité et l'énergie", il n'en reste pas moins vrai qu'aucune répartition autoritaire du trafic n'est envisagée ; bien au contraire, l'article 1er affirme "le droit qu'a tout usager de se déplacer et la liberté d'en choisir les moyens, ainsi que la faculté qui lui est reconnue d'exécuter lui-même le transport de ses biens ou de le confier à l'organisme ou à l'entreprise de son choix".

Cependant, la politique globale des transports tient compte des avantages et inconvénients des différents modes de transport, établit entre eux les bases d'une concurrence loyale, notamment par l'harmonisation des conditions d'exploitation, elle favorise leur complémentarité et leur coopération (article 3). L'article 6 précise que les prix, tarifs et clauses des contrats de transport "permettent une juste rémunération du transporteur assurant la couverture des coûts réels du service rendu".

Les articles 9 à 13 définissent les conditions sociales et de sécurité dans lesquelles doit s'effectuer le transport :

- responsabilité de l'expéditeur, du commissionnaire, du destinataire ou de tout autre donneur d'ordre, pour le respect de ces conditions ;
- nullité de toute clause d'un contrat qui tendrait à leur non-respect ;
- renvoi à des dispositions réglementaires pour les conditions de durée de travail, de conduite ;
- création d'une commission consultative dans chaque département pour suivre ces questions.

Ces dispositions vont donc tout à fait dans le sens d'une harmonisation des conditions de la concurrence ; elles constituent la base législative qui peut permettre une certaine "moralisation" du transport routier, la fin de son développement anarchique (mais certainement pas la fin de son développement).

Ceci étant, la mise en place de ces orientations et la publication des décrets d'application seront progressives et elles ne dispenseront pas le chemin de fer de faire preuve du plus grand dynamisme, dans un esprit de concurrence loyale et de complémentarité avec les autres modes.

### *II.1.2 - La régionalisation*

La loi du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions stipule que le conseil régional a compétence pour promouvoir le développement économique de la région et l'aménagement de son territoire. Par ailleurs, la loi d'orientation des transports intérieurs, en dehors des procédures de consultation prévues pour les modifications du service ferroviaire dans les régions, laisse la possibilité aux élus d'instituer une commission consultative auprès de chaque région S.N.C.F. qui est "consultée notamment sur les conséquences des activités de l'établissement sur la vie économique et sociale de la région et peut faire toutes suggestions sur l'exercice et le développement de ces activités". Enfin, il convient de signaler que les projets de loi relatifs aux transferts de compétences, actuellement en discussion au Parlement, donnent aux régions des compétences nouvelles en matière de transport fluvial, de trafic aérien, etc...

Il est clair qu'au-delà de ces dispositions législatives, c'est une véritable transformation de la vie économique et institutionnelle française qui se développe. Le transport, et plus particulièrement une entreprise nationale comme la S.N.C.F., peut être un moteur important de cette transformation. Ceci suppose que la Société Nationale renforce sa présence au niveau régional, y compris dans le domaine des marchandises ; ceci, tant auprès des institutions régionales et locales qu'auprès de sa clientèle.

## II.2 LES GRANDES TENDANCES ECONOMIQUES

### II.2.1 - *Le ralentissement de la croissance*

Les taux de croissance élevés des décennies cinquante et soixante ne sont plus. Quelle que soit la théorie interprétative sur laquelle on se fonde, les experts s'accordent à penser que ce n'est pas pendant les années quatre-vingts que l'on reverra de tels taux et que d'éventuelles politiques de relance mettraient plusieurs années à faire pleinement sentir leurs effets.

Dès lors, la production industrielle de la France et de ses principaux partenaires commerciaux pourra, selon les hypothèses, stagner ou croître modérément. Les travaux effectués à l'occasion de la préparation du IXème Plan donnent des chiffres situés entre 2,1 et 2,9 % pour la production industrielle et de l'ordre de 1 % pour le potentiel transportable.

### II.2.2 - *Développements sectoriels*

#### a) Le coût de l'énergie

Depuis près de dix ans, sous l'impulsion des prix pétroliers, les coûts énergétiques se sont élevés fortement et souvent par à-coups. Logiquement, ceci eut dû déplacer une part des trafics vers les modes les plus économes en énergie ; cela ne s'est guère observé pour le transport routier de marchandises, sans doute parce que les dispositions tarifaires et fiscales ont largement atténué l'impact des coûts énergétiques sur ce mode.

Pour l'avenir, les experts s'accordent à prévoir, pour la majeure partie des années quatre-vingts une surabondance de l'offre mondiale énergétique et une baisse des prix mondiaux ; le phénomène commence à se faire sensible. Toutefois, ces mêmes experts prévoient que, si les efforts en vue d'économiser l'énergie ne sont pas poursuivis avec vigueur dans tous les domaines, une nouvelle pénurie et une nouvelle flambée des prix se produiront avant la fin de la décennie.

On ne peut donc prévoir dans quelle mesure les gouvernements répercuteront ces baisses sur les prix à la consommation ni les modalités de la tarification et de la fiscalité, qui peuvent avoir une incidence sur le partage modal.

Du point de vue des stratégies de la S.N.C.F., il s'agit donc beaucoup plus d'éléments d'incertitude que d'une base sur laquelle s'appuyer.

#### b) Le développement de la micro-électronique

Informatique, télématique, bureautique, ... trouvent dans les transports un champ d'application intéressant parce que susceptible de faire tache d'huile dans l'ensemble de l'économie. Les grandes organisations et les transports en commun s'y prêtent mieux que les petits transporteurs éparpillés.

Dès lors, la taille de la S.N.C.F., qui était source de handicaps (rigidité, ...), peut se révéler source d'avantages relatifs.

Le développement de la logistique n'est possible que par l'informatisation et va de pair avec elle. Elle pousse au développement de la conteneurisation ; le fer peut en bénéficier, notamment par le biais du transport combiné, s'il prend les actions appropriées ; il faut pour cela qu'il arrive à se placer comme organisateur de transport et non comme tractionnaire spécialisé, et qu'il fasse les investissements nécessaires à la mise en place d'un outil informatique adapté à la masse et à la nature des données.

c) La sensibilité à la sécurité et aux pollutions ont fait

l'objet de nombreux discours durant la dernière décennie, mais guère de mesures efficaces. Si de nouvelles règles, découlant notamment de la loi d'organisation des transports intérieurs, amenaient à imputer à chaque mode les coûts d'insécurité et de pollution qu'il entraîne, ce ne pourrait être que bénéfique au fer.

### 11.2.3 - L'organisation spatiale de la production et des échanges

a) A l'échelle mondiale, il est peut-être probable que le recours massif aux importations de matières premières et de combustibles (1) d'outre-mer, qui s'est établi au cours des décennies précédentes, soit profondément altéré. En outre, l'industrialisation du tiers-monde se développera.

La persistance de la crise économique développe certaines tendances au protectionnisme. Les appareils de production sont toutefois si profondément imbriqués à l'échelle mondiale (et européenne) que le volume des échanges intercontinentaux (y compris entre pays industrialisés) continuera à croître proportionnellement plus que celui des échanges intérieurs.

Les scénarios du IXème Plan retiennent pour la période 1983-1988 une croissance du commerce mondial proche de 5 % par an ; ce chiffre doit être rapproché des 2 à 3 % prévus pour la production industrielle nationale.

b) A l'échelle européenne on doit répéter, avec plus de vigueur, ce qui vient d'être dit sur l'imbrication des appareils de production et sur la croissance relative des échanges inter-européens par rapport aux trafics intérieurs.

Certaines évolutions géographiques doivent être soulignées :

---

(1) Avec une substitution progressive du charbon au pétrole, qui pourra permettre au fer de reconquérir une part du marché des acheminements terminaux terrestres, s'il fait face aux possibilités de transport des moyens concurrents, tels les transports de charbon par conduite.

- une croissance plus vive de l'économie dans les pays de l'Europe du Sud par rapport au Nord ;
- une facilitation de la traversée des Alpes (pour tous les modes) et l'éventualité du tunnel sous la Manche ;
- une plus grande diffusion dans l'espace des unités de production ; parallèlement, les villes petites ou moyennes croissent désormais plus que les grandes villes ; le fer peut toutefois bénéficier des grandes concentrations héritées du passé (grandes agglomérations industrielles, zones industrielles portuaires et aéroportuaires...) dont la croissance s'auto-entretient.

### II.3 L'EVOLUTION DU POTENTIEL TRANSPORTABLE

Sous l'influence des tendances décrites précédemment :

II.3.1 - *Le volume global*, à l'instar de l'activité industrielle devrait stagner ou, au mieux, croître modérément.

II.3.2 - *Les échanges internationaux*, et en particulier intra-européens, continueront à croître plus que les transports intérieurs. En conséquence, les *distances moyennes* parcourues par les marchandises devraient donc s'allonger. Cet allongement devrait être favorable au mode ferroviaire, à condition que soient levés, ou au moins réduits, les handicaps subis par ce mode lors du passage des frontières.

II.3.3 - A l'exception des transports terrestres terminaux des charbons importés, les trafics dits "lourds" continueront à régresser, relativement et même absolument. La valeur moyenne des produits transportés continuera à s'élever et la part des produits les plus élaborés à s'accroître. En conséquence, les chargeurs seront de plus en plus exigeants en termes de qualité de service.

II.3.4 - La plus grande diffusion dans l'espace des origines et destinations peut poser au fer un problème dont l'ampleur est encore mal mesurée. Le développement de la logistique peut y apporter une réponse, par une organisation de "groupage" et du stockage des marchandises qui rende cette diffusion compatible avec l'intérêt économique du transport de charges plus importantes. En sens inverse, ce développement introduit aussi une souplesse qui permet d'éliminer des stocks intermédiaires et d'accroître la livraison directe depuis l'usine, par petits lots, jusqu'au détaillant final.



III - LES AXES PRIORITAIRES D'ORGANISATION COMMERCIALE  
ET DE DEVELOPPEMENT



### III - LES AXES PRIORITAIRES D'ORGANISATION COMMERCIALE ET DE DÉVELOPPEMENT

#### III.1 UN COMPORTEMENT DYNAMIQUE VIS-A-VIS DE L'ÉVOLUTION LOGISTIQUE

La transformation du transport de marchandises et le développement de la démarche logistique tant chez les chargeurs que chez les organisateurs de transport amènent à dépasser l'approche commerciale classique et à pousser plus avant la réflexion de type marketing.

##### III.1.1 - La segmentation du marché

La segmentation actuelle est fondée essentiellement sur la marchandise transportée ; elle a l'avantage d'être opérationnelle et d'être commode pour établir des prévisions, car elle peut être rapprochée des catégories de la comptabilité nationale ; elle est par contre mal adaptée à la réflexion stratégique et son application à l'organisation commerciale pose certains problèmes. Sur la base des divers paramètres qui peuvent être envisagés (1), il a été possible de définir une autre approche, en termes de segmentation, sur des

---

(1) Il faut citer en particulier :

- . la place dans la filière de production : matières premières, produits intermédiaires, produits finis
- . la nature du chargeur : producteur, distributeur, ..., grande entreprise ou PME, ..., monopoleur en présence d'un marché diffus ou l'inverse, ...,
- . les modalités de commercialisation de la marchandise,
- . les modalités d'acheminement ; le rôle leader ou pas de la S.N.C.F.,
- . la taille moyenne et la dispersion des expéditions : leur régularité
- . la diffusion géographique des origines et des destinations ,
- . la distance moyenne ; la part du trafic international :
- . les caractéristiques du produit-transport

bases partiellement empiriques et partiellement intuitives, dans l'optique du développement pour chaque segment d'une stratégie offensive. Cette segmentation ne se fonde pas seulement sur des caractéristiques de l'offre ferroviaire. Elle s'est révélée efficace pour la définition d'une stratégie pour chaque segment. La façon dont elle pourrait se traduire dans des structures organisationnelles et au niveau des opérations est une autre question qui sera abordée plus loin.

Six segments ont été retenus, correspondant à des couples "produit-marché" (1). Les limites entre les segments ont été retenues en tenant compte de la clarté de la définition ; dans certains cas, d'autres critères de délimitation ont été envisagés ; leur rejet ne doit cependant pas être considéré comme définitif et il y aura peut-être lieu de procéder ultérieurement à des études plus fines. Il importe en tout cas que la définition de ces couples produit-marché résulte de la conjonction de caractéristiques de l'offre et de la demande de transport sans privilégier systématiquement aucune de ces deux catégories.

a) La messagerie est définie essentiellement par le passage à quai, plutôt que par un critère de volume ou de poids.

b) Le lot évite en principe le passage à quai ; son traitement est assuré par la technique du groupage ; il comprend aussi les envois de l'ordre de 10 à 20 t qui, pris isolément, ne permettent pas d'assurer la charge complète d'un wagon à bogies. Le "vide de l'offre" mentionné au paragraphe I.6.2 (page 13) correspond largement à ce segment. Une autre façon de le caractériser consiste à dire que son marché correspond aux transports dont une extrémité au moins est localisée dans un établissement de taille petite ou moyenne, en particulier dans une PME non embranchée ; en effet, dans la pratique, il ne subsiste plus guère de charges ferroviaires incomplètes entre deux établissements embranchés (2).

(1) Par "produit", il faut entendre ici un "produit ferroviaire", c'est-à-dire l'offre d'une prestation particulière de transport.

(2) Il existe un marché des lots entre deux établissements embranchés ; il a été largement perdu par le fer, notamment en raison de la faible compétitivité du wagon à essieux ; il faut donc inclure dans la problématique des lots la question de la reconquête de ce marché.

Il n'y a sans doute pas de relation biunivoque stricte entre l'absence d'embranchement et le caractère de PME mais plutôt une relation statistique observée. En outre, lorsqu'une seule des extrémités du transport n'est pas embranchée, ce seront généralement les contraintes de cette extrémité qui pèseront le plus sur l'organisation du transport. Enfin, ce rapport est constitué de recommandations générales et n'est pas exclusif d'ajustements spécifiques dans les quelques cas particuliers où l'on observerait de fréquentes relations par lots entre deux établissements non embranchés de grandes entreprises.

c) La charge ferroviaire complète, ou plus précisément, et à des nuances près, le wagon à bogies pouvant transporter 50 tonnes, constitue la pièce centrale de ce troisième segment ; pour les raisons qui viennent d'être évoquées, on peut considérer que son marché est constitué essentiellement par l'ensemble des relations d'E.P. à E.P.. Le segment comprend des envois plus massifs, pouvant aller jusqu'à 1 000 tonnes ; le critère important réside ici dans l'absence de régularité des envois, plus que dans le tonnage.

d) Les transports massifs cadencés sont caractérisés par contre par cette régularité. Le segment est donc à la fois plus large et plus étroit que les trains complets au sens tarifaire : il comprend les rapilèges programmés mais exclut les trains complets occasionnels. On ne parle ici que des transports massifs cadencés organisés pour un seul client, à l'exclusion des trains cadencés de NOVATRANS et de la Compagnie Nationale des Conteneurs.

e) Les transports intrarégionaux méritent un segment spécifique, tant en raison de la difficulté que ressent le fer à se bien placer sur les trafics diffus à courte distance qu'à cause de l'importance croissante de la régionalisation et de la décentralisation. Faut-il s'en tenir aux contraintes techniques de la zone du triage, ou en fixer la limite en fonction des frontières administratives de la région, ou encore en relation avec une distance telle que le début de l'application de la T.R.O. ?

f) Les transports internationaux terrestres doivent être traités de façon particulière en raison de la multiplicité des intervenants, de la faiblesse de la part du fer en ce

domaine et de l'émergence des difficultés spécifiques dues au passage d'une frontière.

g) Les transports intercontinentaux n'ont pas été isolés, mais pourraient éventuellement faire l'objet d'une réflexion spécifique. Dans ce domaine, il conviendra de distinguer les transports intercontinentaux entre pays développés et ceux entre l'Europe et les pays en voie de développement. L'éventualité d'un accroissement de la largeur des conteneurs maritimes à 2,60 mètres mérite à elle seule une réflexion approfondie et la préparation de réponses appropriées.

