

**LES LIGNES MARITIMES ET LE TRANSPORT
TERRESTRE : QUELS ENSEIGNEMENTS
PEUT-ON TIRER DU CAS « RAIL LINK » ?**

ÉLISABETH GOUERNAL
DEST
INRETS

1. INTRODUCTION

La Commission Européenne encourage l'usage du rail comme alternative ou complément au transport routier. Ecologiques, les opérateurs ferroviaires doivent devenir commercialement efficaces et plus sensibles aux demandes des clients.

Quelques grands chargeurs et transporteurs sont devenus progressivement conscients qu'ils devaient aujourd'hui penser en termes de développement durable, mais l'enjeu essentiel reste pour eux la compétitivité des modes alternatifs par rapport au transport routier notamment en termes de coût et de qualité.

À la suite des directives de la Commission Européenne, les réformes nécessaires à la mise en œuvre des politiques ont été conduites par certains des États membres tandis que d'autres sont en retard. Le 15 mars 2003 constituait

la date butoir pour la mise en application de la directive 2001/12. Le transport ferroviaire international de marchandises doit être autorisé à toute compagnie possédant une licence et qui remplit les critères de qualification. La date limite est repoussée à l'année 2006 pour le trafic national. Cependant la mise en œuvre prend des formes différentes, et progresse à des allures distinctes selon les contextes historiques, culturels et sociaux spécifiques à chaque pays de la CE.

Dans ce contexte changeant, la plupart des grandes compagnies maritimes ont annoncé leur intention d'intégrer les segments terrestres de la chaîne de transport intermodal pour avoir le contrôle du transport de bout en bout, avec un intérêt particulier pour le mode ferroviaire en Europe. Quelle est la réalité de ces annonces ? Pourquoi les transports terrestres attirent-ils l'attention des grandes compagnies maritimes ? Comment adaptent-elles leurs stratégies respectives dans chaque pays puisque la progression vers la libéralisation et/ou la privatisation du chemin de fer diffère si largement ? Où en sont-elles aujourd'hui ? Ce sont les questions auxquelles nous nous proposons de répondre dans cet article.

Notre analyse se concentrera sur une étude du cas Rail Link (RL), filiale de CMA-CGM engagée dans le développement du transport ferroviaire pour la compagnie maritime. Évidemment, d'autres grandes compagnies maritimes majeures suivent ce même mouvement, mais elles ne sont pas nombreuses à créer des filiales. Même si l'activité concernée reste modeste, RL est un cas intéressant parce qu'opérant dans deux pays européens, le Royaume-Uni et la France, qui ont réagi de façon opposée à la déréglementation. Le Royaume-Uni était largement en avance des directives de Bruxelles pour démarrer le processus tandis que la France semble traîner les pieds et repousser la mise en œuvre au dernier moment possible. En conséquence, RL a organisé ses relations et accords contractuels dans ces deux pays de façon compatible avec l'environnement institutionnel de chacun.

Un autre facteur doit être pris en considération : le volume de conteneurs que RL ou n'importe quelle filiale ferroviaire d'une compagnie maritime est capable d'attirer vers un port particulier. Des volumes importants constituent en effet un préalable pour permettre au transport ferroviaire d'être économiquement compétitif en assurant une fréquence suffisante pour les besoins requis par l'organisation mise en place aujourd'hui par les chargeurs et les armateurs. Les grands ports qui drainent de forts volumes seront les plus susceptibles d'attirer le rail et inversement les ports vers lesquels convergent les services ferroviaires peuvent prétendre à une plus grande croissance. À partir de ces observations et des stratégies de développement axial mises en œuvre par les compagnies maritimes, on peut s'interroger sur l'avenir du système *hub and spokes* dans le transport intermodal ferroviaire.

2. COMMENT EXPLIQUER L'ENGOUEMENT DES COMPAGNIES MARITIMES POUR LA DESSERTE TERRESTRE ?

Trois raisons animent les compagnies maritimes dans le développement de services porte à porte qui supposent la prise en charge du transport terrestre. Toutes sont portées entre autres par des considérations économiques. La première est liée à l'exploitation, la seconde vise à répondre à la demande des chargeurs, la troisième, liée à la précédente, vise une stratégie de marketing.

Premièrement, les lignes maritimes veulent mieux contrôler leurs coûts logistiques en suivant la totalité du voyage de leurs conteneurs (en *carrier haulage*¹) et pas seulement le segment maritime entre deux ports. Les implications financières potentielles sont considérables. L'exemple ci dessous, basé sur les chiffres d'une compagnie maritime, donne un ordre de grandeur de cet enjeu. Une ligne maritime qui a, dans les dernières années, réalisé un chiffre d'affaires de 1,5 milliards de dollars a supporté durant cette même année des coûts logistiques de 170 millions, soit 11,3 % du chiffre d'affaires. Une marge bénéficiaire de 1 à 3 % du chiffre d'affaires, quand il y en a, est considérée excellente. Les réductions de coûts possibles ont déjà été largement obtenues sur le segment maritime tant par l'accroissement de la taille des navires, la réorganisation des dessertes que par la mise en place de consortiums et d'alliances (GOUVERNAL, 2002). Les taux du fret fluctuent sans cesse, plus souvent bas que hauts, au gré des variations du marché sur lequel les lignes maritimes n'ont pas de contrôle direct. Les coûts logistiques représentent un champ potentiel d'économies que les opérateurs maritimes considèrent ne pas avoir encore été complètement exploré. Un contrôle total ou du moins meilleur des coûts logistiques peut être décisif pour le succès de l'entreprise grâce à la réduction de coût qu'il peut apporter ou conduire à sa faillite en cas d'échec.

Les coûts logistiques englobent toutes les dépenses en rapport avec le conteneur par opposition à ceux qui concernent le seul navire, c'est-à-dire principalement :

- le coût en capital de l'acquisition des conteneurs s'ils sont en propriété ou le prix de la location ;
- le coût de la manutention et du déplacement des conteneurs vides du lieu de livraison après le dernier voyage commercial au lieu de repositionnement pour les prochains, sachant qu'il peut y avoir un trajet maritime entre les deux.

La ligne maritime aimerait avoir le contrôle de ses stocks de conteneurs parce que des économies pourraient être attendues de :

- la réduction de quelques jours de la durée du voyage des conteneurs (en moyenne pour un transporteur transocéanique un conteneur fera quatre

¹ Transport terrestre fait sous la responsabilité de l'armateur.

voyages dans l'année²) ;

- la diminution du nombre de mouvements de vides par contrôle direct de la livraison et du repositionnement
- la massification du transport terrestre des conteneurs vides comme pleins en vue d'obtenir de meilleurs prix des transporteurs terrestres. Aucune massification n'est possible par la route et c'est la raison pour laquelle les lignes maritimes s'intéressent beaucoup aux développements du rail et de la voie d'eau.

