

COMMISSION N°4

« LA FILIERE FERROVIAIRE FRANCAISE »

RAPPORT FINAL

PREAMBULE

Les travaux de la commission 4 des Assises du ferroviaire se sont appuyés sur 5 piliers constitués par :

- Des auditions en commission : près de 40 personnes entendues au cours de 10 séances (liste des auditions en annexe);
- L'exploitation des rapports existants, notamment ceux de la commission d'enquête parlementaire Bocquet/Paternotte sur la situation de l'industrie ferroviaire française (production de matériels roulants "voyageurs" et fret), de René Abate sur la compétitivité de l'industrie ferroviaire française et du Comité d'analyse stratégique (CAS) sur la grande vitesse dans le monde;
- Des analyses de "benchmarking" vis-à-vis d'autres filières industrielles françaises et des filières ferroviaires à l'étranger;
- Des contributions écrites reçues;
- Des échanges réguliers avec la Fédération des industries ferroviaires (FIF) et le Comité stratégique de la filière ferroviaire.

La notion de filière ferroviaire doit s'entendre au sens large du terme et ne se limite pas aux seuls acteurs industriels du secteur oeuvrant pour la production de matériels roulants, mais inclure également les sociétés d'ingénierie, les entreprises de construction et de maintenance des infrastructures en passant par les activités de signalisation. Elle concerne le transport ferré lourd mais aussi les transports urbains, à la fois le trafic "voyageurs" et le fret. Elle englobe des acteurs publics et des acteurs privés, des industriels, des autorités organisatrices de transport, des opérateurs et des gestionnaires d'infrastructure. La commission s'est enfin attachée à réfléchir à la fois aux enjeux du marché domestique et à la compétitivité des acteurs français à l'export.

I. LE CONTEXTE

Historiquement, les acteurs français du ferroviaire, public et privés, ont été en pointe pour le développement de ce mode de transport, tant sur ses aspects techniques et technologiques que sur le plan de l'organisation du système. De la conception des voies à la mise au point des matériels roulants, de la gestion des infrastructures à l'organisation des services, les compétences et le savoir-faire français ont fait référence et les réussites enregistrées sur le marché national ont contribué aux succès remportés sur les marchés internationaux.

Force est de constater qu'aujourd'hui cette situation s'est dégradée, des exemples récents le démontrent. Si des réussites sont encore enregistrées, elles sont plutôt le fait de succès individuels. La notion "d'équipe de France du ferroviaire" n'existe pas et l'immense majorité des acteurs estime que ce que l'on pourrait appeler *la filière ferroviaire française n'est, dans les faits, qu'une notion virtuelle*¹. Elle dispose à l'heure actuelle d'une dimension stratégique collective émergente (fédération professionnelle, comité stratégique de filière, "clusters" existants), mais encore largement insuffisante. Cette situation apparaît préjudiciable face à un environnement moins favorable dominé par un accroissement de la concurrence de trois ordres :

1. du fait de l'évolution des règles européennes;
2. vis-à-vis des autres modes de transport, pour le trafic voyageurs ou le fret;
3. de la part des concurrents industriels "historiques" (dans une industrie où, à la différence de beaucoup d'autres, le nombre de compétiteurs n'est pas allé en diminuant) mais aussi de nouveaux entrants venant de pays émergents qui vont encore accroître l'intensité concurrentielle.

Concrètement, la filière implique de très nombreux acteurs de tailles variées, de statut divers (entreprises privées, publiques, Etat, collectivités territoriales), mettant en œuvre des métiers différents.

¹ Le Comité stratégie de la filière ferroviaire (CS2F) parle de "réalité virtuelle de la filière"

Globalement, la filière représente 21000 emplois dans le secteur privé auxquels s'ajoutent plus de 57000 emplois à la SNCF, 20500 pour la maintenance du matériel roulant et 37000 pour les activités liées aux infrastructures. Le chiffre d'affaire des entreprises privées (près d'un millier d'entreprises au total) est d'environ 4,1 milliards d'euros dont 1,1 Md€ à l'export. La SNCF considère que son activité industrielle est stratégique pour elle. La sous-traitance et achats de projets pour le matériel roulant ne représente que 50M€ par an environ à mettre en regard des 2,6 Md€ du chiffre d'affaires pour la maintenance sur l'ensemble du territoire national.

L'activité à l'international concerne essentiellement les matériels roulants et leurs équipements, très peu la construction ou la maintenance des voies, qui restent largement des marchés nationaux.