### III.1.2 - Les composantes de la stratégie

Avant d'aborder la recherche de stratégies adaptées à chacun de ces segments, et en priorité à ceux qui demandent les efforts les plus importants, à savoir les lots, les transports internationaux et les transports intrarégionaux, il faut se poser des problèmes de stratégie globale concernant l'intérêt que présente pour le fer la massification des flux, la responsabilisation des équipes en charge de chaque segment et la nécessité d'une réflexion marketing à long terme permanente.

L'analyse logistique sur laquelle se fonde la segmentation proposée part du rapprochement des caractéristiques de l'offre ferroviaire, classée selon les types d'acheminement, les types de porteurs et de traction, la présence ou pas d'un E.P. ... depuis les acheminements diffus de petits lots fractionnés ou de colis jusqu'aux trains complets programmés, en passant par les palettes, les conteneurs, les wagons complets, ... ; ces caractéristiques de l'offre sont mises en face des modes de génération des flux qui correspondent à des pratiques de la demande résultant de pratiques logistiques de plus en plus élaborées, depuis le "niveau zéro de la logistique" (absence du réseau de stocks hiérarchisés, envois diffus et fractionnés) jusqu'au fonctionnement d'un réseau très structuré d'aires de stockage, reliées par des envois massifs, le plus souvent cadencés.

On constate souvent que plus la politique des chargeurs est élaborée, plus leurs envois sont programmés et de taille unitaire élevée. Si cette observation souffre des exceptions,

notamment en raison d'une tendance à la suppression des stocks dans certains secteurs de la production, elle correspond globalement à une réalité pour les PME-PMI. C'est sur ce rapprochement que se fonde la segmentation produit-marché utilisée. On trouvera en page 77 un schéma de principe décrivant les glissements d'un segment à un autre favorable au fer.

Le développement de la logistique chez les chargeurs correspond tout-à-fait à l'intérêt du fer, chaque fois qu'il entraîne un glissement vers des types d'envoi correspondant mieux à ses caractéristiques techniques.

Les actions susceptibles de provoquer un tel glissement sont toutefois de deux ordres. Le passage d'une pratique logistique à une autre, plus évoluée, est du ressort d'une action à moyen et long terme, d'ordre fonctionnel, qui doit favoriser la mutation du chargeur dans la formulation de sa demande.

De ce point de vue, la mise en place d'une cellule de réflexion marketing à long terme paraît essentielle. Sa mission serait de déceler les orientations stratégiques qui se dessinent en matière de logistique et d'en accélérer la maturation.

Par ailleurs, le glissement d'un produit ferroviaire à un autre, plus massif ou plus régulier, est du ressort d'une compétence opérationnelle à court terme qui doit proposer au client des offres de transport plus conformes à ses besoins immédiats, qui auront changé en fonction de son évolution logistique et de l'action à long terme.

Une telle politique doit s'appuyer sur un certain nombre de produits. Il faut tout d'abord développer les moyens de réflexion et de conseil aux clients en matière de logistique et d'informatisation (1)

---

(1) "L'informatisation fidélise le client" dit le transporteur, tandis que le chargeur affirme en écho "l'informatisation fidélise le transporteur"

Cette activité d'étude et de conseil doit évidemment pouvoir s'appuyer sur une gamme de prestations et d'installations adaptées aux services logistiques proposés. Elle comprend les I.T.E. (Installations Terminales Embarquées) et aussi selon les cas des plates-formes, des capacités de stockage, des "produits distribution", des capacités de conditionnement à proximité des lieux de consommation, ... susceptibles d'être regroupés en "services complets" destinés à faire passer le client du lot au wagon, du wagon au train programmé, ... C'est ainsi qu'un service de conditionnement localisé à l'aval de la chaîne peut inciter le client à passer de l'expédition de lots conditionnés à celle des mêmes marchandises en vrac par wagon, ou même par train programmé.

Bien entendu, les structures tarifaires doivent être incitatives à de telles transformations. Un effort de communication est indispensable pour cette activité nouvelle à la S.N.C.F. et aussi fondamentale pour la massification des flux.

C'est à la force de vente qu'il revient de proposer à un client, dès que la situation est mûre, une offre correspondant au segment supérieur, si cela paraît conforme à l'intérêt du chargeur et de la S.N.C.F.. Comme d'une part, il est peu souhaitable, d'un point de vue commercial, que le client change de vendeur lorsqu'il passe d'un segment à l'autre ou même qu'il voie se multiplier le nombre de ses interlocuteurs S.N.C.F., et que d'autre part, il est délicat d'inviter le vendeur à agir en vue de la réduction de son portefeuille-client, il peut être envisagé que la force de vente "accompagne" le glissement. Néanmoins, cela ne sera pas toujours possible, notamment du fait d'une spécialisation nécessaire sur certains segments, comme par exemple, les transports massifs cadencés. Dans ce cas, il convient que les modalités retenues pour mesurer et rémunérer l'efficacité des agents, tiennent compte non seulement du portefeuille-clients, mais aussi du bénéfice que la S.N.C.F. retire des différents glissements réalisés.

Il faut aussi apprécier si l'activité du segment considéré est amenée à se maintenir, les glissements vers le haut étant compensés par une arrivée de nouveaux clients provenant soit de glissements depuis le segment inférieur, soit de la génération continue de nouveaux agents économiques dans l'appareil de production et de distribution ou au contraire si le segment considéré est amené à s'amenuiser à long terme.

Une formation professionnelle est également indispensable pour rendre les vendeurs plus sensibles aux mutations décelables

chez leurs clients de façon à alerter les instances compétentes dans le passage d'un client d'un segment à un autre. La force de vente doit pouvoir servir d'antenne aux cellules logistiques avant de devenir ultérieurement leur force opérationnelle.

### III. 2 LA COUVERTURE DU SEGMENT DES LOTS

Le potentiel transportable de ce segment est considérable et le fer n'occupe qu'une place médiocre. En trafic intérieur, la demande du lot semble être de l'ordre de 15 000 000 t-km ; une estimation plus fine devrait être entreprise. Il s'agit sans doute du segment le plus difficile à traiter et pourtant de celui où il importe le plus de mieux positionner le fer. Les principaux problèmes qui se posent sont ceux :

- de la gamme des produits offerts, de leur coût et de l'évolution de ces coûts, en particulier de l'adaptation de ces produits par une amélioration des ruptures de charge et des opérations terminales ;
- de la possibilité d'intégration de ces produits dans une offre de service logistique complet, adaptée aux besoins de la clientèle normale de ce segment, valorisant la prestation ferroviaire tant en termes de contribution financière à l'entreprise qu'en regard de la concurrence routière ;
- de l'organisation commerciale de la vente, actuellement fort dispersée par types de produits offerts et sans doute trop centralisée nationalement pour une clientèle principalement régionale ;
- d'une meilleure coordination dans l'utilisation des outils disponibles actuellement ou à brève échéance, tels que le réseau des chantiers C.N.C. et celui des G.M.F. (Gares Multi-Fonctions).

Ce segment recouvre pour une large part celui des transports par caisses, conteneurs ou semi-remorques. Le groupe a pu bénéficier à cet égard des travaux et des conclusions de la commission sur les perspectives de développement des transports combinés présidée par M. l'ingénieur général Frybourg.

### III.2.1 - Sur les produits offerts sur ce segment

La gamme des produits offerts actuellement est assez variée et même hétérogène (1). Le coût de ces produits est encore souvent trop élevé, du fait des manutentions et des opérations terminales. Des améliorations sont indispensables et doivent être recherchées dans trois directions principales.

a) une étude économique globale sur le transport combiné et les autres produits permettant de mieux attaquer le segment des lots devrait permettre de mieux apprécier leur compétitivité sous diverses hypothèses et d'en apprécier le coût global ainsi que ses évolutions prévisibles. Elle devrait inclure la dimension géographique et dépasser les techniques et les pratiques commerciales actuelles. Elle permettrait aussi de dégager les relations géographiques les plus intéressantes sur lesquelles l'effort devrait se porter en priorité (2) et de prévoir la dérive des coûts relatifs. Une bonne appréciation de ces éléments devrait permettre de mieux évaluer la croissance prévisible du potentiel transportable dans ce segment.

b) pour les matériels offerts, il faut partir des produits existants et en particulier de la gamme variée des conteneurs C.N.C. qu'il conviendra toutefois de compléter et de faire évoluer en fonction des besoins prévisibles.

- 
- (1) Il faut citer parmi les principaux produits offerts :
- . Pour la route, la zone longue du groupe S.N.C.F. dans la mesure où les filiales routières du groupe pourraient être amenées à utiliser plus largement le rail-route,
  - . Le rail-route de la société NOVATRANS, essentiellement sous maîtrise des transporteurs routiers,
  - . Les petits et moyens conteneurs de la C.N.C. ; ses grands conteneurs et maxicadres,
  - . Les wagons S.N.C.F. associés aux techniques domicile (FERCAM et FERDOM),
  - . Le haut de gamme des produits du SERNAM, en termes de taille des lots
- (2) Cette identification des relations les plus intéressantes est d'autant plus nécessaire que l'éventail des coûts en fonction des relations est plus ouvert pour le fer que pour la route

Il faut veiller aussi à abaisser le coût des manutentions, à court terme par l'utilisation d'engins plus adaptés aux capacités requises, et à plus long terme par le résultat des recherches sur les triages et la dissociation de l'infrastructure et de la superstructure des wagons. Ces points seront développés ci-dessous, au paragraphe IV.5, consacré à l'adaptation du matériel roulant et des installations fixes.

c) Il conviendrait enfin d'élargir l'offre de transport à un ensemble de prestations associées constituant des produits logistiques. Une telle orientation va de pair avec l'informatisation des relations entre chargeurs et prestataires ; elle permettrait de fidéliser la clientèle des PME souvent mal équipées pour assurer elles-mêmes le stockage, la manutention, l'étiquetage, ... des produits qu'elles traitent ; des prestations telles que l'émission des factures, des bordereaux, des indications concernant la gestion des stocks, l'information des partenaires commerciaux, des clients, ... pourraient être très bien assurées par la S.N.C.F., qui a une taille lui permettant de disposer à la fois d'outils informatiques puissants et d'un réseau très diffus d'établissements et de correspondants sur le territoire. Ce serait un puissant argument de vente par rapport à la concurrence routière, un moyen de s'assurer la maîtrise du transport et la fidélité de la clientèle et, grâce à une tarification appropriée, une façon d'augmenter la capacité contributive de ces transports aux finances de l'entreprise.

A l'amont de ces prestations, il faudrait utiliser les cellules nationale et régionale de réflexion marketing mentionnées au paragraphe III.1.2 page 32 et III.4.2 page 48 ainsi qu'une éventuelle "société de conseil en informatique et en logistique" que la S.N.C.F. pourrait créer en association avec un groupe travaillant en informatique et en liaison avec la DGT.

### III.2.2. - Sur la commercialisation de ce segment

La commercialisation est actuellement assurée de façon très dispersée, par les vendeurs nationaux et régionaux de la S.N.C.F., par ceux de la C.N.C., du SERNAM, ... ; le lot ne constitue pour chacun d'eux qu'une prestation marginale. Cette dispersion est mal ressentie sur le terrain par les vendeurs eux-mêmes et constitue sans aucun doute un frein à l'efficacité, voire une neutralisation des efforts, dont le principal bénéficiaire est la concurrence routière.

A l'autre extrémité de l'éventail des possibles, on peut penser à l'unification des forces de ventes, à l'échelle nationale, soit sous la responsabilité de la C.N.C. soit sous celle de la S.N.C.F.. Outre sa lourdeur, une telle organisation présenterait bien des inconvénients : on se priverait de l'utile distanciation de l'image de la C.N.C. par rapport à celle de la S.N.C.F.; on traiterait de façon centralisée une clientèle qui est principalement régionale.

Le groupe préconise dans ces conditions une solution intermédiaire qui toutefois, avant une éventuelle généralisation, devrait être expérimentée régionalement. *Il s'agirait de constituer une force de vente unifiée à l'échelle régionale sous un vocable qui associe le nom de la région à un terme évoquant le transport de marchandises.*

L'équipe ainsi constituée serait plus nombreuse et pourrait mieux coordonner son action ; elle serait plus efficace dans la mesure où tout en étant plus proche de la clientèle des PME et des PMI, elle disposerait de l'ensemble des produits ferroviaires, y compris logistiques, correspondant à ce segment.

Il ne s'agit toutefois pas uniquement de vente. La C.N.C. gère aussi, à l'échelle locale, ses chantiers terminaux ; la S.N.C.F. met en place son réseau de G.M.F.. Sur ce plan aussi, il faut donc veiller à ce qu'il y ait complémentarité des outils et non une rivalité aux conséquences néfastes. Cette gestion intégrée des points d'éclatement devrait sans doute être confiée à la direction régionale de la S.N.C.F. qui a, plus que le service de vente régional, la compétence technique pour ce faire ; dans ses modalités, cette gestion devrait toutefois être soumise aux impératifs de la vente et non l'inverse.

Le service de vente régional verrait sa compétence délimitée en principe par le segment-lot ; il appartiendrait alors à la direction régionale de la S.N.C.F. de le coordonner avec les autres forces de vente organisées à l'échelle régionale, en particulier pour la messagerie, les wagons et les produits intra-régionaux ; il faudrait en particulier que soient prises en compte aussi à l'échelle régionale les préoccupations concernant le passage d'un segment à un autre qui ont fait l'objet du paragraphe III.12 ; de son ressort seraient aussi les problèmes de coordination à l'égard des clients régionaux qui ont recours aux produits de divers segments.

La principale objection que l'on peut faire à ce schéma est qu'il aboutirait à mettre en contact avec plusieurs vendeurs un client qui recourrait à la S.N.C.F. pour des produits relevant de segments différents. Or, on a commencé par souligner les inconvénients résultant de l'action sur un même terrain des vendeurs S.N.C.F., C.N.C., SERNAM, ... Il faut observer tout d'abord que, par construction, le segment-lots est conçu comme s'adressant particulièrement aux PME et PMI, qui en général, en dehors de la messagerie, ne constituent guère une clientèle pour les trains complets ni même, dans de nombreux cas, pour les wagons à bogies et les rames. Dans les cas particuliers où un client régional fait appel aux produits de différents segments, il sera en général préférable qu'il soit en relation avec un vendeur unique ; dans la mesure où la force de vente régionale comprendra dans la plupart des cas une ou quelques dizaines de vendeurs, ce ne devrait pas être un problème insurmontable pour le chef de service commercial de la région de prévoir soit des exceptions ponctuelles à l'organigramme normal, soit si la structure industrielle d'une région donnée le demande à intégrer en tout ou en partie les vendeurs régionaux de wagons au service généralement chargé des lots, qui doit de toute façon opérer sous sa direction.

Le choix des régions expérimentales est évidemment délicat. Pour que l'expérience soit concluante, il faut que la structure économique des régions choisies soit favorable, ou au moins ne soit pas défavorable, à la formule proposée ; il faut aussi que la direction régionale concernée soit attirée et motivée par cette formule.

Lorsque la S.N.C.F. ne joue qu'un rôle de tractionnaire (NOVA-TRANS, filiales routières du groupe, y compris la S.C.E.T.A. en zone longue), elle ne doit pas tenter d'intégrer la commercialisation de ces activités.

Reste la question de l'ampleur de la force de vente de ce segment. Le groupe a été, au cours de ses visites, très favorablement impressionné par la qualité, le dynamisme et la compétence des vendeurs qu'il a pu rencontrer ; il a été frappé aussi par la lourdeur de leurs tâches, par l'importance de leurs activités technico-administratives, et par le fait que les visites aux clients acquis laissaient très peu de temps pour la prospection auprès des clients potentiels. Il est donc probable qu'on soit encore loin des rendements

décroissants en la matière, et que, pour le segment-lots, un accroissement numérique de la force de vente soit sans doute rentable. Les questions de la formation et du statut de la force de vente se posent aussi ; mais elles ne sont pas propres au segment-lots.

### *III.2.3 Sur les prix des prestations offertes*

Le prix de l'opération de transport de domicile à domicile doit faire l'objet d'un barème simple, indépendant de la nature de la marchandise, qui ne serait pas publié mais qui servirait de point de départ pour la négociation des vendeurs.

La force de vente aurait alors des possibilités de négociation, avec un plancher lié au coût réel des prestations.