Il est évident que les résultats de telles stratégies sont proportionnels à la part du *carrier haulage* réalisée par la compagnie. Plus grande sera cette part, plus importantes pourront être les économies réalisées.

L'accès ferroviaire des terminaux à conteneurs peut soulager la congestion routière qui va devenir critique pour certains ports continentaux comme Rotterdam ou qui l'est déjà comme au Royaume-Uni. Les distances relativement courtes dans ce pays devraient normalement jouer en faveur de la route puisque le transport routier est plus facile à rentabiliser sur des courtes distances. Le transport routier a été et reste toujours une source d'inquiétudes : pénurie de chauffeurs routiers, moindre concurrence étrangère que sur le continent et congestion routière importante. Tous les opérateurs sont unanimes à prévoir une aggravation de cette congestion. Selon eux³, l'entrée en vigueur en 2003 de la directive de la Commission sur les horaires de travail devrait aggraver cet état de fait.

En second lieu, les lignes maritimes doivent répondre à la demande d'un service de porte à porte de la part de leurs clients ou du moins de quelques-uns d'entre eux (les gros chargeurs). Cela peut prendre la forme d'un contrat de porte à porte ou d'un contrat du service sur l'Atlantique nord. Cependant la pénétration intérieure par les lignes maritimes diffère largement d'un pays à l'autre.

Sur le continent, l'expansion du *carrier haulage* est restreinte parce qu'une grande proportion des volumes est sous le contrôle de puissants commissionnaires de transport. Ces compagnies ont aussi l'ambition d'offrir des services de porte à porte à leurs propres clients qui s'avèrent être également de gros chargeurs. Le transport maritime est sous-traité aux lignes maritimes. Nous sommes par conséquent dans une situation critique où les commissionnaires de transport sont en même temps clients et concurrents des lignes maritimes.

Au Royaume-Uni, le pourcentage de *carrier haulage* peut atteindre 70 à 100 % de l'avis de compagnies maritimes interrogées. Les commissionnaires n'ont pas le même poids que sur le continent. Il existe une raison historique et géographique à cet état de fait spécifique aux îles britanniques. Jusqu'aux

² Entretiens avec des armateurs.

³ Interviews menées auprès d'armateurs et d'opérateurs de transport combinés à Liverpool en mars 2003.

années 1970, beaucoup de ports du Royaume-Uni comme Glasgow, Bristol, Liverpool, Hull, Newcastle... avait des lignes conventionnelles directes avec toutes les parties du monde. Au début de la conteneurisation, les navires devenus plus grands et leurs coûts d'exploitation ayant considérablement augmenté, les lignes maritimes (principalement des compagnies britanniques) ont cessé leurs services directs aux ports traditionnels. Elles ont rajouté à leurs services du Nord Europe une escale dans un port du Royaume-Uni aussi proche que possible de l'itinéraire régulier du navire. Pour cette raison, les ports de conteneurs du Royaume-Uni sont concentrés dans le Sud-Est du pays, plus proche de la rangée portuaire Hambourg-le Havre.

Cependant afin de satisfaire les exigences de leurs clients et éviter de pénaliser ceux qui sont éloignés des ports de chargement de la nouvelle organisation, les lignes maritimes ont mis en place le système du « *grid* », rendu possible par le pouvoir considérable des conférences⁴ à cette époque. Comme c'est encore le cas aujourd'hui, les taux de fret maritimes sont très semblables, voir les mêmes, quel que soit le port de chargement dans une rangée portuaire. Le client qui devait charger ses marchandises non pas à 50 kilomètres de chez lui mais à 300 aurait été soumis à une augmentation considérable du coût total de transport porte à porte. Les lignes maritimes ont offert d'assurer le transport intérieur et ont pratiqué des subventions croisées entre les transports maritime et terrestre afin que les chargeurs ne soient pas excessivement pénalisés par le changement de la desserte. Cette pratique a été suivie presque universellement au début et jusqu'aux années 1980. L'héritage de cette période est donc le contrôle majoritaire du transport terrestre par les lignes maritimes. Ce qui revient à dire que la pratique du *carrier haulage* est généralisée bien que la situation soit en train de changer. Par conséquent, les lignes maritimes au Royaume-Uni sont les premières affectées par la qualité du transport intérieur et sont extrêmement sensibles à tous les problèmes de congestion qui peuvent survenir. Ceci participe à expliquer la croissance du transport ferroviaire même dans des ports de faibles volumes.

En comparaison, le marché du transport maritime international en France est bien davantage contrôlé par les grands commissionnaires. Ceux-ci fournissent au chargeur un service porte à porte et négocient directement les prix du transport intérieur sur lequel ils reçoivent une commission ; ils ne souhaitent par conséquent pas se départir de ce contrôle au profit des lignes maritimes. Il est alors difficile pour ces dernières d'imposer le *carrier haulage* dans ces pays, dans la mesure où cela les mettrait en concurrence avec les commissionnaires qui, en outre, leur fournissent une proportion substantielle de leur fret maritime. Par conséquent, l'importance du *carrier haulage* est souvent plus faible, bien qu'il y ait des variations considérables d'une ligne maritime à une autre et selon les clients et la nature des liens avec les commissionnaires. Pour CMA-CGM en France, cette part n'est que de 20 %.

⁴ Entente entre armateurs de ligne portant sur la régularité de la desserte et les prix.

Enfin, en offrant un service porte à porte à leurs clients, les lignes maritimes ont l'occasion de se différencier de leurs concurrents. La plupart des lignes maritimes opèrent dans des VSA (*Vessel Sharing Agreement*) et la qualité du service maritime proprement dit (fréquence, temps de transit, horaires...) est la même pour toutes les lignes. La seule raison pour laquelle un chargeur préfère une ligne à une autre est un différentiel de taux de fret. Cette politique est d'autant plus difficile à mener que les taux de fret se sont sans arrêt érodés ces dernières années. Le *carrier haulage* ou les contrats porte à porte permettront à la ligne, non pas de retenir des clients par des rabais sur les taux du fret, mais de les attirer en améliorant la qualité du service où elle peut l'être, c'est-à-dire le transport intérieur.

3. RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

Les services ferroviaires sont soumis à leur environnement institutionnel et ce cadre constitue une contrainte importante dans la stratégie des compagnies maritimes pour développer leurs propres services et dans la manière de les mettre en œuvre.