II. LES ELEMENTS D'ANALYSE

A) les caractéristiques des marchés et leurs perspectives

Le marché mondial a représenté environ 103 Md€ en commande en 2010. Les analyses récentes estiment que le marché restera en croissance d'environ 2% jusqu'en 2015, essentiellement tiré par les projets de grande vitesse en Chine.

A titre indicatif, la liste ci-après présente comment ce marché se repartit en sous-ensembles d'activités²:

– Voitures et wagons courants :	5,9 Md€
– Locomotives diesel et électrique :	6,4 Md€
– Maintenance matériels roulants :	7,8 Md€
– Maintenance infrastructures :	5,2 Md€
– Pièces détachées :	18,0 Md€
– Conception et construction de voies :	17,3 Md€
– Electrification :	3,5 Md€
– Communication et sécurité :	2,8 Md€
– Billettique :	0,4 Md€
– Tramways :	2,6 Md€
– Métros :	5,4 Md€
– Matériels TGV :	6,6 Md€
– Automotrices :	11,2 Md€
– Signalisation :	9,9 Md€

La part de marché de la grande vitesse (matériels roulants) ne représente que 6 à 7% du marché mondial, les services conventionnels et le fret de l'ordre de 75%, les transports urbains (tramways et métro) le reste, soit environ 18 à 19%.

Il apparaît donc que le marché de la grande vitesse, objet légitime de fierté nationale, n'est pas ou plus de nature à soutenir seul l'activité de la filière. S'il reste un enjeu important pour la présence à l'international du fait de son "effet vitrine", il est en volume insuffisant pour assurer l'activité et les emplois de la filière française. En revanche, le domaine des transports urbains de voyageurs fait preuve d'un grand dynamisme.

Le marché national quant à lui est très dépendant des financements publics qui sont de plus en plus difficiles à mobiliser dans le contexte de crise économique mondiale actuelle et offre peu de visibilité au-delà de 2016.

B) les enseignements tirés de l'étranger et des autres filières

En premier lieu, il faut rappeler que les acteurs du ferroviaire français disposent de sérieux atouts comme notamment la capacité à faire des offres-système complètes ou leur bonne image de marque et leur crédibilité à l'international.

Toutefois, des constats plus négatifs apparaissent à partir des comparaisons que l'on peut faire avec les situations d'autres pays.

Ainsi, l'industrie ferroviaire française apparaît fragmentée en particulier par rapport à la filière allemande et moins bien organisée et structurée. Une des conséquences en est la fragilité de certains fournisseurs qui, d'une

² Source : rapport Abate

part sont moins bien armés pour conquérir des marchés et, d'autre part se retrouvent vulnérables à d'éventuels rachats par des intérêts extérieurs à l'Europe, pouvant se traduire par la perte de compétence et de savoir-faire.

La commission a également noté que le thème d'une écoute insuffisante du client (à tous les niveaux de la filière) est revenu comme un leitmotiv lors des auditions, de même que l'idée d'une conception des produits qui ne tient pas toujours compte de leur "exportabilité". Le marché domestique doit mieux contribuer à un positionnement optimum des entreprises sur l'international et à un dialogue technique, ouvert à l'innovation, entre les gestionnaires d'infrastructures et les constructeurs de matériels roulants (fret et voyageurs). Il convient également de ne pas sous-estimer l'importance d'un lobbying intense au sein des instances produisant des normes, activité où traditionnellement les acteurs français sont moins performants que ceux d'un certain nombre d'autres grands pays industrialisés.

Enfin, aspect essentiel dans un contexte de crise économique, la notion de coût élevé des propositions françaises revient souvent dans les critiques qui sont faites, mettant potentiellement en cause à la fois l'adéquation de l'offre à la demande et la compétitivité de la production.