La prestation transport ne sera souvent qu'un élément de la prestation logistique modulaire et le prix sera donc construit sur devis.

### *III.3 LE DEVELOPPEMENT DU TRAFIC INTERNATIONAL*

Le trafic international, et plus particulièrement le trafic intra-européen, se développe plus que les trafics internes; or, il n'existe pas de système européen de transport, mais une juxtaposition plus ou moins bien coordonnée de systèmes nationaux. Cette situation pénalise particulièrement le fer (1) : différences de technique, de pratiques d'exploitation ou commerciales, manque d'harmonisation tarifaire.

---

(1) Les handicaps n'existent pas ou sont beaucoup moins importants dès qu'il s'agit de chaînes de transports intercontinentales même via les ports étrangers, compte tenu de l'acheminement direct vers les ports

Si sur le plan communautaire des actions de longue haleine sont indispensables, comme une meilleure coopération dans les domaines tarifaire et technologique entre compagnies européennes (en particulier par l'établissement de normes techniques communes pour le développement du transport combiné européen), des effets plus immédiats pourront découler du lancement ou du renforcement d'actions bilatérales qui anticiperaient sur la politique commune des transports. La priorité à cet égard paraît devoir être portée aux relations avec la R.F.A., principal partenaire commercial mais pour lequel le fer n'assure que 8 % des échanges (hors produits Ceca) (1).

La coopération bilatérale n'est pas pour autant exempte de difficultés. L'expérience passée suggère sans aucun doute qu'une plus grande souplesse pourrait s'instaurer dans les relations inter-réseaux se traduisant par une meilleure acceptation des différences et donc la recherche de solutions adaptées aux pratiques de chaque partenaire. L'objectif de reconquête du trafic s'accommode mal de querelles d'écoles qui paralysent l'action.

La stratégie à mettre en oeuvre par la S.N.C.F. doit également tenir compte de l'éventualité de politiques ferroviaires sensiblement différentes chez ses principaux partenaires européens quels que soient les efforts développés pour l'harmonisation de ces politiques au sein de l'Europe des Dix.

Aussi, paraît-il nécessaire, pour progresser rapidement, de rechercher la mise au point d'actions communes sur des produits précis (parallèlement à des accords plus globaux aux plans technique et commercial). Comme dans le trafic national, l'action doit porter sur les trafics en développement (notamment produits manufacturés) et pas seulement sur les trafics plus traditionnels.

---

(1) La coopération est déjà beaucoup plus développée avec les chemins de fer belges et néerlandais.

### III.3.1 Les prestations à offrir en trafic international

a) Actuellement les réseaux basent essentiellement leurs études sur les trafics existants. En raison des faibles parts de marché du fer en marchandises non Ceca dans la plupart des relations internationales, il est indispensable, pour être efficace à terme, que les études d'améliorations soient assises sur des analyses de trafic potentiel accessible au fer par grandes relations, en fonction des qualités de service que celui-ci est susceptible de présenter, incluant évidemment les conditions terminales de ramassage et de livraison des wagons. Cela nécessite une recherche commune entre les réseaux concernés sur le plan marketing conduite par relation, en commençant par celles a priori les plus intéressantes, afin d'évaluer leur potentiel accessible et les composantes de l'offre autres que l'acheminement qu'il conviendra de mettre en oeuvre pour essayer de récupérer pour le fer une partie du trafic potentiel. Il ne faut pas négliger le rôle que les techniques mixtes peuvent être appelées à jouer pour obtenir un délai d'acheminement de client à client de haute qualité.

Ce potentiel accessible dépend des délais de client à client pour la première qualité offerte par le chemin de fer. Pour les relations France/Bénélux et France/Allemagne, les plus importantes, ceux-ci ne devraient pas, en général, excéder jour A/jour D ou, au pire, jour A/jour E, au-delà de 800 km de bout en bout.

b) Le développement du trafic ferroviaire international nécessite donc une amélioration de la qualité de l'acheminement depuis le client expéditeur jusqu'au client destinataire, tant en rapidité qu'en fiabilité. La réussite des TRES en trafic franco-italien en atteste. Les réseaux ferroviaires s'efforcent en permanence de rendre plus performants leurs plans de transport communs par l'amélioration de leurs plans de transport internes, par la mise en oeuvre de trains dits "de pénétration", par le développement du plan de transport TEEM de grande qualité accessible à quelques types de marchandises.

On notera cependant qu'actuellement ces acheminements performants (TEEM ou TRES) n'assurent qu'une faible part du trafic international (4 % pour la S.N.C.F., 10 à 11 % pour la D.B.),

cela pour deux raisons : d'une part l'offre actuelle de "trains rapides" n'est pas valorisée commercialement : les vendeurs ne savent pas s'il vendent du "jour A/jour C" ou du "jour A/jour E". D'autre part l'offre de transport international est trop axée sur des acheminements classiques avec nombreux triages.

Il convient donc d'envisager deux actions :

- une promotion commerciale des acheminements performants (cette performance devant être appréciée sur des délais réels et non théoriques) ;
- le développement de ces acheminements sur des relations où ils n'existent pas et qui représentent un trafic potentiel prometteur .

Les deux solutions techniques habituellement mises en oeuvre et qui ne sont peut-être pas exclusives l'une de l'autre, devraient être examinées : trains directs de zone française à zone étrangère, trains semi-directs par système convergent/divergent, zone française/point frontière/zone étrangère.

Cette réflexion, qui constitue l'indispensable volet international de l'étude en cours sur la réforme globale des acheminements est développée en annexe 1.

Des tests devraient être assez rapidement mis en oeuvre (anticipant cette réforme globale) sur quelques relations choisies à titre expérimental, par exemple sur les régions Rhône-Alpes/Hesse et Ile de France/Hambourg. Ils pourraient être l'occasion de mise en place de nouveaux accords tarifaires basés sur des prix au wagon à la relation, qui auraient l'avantage de contourner les difficultés actuelles rencontrées dans l'harmonisation des principes de tarification et pourraient être l'amorce d'une tarification commune plus efficace.

c) Dans l'esprit général de ce rapport, les prestations logistiques autres que le simple transport à offrir au client (entreposage, camionnage, suivi informatique des acheminements et des stocks, etc...) et l'organisation commerciale pour ce type de produits relationnels devront être mis au point dans l'étude marketing commune et un responsable de la mise en oeuvre de chacun des tests devra être désigné dans chacun des réseaux.

### III.3.2 Commercialisation. Actions avec les chargeurs et les auxiliaires

Actuellement, l'organisation différente des forces de vente d'un réseau à l'autre, les barrières linguistiques qui s'ajoutent aux différences de pratiques handicapent fortement la commercialisation. Un effort très important de formation et d'échanges de personnels devrait être entrepris pour y remédier ; il conviendrait en particulier que ces échanges aillent au-delà de simples stages et permettent à des agents d'un réseau d'assurer des responsabilités effectives dans les autres réseaux (la Communauté Européenne pourrait sans doute encourager de telles pratiques). D'autre part la suggestion faite ci-dessus de privilégier la "vente de relations" devrait faciliter l'approche commerciale commune par les réseaux.

Il conviendrait également d'apporter aux vendeurs un système d'aides qui leur permettrait d'affronter dans de bonnes conditions les difficultés particulières de ce segment (ne serait-ce que dans le domaine linguistique).

L'aptitude des chemins de fer à des transports de masse, qui constitue un atout face à ses concurrents (en termes de coûts), ne peut être valorisée que s'il existe des opérateurs permettant d'assurer cette massification, l'action de la S.N.C.F. et de ses partenaires risque, à cet égard, de ne pas être suffisante et il paraît nécessaire d'associer le négoce et les auxiliaires de transports à cette action commerciale.

Il convient en particulier de stimuler l'implantation des exportateurs à l'étranger sur des plates-formes choisies en fonction des marchés et de la desserte ferroviaire (en acceptant la contrepartie en France pour les importateurs étrangers). La S.N.C.F. n'a ni vocation, ni possibilité (s'agissant de l'étranger) d'intervenir directement. Mais elle pourrait, pour ce faire, s'appuyer sur des auxiliaires du transport international (exemple : Calberson International) qui pourraient aider les producteurs ou négociants français dans leur implantation et, dans certains cas, coopérer avec eux (regroupement sur un même site, qui rendrait possible un retour au rail de trafics qui sont, aujourd'hui, totalement passés à la route). Il va de soi que ces implantations devraient être faites en liaison étroite avec le réseau partenaire. La desserte de ces

plates-formes pourrait être assurée par l'achat de trains ou de rames spécialisées au réseau partenaire pour éviter les procédures tarifaires complexes ou lorsque des trains de type TRES n'auront pu être mis en place conjointement par les deux réseaux.

La S.N.C.F. pourrait cependant lancer des initiatives de projets grâce à des études logistiques s'appuyant sur des études de marché conduites en liaison étroite avec les chargeurs. Elle participerait ainsi directement à des actions favorables à notre commerce extérieur.

Ces études ne peuvent évidemment ignorer le problème crucial de la distribution terminale en pays étrangers. C'est là notamment où les commissionnaires de transport convenablement implantés peuvent jouer un rôle, l'idée de base devant être, bien entendu, la constitution de réseaux de transporteurs locaux affrétés.

Il y a une forte cohérence entre ces propositions et les recommandations faites au paragraphe précédent sur les acheminements. En effet, l'action auprès des chargeurs et des auxiliaires est indispensable pour accroître le trafic potentiel économiquement justiciable d'acheminements directs.

### *III.3.3. Le trafic de courte pénétration*

Le trafic diffus international parcourant une courte distance sur l'un des réseaux (trafic dit "de courte pénétration") représente actuellement une part importante des échanges avec certains des pays voisins. Ainsi, 64 % du trafic avec la R.F.A. intéresse-t-il les régions françaises frontalières (Nord et Est).

Dans ce cas, le passage de la frontière handicape aujourd'hui fortement le rail par rapport à la route : temps d'attente à la frontière, juxtaposition de deux plans de transport impliquant en général le passage dans deux triages distants de quelques kilomètres, deux circuits disjoints de desserte terminale de part et d'autre de la frontière. Tout ceci pèse sur les délais d'acheminement et le coût du transport (en raison notamment d'un surdimensionnement global des moyens).

Une amélioration substantielle pourrait être introduite par la création de centres de desserte et d'éclatement bi (ou tri) nationaux qui permettraient de concentrer les opérations de tri et d'organiser un programme de desserte unique pour les zones frontalières.

Le centre de desserte et d'éclatement pourrait jouer également un rôle dans l'organisation et le suivi du système de trains directs évoqués ci-dessus (regroupement ou éclatement de rames, suivi des acheminements). Son équipement devrait donc comprendre, outre les installations de triage, les installations de dédouanement, un système informatique, des équipements pour organiser des dessertes terminales routières (type FERCAM et caisses mobiles).

L'étude d'un tel projet doit être faite avec un ou plusieurs réseaux de pays frontaliers sur la base d'un cahier des charges commun. On trouvera en annexe 2, page 83, une première ébauche réalisée par la S.N.C.F..

### *III.3.4 Le soutien des autorités gouvernementales*

Les autorités gouvernementales ont un rôle spécifique à jouer pour faciliter la coopération interréseaux par la fixation d'orientation à moyen ou long terme, qui peuvent avoir une incidence très importante : il serait, par conséquent, tout à fait souhaitable que la mise en place du volet international de la stratégie de la S.N.C.F. s'accompagne d'une action du ministre des Transports auprès de ses homologues permettant d'harmoniser les relations des Etats avec les réseaux vis-à-vis de cet objectif de reconquête de trafic.

En particulier, il est suggéré que les ministres des Transports français et allemand invitent conjointement leurs réseaux de chemin de fer à élaborer un plan commun de renforcement de leur coopération.

Il faut également prendre en compte la situation particulière du transport routier international dans lequel règne aujourd'hui une concurrence très vive qui s'exerce au détriment du pavillon national dans son ensemble (route et fer) en raison

notamment de certains déséquilibres dans les échanges. Le niveau des prix pratiqués et les délais d'acheminement proposés, du fait notamment des difficultés de contrôle sur les trajets internationaux, des règles sociales, accroissent en l'état actuel les difficultés de reconquête du trafic pour le chemin de fer. Des actions visant à mieux assurer le respect de réglementations communautaires (temps de conduite) ou nationale (interdiction de circuler en fin de semaine) devraient être entreprises. Elles seraient profitables non seulement à la S.N.C.F. mais aussi à l'ensemble des transporteurs français, et aux réseaux des autres pays membres.

Enfin, un effort est nécessaire pour une amélioration des bases de données statistiques. La connaissance des flux internationaux de marchandises repose sur les statistiques douanières, qui sont aujourd'hui mal conçues pour permettre des études de trafic potentiel ou de marché suffisamment précises et qu'il serait même question d'amputer de leur dimension régionale à l'étranger dans les quelques cas où cette information est actuellement disponible.

### III.4 L'ADAPTATION AU FAIT REGIONAL

#### III.4.1 La structure régionale

Les régions disposeront bientôt d'un exécutif élu au suffrage direct ; elle deviendront un élément essentiel de la vie publique française et leur rôle économique croîtra. A des degrés divers, elles commencent à se préoccuper de plus en plus activement du transport de marchandises et comptent bien jouer un rôle en cette matière, même si à l'heure actuelle elles ne disposent pas de pouvoirs réglementaires en ce domaine ; en ce qui concerne les investissements, projets et débuts de réalisation abondent, en particulier pour les plates-formes de fret.

Il est donc essentiel pour la S.N.C.F. d'adapter ses structures et ses comportements à cette évolution.

Il est souhaitable de faire coïncider les régions de la S.N.C.F. avec les régions politiques; d'autant plus que le

découpage régional établi en novembre 1956 a été, à très peu de choses près, maintenu y compris jusqu'à la récente réforme régionale. Ce découpage a été progressivement adopté par les administrations publiques, en dépit des résistances et des spécificités invoquées. Certes, la structure du réseau ferroviaire et les nécessités de l'exploitation soulèvent à cet égard des difficultés techniques. Il convient de les examiner cas par cas en veillant à ce qu'elles ne servent pas d'alibi à un conservatisme dont on ressentirait rapidement les inconvénients.

En ce qui concerne les relations avec l'extérieur, et en particulier l'organisation de la force de vente et les relations avec l'exécutif régional, la quasi-coïncidence avec le découpage régional devrait être la règle, sauf obstacle technique de caractère impératif dont devrait être saisi le conseil d'administration.

#### *III.4.2 L'adaptation du dispositif de vente au marché régional*

La régionalisation de la force de vente constitue une des caractéristiques essentielles de l'organisation proposée, d'abord à titre expérimental, pour le segment des lots. C'est en effet pour ce segment, dont la clientèle est composée essentiellement de PME et PMI, que la régionalisation est tout particulièrement indiquée ; mais elle ne doit pas nécessairement s'y limiter. Il y a lieu à cet égard de prévoir une souplesse dans les modalités d'organisation en fonction des caractéristiques du tissu économique et industriel de la région ; c'est ainsi que si de nombreuses entreprises régionales, dans certains secteurs industriels, expédient généralement des charges ferroviaires complètes, il faudrait que le service régional ait également dans sa compétence le segment des wagons. L'adaptation au fait régional nécessite une certaine souplesse des structures et la renonciation à l'imposition d'un organigramme unique.

Il faudrait également, au moins à titre expérimental dans certaines régions, mettre en place des cellules logistiques détachées des préoccupations commerciales immédiates, qui pourraient présenter à la clientèle des diagnostics logistiques en vue de la mise en place d'organisations logistiques bénéfiques tant pour les clients que pour la S.N.C.F.

Il va de soi que les produits ferroviaires proprement régionaux dont il sera maintenant question doivent également être de la compétence du service de vente régional.

### III.4.3 Les produits ferroviaires régionaux

#### a) Elaboration de produits ferroviaires régionaux

Dans de nombreux cas, il est probable que les conversations entre les directions régionales de la S.N.C.F. et les nouvelles autorités régionales permettront de mettre en évidence des "produits ferroviaires" correspondant à des besoins spécifiques, temporaires (tels qu'un grand chantier de travaux publics) ou durables (compte tenu des coûts sociaux pouvant résulter de certains transports routiers massifs, par exemple).