3.1. UN RETARD DANS L'EFFET ATTENDU DE LA RÉFORME BRITANNIQUE

Les Britanniques ont fréquemment été au premier rang des réformes de libéralisation en Europe. Dans les années 1980, les transports routiers de passagers et de marchandises ont été libéralisés. Cependant, ce qui frappe concernant la réforme ferroviaire, n'est pas tant sa date précoce de mise en œuvre que sa nature radicale.

La réforme a été conduite en 1994 avec le vote du « *Railways Act* » faisant suite à la recapitalisation de 1,4 milliards de livres destinés à rendre British Rail (BR) plus attirant pour des acquéreurs éventuels. Conformément aux recommandations européennes, l'infrastructure est séparée de l'exploitation. Le réseau le plus vieux d'Europe a été repris par Railtrack, une société a été créée pour ce faire. Cette compagnie privée a assumé seule la responsabilité de la gestion technique et économique, de l'entretien et du développement du réseau. Cependant, un monopole privé demande un encadrement réglementaire public rigoureux. Cette fonction a été confiée initialement au « *Rail Regulator* » pour éviter l'abus de position monopolistique, la distorsion de concurrence et les politiques de prix qui découragent investissement et augmentation de trafic. Le nouveau gouvernement travailliste, arrivé au pouvoir sous Tony BLAIR en 1997, a créé une instance supplémentaire, l'Autorité Stratégique du Rail (SRA), en 1998 pour garantir une politique de transport cohérente.

Les divisions opérationnelles de BR ont été privatisées par appartement : une division géographique pour le transport des passagers a conduit à la création de 25 compagnies. Pour le fret, EWS (English, Welsh and Scottish Railway

Ltd), filiale du Groupe américain Wisconsin Central, a acheté la grande majorité des divisions mises en vente. Freightliner, l'opérateur historique de transport combiné de British Rail a fait l'objet d'une procédure de rachat par ses cadres (*Manager Buy Out*). Direct Rail Service, qui s'est spécialisé dans le transport de produits nucléaires, a été acheté par British Nuclear Fuels Ltd. En 1997, à la fin de la réforme, il y avait trois compagnies en charge du fret, chacune avec son propre marché. Centré sur le vrac et la pétrochimie, EWS a transporté environ 90 % du tonnage ferroviaire⁵ (SAVY, 1999). Freightliner était à ce moment le seul opérateur de transport combiné vers les ports.

L'objectif de cette réforme qui était d'introduire la concurrence a mis du temps à porter ses fruits pour les services portuaires. Ce n'est pas avant 1999 que GB Railfreight demanda une licence. Cette compagnie dans un premier temps proposait seulement matériel et traction, laissant au client unique le soin d'assurer le service et d'assumer le risque commercial. Aujourd'hui GB Railfreight exploite une navette publique. La concurrence vient davantage de l'entrée de EWS sur le marché du conteneur. Ce dernier n'a commencé ses services qu'en 2003 après deux ans d'hésitation. Freightliner est resté le seul opérateur sur le marché du conteneur pendant cinq ans (NASH, 2001). C'est la raison pour laquelle Rail Link négociera avec Freightliner en position de faiblesse.

3.2. FRANCE : UN CONTEXTE POLITIQUE DIFFICILE, UNE POLITIQUE D'ATTENTE MAXIMUM

La réforme de 1983 a transformé le statut de la SNCF d'administration à entreprise commerciale possédée par l'État. En conséquence, elle est soumise au droit commercial, a gagné un Conseil d'administration et est devenue responsable de ses ressources propres. La SNCF peut grâce à ce nouveau statut créer des filiales et prendre des parts dans d'autres entreprises. Néanmoins, ces changements n'ont pas empêché l'entreprise de subir une dégradation du trafic de fret importante : de 60 milliards de tonnes-kilomètres en 1981 à 44 en 1993 (le point le plus bas).

Quatorze ans après ce premier désengagement plutôt timide de l'État, ce dernier a décidé de rendre effective la directive 91/440 en séparant l'infrastructure de l'exploitation. Il crée Réseau Ferré de France (RFF). RFF est responsable de la gestion, de l'entretien et du développement de l'infrastructure. L'établissement public RFF a sous-traité l'entretien et, dans un premier temps, l'attribution de sillons à la SNCF, qui avait gardé le personnel et les équipements nécessaires. Cette organisation a posé évidemment des problèmes quant au comportement attentiste de la SNCF qui contrôlait une ressource indispensable à l'exploitation de tout train sur le territoire national. Le transfert de compétence nécessaire à un fonctionnement cohérent qui aurait

⁵ EWS achemine aussi des lettres et des paquets.

dû se faire avec la création de RFF ne s'est produit que très progressivement.

Jusqu'à très récemment, la SNCF était la seule cliente de RFF. Le réseau français a exploité au maximum les dates limites fournies par la Commission pour l'ouverture du réseau fret. Les services internationaux ont été ouverts à d'autres compagnies ferroviaires seulement le 16 mars 2003, date fixée par la Directive 2001/12. Mais de fait, aucune véritable entrée d'entreprise ferroviaire ne sera possible avant mi 2004, faute d'obtenir les certifications nécessaires. Le trafic entre deux ports français, tel celui assuré par les navettes de Rail Link entre Le Havre et Marseille ou celui de LHS (Le Havre Shuttle) entre Le Havre et Strasbourg, n'est pas pour l'instant ouvert à la concurrence.