A ce propos, le terme "produit ferroviaire" ne doit pas être entendu dans un sens trop restrictif. Ainsi on peut y inclure la participation au montage financier et au fonctionnement d'une plate-forme de fret intermodale ou à d'autres réalisations qui émergeraient d'éventuels "plans de transport régionaux marchandises".

#### b) Un produit régional à étendre : le tarif intrazone

Pour les distances courtes et moyennes, les prix de la route sont le plus souvent inférieurs aux coûts marginaux ferroviaires tels qu'ils sont calculés dans une perspective de moyen terme, c'est-à-dire en supposant, sauf cas particulier, une adaptation des moyens (de tractions notamment) au volume de la demande. De ce fait, le fer est pratiquement exclu des transports intra-régionaux.

L'existence de dessertes terminales autour d'un triage qui doivent être assurées de toute façon, a incité la S.N.C.F. à mettre en place sur cette base un tarif "intrazone" prévoyant un prix forfaitaire par wagon compétitif pour le client, dans la mesure où ce trafic peut être écoulé par les dessertes terminales existantes.

Cette formule, d'abord expérimentée dans la zone de desserte d'un triage et ayant rencontré un succès certain, a été

généralisée, en juin 1982 à l'ensemble des zones. Elle contient toutefois ses propres limites : sa justification économique devrait être remise en cause si l'existence de ce tarif devenait un frein à l'adaptation des moyens aux fluctuations du trafic (notamment à l'occasion des changements de service) et si il devait nécessiter la mise en place de dessertes terminales supplémentaires. Cela implique en particulier, que le tarif intrazone, ne fasse l'objet que de contrats de durée limitée.

Il paraît cependant souhaitable d'étudier certaines extensions de la formule, dans la direction d'un "tarif intra-régional". Il serait intéressant d'examiner dans quelle mesure les dessertes terminales peuvent être réorganisées pour mieux couvrir les besoins intra-régionaux. Par ailleurs il faudrait réfléchir à l'insertion des plates-formes intermodales dans le système.

### III.5 AUTRES AXES D'AMELIORATION

Ce paragraphe 3 est consacré aux axes prioritaires d'organisation commerciale et de développement. C'est à ce titre qu'y ont été traité in extenso les segments qui requièrent les actions les plus importantes et les plus urgentes. Ceci n'implique pas qu'il n'y ait rien à dire à propos des autres segments ; les considérations qui les concernent figurent dans les annexes du rapport et on se bornera ici à indiquer les thèmes principaux.

#### III.5.1 La messagerie (annexe 3)

Ce segment est fort correctement traité par le SERNAM. Des améliorations devraient toutefois être réalisées :

- dans l'utilisation de l'informatique et l'organisation logistique ;
- pour le traitement des colis urgents ;
- pour celui des colis internationaux.

Se pose aussi le problème de la place du SERNAM dans le segment des lots et de la coordination de ses efforts avec ceux des autres agents qui y opèrent.

III.5.2 *Les wagons (ou charges ferroviaires complètes)*  
(annexe 4)

Les principales questions qui se posent à leur propos concernent :

- les wagons de particuliers, de divers statuts ;
- les modalités de la prise en compte des installations terminales dans la tarification ;
- la responsabilisation sur objectifs de la force de vente et la répartition de la clientèle entre vendeurs nationaux et régionaux.

III.5.3 *Les transports massifs cadencés* (annexe 5)

C'est un domaine où le chemin de fer est très compétitif tout en dégageant une contribution financière importante. Quelques améliorations pourraient être apportées dans l'équipement des installations terminales et dans les modalités de la tarification.

Les questions principales qui se posent à propos de ce segment relèvent de l'implication importante de l'Etat dont l'action est particulièrement sensible :

- par le choix et le financement des grandes infrastructures de transport ;
- par la tarification de ces infrastructures, qui actuellement ne prend pas pleinement en compte les coûts sociaux du transport routier de marchandises (sécurité, nuisances, énergie ...);;
- par sa politique économique et industrielle d'ensemble et par sa politique régionale.



IV - LA NECESSITE D'UNE AMELIORATION PROFONDE

DE L'OUTIL FERROVIAIRE



#### IV - LA NÉCESSITÉ D'UNE AMÉLIORATION PROFONDE DE L'OUTIL FERROVIAIRE

Le groupe a constaté que le fonctionnement actuel de l'outil ferroviaire ne correspondait pas à l'utilisation la meilleure de ses potentialités techniques et humaines, en particulier pour l'acheminement des marchandises. Il a donc essayé de rechercher les voies et les conditions d'amélioration de la productivité et de la compétitivité du transport ferroviaire, conformément aux objectifs de la nouvelle politique des transports ; c'est une condition nécessaire au développement du transport par fer.

Cette démarche de recherche de l'amélioration de l'efficacité de l'outil se distingue de celle d'une simple recherche de baisse de coûts globaux. L'amélioration de la productivité, en diminuant les coûts unitaires chaque fois que cela peut être réalisé sans porter atteinte ni à la qualité du service, ni aux conditions de travail, est un facteur de développement de la compétitivité globale du transport ferroviaire puisqu'elle permet, lorsque cela s'avère utile, d'améliorer l'offre, aussi bien en quantité qu'en qualité, sans accroissement des moyens.

Il est clair que la stagnation, voire la régression du potentiel transportable, limite les possibilités d'utilisation des gains de productivité pour un développement de l'activité ; il apparaît néanmoins que c'est la voie qui peut permettre à la S.N.C.F. de satisfaire aux objectifs du gouvernement de développement du transport ferroviaire, tout en améliorant sa situation financière. Ceci est d'autant plus concevable qu'il existe probablement des possibilités de transfert de moyens excédentaires du transport de marchandises vers le transport de voyageurs.

On examinera un certain nombre de points importants dans cette optique. Leur liste n'est certainement pas exhaustive.

#### IV.1 UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES COUTS

Une bonne maîtrise des coûts de production permet de connaître leur évolution et de veiller à leur réduction lorsqu'ils sont trop élevés ; par ailleurs, elle s'avère indispensable pour la fixation des prix de transport. Mais le calcul des coûts unitaires dans une entreprise de très grande taille, où la masse des dépenses de structure est importante, pose de multiples problèmes théoriques et pratiques. Des efforts notables ont été effectués en ce sens. Sans préjuger d'un examen plus approfondi, deux directions d'amélioration souhaitables se dessinent : d'une part, un effort de lisibilité des calculs de coûts et d'incitateurs divers, sans porter atteinte toutefois à leur inévitable complexité ; d'autre part, et par delà les préoccupations commerciales et l'établissement des tarifs, l'élaboration d'indicateurs améliorant la connaissance des performances de production et la gestion de l'outil ferroviaire aux différents niveaux de prise de décision.

Le choix d'indicateurs de coûts, pas nécessairement monétaires, dépend étroitement de la situation observée dans le poste de coût considéré : ainsi, si l'on doit améliorer la rotation des wagons très demandés, en se fondant par exemple sur le kilométrage annuel parcouru à accroître, il convient, pour les modèles en surcapacité, de proposer un autre critère de coût tel que le kilométrage parcouru à vide, qu'il s'agit cette fois de réduire.

#### IV.2 L'INFORMATIQUE COMME AIDE A LA CONCEPTION ET A L'ADAPTATION DE L'OUTIL

Même si elle occupe une place toujours croissante parmi les outils mis en oeuvre par l'entreprise, il est frappant d'observer que l'informatique ne joue encore qu'un rôle très limité dans certaines opérations d'organisation du trafic, alors même que ces opérations consistent en l'agencement d'un très grand nombre d'actions élémentaires avec recherche de cohérence selon des procédures itératives.

Pour l'heure, les seules améliorations possibles avec les méthodes empiriques utilisées apparaissent comme des changements à la marge, à partir d'une structure donnée, et peut-être reste-t-on ainsi au voisinage d'un "optimum local" sans parvenir à une structure différente qui serait globalement plus satisfaisante.

L'informatique peut contribuer davantage à une bonne gestion de la production de transport, par des systèmes d'aide à la décision utilisant des moyens puissants de transmission et traitement de l'information. Elle doit aussi être utilisée pour la conception même de la production, et notamment du plan de transport, ainsi que des roulements d'engins et des roulements d'agents de conduite.

L'informatique moderne n'est pas seulement un outil de gestion interne ; ses fonctions couvrent aussi l'aide à la décision, la conception assistée, les relations avec la clientèle et, dans le cas du transport, l'offre de services logistiques complets.

Il est donc nécessaire aussi, qu'à l'instar de ce qui se passe dans toutes les grandes entreprises du monde, l'informatique sorte du ghetto spécialisé et soit présente, pour ses applications mais aussi pour sa conception, dans toutes les directions et les grands services.

A cet égard, on doit souhaiter la présence de jeunes cadres de très haut niveau informatique auprès de chaque directeur, capables de prévoir et d'explorer les applications nouvelles.

#### IV.3 LA REFORME DE L'ACHEMINEMENT ET DES PLANS DE TRANSPORT

Une réforme en profondeur du système d'acheminement et de sa conception s'avère indispensable pour donner une efficacité et une compétitivité nouvelle au transport de marchandises par fer. Sa ligne directrice doit être la recherche d'une meilleure productivité du transport par fer partout où elle peut s'exprimer, ce qui est le cas des axes à fort trafic, et d'un meilleur service dans tous les cas.

Les plans de transport, par leur conception centralisée et trop uniforme, ne permettent pas de valoriser la compétitivité du rail là où elle existe et d'accroître celle-ci là où elle est par trop insuffisante.

##### IV.3.1 Les études en cours

Après une première tentative, restée infructueuse, de mise en place d'un régime unique au cours de la décennie précédente,

la S.N.C.F. a confié, en octobre 82 à un groupe de travail interne, la tâche de concevoir un nouveau système d'acheminement. Partant de la volonté de réduire au minimum les escales en triage de transit, ce groupe a établi un premier schéma caractérisé par :

- la mise en oeuvre de moyens communs aux différents régimes,
- la conception d'un plan de transport moins rigide avec, pour tout acheminement, un seul passage en triage de transit accompagnée d'une souplesse dans la détermination de cette escale sur un itinéraire donné,
- la définition de quatre qualités d'acheminement pour les wagons, dont la meilleure correspond à la prestation actuelle du régime accéléré, caractérisée par des priorités d'enlèvement différencié qui permettent à la fois d'obtenir un meilleur chargement des trains, d'éviter le reliquat en triage pour les meilleures qualités et diminue le besoin de recourir aux trains facultatifs,
- un suivi informatique en temps réel du déplacement de la marchandise par l'entrée des données d'acheminement et de taxation dès la remise des wagons par les clients (1), ceux-ci pouvant à terme être branchés informatiquement et réaliser leur autotaxation et le préavisement du triage,
- le relèvement de la vitesse limite à 90 km à l'heure au minimum.

L'achèvement de l'étude de faisabilité est prévue pour le début 1984. Compte tenu de contraintes techniques, essentiellement l'adaptation à la vitesse de 90 km/h du parc de wagons, la mise en place de cette réforme n'est actuellement envisagée que pour 1987.

---

(1) La G.C.I.M. actuelle ne prévoit cette entrée de données que dans le premier triage de rame.

#### IV.3.2 Aménager dès aujourd'hui les acheminements

Si les orientations retenues semblent positives, les délais de mise en oeuvre de cette réforme sont beaucoup trop longs, et des efforts doivent être faits pour les raccourcir. En tout état de cause, ils ne peuvent être inférieurs à deux ou trois ans, ce qui nécessite que des mesures soient prises dès maintenant pour améliorer l'efficacité des acheminements, leur durée et leur fiabilité.

Un effort particulier doit être fait pour améliorer le chargement des trains sur les axes à fort trafic, amélioration qui permettrait par la réaffectation de tout ou partie des moyens dégagés d'obtenir une meilleure qualité de service susceptible de développer le trafic sur d'autres liaisons :

- il s'agit d'abord d'accroître la capacité du régime accéléré, dont la qualité de prestation est satisfaisante, et de rechercher une plus grande mixité entre les deux régimes actuels, dans les triages comme dans la formation des trains, en envisageant en particulier un basculement sur le régime accéléré en fin de semaine, lorsqu'il est sous-utilisé,
- un aménagement des horaires des trains permettrait de diminuer les délais de correspondance et de favoriser un traitement séquentiel des lots dans les triages du régime ordinaire,
- le report dans les gares-centres de dessertes équipées d'une partie du travail de formation simultanée des trains dégagerait des voies en triage pour développer les enlèvements à lots multiples, facteur d'amélioration à la fois du chargement des trains et des délais,
- il serait nécessaire que les triaux d'escale ne soient pas strictement prédéterminés et que, sur un même itinéraire, des acheminements alternatifs puissent être réalisés, en fonction du remplissage des trains, ce qui remédierait partiellement au problème des reliquats,
- un certain défigeage des triages en fin de semaine permettrait d'améliorer les délais d'acheminement. Cela pourrait favoriser une action commerciale qu'il faut entreprendre pour augmenter la demande de trafic ferroviaire pendant le week-end (avec des tarifs particuliers ?).

Il y a en effet à cette période une capacité de traction inemployée : c'est là un élément de compétitivité face à la route dont il faut bien tirer parti.

- Il convient de diminuer autant que possible le nombre de triages en arbitrant entre les avantages et les inconvénients de l'allongement des dessertes terminales, et de les spécialiser davantage en distinguant triages de transit et triages d'éclatement. Cette distinction peut, du reste, en maintenant en activité certaines plates-formes pour l'éclatement, faciliter la diminution du nombre de triages de transit.

En tout état de cause, l'aménagement du système d'acheminement ne saurait suffire à lui seul pour obtenir un outil performant, et d'autres questions méritent un approfondissement.

#### *IV.3.3 Le plan de transport*

Les trois révisions annuelles du plan, si elles ont incontestablement fait la preuve d'une bonne efficacité lors des années passées, sont toutefois la marque d'une rigidité excessive face à une demande de transport de plus en plus fluctuante et concurrencée. La souplesse des "trains facultatifs" doit, dans le cadre actuel, être nuancée des difficultés (souvent rapportées) à les mettre en oeuvre, et des surcapacités (en agents de conduite ou en engins) auxquelles elle contribue.

L'utilisation accrue de l'informatique pour la conception du plan de transport permettrait de raccourcir les délais d'élaboration, en explorant plusieurs variantes permettant de s'assurer que la solution retenue est la plus proche possible de l'optimum. C'est la qualité même du plan de transport qui en serait relevée : de manière statique probablement, mais surtout de manière dynamique, puisque, pour mieux répondre aux évolutions structurelles et conjoncturelles du trafic, on peut concevoir une adaptabilité du plan de transport allant jusqu'à une réponse en temps réel, assurant chaque jour la meilleure adéquation de la capacité de transport ferroviaire à son trafic potentiel.

#### IV.3.4 Roulement d'engins moteurs

La faible utilisation kilométrique des engins a déjà été soulignée, même si les moyennes globales recouvrent de fortes disparités entre engins de desserte terminale, voire de manoeuvre, inévitablement peu mobiles et engins de ligne. La chasse aux temps morts et aux utilisations à faible charge doit donc être renforcée.

L'informatique peut, à cet égard, contribuer à ce qu'un réexamen d'ensemble des roulements soit entrepris : la notion même de roulement, par le caractère de rigidité explicite des affectations de trafic qu'elle traduit, ne doit-elle pas être remise en cause ?

De même, l'affectation des engins à des dépôts donnés n'entraîne-t-elle pas des mouvements improductifs, des temps morts ou des relais inutiles ? Ainsi, les opérations d'entretien léger pourraient parfois être effectuées à proximité du lieu où se trouve l'engin à l'instant considéré, même si le système actuel présente l'avantage d'être responsabilisant.

Ces diverses questions ne sauraient être ici tranchées ex abrupto. Seule l'élaboration et la comparaison de variantes, les simulations, voire les expérimentations permettront d'y répondre.

#### IV.3.5 Les mouvements de wagons vides

Les mouvements de wagons vides représentent jusqu'à 40 % du coût total de transport. Si l'augmentation des parcours à vide paraît la contrepartie inévitable de la nécessaire spécialisation des wagons, il convient d'éviter les retours massifs par trains complets au profit des trains réguliers qui ne sont pas au maximum de leur charge ou de leur longueur. Cette recommandation ne concerne pas les wagons de particuliers, qui tournent en noria avec une très haute productivité d'ensemble.