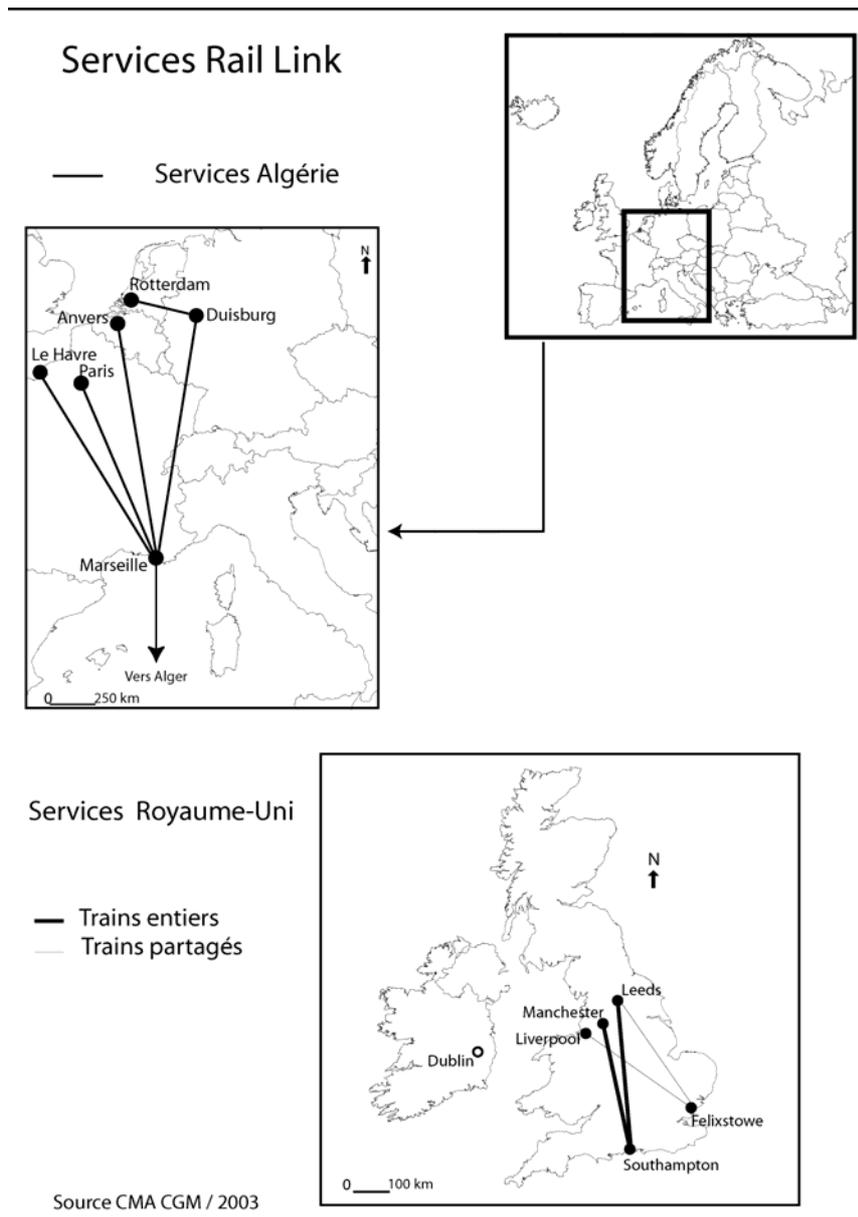
En France, l'opérateur du transport combiné pour les conteneurs est la Compagnie Nouvelle des Conteneurs (CNC)⁶, filiale de la SNCF. Elle a un quasi-monopole pour le trafic national portuaire, mais ne réalise pas la traction ; Intercontainer Interfrigo (ICF) participe au trafic international. La SNCF reste la seule compagnie qui puisse assurer la traction que ce soit pour la CNC ou ICF, jusqu'en mars 2003 pour le trafic international et jusqu'en 2006 pour le trafic national.

4. RAIL LINK : UNE ÉTUDE DE CAS

Rail Link (RL) est une filiale à 100 % de CMA-CGM, parmi d'autres filiales comme Progeco (dépôts, réparation), RSC (Rhône Saône Conteneurs) centrée sur le transport fluvial et Logistic Link, qui agit comme un commissionnaire et propose des services logistiques à ses clients. Toutes ces filiales sont dans leur phase de démarrage. Rail Link a été créé à la fin de 2001. RL répond au souhait de CMA-CGM d'offrir des services multimodaux à ses clients. RL dit chercher ses clients parmi les chargeurs, les commissionnaires, ses partenaires et d'autres lignes maritimes. Cependant ses services ferroviaires sont consacrés quasi exclusivement aux lignes de la CMA-CGM et marginalement à quelques partenaires de la compagnie. L'activité de RL est principalement centrée sur l'Europe, au seul service de la ligne maritime NAF du groupe qui sert l'Algérie et la Tunisie depuis le port de Marseille (Carte 1). Rail Link est aussi présent au Royaume-Uni. Les organisations mises en place dans ces deux pays sont différentes, du fait des contextes institutionnels contrastés. Ces deux régions concentrent la presque totalité de l'activité de Rail Link qui néanmoins essaie de développer des activités dans plusieurs autres pays non seulement d'Europe mais aussi d'Asie. Par exemple, un service trans-sibérien est à l'étude, impliquant Rail Link en tant que commissionnaire. Mais cela ne signifie pas qu'il investit ou prend le risque commercial du service, il veut proposer un connaissance intermodal.

⁶ Novatrans est un autre opérateur au service des routiers, spécialisé dans le transport de caisses mobiles.

Carte 1 : Les services Rail Link



4.1. RAIL LINK EN EUROPE CONTINENTALE ET SES DIFFÉRENTS SERVICES

Plus de 80 % de l'activité de RL vient de la demande de la ligne NAF. Monter ce service vers l'Algérie avec NAF, a permis de créer un nouveau marché qui différencie CMA-CGM d'autres fournisseurs (Cf. 2.). Dans ce but, les deux services associés, le maritime et le ferroviaire, se sont montés simultanément. Cette coopération entre deux divisions de la compagnie

maritime a amélioré la qualité d'un service global fourni par CMA-CGM depuis les ports d'Europe du Nord vers l'Algérie. Joindre l'Algérie d'Anvers ou du Havre par Marseille en utilisant des navettes de Rail Link, améliore largement le temps de transit. Rail Link organise aussi le transport intérieur en Algérie. Jusqu'à maintenant le transport routier était utilisé mais RL développe un service ferroviaire du port d'Alger au port sec intérieur de Rouïba en coopération avec SNTF, la compagnie nationale de chemin de fer algérienne. Lorsque ce projet sera achevé, RL sera capable d'offrir un transport intermodal à partir et vers chacun des deux ports d'escale. Ce service avec un meilleur temps de passage peut être vendu plus cher que celui offert par les concurrents. Dans ce cadre, la livraison du conteneur d'Anvers à Alger prend 6 jours au lieu de 12 à 15 jours par les itinéraires habituels.

Ces nouveaux services confisquent une partie du trafic des lignes maritimes vers l'Asie qui escales dans les ports nord européens et qui desservent l'Algérie par transbordement en Méditerranée. L'emplacement du hub varie en fonction de la compagnie maritime. Evergreen a positionné son hub à Tarrante, Maersk à Algesiras et CMA-CGM à Malte. De ce fait, le service intermodal de Rail Link est en concurrence avec le service offert par la ligne FAL de son propre groupe. Le statut de filiale de Rail Link l'oblige à réaliser des profits et il sera jugé sur ses propres résultats. Une partie des volumes que charge RL a été gagnée sur des lignes maritimes concurrentes à Marseille.