En outre, la remise en circulation des wagons d'un type excédentaire actuellement en garage constituerait un volant de manoeuvre permettant d'amortir sinon les déséquilibres structurels, du moins les déficits saisonniers de wagons vides.

Là encore, l'utilisation de l'informatique pour le suivi du parc wagons devrait permettre l'optimisation de sa gestion.

Un problème particulier est sans doute celui des wagons étrangers du régime RIV : si ceux-ci retournent à vide dans 95 % des cas, cela aggrave les handicaps du fer face à la route dans les trafics internationaux. Faut-il y voir la conséquence d'une insuffisante normalisation (ou du moins compatibilité internationale de matériels), ou un effet pervers des systèmes de rémunération des wagons étrangers que se versent les réseaux, qui aboutiraient à une sous-utilisation systématique du parc et à la multiplication des mouvements improductifs ?

#### IV.4 RAPPROCHER LA CONCEPTION ET L'ORGANISATION DE L'OUTIL DE CEUX QUI EN ASSURENT LE FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN

##### IV.4.1 *Les roulements d'agents de conduite*

Les roulements d'agents de conduite sont, en l'état actuel des choses, établis à partir des roulements d'engins, alors même que les questions à résoudre, et les procédures pour y parvenir, sont de nature différente : la comparaison de solutions alternatives, les simulations et expérimentations doivent alimenter une concertation, pour dépasser les insuffisances actuelles (1). L'objectif est évidemment d'augmenter le temps de conduite effective par rapport au temps de travail total, en diminuant si possible les rentrées de machines au dépôt non indispensables, la durée des opérations initiales et terminales, mais surtout les temps morts intermédiaires, et les temps morts parasites (journées de mise à disposition sans travail effectif, trajets en voyageur, etc.). Ici, également,

---

(1) La distinction plan de transport-roulement des engins-roulement des agents, pour pertinente qu'elle soit, ne saurait à terme être exclusive d'une procédure d'optimisation itérative globale d'ajustement de la production du transport à l'évolution du trafic.

la notion de roulement est sans doute porteuse, avec ses avantages, d'effets pervers par figeage de l'organisation du travail indépendamment des fluctuations de sa charge requise (et sans perdre de vue que l'établissement à l'avance d'un programme de travail sur plusieurs jours demeure indispensable).

Le problème des limitations multiples de la réglementation du travail a été souvent évoqué. Peut-être la question pourrait-elle être envisagée sous un angle différent de l'habitude : un réexamen global - et non plus point par point - de l'ensemble des éléments du règlement, et surtout de la rigidité des limites qu'il fixe, permettrait sans doute d'obtenir à la fois une amélioration du temps de conduite effectif, et une amélioration des conditions de travail globales des agents, ainsi que d'ailleurs (avec l'augmentation du nombre de kilomètres parcourus) de leur rémunération.

A cet égard, l'informatique peut ici aussi apporter sa contribution, si elle est décentralisée, comme un outil d'aide à la conception et à la décision. La rigidité avec laquelle les agents tiennent à la stricte application de la réglementation apparaît en effet comme liée au caractère centralisé de la conception des roulements.

La question est donc posée de la prise en charge, à l'échelle d'un établissement, d'une certaine "quantité de traction" à effectuer, dont l'affectation interne serait décentralisée et relèverait de procédures pluri-partites.

On peut imaginer des modalités d'assouplissement marginal (c'est-à-dire touchant une proportion affichée et limitée de mouvements) de certaines contraintes, assouplissement négocié et assorti de compensations convenables.

#### *IV.4.2 Responsabiliser les agents*

Il est à noter que, d'une façon générale, l'utilisation décentralisée de l'informatique, pour les tâches de gestion comme de conception, sera un facteur de responsabilisation des agents.

De même, la diffusion aux agents chargés d'organiser le fonctionnement quotidien de l'outil, de coûts unitaires adaptés aux problèmes qu'ils rencontrent (et qui suppose la lisibilité

évoquée en IV.1), constituera certainement un progrès important. C'est ainsi, pour prendre un exemple, que le responsable d'une gare centre de desserte devrait pouvoir juger si l'immobilisation d'un engin de ligne dans sa gare n'est pas globalement plus onéreuse que la fourniture d'heures supplémentaires de locotracteur, dont le coût horaire de fonctionnement est pourtant moins élevé.

#### IV.5 ADAPTATION DU MATERIEL ROULANT ET DES INSTALLATIONS FIXES A L'EVOLUTION DES BESOINS

Les divers aménagements de l'organisation qui viennent d'être évoqués ne sauraient suffire sans que l'entreprise dispose des matériels adéquats à ses objectifs. Un certain nombre d'améliorations et d'évolutions ne peuvent être envisagées que dans une perspective à moyen et long terme et supposent des évolutions technologiques importantes. Il est donc nécessaire de développer la recherche dans divers domaines.

##### IV.5.1 Le matériel roulant

L'effort d'adaptation du matériel à l'évolution technique et commerciale a été intense dans les années passées.

Pour ce qui touche aux wagons, il faut toutefois noter l'excessive longueur du délai qui sépare la formulation d'une demande de modèle nouveau par les services commerciaux de la mise en fabrication du wagon correspondant : ce délai atteint parfois cinq ans, alors que certains chargeurs montrent une rapidité beaucoup plus grande dans la conception de leurs wagons de particuliers, au mépris sans doute d'un certain perfectionnisme technique ...

Un autre problème est la différence notable qui apparaît entre la durée de vie technique d'un wagon (près de cinquante ans, compte tenu de la robustesse qu'exigent les normes ferroviaires) et sa durée de vie commerciale. Le débat est donc ouvert sur l'opportunité de construire des wagons modulables : leurs performances (rapport charge/tare) sont sans doute inférieures à celles des wagons spécialisés. Une autre idée consiste à dissocier systématiquement infrastructure et superstructure du wagon : on aborde ainsi indirectement la question des transports combinés, examinés par ailleurs. Il

apparaît enfin qu'un nombre non négligeable de wagons en sur-nombre sont transformés, par les ateliers de la S.N.C.F., au gré des disponibilités et des besoins. Cet aspect des choses ne peut-il être pris en compte dès la conception des wagons où, chaque fois qu'il est raisonnablement possible, on choisirait, plus qu'aujourd'hui, les solutions techniques facilitant leur "transformabilité" ou, à tout le moins, la récupération - et la réutilisation - des parties les plus coûteuses ?

#### *IV.5.2 Le transport sous température dirigée*

Le transport ferroviaire sous température dirigée est aujourd'hui essentiellement assuré au moyen de wagons nécessitant un glaçage préalable et, souvent, un "reglaçage" en cours d'acheminement, ce qui entraîne un certain nombre de parcours parasites et des contraintes d'exploitation importantes.

Cette méthode obsolète n'est plus adaptée à la demande qui apparaît aujourd'hui, et le fer ne doit pas être absent de ce créneau très porteur. Aussi, convient-il de rechercher d'autres technologies de réfrigération, plus efficaces, en résolvant en particulier les problèmes du contrôle de la température en circulation ou en triage, ainsi que celui de la sensibilité des systèmes de réfrigération aux chocs occasionnés par le passage en triage.

#### *IV.5.3 Rupture de charge*

Si l'idée générale selon laquelle la compétitivité du chemin de fer dépendra de plus en plus de son aptitude à s'inscrire dans la logistique multimodale de ses utilisateurs est désormais admise, il convient d'intensifier les recherches sur les conditions techniques et économiques des ruptures de charge. La difficulté commerciale constatée quant au trafic par lot trouve peut-être une amorce de solution technique dans l'usage du moyen conteneur : mais les outils de manutention et de transport, conçus désormais pour le maxi-cadre de grande dimension, sont alors peut-être trop onéreux. De même, les fonctions d'entrepôt moderne - qui sont aussi des fonctions de tenue de stock, de manutention automatisée, de gestion administrative des marchandises - et les nombreuses autres prestations complémentaires que l'on trouve de plus en plus associées aux ruptures de charge peuvent venir

heureusement compléter les activités ferroviaires aux points d'éclatement et de concentration des flux. Le traitement des ruptures de charge est enfin un élément essentiel du développement des transports combinés.

#### *IV.5.4 D'autres techniques de triage*

La méthode de tri à la gravité entraîne des avaries lors des tamponnements trop violents qui surviennent encore malgré les améliorations importantes apportées au freinage des wagons dans les triages et, plus généralement, crée un "inconfort de la marchandise" aux répercussions commerciales indéniables ; elle conduit, en outre, à surdimensionner les matériels pour la résistance aux chocs longitudinaux.

Il est donc nécessaire que des recherches technico-économiques, pouvant mettre en cause le système actuel de tri, soient effectuées ou, en tout cas, que son fonctionnement soit profondément amélioré. C'est ainsi que des techniques de tri, telles que les chariots circulant sous les wagons, devraient être examinées de façon approfondie et dans une optique tournée vers l'avenir (en tenant compte notamment de l'évolution divergente des coûts de main d'oeuvre et de ceux des matériels de régulation et de robotisation).

Une automatisation plus poussée et des tris moins nocifs pour la marchandise pourraient conduire à revoir le plan de transport, notamment sur la question du triage ou du nombre d'escales en triage.

Par ailleurs, l'incidence de l'équipement du parc avec l'attelage automatique devrait être mesurée, notamment sur le plan des gains de temps et de sécurité. Ici aussi, la robotisation à laquelle d'autres industries recourent pour des tâches considérablement plus complexes devrait être utilisée dans toutes ses potentialités.

#### IV.5.5 *La politique de recherche*

D'une manière générale les recherches techniques et économiques, dans le domaine des marchandises, ne sont pas aussi développées qu'elles le devraient à la S.N.C.F.. La "Mission Transports Terrestres", lancée par le ministère de l'Industrie et de la Recherche et le ministère des Transports afin de proposer un programme de recherche à moyen terme, a suggéré une relance de l'effort dans ce secteur ; les transports de marchandises, notamment ferroviaires, devraient pouvoir en bénéficier.



## V - AVANT DE CONCLURE



## V - AVANT DE CONCLURE

Une réflexion à long terme sur le devenir du transport de marchandises par la S.N.C.F. devrait être complétée par les apports de plans de réflexion qui, par leur nature ou leur ampleur, ne pouvaient être menés dans le cadre des travaux d'une commission temporaire. Il s'agit notamment :

- d'une réflexion théorique économique qui permettrait de traduire les objectifs de l'entreprise et des pouvoirs publics en un cadre de principes et de directives permettant de guider la décision, en particulier en matière d'investissements et de tarification ;
- du recours aux méthodes de la prospective pour réaliser quelques images claires de devenirs possibles de la S.N.C.F. en fonction de l'environnement économique, technologique et politique d'une part, des choix stratégiques effectués par la S.N.C.F. d'autre part. "Que pourrait être la S.N.C.F. en l'an 2000 ?" ;
- de la mise en place d'un organisme de réflexion permanente sur l'évolution des coûts et de leurs composantes non seulement pour le transport ferroviaire mais aussi pour les modes concurrents, y compris ceux qui n'existent encore qu'à l'état embryonnaire.

### V.1 L'APPORT DE LA THEORIE ECONOMIQUE A LA DECISION

La S.N.C.F. est une entreprise qui fonctionne dans un contexte tout à fait particulier : en situation de monopole sur un mode de transport opérant en rendements croissants, elle est en concurrence avec d'autres modes de transport dont les fonctions de coût présentent des caractéristiques différentes et où s'affrontent des opérateurs multiples. Elle constitue aussi un service public et, de ce fait, ses objectifs sont inflexibles par rapport à ceux d'une entreprise privée.

Ces circonstances, et quelques autres, incitent à une réflexion économique théorique dont puissent se déduire des conclusions opérationnelles dans le cadre d'un système quantifiable et quantifié, qui permettent la résolution des problèmes d'amortissements, de gestion et de tarification qui se posent

à l'entreprise (1).

Il importe de partir des conceptions contemporaines à propos d'une grande entreprise qui est aussi un service public et, en particulier, de traduire en termes économiques les options figurant dans des documents tels que la L.O.T.I. et le nouveau cahier des charges de la S.N.C.F., de confronter ces intentions avec les caractéristiques spécifiques du transport ferroviaire et de son environnement économique, actuel et prévisible, et d'en déduire des principes de gestion, précis et quantifiables, suffisamment souples cependant pour faire face aux aléas de l'évolution.

Cela ne peut être qu'une oeuvre de longue haleine, et collective. L'exemple cité de l'E.D.F. montre qu'elle peut être menée au sein de l'entreprise ; selon toute vraisemblance, une élaboration conjointe par les milieux de la recherche et par les services de la S.N.C.F. serait toutefois plus fructueuse, d'autant plus que le problème doit d'abord être abordé globalement, en tenant compte de la situation des autres modes.

On trouvera en annexe 6 des réflexions qui pourraient servir de point de départ à un tel travail.

## V.2 LA CONTRIBUTION DE LA PROSPECTIVE

On sait depuis Gaston Berger que la prospective n'a pas pour objet de connaître l'avenir mais de mieux comprendre le présent grâce à une réflexion sur l'avenir et, en particulier, de mieux réaliser l'ensemble des implications des décisions qu'il faut prendre aujourd'hui dans un avenir incertain et dont les conséquences peuvent être de longue portée ; elle

---

(1) On peut penser à cet égard à l'adaptation de la théorie parétienne de l'optimum social aux problèmes de l'E.D.F., effectuée par Marcel Boiteux. On ne pourrait toutefois se contenter d'une simple transposition de cette théorie aux problèmes de transport de marchandises : les structures de coût, le contexte de croissance, la situation concurrentielle, sont trop différents. On ne peut pas non plus en cette matière ignorer des éléments tels que les effets externes et les coûts sociaux ; la notion de solidarité doit sans doute aussi y jouer un rôle important.

contribue également à assurer la cohérence des décisions à court et à moyen terme avec les orientations et les évolutions à long terme.

De l'ensemble des méthodes proposées et utilisées depuis une vingtaine d'années, il semble que ce soit celle des scénarios qui réponde le mieux à ces objectifs. L'expérience a aussi montré que des scénarios centrés sur des objets trop limités, et très sensibles aux interrelations avec le reste du monde, ne sont guère efficaces, car ils ne permettent pas de prendre suffisamment de champ par rapport à l'objet étudié et de le situer de façon appropriée par rapport à son environnement.

En ce qui concerne le transport terrestre de marchandises, il paraît donc plus efficace de partir de scénarios macro-sociaux existants, qui prennent en compte un éventail suffisant de devenirs possibles en fonction d'un champ raisonnable d'hypothèses politico-économiques ; on peut penser aux scénarios Inter-futurs de l'O.C.D.E. ou aux scénarios F.A.S.T. de la C.E.E., qui sont suffisamment récents, qui correspondent bien à ces exigences et qui contiennent une composante technologique assez forte. Ce serait alors dans le cadre de ces scénarios, ou d'un aménagement de ceux-ci, qu'il faudrait procéder à un examen plus attentif du sous-ensemble transport et, en particulier, du transport de marchandises. Des sous-variantes spécifiques devraient être introduites, correspondant à des stratégies différentes de la part des entreprises ferroviaires. On aboutirait ainsi à plusieurs images plausibles de la "S.N.C.F. en l'an 2000", ou plutôt 2010, qui permettraient de mieux apprécier les conséquences à long terme des choix présents.

Comme pour la réflexion de théorie économique suggérée ci-dessus, un tel travail serait sans doute réalisé au mieux par un groupe associant des experts de la S.N.C.F. et des chercheurs extérieurs ; il serait sans doute utile d'y associer des chercheurs d'autres instituts de recherches européens et peut-être d'autres compagnies ferroviaires européennes.

Il convient aussi de souligner qu'un tel travail est beaucoup moins ambitieux que celui suggéré au paragraphe précédent. A titre d'ordre de grandeur, une équipe de travail bien composée devrait arriver, dans un délai de douze à dix huit mois, à présenter quelques images plausibles et suffisamment détaillées du devenir possible du transport ferroviaire de marchandises et des conditions propres à infléchir l'évolution vers telle ou telle de ces images.