En revanche, le champ d'activité de RL aujourd'hui en France ne permet pas de réduire les coûts de repositionnement des conteneurs vides, parce qu'il ne charge que des conteneurs pleins à destination de l'Algérie. De ce fait, cette filiale ne répond pas pour l'instant à l'objectif de réduction de coût dans la gestion de la circulation des conteneurs.

RL transporte principalement des conteneurs du terminal au port en réponse à la demande d'une ligne maritime. Côté port de Marseille, RL évite les problèmes spécifiques des connexions routières vers les terminaux, tels le manque de camions équipés, la fiabilité des livraisons et le coût de ce trajet routier. À l'autre extrémité, que ce soit au Terminal d'Anvers ou à celui du Havre, RL n'est pas responsable de la collecte des conteneurs.

Ce transport intérieur est fait soit en *merchant haulage* soit en *agent haulage*, c'est-à-dire sous la responsabilité du chargeur ou de l'agent maritime. RL achète seulement des trains navettes et des espaces dans des trains à la CNC (Compagnie Nouvelle des Conteneurs) pour assurer la fiabilité du service. Le personnel CMA-CGM suit chaque opération du transport multimodal, y compris le transbordement dans le chantier de transport combiné ou sur le terminal portuaire afin de garantir un service global ferroviaire fiable et l'arrivée à l'heure. La compétence de RL repose sur l'organisation d'un « rendez-vous parfait » entre l'escale hebdomadaire des navires de la ligne

NAF de 250 EVP⁷ le samedi après-midi, et le déchargement des conteneurs depuis Anvers, Le Havre ou Paris.

En 2002, les volumes chargés par RL étaient approximativement de 15 500 EVP en Europe Continentale (Tableau 1). Pour donner un ordre de grandeur, ERS, la joint-venture de transport ferroviaire de P&O/Maersk, a commencé son service en 1998 avec 22 000 EVP et a atteint 363 000 EVP en 2002. L'activité de RL représente 5 % de celle d'ERS et RL n'agit pas encore comme un opérateur majeur dans le transport ferroviaire européen. Néanmoins, ce volume représente plus de 70 % du volume de la première année d'exploitation d'ERS et, à Marseille, CMA-CGM est dans une position de leader. Les conteneurs RL sont déchargés au Terminal de Mourepienne et ce service utilise la quasi totalité des capacités de l'équipement ferroviaire de ce terminal que les concurrents potentiels auront donc des difficultés à utiliser. Cependant, quelques lignes concurrentes, comme MSC, Maersk ou Sud Cargo, réfléchissent au développement de services semblables. Le terminal de Fos où les capacités ferroviaires existent, pourrait constituer une meilleure localisation à laquelle ERS est en train de réfléchir.

Tableau 1 : Principaux trafics de Rail Link en Europe continentale

2002	EVP
Sortie Anvers	5554
Sortie Le Havre	4071
Sortie Paris	1825
Rotterdam-Duisburg	2524

Jusqu'à aujourd'hui pour installer de tels services en France, comme nous l'avons expliqué auparavant, RL doit traiter obligatoirement avec la CNC, le seul opérateur capable de le faire. CNC sous-traite la traction à la SNCF.

4.2. RAIL LINK AU ROYAUME-UNI

4.2.1. Enjeux particuliers des ports

Les ports s'intéressent particulièrement aux services ferroviaires quand la saturation de la route devient visible, parce que le rail est la meilleure façon de grouper les trafics vers des terminaux intérieurs. La part modale du rail dans les trafics portuaires est beaucoup plus importante au Royaume-Uni qu'en France. Freightliner, l'opérateur du transport combiné principal, transporte de l'ordre de un million d'EVP par an, ce qui correspond approximativement à 21 % des trafics portuaires. Au Havre, la part du rail est tombée de 15 % en 1998 à moins de 11 %. Thamesport et Tilbury réalisent un chiffre de 22 % de part modale pour le rail et Southampton de 30 %. En 2002, le port de Felixstowe a acheminé 320 000 conteneurs par fer contre 200 000 en 1997,

⁷ Équivalent Vingt Pieds, unité de mesure des trafics conteneurisés.

ce qui correspond à une augmentation de la part du transport combiné de 12,5 à 17 %. Les trafics des ports du Royaume-Uni de 1990 à 2000 sont présentés dans le Tableau 2.

Tandis que toutes les plus grandes compagnies maritimes considèrent les liaisons ferroviaires comme importantes, c'est au Royaume-Uni, plutôt qu'en France ou en Allemagne, que les armateurs, y compris les petits, ont pris en premier le risque de monter des services ferroviaires. En France, les Autorités Portuaires ont été leaders sur ce marché. Au Royaume-Uni, la présence répandue de *carrier haulage*, la sous-capacité de l'offre des chemins de fer, la conscience de la congestion croissante de la route et des entrées et sorties portuaires, et la crainte d'augmentation des tarifs routiers ne sont probablement pas sans rapport avec cette attitude.

Tableau 2 : Trafic des ports du Royaume-Uni, 1990-2000 (milliers d'EVP)

	Felixstowe	Southampton	Tilbury	Thamesport
1990	1 418	345	363	9
1995	1 924	681	388	300
2000	2 793	1 062	504	

4.2.2. Les services offerts par Rail Link au Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, l'agence CMA-CGM a anticipé le développement de Rail Link en montant des services ferroviaires pour la compagnie maritime dès la libéralisation des chemins de fer via la création du LRDG, Liverpool Rail Development Group. Ce dernier a été créé à l'instigation de la CMA-CGM. L'idée fondatrice de ce regroupement était d'apporter une solution au refus de Freightliner de signer des contrats avec plusieurs entités. Le groupe opère comme un syndicat d'achat et est administré par CMA-CGM qui gère ce groupement à « livre ouvert », c'est-à-dire que Rail Link (qui gère maintenant le LRGD) retransmet aux partenaires la somme facturée par Freightliner plus une commission par conteneur pour couvrir ses coûts administratifs. Ce syndicat d'« acheteurs » négocie de très faibles volumes, de l'ordre de 30 EVP par semaine entre Felixstowe et Liverpool et Leeds, c'est-à-dire la moitié de ce que CMA-CGM a contracté directement entre Southampton, Liverpool, Manchester et Leeds.

Du fait de la création de Rail Link, ces activités intermodales ont été placées sous sa responsabilité. RL traite avec Freightliner, le seul opérateur de transport combiné depuis la privatisation.

Chaque semaine, RL achète des trains blocs aller-retour de Manchester et Leeds vers Southampton. Comme les compagnies ferroviaires aux USA, Freightliner préférerait ne plus négocier pour de faibles volumes. Aux USA, ce problème peut être résolu en contractant avec les IMC (*Intermodal Marketing Companies*), opérateurs qui consolident le fret pour les chargeurs et les compagnies maritimes (LOPEZ, 2003 ; DOUET et alii, 2002).