### V.3 L'EVOLUTION DES COÛTS

L'importance d'une meilleure connaissance des coûts a été suffisamment développée dans les chapitres précédents pour qu'il ne faille pas la rappeler ici.

L'importance de ce facteur est telle qu'il paraît souhaitable que les organes existants au sein de l'entreprise (1) voient élargir leur mission d'appréciation de l'évolution des coûts : modifications dans les parts relatives des différents facteurs, dérivés spécifiques du prix de chacun de ces facteurs sous l'effet des transformations économiques, technologiques, sociales, possibilités éventuelles d'infléchir ces dérives en agissant sur le progrès technique ou sur l'environnement économique ... Sur le plan technologique, il faut en particulier bien prévoir (et prévenir) les effets d'options imposées de l'extérieur (telles que la taille des conteneurs maritimes par exemple) et de celles qui sont ouvertes au monde ferroviaire, concernant par exemple les nouveaux wagons, les attelages plus ou moins automatisés, voire robotisés, la conception des triages.

Ce genre de réflexion ne devrait pas se limiter à l'outil ferroviaire mais devrait porter sur l'évolution des coûts dans les modes concurrents. A cet égard, il convient d'apprécier aussi complètement que possible les modifications en cours et prévisibles dans les modes d'exploitation des transports par route et par voie d'eau et de prévoir les réponses que pourront y apporter les opérateurs de ces modes ; il ne faut toutefois pas se limiter aux modes traditionnels mais surveiller également des modes qui, comme le transport aérien et le transport par conduite, étendent de façon constante le domaine de leurs interventions ; il faut aussi veiller à l'émergence éventuelle de modes ou de modalités nouvelles et chercher les moyens d'infléchir leur évolution dans le sens d'une complémentarité par rapport au fer.

En outre, il serait très fructueux que la réflexion sur les coûts et leur évolution devienne une préoccupation à tous les niveaux de l'entreprise et que chacun dans son domaine ait une conscience aigüe de l'importance de ce problème et de ses possibilités de contribution à une amélioration permanente.

---

(1) Sans que cette formule n'aboutisse à exclusion, bien au contraire, le recours occasionnel ou permanent à des experts extérieurs.

## VI - CONCLUSION



## VI - CONCLUSION

La situation du transport de marchandises par fer est préoccupante. L'évolution négative observée au cours de ces dernières années ne doit cependant pas être considérée comme une pente fatale qui mènerait à l'extinction de ce mode de transport ou à son confinement à quelques fonctions spécialisées.

Les analyses des pages précédentes montrent que de nombreuses actions sont possibles dans diverses voies pour améliorer la situation et même pour renverser les tendances apparentes. Il ne faut sans doute en négliger aucune et peut-être en rechercher d'autres.

Une stratégie commerciale innovante serait vraisemblablement inopérante si elle ne s'accompagnait pas d'une amélioration de la gestion et de la productivité. Une mise en oeuvre rapide de ces actions est nécessaire pour sortir de la difficile situation actuelle. Elle implique une véritable mobilisation de l'ensemble de l'entreprise toute entière.

Il est cependant indispensable que les pouvoirs publics mettent simultanément en place des conditions de concurrence plus normales avec la route et que se trouvent pleinement appliquées toutes les orientations de la L.O.T.I. en cette matière.

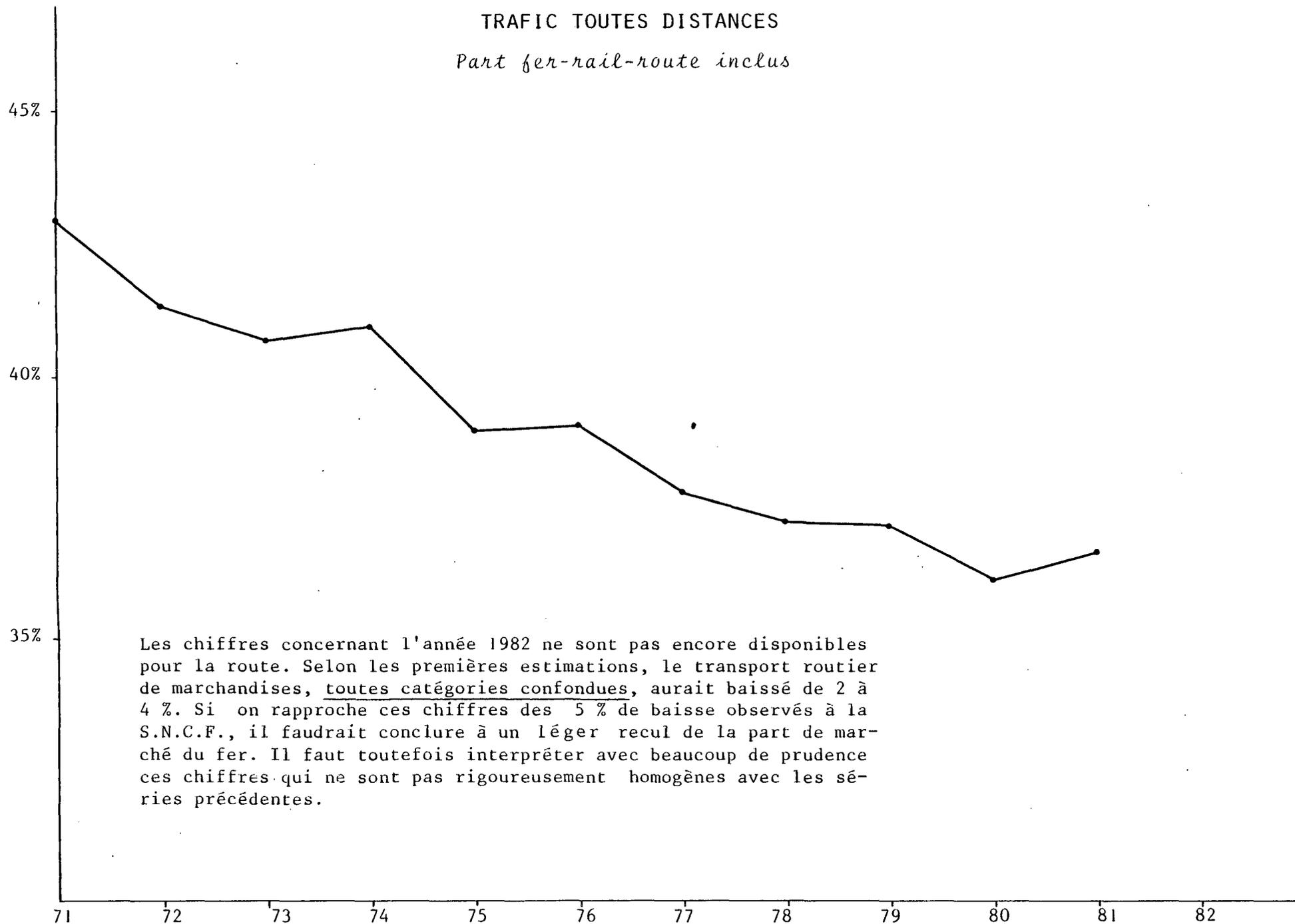
Dans ces conditions, et sous réserve d'une amélioration de l'environnement économique, le transport ferroviaire de marchandises peut trouver un nouvel essor.



- . EVOLUTION DES PARTS DU FER ET DE LA ROUTE (GRAPHIQUE)
- . REPARTITION DU TRAFIC (TABLEAU)
- . SCHEMA DE PRINCIPE DE GLISSEMENT D'UN SEGMENT A UN  
AUTRE FAVORABLE AU FER



TRAFIC TOUTES DISTANCES  
*Part fer-rail-route inclus*



Les chiffres concernant l'année 1982 ne sont pas encore disponibles pour la route. Selon les premières estimations, le transport routier de marchandises, toutes catégories confondues, aurait baissé de 2 à 4 %. Si on rapproche ces chiffres des 5 % de baisse observés à la S.N.C.F., il faudrait conclure à un léger recul de la part de marché du fer. Il faut toutefois interpréter avec beaucoup de prudence ces chiffres qui ne sont pas rigoureusement homogènes avec les séries précédentes.



**REPARTITION INTERMODALE EN UNITES TK DES TRANSPORTS EN FRANCE**  
(hors pavillon routier étranger)

			71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82
VOIE D'EAU			13,8	14,2	18,8	18,7	11,9	12,2	11,3	11,6	11,9	12,2	11,1	
OLEODUC			2,8	3,5	5,1	4,1	4,0	4,4	4,8	4,8	4,9	4,8	4,7	
ROUTE MOINS DE 150 KM			45,9	50,4	57,6	61,1	56,6	61,6	62,9	66,4	71,1	73,7	66,3	
ROUTE TOUTES DISTANCES			68,3	74,6	83,2	87,4	78,5	83,9	85,5	89,1	94,6	87,9	87,9	
FER HORS RAIL-ROUTE			62,5	63,8	68,6	71,7	59,3	63,3	60,3	61,2	64,0	62,8	57,6	
RAIL-ROUTE			1,3	1,3	1,4	1,4	1,0	1,3	1,5	1,6	2,0	2,0	2,2	
TRAFFIC TOUTES DISTANCES SAUF ROUTE MOINS 150 KM	POTENTIEL	Hors RR	125	131,9	145,1	150,6	131,8	141,5	139,3	144,0	151,9	153,5	139,7	
		RR Inclus	126,3	133,2	146,5	152,0	132,8	142,8	140,8	145,6	153,9	155,5	141,9	
	PART FER	Hors RR	50 %	48,4 %	47,3 %	47,6 %	45 %	44,7 %	43,3 %	42,5 %	42,1 %	40,9 %	41,2 %	
		RR Inclus	50,5 %	48,9 %	47,8 %	48,1 %	45,4 %	45,2 %	43,9 %	43,1 %	42,9 %	41,7 %	42,1 %	
	EVOLUTION ANNUELLE DE LA PART DE MARCHÉ DU FER EN POINTS	Hors RR	-	- 1,6	- 1,1	+ 0,3	- 2,6	- 0,3	- 1,4	- 0,8	- 0,4	- 1,2	+ 0,3	
		RR Inclus	-	- 1,6	- 1,1	+ 0,3	- 2,7	- 0,2	- 1,3	- 0,8	- 0,2	- 1,2	+ 0,4	
TRAFFIC TOUTES DISTANCES	POTENTIEL	Hors RR	147,4	156,1	170,7	176,9	153,7	163,8	161,9	166,7	175,4	177,7	161,3	
		RR Inclus	148,7	157,4	172,1	178,3	154,7	165,1	163,4	168,3	177,4	179,7	163,5	
	PART FER	Hors RR	42,4 %	40,9 %	40,2 %	40,5 %	38,6 %	38,8 %	37,3 %	36,7 %	36,5 %	35,3 %	35,7 %	
		RR Inclus	42,9 %	41,4 %	40,7 %	41 %	39 %	39,1 %	37,8 %	37,3 %	37,2 %	36,1 %	36,5 %	
	EVOLUTION ANNUELLE DE LA PART DE MARCHÉ DU FER EN POINTS	Hors RR	-	- 1,5	- 0,7	+ 0,3	- 1,9	0	- 1,3	- 0,6	- 0,2	- 1,2	+ 0,4	
		RR Inclus	-	- 1,5	- 0,7	+ 0,3	- 2	+ 0,1	- 1,3	- 0,5	- 0,1	- 1,1	+ 0,5	







A N N E X E S



## Annexe 1

## LA REFONTE DES PLANS DE TRANSPORT INTERNATIONAUX

(document d'origine S.N.C.F.)

Le plan de transport international actuel, malgré les efforts faits par les réseaux, ne tient pas suffisamment compte des exigences de qualité des clients qui ont tendance à utiliser de plus en plus le camion. Le secteur des wagons isolés est, de ce fait, l'un des plus concurrencés et le chemin de fer y a subi ces dernières décennies une forte diminution de sa position, essentiellement pour les marchandises non Ceca.

L'Union Internationale des Chemins de Fer a fait de la promotion du transport des wagons isolés l'un de ses objectifs prioritaires et a, dans cet esprit, décidé d'examiner les modifications qu'il y avait lieu d'apporter au plan de transport T.E.E.M. (acheminements de haut de gamme avec cahier des charges strict pour les réseaux) accessible à certaines marchandises comme les fruits et légumes.

Les études de marché alors réalisées ont fait ressortir deux éléments fondamentaux d'exigence des clients pour le trafic en wagons isolés :

- nécessité d'acheminement fiable et délais garantis,
- besoin de localisation des wagons en cours d'acheminement et préavis d'arrivée.

Les réseaux s'efforcent donc de rénover l'offre ferroviaire en marchandises, la mise en place d'acheminement de wagons isolés internationaux avec suivi de l'acheminement et accord de délais garantis.

La méthodologie d'études s'oriente autour de trois axes :

- 1 - Amélioration progressive du plan de transport international par grandes relations en proposant une offre de qualité :
  - a) étude des besoins entre grandes zones d'activités, examen du potentiel de transport échangé par charges complètes et

études des besoins des entreprises en rapidité, fiabilité, ponctualité, cadences d'enlèvement, charges unitaires ;

- b) définition d'une offre possible par les chemins de fer sur ces relations incluant les conditions de desserte terminale et de mise à disposition de la marchandises ;
- c) à partir de cette offre, définition par relation du potentiel accessible à la technique ferroviaire (sans négliger les éventuelles techniques mixtes) ;
- d) en fonction de ce potentiel, et avec la volonté de tirer la meilleure part possible des différents régimes nationaux, mise au point des offres que les chemins de fer décident d'effectivement mettre en oeuvre.

2 - *Promotion auprès des clients des possibilités offertes relation par relation :*

- a) définition d'une politique de commercialisation cohérente entre réseaux pour le trafic de chaque relation ;
- b) positionnement commercial et tarifaire des différents niveaux de qualité d'offre ;
- c) recherche systématique de délais garantis de client à client ;
- d) promotion de prestations complémentaires (domicile, entreposage, camionnage, etc. ; éventuellement, réservation de places dans les acheminements de qualité).

3 - *Développement d'un système informatique permettant le suivi des acheminements et l'information du client :*

- a) informations commerciales données au client sur son transport (expéditeur, nature de la marchandise, etc.), informations mouvement (localisation du wagon en cours d'acheminement, préavis d'arrivée, avis de passage en frontière, avis d'arrêt, de retard, de non-respect du délai garanti, de rupture de correspondance, etc.), informations comptables ;
- b) informations préalables du client sur l'offre ferroviaire : gares desservies, acheminements théoriques, conditions de

mise à disposition terminale, capacité de services annexes, disponibilité en wagons de différents types, etc.

Quelques expérimentations devront être réalisées sur ce schéma d'étude afin de l'affiner progressivement, de préciser les interférences entre l'offre proposée et le potentiel accessible grâce à cette offre et l'importance des risques financiers et commerciaux pris en amorçant un acheminement de qualité là où le trafic actuel est faible et le potentiel apparemment accessible relativement substantiel.



## Annexe 2

LA CRÉATION DE CENTRES DE DESSERTES ET D'ÉCLATEMENT  
BINATIONAUX AUX FRONTIÈRES

(document d'origine S.N.C.F.)

Faciliter les échanges aux frontières n'est pas une préoccupation nouvelle pour les réseaux de chemin de fer : gares communes et interpénétration d'engins moteurs sont deux exemples de leur coopération.

Pourtant, il paraît nécessaire d'aller plus loin dans cette voie, si les chemins de fer ont vraiment la volonté de profiter du développement des échanges internationaux : qualité de service répondant bien aux besoins de la clientèle et prix compétitifs sont en effet indispensables pour se placer sur un marché porteur mais très concurrentiel.

Aujourd'hui, il est un cas où les insuffisances du fer sont particulièrement ressenties : c'est celui du trafic diffus par charge complète, parcourant sur l'un des réseaux une courte distance. La frontière apparaît alors comme un obstacle technique (et tarifaire parfois) beaucoup plus contraignant pour le fer que pour la concurrence routière.

Tirant profit de la réflexion qui l'a conduite à la réorganisation de son offre logistique terminale fondée sur les gares multifonctions, la S.N.C.F. propose d'étudier, avec les réseaux limitrophes, la création de plates-formes bi (ou tri) nationales à partir desquelles seront réorganisées les dessertes des régions frontalières.