Il y a une différence nette entre le traitement reçu par ceux qui dépassent la « masse critique », qui consiste à pouvoir charger un train complet dans les deux directions au moins une fois par semaine, et ceux qui ne l'atteignent pas. La difficulté est d'avoir un volume suffisant pour chaque port et chaque destination. Plus une compagnie maritime aura les escales de ses différentes lignes concentrées dans un même port, plus facile sera le recours au transport ferroviaire.

Les plus grandes compagnies maritimes qui opèrent sur le marché britannique, Maersk, P&O Nedlloyd, Medite (lequel représente MSC) et OOCL, ont toutes des contrats signés avec les compagnies ferroviaires pour des trains blocs dédiés. Le service le plus récent, introduit pour Maersk en juillet 2002 au port de Felixstowe, fournit une illustration parfaite de la façon dont le contrôle de trafic peut mener à un cercle vertueux. Ce service entre Felixstowe et Widnes assure un aller-retour chaque jour. Il permet d'accroître la proportion de conteneurs chargés sur le train, en offrant un service accessible aux conteneurs urgents qui ne peuvent se satisfaire d'une fréquence bi-hebdomadaire.

Ces compagnies qui ne peuvent pas fournir les volumes suffisants pour remplir des trains complets se voient offrir des contrats pour acheter des espaces sur les trains réguliers. L'unité d'achat est le wagon, c'est-à-dire généralement une capacité de 60 pieds. Plus grand sera le nombre d'espaces réservés, plus la remise sera importante. Cependant, le fait qu'il soit impossible de revendre l'espace inutilisé n'encourage pas l'achat massif. En revanche, il y a une forte incitation à grouper les volumes pour accroître le pouvoir de négociation.

Au Royaume-Uni, les compagnies sont autorisées à tracter les trains si elles obtiennent la licence adéquate. Cependant, RL n'a pas fait une telle demande. En Europe Continentale, ERS a attendu plus de 6 années avant d'établir une filiale ferroviaire, ERS Railways, autorisée à assurer sa propre traction et qui possède son matériel roulant. ERS utilise ses locomotives uniquement pour les services sur l'Allemagne, c'est-à-dire quatre destinations sur 38 desservies par ERS.

5. QUEL ENJEU DERRIÈRE CES STRATÉGIES ?

5.1. POLITIQUE DE COOPÉRATION, MANQUE D'INTÉGRATION ET D'INVESTISSEMENT

Parler d'intégration du transport terrestre pour Rail Link serait impropre. Rail Link n'a pas pour l'instant investi dans le transport ferroviaire, aucune locomotive n'a été achetée pour tirer les trains et seuls quelques wagons pouvant accueillir des conteneurs *reefer* appartiennent à RL. Rail Link agit comme un grossiste en transport combiné. Il a passé différents accords avec des opérateurs de transport combiné dont la teneur dépend du contexte institu-

tionnel et de la place de l'opérateur dans l'organisation du transport ferroviaire. L'ampleur du risque commercial et la durée des contrats sont très différentes.

Que ce soit en France ou au Royaume-Uni, ce qui frappe concernant l'organisation du transport multimodal est le besoin d'associations pour réaliser de tels services. Pour le moment en Europe, pour développer un service d'Anvers à Alger dédié à NAF, Rail Link doit négocier avec CNC comme opérateur intermodal parce qu'il n'y a aucun choix. CNC ne peut pas non plus assurer la traction qui reste une prérogative de la SNCF. Une association avec les opérateurs de terminaux combinés s'impose, CNC en France ou IFB en Belgique, ainsi qu'avec les manutentionnaires sur les terminaux portuaires. Jusqu'en 2002 au Royaume-Uni, RL a dû négocier avec Freightliner ; il essaie maintenant de discuter de nouveaux contrats avec EWS. De tels montages coopératifs ne sont pas utilisés seulement par RL. Ce type de coopération existe à Hambourg pour les services de transport combiné comme Polzug ou Metrains⁸. Cela correspond à une intégration de l'offre de service plutôt qu'à une intégration des systèmes de production. Nous l'appellerons « intégration du service ».

On parle en général d'intégration au sens économique du terme, lorsqu'il y a intégration des moyens de production, c'est-à-dire que la firme (hiérarchie - WILLIAMSON, 1996) est la forme d'organisation choisie pour réaliser un transport. Dans le cas de desserte ferroviaire par les armateurs, il y aura intégration si l'armateur préfère investir dans l'activité ferroviaire (achat de sillons, locomotives...) pour réaliser la prestation. La solution opposée serait le recours au marché sur lequel cette prestation pourrait être achetée « spot » à une entreprise ferroviaire. La réalité concernant les dessertes ferroviaires des ports que nous avons analysées à partir de l'exemple RL, mais aussi valable pour les services Metrains ou Polzug depuis Hambourg (DUBREUIL, 2002), se situe dans une catégorie intermédiaire (hybrides - MENARD, 1997) entre le marché et la hiérarchie. Ces prestations sont rendues par des organisations coopératives, formalisées par des contrats, tacites ou formels, entre les différents opérateurs qui effectuent chacun la partie du transport ou de l'organisation de transport qui est leur activité de base.

La vraie difficulté de tels services réside dans le succès avec lequel sont conduites les négociations pour obtenir des fournisseurs les contrats offrant les meilleures conditions. Or la France et le Royaume Uni offrent deux situations sensiblement différentes qui se reflètent dans les contrats passés.

5.2. TYPES D'ACCORD ET ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

L'incertitude sur la demande qu'a connue l'opérateur de transport combiné Freightliner associé au besoin de larges volumes réguliers l'a amené à essayer

⁸ Dans un contexte où d'autres choix auraient été possibles.

d'établir des engagements des lignes maritimes clientes de ses services. En échange d'un engagement du volume, Freightliner leur accorde des prix inférieurs à ceux du marché. L'opérateur ferroviaire peut ainsi assurer plus facilement la rentabilité de ses services en connaissant à l'avance les volumes chargés. Ce n'est que très récemment (début 2003), que les lignes maritimes ont la possibilité de choisir leur fournisseur de services ferroviaire. Avant cette date, Freightliner était le seul capable d'offrir ce service vers les ports.