La localisation des plates-formes et la définition des aires de desserte seront à envisager en fonction des impératifs ou des possibilités de l'outil ferroviaire et des besoins du marché, en "s'affranchissant" de la frontière politique, contrairement à la pratique actuelle qui la respecte.

La réforme proposée est ambitieuse et va donc bien au-delà de la simple recherche d'une harmonisation entre les réseaux.

## LES INCONVENIENTS DE L'ORGANISATION ACTUELLE DES DESSERTES FRONTALIERES

- 1 - La frontière crée une rupture préjudiciable à la qualité du service :
  - dans l'acheminement lui-même si le temps d'attente est important ;
  - dans la conception de l'acheminement : deux plans de transport sont juxtaposés et le passage de l'un à l'autre est souvent l'occasion de pertes de temps dues à des parcours supplémentaires et à des doubles tris.
- 2 - La frontière favorise le surdimensionnement de l'outil ferroviaire :
  - infrastructures : souvent deux triages ou GCD se font face,
  - moyens de traction : coexistence de deux outils de desserte complets, d'autant moins bien utilisés que leur action s'arrête à la frontière.
- 3 - Même si la région frontalière présente une unité économique, il n'y a pas une même approche commerciale.

## LES AVANTAGES DE LA REORGANISATION PROPOSEE

En remédiant aux inconvénients actuels, la réforme doit permettre :

- 1) une meilleure maîtrise de l'acheminement de bout en bout, pour répondre au besoin de fiabilité ou de rapidité et améliorer ainsi la qualité du service ;
- 2) des gains de productivité : une meilleure utilisation des moyens permettra d'abaisser les coûts de desserte et, par conséquent, d'accroître la marge de manoeuvre pour négocier des prix de transport compétitifs ;
- 3) la récupération de trafics nouveaux, grâce à ce meilleur rapport qualité/prix.

## LOCALISATION DES PLATES-FORMES ET DEFINITION DES AIRES DE DESSERTE

Même s'il est décidé de commencer par un test, il sera utile de prévoir, dès le début de l'étude, la totalité du dispositif le long d'une frontière commune, pour s'assurer de la cohérence et du bon équilibre de l'ensemble.

### ELEMENTS A PRENDRE EN CONSIDERATION POUR L'ETUDE ET LES CRITERES DE CHOIX

#### 1 - Infrastructure

- Recensement sur les deux réseaux :
  - . des triages, triages-frontières GCD gares communes/gares d'échange, chantiers multitechniques, dépôts, GMF (côté français) ... ;
  - . des lignes et des points frontières.
- Tenir compte :
  - . de la capacité de tri offerte,
  - . des terrains disponibles pour développer, le cas échéant, des activités annexes (transitaires entreposage, groupage et dégroupage).

Choisir de préférence des gares ayant déjà une vocation internationale (triations-frontière ou gares communes par exemple) pour bénéficier de l'expérience acquise.

#### 2 - Exploitation

Examen :

- . des plans de transport nationaux,
- . de l'organisation actuelle des dessertes (tri, charge des trains, fréquence ...),
- . de l'organisation de la répartition du matériel,

- . du parc d'engins moteur,
- . des moyens informatiques,
- . des grands axes du trafic international.

### 3 - Marché et environnement

- . niveau d'activité économique de la région,
- . localisation de la clientèle,
- . trafics acquis et potentiels (expéditions et arrivages),
- . présence de la douane, des transitaires et du SERNAM (côté français).

### LA PLATE-FORME ET L'ACHEMINEMENT PRINCIPAL

Il s'agit d'insérer la plate-forme dans les plans de transport nationaux :

- pour rendre l'acheminement principal plus rapide et plus fiable,
- pour améliorer le suivi d'acheminements.

#### 1 - Rendre l'acheminement principal plus rapide et plus fiable

- inscription de la plate-forme et des gares de la zone dans les lotissements nationaux,
- examen des plans de transport nationaux pour réduire le nombre d'escales et créer des trains directs entre les triages et la plate-forme, en fonction de l'analyse des flux de trafic,
- mesures à prendre pour que des trains directs facultatifs puissent être déclenchés quand le volume de trafic le justifie (recours à l'informatique pour aider à la décision).

Toutes ces études devront prendre en compte les réorganisations décidées par les réseaux, touchant aux conditions de passage en frontière (création de triages-frontière, suppression de points-frontière) ou traitement du trafic international à longue dis-

tance (création de trains de style TRES).

## 2 - Améliorer le suivi d'acheminements

A la plate-forme, il faut prévoir :

- l'accès au système informatique des deux réseaux,
- l'utilisation des possibilités du réseau HERMES :
  - . transport : préannonce, échange aux frontières, surveillance de l'acheminement,
  - . application commerciale : annonce au départ d'un envoi, passage aux frontières, incidents, possibilité de localiser à tout moment un wagon, recherche de l'acheminement théorique (sur les réseaux qui ont informatisé leur plan de transport).

## REPARTITION DU MATERIEL VIDE

Il conviendra d'examiner la mise à disposition et le retrait des wagons vides pour tous les clients de la zone par l'intermédiaire de la plate-forme :

- prévoir l'insertion de la plate-forme dans le système national de répartition,
- examiner les problèmes pouvant se poser à l'occasion de la fourniture et du retrait des wagons vides dans une gare de l'autre réseau : règles de séjour, commande du matériel, douane ...

## ORGANISATION DES DESSERTES TERMINALES

### 1 - Organiser le programme de base des dessertes depuis la plate-forme :

- en prévoyant l'interpénétration des trains de desserte pour "effacer" la frontière,
- en supprimant, dans la mesure du possible, les tris intermédiaires entre la plate-forme et le destinataire.

## 2 - Rôle opérationnel de la plate-forme

Optimiser les moyens mis en oeuvre en fonction du volume de trafic à traiter et des besoins de la clientèle.

Pour cela, les points suivants seront à examiner :

- utilisation du système informatique :
  - . pour connaître le volume de trafic à traiter un jour donné,
  - . pour apprécier les délais d'acheminement de bout en bout ;
- procédure à mettre en oeuvre pour informer la clientèle des conditions de desserte (et peut-être pour négocier avec elle ces conditions) ;
- présence de l'autre réseau à la plate-forme :
  - . soit direction conjointe de la plate-forme,
  - . soit direction assurée par le réseau gérant avec présence d'un agent commercial ou technico-commercial étranger ;
- possibilité de monter des livraisons FERCAM internationales à partir de la plate-forme et de créer un chantier multitechnique ;
- dédouanement des marchandises ;
- analyse, évaluation et compensation des prestations fournies par un réseau à l'autre (il sera possible de s'appuyer sur les textes régissant les gares communes qui offrent déjà des solutions) ;
- cas particulier d'un transport entre deux clients de l'autre réseau et qui passera par la plate-forme (distance de taxation, tarification applicable, problèmes de douane posés par le double passage en frontière ...

## ASPECTS TARIFAIRES ET COMMERCIAUX

Des études complémentaires pourraient porter sur :

- la tarification des envois :
  - . qui parcourent une distance longue sur l'un des réseaux et une distance courte sur l'autre : faut-il envisager d'appliquer la tarification intérieure du premier de bout en bout ?
  - . qui parcourent une courte distance sur les deux réseaux : peut-on bâtir une tarification spécifique de type Intrazone à l'intérieur de chaque aire de desserte ?
- le démarchage commercial :
  - . faut-il l'harmoniser de part et d'autre de la frontière ou l'effectuer par des démarches communes ?



## Annexe 3

## LA MESSAGERIE

On ne s'attardera pas sur les spécificités du trafic de colis : l'importance de la distribution terminale, celle de la qualité de service et en particulier des délais, la spécialisation d'un métier bien particulier dans le monde des transports ... justifient que la S.N.C.F. ait créé un outil adapté à ce segment : le SERNAM. Par ailleurs, la présence de Calberson dans le groupe constitue aussi un autre moyen de couverture de ce marché. Les frictions qui résultent de cette concurrence peuvent être considérées comme normales et même stimulantes pour autant qu'elles restent marginales et que l'évolution n'aille pas jusqu'à diminuer la présence du fer sur ce segment.

En ce qui concerne plus spécifiquement l'activité ferroviaire, il faut avant tout souligner la réussite du SERNAM dans son domaine. Le maintien et l'extension de cette réussite demandent toutefois une action vigilante et des améliorations dans trois voies au moins :

a) *L'informatique et la logistique.* L'utilisation accrue de l'informatique permettrait une meilleure productivité et de meilleurs services (tri des colis, facturation, garantie des délais ...) ; plus importante encore est l'offre de prestations informatiques aux clients (bordereaux d'expédition, préfacturation, identification des colis ...) ; combinée avec une aide personnalisée en conseils logistiques, elle devrait permettre d'accroître la part du marché et de "fidéliser" la clientèle à laquelle ces services complémentaires sont offerts. Il conviendrait pour cela de s'inspirer et de dépasser les expériences tentées en ce domaine tant par les P. et T. que par certaines entreprises routières.

b) *Le colis urgent* correspond à un besoin croissant d'une économie de plus en plus complexifiée. En tant qu'instrument ferroviaire, le SERNAM dispose ici d'atouts par rapport à ses concurrents routiers : l'image de régularité, de sécurité et de rapidité du train, le fait que la qualité de ses prestations ne dépende pas du non-respect des réglementations sociales, l'extension du réseau des T.G.V. et autres trains rapides.

c) *Le colis international*. A l'instar de ce qui se passe dans les autres segments, l'activité internationale du SERNAM n'est pas aussi développée qu'on ne le souhaiterait pour un secteur se développant globalement plus que celui des échanges intérieurs. Les raisons de cette situation et les remèdes à y apporter ne sont sans doute pas identiques à ce qu'on peut dire des autres transports internationaux ; ils en sont toutefois suffisamment proches pour renvoyer à la partie correspondante du rapport (cf. § III.3) ; il faut mentionner toutefois un aspect spécifique à la messagerie, la possibilité de bénéficier de l'amélioration de certaines liaisons voyageurs internationales.

Par ailleurs, se pose aussi le problème des limites du champ d'intervention du SERNAM. Elles sont, vers le bas, fixées par la loi qui réserve aux P. et T. le monopole des colis d'un poids inférieur ou égal à trois kilogrammes. Vers le haut, les choses sont moins nettes ; lorsqu'on pénètre dans le domaine du lot (de plusieurs centaines de kilos à quelques tonnes), on se trouve dans le champ du "vide dans l'offre" de la S.N.C.F., et il n'est pas étonnant que le SERNAM tente d'y développer ses activités.

Le fait qu'il y soit moins performant que dans son domaine propre ne serait pas grave dans la mesure où, si le SERNAM n'y agissait pas, ces activités seraient de facto abandonnées à la route. Toutefois, la C.N.C. essaie de développer ses activités dans cette zone, ce qui pose un problème de coordination des efforts. De plus, c'est bien un des objectifs de cette commission en particulier et du groupe S.N.C.F. dans son ensemble de combler ce vide dans l'offre. Dans la mesure où ces efforts, en y intégrant bien entendu ceux de la C.N.C., aboutissent à quelque résultat, il est nécessaire d'organiser la coordination de ces efforts de la façon la plus efficace. Il s'agit là d'un des problèmes importants soulevés par le traitement du segment "lots".

## Annexe 4

## LES CHARGES COMPLÈTES

Le segment "wagons" est défini par l'existence d'un E.P. à chaque extrémité du transport et par une taille d'unité de commercialisation de l'ordre de 50 tonnes ou plus (le wagon à bogies).

a) *Les produits* existants sont composés essentiellement des wagons à bogies et des I.T.E..

Il faut y inclure aussi certains wagons à essieux qui présentent un bon rapport capacité sur longueur.

L'avenir pose certains problèmes :

- Pour les wagons se pose toujours la question de l'amélioration du rapport de la charge sur la tare, ainsi que celui de la spécialisation plus ou moins poussée des wagons ; la séparation du châssis et de la caisse peut ouvrir des perspectives intéressantes de ce point de vue.

Se pose aussi la question complexe des wagons de particuliers, aux types et aux statuts multiples. Le groupe recommande à ce sujet la constitution d'un groupe de travail, sous la maîtrise de la S.N.C.F., auquel elle pourrait associer des experts extérieurs bien au fait des problèmes des chargeurs et des "financeurs" (de préférence à une représentation directe de ces catégories) et sans doute des représentants du ministère de tutelle et du ministère du Budget. Quelles que soient les conclusions de ce groupe, il paraît important que l'entité chargée de la gestion du segment "wagons" puisse disposer commercialement de l'ensemble du parc, quel que soit le statut des wagons qui le composent.

- En ce qui concerne les acheminements, il convient de rappeler les problèmes posés par la réforme des acheminements principaux et d'évoquer plus directement ceux de l'acheminement terminal, lié à la mise en place des G.M.F. ; il faut généraliser la contractualisation de la programmation de la desserte entre les chefs de G.M.F. et les principaux clients embranchés.

- Quant aux installations terminales, elles posent des problèmes techniques, notamment pour une meilleure adaptation au poste à poste, et des problèmes de tarification ; la structure actuelle des contrats de desserte paraît à la fois compliquée et rigide ; les doubles mouvements d'argent entre l'embranché et la S.N.C.F. sont complexes et l'allocation d'embranchement ne tient compte ni de la distance, ni du secteur économique, ni d'autres facteurs potentiellement pertinents. Il serait préférable de laisser aux services logistiques en région le soin de négocier des accords dont la structure pourrait être adaptée aux spécificités de chaque cas.

b) *La commercialisation* pose deux types de problèmes, concernant respectivement la responsabilisation sur objectifs et la répartition de la clientèle entre vendeurs nationaux et régionaux ; à cette dernière question se rattache aussi celle des liaisons à établir avec la force de vente chargée, sans doute à l'échelle régionale, de la commercialisation du segment "lots". Responsabilisation et répartition de la clientèle sont d'ailleurs des problèmes liés.

La responsabilité d'un secteur économique serait attribuée au chef de section de vente actuel du département des ventes. Des objectifs lui seraient fixés, à horizon de deux ans par exemple. Pour y faire face, il disposerait de tous les moyens nécessaires, y compris ceux des filiales de wagons spécialisés (céréales, vins ...) de son secteur ; il aurait à sa disposition des vendeurs nationaux, des vendeurs régionaux sectoriels et des vendeurs géographiques. Il serait également maître des politiques de prix et de communication.

Ceci implique qu'un client important, qui reçoit et expédie toute une gamme de produits relevant de divers secteurs, relèverait de plusieurs responsables sectoriels. Il faudra veiller à assurer la cohérence entre eux ; diverses organisations sont envisageables à cette fin.

L'organisation de la force de vente est actuellement semblable pour tous les secteurs économiques. Une organisation souple et adaptée serait préférable, prévoyant par exemple, pour certains clients nationaux importants, un vendeur spécialisé qui pourrait être un cadre supérieur aidé d'une équipe ; dans d'autres secteurs, on préférerait recourir à des vendeurs régionaux, etc. ; il s'agirait, dans tous les cas, de s'inspirer de la structure décisionnelle réellement en place chez le client.

- c) *La politique de prix* devrait également être modulée selon les secteurs économiques, en distinguant ceux où le fer est leader et ceux où il est soumis à une forte concurrence. Il faut aussi pouvoir choisir l'unité de mesure en fonction des spécificités du secteur : le tonnage, le volume, l'unité transportée, la palette ou la caisse, ou même parfois le wagon.

Les niveaux de prix du tarif doivent s'inspirer principalement de l'environnement concurrentiel.

Les distances tarifaires actuelles résultent de modes de calcul impénétrables par le client et basés parfois sur des données dépassées. En outre, la tarification gagnerait en clarté si elle reflétait les deux composantes principales de l'offre ferroviaire : la mise à disposition d'un wagon et l'acheminement en fonction de la distance.