Au Royaume-Uni les accords sont moins favorables aux lignes maritimes qu'en France. Ces dernières doivent gérer leurs propres déséquilibres de flux. Par un contrat de deux ans, Rail Link s'engage à charger un certain volume aller-retour entre une origine et une destination données. En échange de cet engagement, les lignes maritimes obtiennent un prix stable, sur une base « *take or pay* » : qu'elles utilisent ou pas ces capacités de transport, elles sont facturées. Cependant, les compagnies maritimes ne sont autorisées à vendre aucune des capacités inutilisées à d'autres lignes maritimes et ne peuvent pas, par conséquent, opérer comme commissionnaires. De cette façon, Freightliner s'assure des volumes stables et bénéficie de tout trafic supplémentaire. Dans ce contexte, il devient de plus en plus difficile d'obtenir des espaces sur les trains. Pour y parvenir, les lignes maritimes doivent coopérer, parce que Freightliner ne veut pas vendre à l'unité.

En 2000, Freightliner a pu négocier quelques hausses de prix d'environ 15 %, principalement pour les conteneurs de 40 pieds et les conteneurs vides, compte tenu de la pénurie de l'offre. La nouvelle politique de Freightliner visant à réaliser des profits, supposée être une conséquence directe de sa privatisation, a pris 5 ou 6 ans pour être effective. Freightliner a alors réduit le nombre de services et augmenté ses prix. En revanche pour ses clients les plus importants, au-delà de 1 million de livres de chiffre d'affaires (1,5 millions d'euros), un membre du personnel de Freightliner est détaché dans les locaux de la compagnie maritime pour réaliser les tâches administratives nécessaires pour ses services.

Ces contrats sont bien sûr renouvelables, mais ils ne sont pas exclusifs. Des contrats peuvent être signés avec les autres opérateurs pour charger des volumes supplémentaires. Les lignes maritimes n'ont eu l'occasion de le faire que seulement depuis quelques mois, avec l'entrée sur le marché d'EWS et de GB Railfreight. Dans cette nouvelle situation, la stratégie des lignes maritimes consiste à répartir les risques et à obtenir un plus grand pouvoir de négociation en permettant à la concurrence de jouer son rôle. Les lignes maritimes essaient d'obtenir des contrats pour l'avenir avec les nouveaux fournisseurs tout en sauvegardant leurs liens avec l'ancien. Ce dernier facteur est important quant au résultat de la lutte de pouvoir engagée entre les nouveaux concurrents et l'opérateur existant.

La nouvelle politique contractuelle qui a été introduite en 2001 restreint l'accès au marché. Les accords qui transfèrent le risque commercial aux

compagnies maritimes concernent de 60 à 65 % du chiffre d'affaires de Freightliner. Les compagnies maritimes perdent un certain degré de flexibilité mais gagnent en niveau de prix, tandis que Freightliner réduit ses coûts d'exploitation.

En France, CNC qui est opérateur public accepte de vendre des trains blocs aller simple peu de jours avant le départ. Si RL ne peut pas charger un nombre suffisant de conteneurs pour constituer un train bloc, il peut annuler le train et acheter seulement les espaces nécessaires. Dans ce cas, ses conteneurs passent par le hub de Villeneuve Saint Georges. Le risque pour RL est donc minime en France comparé au Royaume-Uni où Freightliner transfère le risque commercial sur son client. Freightliner est en situation de monopole, comme CNC, mais privé. Il tire avantage de la congestion routière et portuaire et de la crainte d'augmentation des prix routiers. En France où la réforme « est en panne » et où CNC est réputé « mauvais opérateur », RL peut obtenir de bien meilleures conditions : il peut acheter un aller simple, l'annuler très facilement, et n'a pas besoin de s'engager sur des volumes à long terme. RL peut revendre des espaces de ses trains blocs aux partenaires de CMA-CGM.

La période actuelle est une période transitoire, puisque la libéralisation n'est pas encore effective partout pour ces services. Les organisations sont encore mouvantes. Au vu de l'analyse des pratiques au Royaume-Uni qui possède une certaine avance en termes de libéralisation, on peut penser que le rapport de force dans la mise en place de coopérations entre armateurs et entreprises ferroviaires devrait évoluer dans les autres pays européens en faveur des entreprises ferroviaires. Celles-ci ne fourniront un service que s'il dégage une rentabilité. Le plan récemment mis en place à la SNCF par M. VÉRON illustre d'ailleurs cette tendance. Il montre que dans un marché contestable (BAUMOL et alii, 1982), ouvert maintenant à d'autres entreprises, les entreprises publiques intègrent la contrainte de rentabilité.

De fait, la contrainte financière débouche plus généralement sur la question des formes d'organisation spatiales des services offerts : des réseaux hub and spokes, du point à point, ou un mixte des deux. Un modèle du type de celui fait pour l'aérien (LEDERER, NAMBIMADOM, 1997) pourrait être testé sur le ferroviaire. Nous ne développerons pas ici de modèle, cela n'est pas notre propos. Néanmoins cela nous permet de dessiner quelques pistes pour l'organisation future de ces dessertes ferroviaires, compte tenu de l'observation des nouveaux services qui se mettent en place depuis ou vers les ports.

5.3. DES SERVICES PRINCIPALEMENT DIRECTS

En France, Rail Link utilise des navettes parce que son activité est concentrée sur le service Algérie avec une exigence spécifique mais a également recours à l'ensemble des services fournis par le réseau CNC en France. Quand les conteneurs ne sont pas à l'heure ou s'ils sont peu nombreux ou viennent

d'endroits non desservis par les trains blocs, RL a un accord avec CNC afin de pouvoir les acheminer grâce à son système hub and spokes.

Au Royaume-Uni, depuis la privatisation, RL achète des espaces sur les trains Freightliner. Jusqu'en 2001, le réseau Freightliner a été opéré avec un système hub and spokes. En dépit de son monopole, Freightliner a subi de grandes pertes pendant de nombreuses années. C'est une des raisons pour lesquelles il a réorganisé ses services et fermé son hub de Crewe, préférant réduire ses trafics et fournir des services point à point. Les trains Freightliner vont directement du port aux terminaux intérieurs, sans passer par un point nodal. Au Royaume-Uni, des volumes importants permettent d'obtenir des taux préférentiels, mais aussi une utilisation efficace du matériel roulant comme l'illustre le service pour Maersk entre Felixstowe et Widnes. Ce service met trois heures seulement entre l'arrivée et le départ à Felixstowe et s'arrête juste une heure à Widnes. Le taux de rotation du matériel roulant est de ce fait excellent.

En France, la volonté de la CNC de maintenir son système hub and spokes peut l'amener à supporter les pertes que l'on connaît. L'avantage est de desservir une plus grande partie du territoire et de relier des régions moins industrialisées ou de plus petits ports. Mais ce système répond à une mission de service public, desservir toutes les régions, qui ne figure pas dans les attributions de la CNC. Si RL doit gagner de l'argent, et RL gagne réellement de l'argent en tant que filiale de CMA-CGM, qui paie le service ? Pour être provocateur, ne peut-on dire que l'argent gagné par RL est perdu en partie par CNC ou la SNCF, voire RFF ? L'annulation de trains donc de sillons, au dernier moment, est possible et reportée en amont aux différents niveaux. CNC ne paiera pas un sillon annulé, de même la SNCF ne paiera que pour ceux réellement utilisés et pas pour les réservés.

Pour élargir notre observation à d'autres navettes montées par des compagnies maritimes, jetons un coup d'œil aux services ERS. Les opérations ERS ont commencé en 1994 à Rotterdam. Aujourd'hui, dans ce port, les navettes existent depuis et vers l'Italie, la Belgique, l'Allemagne avec sa propre traction, la Tchécoslovaquie... Depuis 2000, ERS a une participation importante dans BoxXpress partagée avec Eurogate et Netlog qui ont des navettes des ports allemands vers Munich, Nuremberg, Stuttgart et Ausburg. Ces navettes offrent 280 000 EVP par an dans un sens, donc une capacité de plus de 560 000 EVP par an. Tous ces services attirent le trafic le plus rentable et, par conséquent, réduisent la rentabilité d'opérateurs historiques qui essaient encore de maintenir un plus grand réseau.

6. CONCLUSION

Quelle leçon peut-on tirer de cette étude du cas ? Parler d'intégration du transport terrestre serait impropre. Comme beaucoup d'autres services ferroviaires, l'offre de RL est due à une coopération entre les différents acteurs en

place. Il n'y a aucun concurrent nouveau dans ces services, ni aucun investissement spécifique par un leader mais une « stratégie d'intégration du service ». Les accords coopératifs ne sont pas seulement utilisés par Rail Link. Ce type de coopération existe à Hambourg pour les services intermodaux, mais aussi pour la traversée de la Suisse, ou même est utilisé par ERS pour la majorité de ses services. Cela correspond plutôt pour l'instant à une intégration de l'offre de service « *one stop shop* » par les armateurs qu'à une intégration de la production. Monter de telles coopérations nécessite des accords assez différents tant en termes de volume requis, de durée du contrat que de prise de risques selon l'environnement institutionnel dans lequel elles s'établissent.

Sous le « concept libéral » du Royaume-Uni, on assiste à un changement d'approche, les contrats à long terme sont introduits et le risque commercial est partagé. Toutes les parties à l'accord tireront avantage d'une réduction du coût, mais il y a un risque que les plus petits clients (ici les compagnies maritimes) et les plus petits ports soient évincés. En France, le risque commercial est assumé largement par l'entreprise ferroviaire et les conditions de contrat sont aujourd'hui en faveur des clients.

La conséquence de la libéralisation paraît condamner la desserte par hub and spokes au profit de services directs point à point pour les ports capables d'assurer un certain volume de fret. Par conséquent, cela soulève le problème de la survie du réseau. Il sera probablement nécessaire de choisir la concentration dans les zones denses et d'abandonner les services vers des régions sous-industrialisées et des petits ports. C'est du moins ce qu'on peut craindre en laissant jouer les lois du marché.

BIBLIOGRAPHIE

BAUMOL W., PANZAR J., WILLIG R. (1982) **Contestable Markets and the Theory of Industry Structure**. London, Harcourt Brace.

BOLOGNA S. (2001) **The New Market for Railcargo Operations in Europe: from Public Monopolies to Service Oriented Logistics Providers**. Document de travail.

COECK C. (2003) Les Ports de la Rangée Hambourg-Le Havre présentent un « Modal Split » assez divergent. **Le Lloyd**, 4 février.

COMMISSION EUROPÉENNE, DG 7, EU (2002) **Intermodal Freight Transport Key Statistical Data 1992-1999**. Working papers and studies.

DEBRIE J. (2004) Acteurs et pratiques spatiales des dessertes portuaires : axes ou réseaux européens ? **FLUX, Cahiers scientifiques internationaux réseaux et territoires**, n° 55, pp. 6-16.

DOUET M., GOUVERNAL E. 2003 **Réglementation américaine et intermodalité**. Paris, INRETS/ Rapport de convention DTMPL INRETS, 112 p.

- DUBREUIL D. (2002) **Transport Intermodal portuaire : le cas de Hambourg**. Paris, INRETS, 103 p. (rapport n° 247).
- GOUVERNAL E. (2002) Evolution de la ligne régulière et rôle des ports. **Transports**, n° 411, pp. 15-29.
- GOUVERNAL E., DAYDOU J. (2003) Railfreight liberalisation. New organisations of inland maritime chains. **International Maritime Policy Conference**, London, May 14th-15th, 17 p.
- GOUVERNAL E., HUCHET J.-P. (1998) La logistique des conteneurs. Le principal enjeu de l'industrie maritime de ligne régulière. In G. FASSIO, **Actes La logistique, maîtrise du temps et de l'espace ?** IUT de Saint-Nazaire, Université de Nantes, pp. 77-87.
- VAN KLINK H., VAN DEN BERG G. (1998) Gateways and intermodalism. **Journal of Transport Geography**, Vol. 6, n° 1.
- KUIPPERS B. (2002) The Rise and Fall of the Maritime Mainport. **European Transport Conference**, Homerton College Cambridge, Royaume-Uni.
- LEDERER P., NAMBIMADOM R. (1997) Airline network design. **Operations Research**, Vol. 46, n° 6, pp. 785-804.
- LOPEZ E. (2003) How do ocean carriers organise the empty containers reposition activity in the USA? **Maritime Policy and Management**, Vol. 30, n° 4, pp. 339-355.
- MENARD C. (1997) Le pilotage des formes organisationnelles hybrides. **Revue Economique**, n° 3 (48), pp. 741-749.
- NASH C. (2001) Competition and Growth in Railways: Alternative approaches and thoughts on the British Experience. Conference on **Competition and The Development of European Railways**, Faculty of Economics of the University of Rome "Tor Vergata", February.
- NOTTEBOOM T.E. (2002) The interdependence between liner shipping networks and intermodal networks. **IAME Panama 2002: Maritime Economics: Setting the Foundations for Port and Shipping Policies**, Panama city, Novembre.
- SAVY M. (1999) **Les chemins de fer en Europe Occidentale : situation comparée et perspectives**. Rapport au Ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer.
- WILLIAMSON O. (1996) **The Mechanisms of Governance**. Oxford University Press.