- d) *La responsabilisation* du chef de section pourrait se traduire par un compte d'exploitation où figureraient du côté des dépenses : les coûts marginaux ou les limites inférieures des prix de vente, le coût de la vente et les dépenses de communication, et, du côté des recettes, les prix de vente pratiqués. L'objectif peut s'exprimer sous la forme d'un taux et d'un volume de contribution (plutôt qu'un tonnage, ou une part de marché, qui ne sont que des indicateurs). Il faudrait également rechercher des modalités de responsabilisation des niveaux hiérarchiques inférieurs à celui des seize chefs de section économique, qui doivent rester des "stratèges" déchargés des fonctions de vente proprement dites.



## Annexe 5

## LES TRANSPORTS MASSIFS CADENCES

Le segment est défini par une remise unitaire importante (tonnage supérieur à celui du rapilège 5 à 600 t et surtout par sa régularité dans le temps sur une relation donnée. Il ne concerne donc que des clients importants (clients nationaux). S'il n'y a pas cadence au niveau d'un flux, on ne change pas de type de logistique, et ce trafic relève du segment "wagon", même si la S.N.C.F., pour des raisons qui lui sont propres, l'achemine en train.

Il s'agit du segment traditionnel pour le chemin de fer, celui où ce mode de transport est d'ores et déjà très compétitif, tout en dégagant une contribution financière importante. Aussi, le groupe n'a-t-il pas concentré ses efforts sur ce segment.

Si les composantes des produits offerts sont bien définies du point de vue de l'acheminement (du rapilège au train complet du tarif 103, en passant par les TARC, TARD, TARCED programmés dans le temps) et des wagons (essentiellement des wagons P), quelques efforts pourraient être réalisés :

- dans le domaine des opérations terminales : ITE bien adaptées à la longueur des trains, modification des rapports financiers avec le client (le tarif 102 n'est probablement pas assez incitatif pour le client et, de plus, ne représente qu'imparfaitement l'intérêt de la S.N.C.F. puisqu'il ne tient compte que du tonnage et non de la distance) ;
- dans le domaine de la politique tarifaire : il n'est plus possible que le tarif du train se déduise de celui du wagon isolé comme actuellement.

Même si le produit ferroviaire est compétitif au niveau du coût logistique sur ce segment, il est soumis à une double concurrence :

- celle des autres modes de transport : d'abord la voie d'eau et l'oléoduc, mais aussi la route,

- une concurrence de marché : si le prix est trop élevé, la marchandise ne voyagera pas et l'organisation économique se modifiera.

Ce double phénomène entraîne une large implication de l'Etat sur ce segment :

- d'une part, au niveau de sa politique de transport, et notamment des arbitrages entre les modes,
- d'autre part, au niveau de sa politique économique d'ensemble, d'équilibre entre les régions et de stratégie industrielle (au travers des groupes nationalisés notamment).

Les domaines privilégiés d'intervention de l'Etat sont :

- le choix des grandes infrastructures de transport,
- la tarification de l'usage des infrastructures prenant pleinement en compte l'entretien, la sécurité et l'ensemble des coûts sociaux.

Ces deux éléments pèsent en effet d'un poids considérable sur la formation des prix du transport massif.

Malgré l'extrême sensibilité au prix du transport d'une grande partie de l'appareil productif concerné, il serait souhaitable que l'intervention publique sur les prix eux-mêmes soit évitée, car elle est souvent source de conséquences pernicieuses à moyen et long terme, dépassant de loin les avantages immédiats qu'on peut en retirer.

Il paraît, par contre, intéressant que la S.N.C.F. soit associée plus étroitement à la politique de transport des grands groupes nationalisés.

La commercialisation est le fait de vendeurs nationaux, ayant une formation de haut niveau et des préoccupations différentes de celles des vendeurs "wagons". La vente doit s'effectuer, en principe, au niveau de l'ensemble de la grosse entreprise, la S.N.C.F. fixant ses prix de façon à retirer la contribution maximum du marché, compte tenu de la double concurrence évoquée plus haut ; le taux et le volume des contributions sur ce segment peuvent en effet permettre de compenser très largement les prix bas consentis sur d'autres.

## Annexe 6

RÉFLEXIONS SUR LE FONDEMENT ÉCONOMIQUE  
DE LA COHÉRENCE DES PRIX DE TRANSPORT DE MARCHANDISES

Cette annexe fournit quelques réflexions susceptibles de servir de point de départ à une théorie économique en matière de transport de marchandises (cf. § V.1).

## LE FONDEMENT ÉCONOMIQUE : LES COÛTS SOCIAUX DE DÉVELOPPEMENT

*1 - Des coûts sociaux marginaux à court terme ou de développement ?*

Il existe un large consensus pour l'application de la théorie des coûts sociaux marginaux, mais cela suppose que l'on puisse approcher de manière suffisamment pertinente ces coûts marginaux tant directs qu'indirects (pour la collectivité).

Il semble que l'on doive tenir compte non seulement des coûts marginaux à court terme, mais des coûts marginaux dits de développement, c'est-à-dire des coûts des infrastructures qui seraient réalisées soit pour faire face à la croissance de la demande, soit pour améliorer la qualité de service (cette amélioration devant évidemment être prise en charge par les prix de vente ou dans les coûts indirects).

Ceci conduit à un paradoxe : une fois une infrastructure réalisée (qu'elle soit routière, ferroviaire ou de navigation intérieure), doit-on oublier son coût ? Il nous semble que non : il faut tenir compte des amortissements des infrastructures décidées dans le cadre d'une planification à long terme.

2 - Des structures fondamentalement différentes pour le chemin de fer et la route

a) coûts marginaux directs

Pour la route, les coûts marginaux d'exploitation ne sont pas fondamentalement différents des coûts moyens. En effet :

- il semble y avoir peu d'économie d'échelle,
- le terme fixe de la T.R.O., en équivalent en distance, n'est sans doute pas bien adapté ; ne faudrait-il pas tenir compte davantage du conditionnement ? Tout cela ne conduirait-il pas à augmenter les prix relativement davantage aux distances moyennes et longues ?
- que dire des influences sur les coûts directs de la taille des lots et de la probabilité de fret de retour ?

Pour le chemin de fer, au contraire, le coût marginal est inférieur au coût moyen et est très différent selon les relations. Si l'on applique une péréquation (dont on voit mal la justification collective, sauf pour des raisons de service public qui n'intéressent probablement que les petits colis), n'arrive-t-on pas à l'absurdité de l'écrémage par la route, sur les relations "lourdes" qui sont précisément celles qui devraient rester à la technique ferroviaire ?

Toutefois, il faut faire très attention pour ce calcul des coûts marginaux S.N.C.F. : il existe un problème complexe de hiérarchie et de complémentarité entre les relations (des grandes relations vers les relations diffuses) pour l'imputation des charges.

b) Coûts de développement des infrastructures

En particulier pour la route, tient-on compte suffisamment de la part du coût de développement des infrastructures imputables au poids lourd et ne se trouve-t-on pas dans un cas de coûts croissants qui justifierait une tarification supérieure au coût moyen ?

c) Coûts indirects

Ne faudrait-il pas revoir sérieusement l'ordre de grandeur de ces coûts (congestion, sécurité, pollution) qui, du point de vue collectif, devraient correspondre à la fiscalité spécifique ? N'y trouve-t-on pas également des éléments de coût croissant ?

COMMENT ASSURER, AU MOINS PARTIELLEMENT, UN EQUILIBRE BUDGETAIRE DE LA S.N.C.F. ?

La cohérence entre les modes étant fondée sur les principes évoqués précédemment, que faire si on veut respecter, pour la S.N.C.F., un équilibre financier partiel ? Car ne vaut-il pas mieux faire supporter le coût par les usagers que par les contribuables ?

Deux solutions :

- l'une, minimale, appliquée par la S.N.C.F., qui cherche à vendre au-dessus du coût marginal tant que le trafic n'est pas pris par la route,
- l'autre, après tout concevable car plus conforme à la théorie économique, visant à appliquer un même "péage" pour tous les modes (par l'intermédiaire des taxes "fiscales" pour la route) et opérèr, clairement, des transferts de ressources entre les différents modes.

QUELQUES REMARQUES SUR LA "SOLIDARITE"

Ne doit-on pas s'assurer que les chargeurs importants, notamment les entreprises nationales, auront un comportement conforme aux hypothèses ayant motivé la planification des infrastructures ?

Sans enfreindre les règles du jeu de l'économie communautaire et mondiale (notamment en ce qui concerne les "hinterlands" naturels des ports) ne faut-il pas avoir une politique globale cohérente pour les chaînes de transport international ? Cette

cohérence des décisions entre les chargeurs, les transporteurs terrestres, les ports maritimes, l'armement français et les autres intervenants doit :

- éviter les optimums partiels, correspondant à une partie seulement de la chaîne de transport,
- en sens inverse, éviter les décisions qui, prises hâtivement au nom d'une politique globale, conduiraient à une situation aberrante pour certains maillons de la chaîne.

## LETTRE DE MISSION



*Le Ministre d'Etat,  
Ministre des Transports*

246. Boulevard Saint-Germain 103  
75700 Paris  
Téléphone : 544.39.93

CAB/6 252.

Paris, le 22 SEP. 1982

Monsieur le Directeur,

La nouvelle politique des transports décidée par le gouvernement accorde une place importante au développement des transports ferroviaires. Dans le domaine des transports marchandises la dernière décennie a été marquée par une baisse de la part relative des chemins de fer, cette évolution défavorable s'est aggravée depuis deux ans et a entraîné une baisse du volume transporté par le rail.

Cette situation est préoccupante et coûteuse pour la collectivité. Elle appelle une réflexion approfondie tant au niveau des causes que de la stratégie à mettre en oeuvre pour y faire face. En accord avec M. le Président du Conseil d'Administration de la S.N.C.F. j'ai décidé de constituer un groupe de travail composé de représentants de la S.N.C.F., de hauts fonctionnaires et de personnalités compétentes dans le domaine des transports.

Je vous demande de bien vouloir présider les travaux de ce groupe.

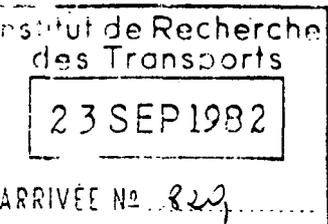
Je souhaite qu'il soit procédé à une analyse approfondie des causes de cette situation et en particulier des adaptations insuffisantes de l'entreprise aux évolutions structurelles du marché afin de tracer les grandes lignes d'une stratégie de reconquête du marché. Je souhaite que cette analyse critique et prospective aborde notamment les aspects commerciaux, l'adéquation des réponses techniques actuelles, les innovations à mettre en oeuvre, les perspectives ouvertes par l'évolution technologique, l'insertion du transport ferroviaire dans la chaîne de production, la stratégie de développement de transports combinés.

Je souhaite pouvoir disposer des premières conclusions de ces travaux dès la fin de l'année 1982, afin qu'ils puissent être intégrés dans le premier contrat d'entreprise de la S.N.C.F.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Monsieur le Directeur  
l'Institut de Recherche des  
Transports  
Avenue du Gal Malleret-Joinville  
P.28 94114 ARCUEIL Cedex

*ALM*





COMPOSITION DU GROUPE



## COMPOSITION DU GROUPE

Jean-Pierre GIBLIN, Directeur de l'Institut de Recherche des Transports, Président

Claude BOUTTÉ, Directeur de la région de Rennes à la S.N.C.F.  
(ex-chef du département marketing à la Direction Commerciale Marchandises)

Jean-Luc FLINOIS, Directeur Commercial Marchandises de la S.N.C.F.

Robert GIRY, Chargé de mission à la Mission des Etudes et de la Recherche, ministère de l'Environnement  
(précédemment fonctionnaire à la Commission des Communautés Européennes)

Noël GUIBERT, Directeur des Affaires Economiques, Financières et Administratives au ministère des Transports, Administrateur de la S.N.C.F.

Jacques PELLEGRIN, Chargé de la coordination des études économiques à la Direction des Etudes Générales et de la Recherche de la S.N.C.F.

Christian REYNAUD, Chef du Service d'Analyse Economique et du Plan au ministère des Transports

Jean-Louis ROHOU, Chargé de la division Service Public Ferroviaire au ministère des Transports  
(Direction des Transports Terrestres)

Michel SAVY, Chargé de mission à la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale

Se sont joints aux travaux du groupe :

Michel CARRIER, Chef du Département Gestion à la Direction  
Commerciale Marchandises de la S.N.C.F.

Paul HANAPPE, Economiste à l'Institut de Recherche des Trans-  
ports

Roger MARCHE, Chef de la Division des transports interrégionaux  
et internationaux à l'Institut de Recherche  
des Transports

Le rapporteur, J.L. ROHOU, a bénéficié très largement des con-  
tributions des membres du groupe ; en particulier P. HANAPPE a  
bien voulu se charger d'une grande partie de ce rapport.

De nombreuses séances de travail, dont une vingtaine en forma-  
tion plénière, ont permis au groupe d'entendre en particulier :

M. BESSAY, Président du Groupe Politique des Transports pour  
la préparation du IXème Plan

M. BLANC, Directeur "Marchés de Transports Intérieurs, Trans-  
port et Energie" à la Direction Générale  
des Transports de la Commission des  
Communautés Européennes

M. CORBELLINI, Responsable du marketing à la C.N.C.

M. CRESCENT, Président Directeur Général de Calberson

M. CRESTEY, Directeur Général de Calberson International

M. DESCADÉILLAS, Directeur du SERNAM

M. DOUSSET, Directeur "Infrastructures, Technologie des  
Transports, Intervention des Etats"  
à la Direction Générale des Transports de  
la Commission des Communautés Européennes

- M. FIQUET, Responsable de l'étude de réforme de l'acheminement  
à moyen terme à la Direction Commerciale  
Marchandises de la S.N.C.F.
- M. GARDE, Directeur Adjoint du Matériel à la S.N.C.F.
- M. GERIN, Directeur du Transport à la S.N.C.F.
- M. LECUN, Chef du Département Transport du réseau Ouest à la  
S.N.C.F.
- M. LOUAZEL, Chef de la Division Commerciale Marchandises de  
Reims à la S.N.C.F.
- M. OELTE, Représentant de la Deutsche Bundesbahn à Paris  
(Chemins de fer Allemands)
- M. SALINI, Chargé de mission auprès du Directeur des Transports  
Terrestres, rapporteur à la Commission  
Transports Combinés, présidée par  
Monsieur l'Ingénieur Général Frybourg
- M. SOLER, Représentant de la R.E.N.F.E. (Chemins de fer  
Espagnols) à Paris
- M. TARTIER, Directeur Commercial de la C.N.C.
- M. TIHY, Directeur Technique de la C.N.C.
- M. TOUBIN, Chef du Département Transport de Marchandises à la  
Direction du Transport de la S.N.C.F.

Le groupe a également rencontré chaque organisation syndicale de cheminots :

MM. LECANU et VINCENT pour la C.G.T.

MM. COLIN, GORAND et STIMALIGLIO pour la C.F.D.T.

MM. MALET et DELPEUCH pour la F.M.C. (1)

MM. BOTELLA, IAROVAY et MENARD pour F.O.

MM. FOUCAULT et LANCIOT pour la C.F.T.C.

MM. CHANSON, CHARLEMAGNE, DUBUS et LESTABEL pour la C.G.C./C.F.E.

MM. DENISE, FRAIZ et GUILLOT pour la F.G.A.A.C. (2)

MM. DOULCET et TONON pour le S.N.F.S. (3)

---

(1) Fédération Maîtrise et Cadres des Chemins de Fer et Activités annexes

(2) Fédération Générale des Autonomes et Agents de Conduite des Chemins de Fer

(3) Syndicat National des Fonctionnaires Supérieurs

Les membres du groupe prient les différentes personnes rencontrées au cours des visites effectuées notamment à Marseille, Avignon, Aulnoye, Sotteville, Troyes de bien vouloir les excuser de ne pouvoir citer tous leurs noms ; ils les remercient pour leur accueil, les explications et tous les renseignements intéressants fournis. Ils ont également interrogé les responsables du transport des groupes Rhône-Poulenc et Thomson.

Doivent être remerciés également pour leur collaboration à ce rapport :

M. GERAUD, Chef de la Division Stratégie Marchés au Département Marketing de la Direction Commerciale Marchandises de la S.N.C.F.,

M. COLIN du Centre de Recherche d'Economie des Transports d'Aix-en-Provence,

et M. DEBERGUES du Service d'Analyse Economique et du Plan