Pour ce qui concerne les autres filières industrielles françaises, si les situations ne sont bien entendu pas totalement comparables à la filière ferroviaire, on peut utilement s'inspirer d'un certain nombre de meilleures pratiques : c'est à la fois la limite et tout l'intérêt de toute approche de "benchmarking" ! Ainsi, hormis la filière électronucléaire, les autres filières comme l'automobile ou l'aéronautique sont moins dépendantes d'un client majoritaire. Pour autant, à bien des égards, leur structuration et leur organisation permettent à leurs membres d'être mieux armés pour faire face à la concurrence et être présents sur les marchés internationaux. Cette structuration se fait à travers l'existence d'un organisme favorisant le dialogue et la coopération entre les acteurs, sur le plan technique mais aussi stratégique. En particulier, l'exemple du GIFAS pour l'industrie aéronautique est illustratif du bénéfice qui peut être attendu d'un système organisé et doté d'un véritable pilotage industriel. Cette entité dispose d'un organe de direction stratégique fort et performant grâce à un conseil d'administration composé des présidents des grands acteurs se réunissant en personne tous les mois pour orienter les activités du groupement pour le bénéfice de la filière. C'est également le lieu où les échanges entre acteurs permettent de partager la visibilité sur les marchés à venir, domestiques et internationaux, afin de pouvoir s'y préparer.

III. LES DIFFERENTS SCENARIOS D'AVENIR POUR LA FILIERE

A partir des éléments de diagnostic, la Commission a élaboré cinq scénarios possibles d'évolution pour la filière ferroviaire française, volontairement contrastés, et a fait apparaître pour chacun de ces scénarios, ses caractéristiques, ses hypothèses structurantes, ses avantages et ses inconvénients :

➤ Scénario 1 : "***Chacun pour soi***"

Ce scénario correspond à la poursuite de la situation actuelle de la filière. Dans ce scénario, on continue à jouer sur les qualités individuelles d'un certain nombre d'acteurs, mais on ne se donne pas la possibilité de bénéficier d'un jeu collectif. Relevant d'une orientation "au fil de l'eau", il présente l'avantage d'être simple à mettre en œuvre. Bien que renonçant de facto à tenir compte des conclusions de différents travaux menés sur la filière, il peut constituer une position d'attente avant de se fixer une autre ambition. Sur le moyen terme, il présente le risque de signer le déclin de la filière selon un rythme plus rapide que prévu, à la fois pour les voyageurs et le fret.

➤ Scénario 2 : "***Tout pour le TGV***"

Dans ce scénario, tous les efforts incrémentaux de la filière (à la fois en termes de recherche et en termes de développement commercial) sont focalisés sur le développement de la meilleure offre TGV sur le marché international. Les activités de R&D sont orientées massivement sur ce créneau et les efforts commerciaux sont sur-concentrées dans cet objectif. Cette option, politiquement très visible, a l'avantage d'une présence sur un créneau d'excellence où les coûts élevés peuvent ne pas être un obstacle. Elle s'inscrit dans la continuité de ce qui a fait la réputation des acteurs français du ferroviaire. En revanche, elle s'adresse à un marché réduit en volume (très peu de nouveaux projets « Grande Vitesse » identifiés) et très concurrentiel (Allemagne, Espagne, Japon, Corée et Chine quand ce pays aura saturé son marché national). Elle délaisse les marchés des "trains du quotidien", pourtant plus importants en volume, avec le risque que même le marché national échappe aux acteurs français. Elle conduit vraisemblablement à une poursuite de la dégradation du fret ferroviaire.

➤ Scénario 3 : "***L'Airbus du rail***"

Partant de l'exemple de ce qui s'est fait pour l'aéronautique, la création d'un "Airbus du rail" se traduit par le rapprochement des principaux acteurs industriels pour constituer un leader européen dans la conquête des marchés à l'international. Cela suppose une volonté partagée des industriels potentiellement concernés au premier rang desquels figurent ALSTOM, SIEMENS, CAF ou ANSALDO, ce qui ne semble guère acquis. Par ailleurs, conduisant à une réduction de la concurrence au sein de l'Union (intéressant pour les entreprises, moins pour leurs clients...), un tel regroupement industriel requiert une autorisation de la Commission européenne, qui paraît aujourd'hui peu probable. En outre, elle est de nature à laisser un champ libre pour l'arrivée de concurrents asiatiques. Il est également vraisemblable que les synergies industrielles inévitables qui résulteraient de ce regroupement industriel, entraîneraient des suppressions d'emplois voire des délocalisations d'usines, notamment pour les sites les moins productifs. Enfin, se pose le problème du choix du produit "phare" à retenir alors que des choix technologiques majeurs ont déjà été faits (TGV vs ICE par exemple) dans un contexte d'absence de nouveaux projets. Enfin, bien que d'une très grande visibilité politique, la création d'un Airbus du rail ne semble pas susciter de grands soutiens au sein de la filière. Si ce scénario ne doit sans doute pas être définitivement écarté à moyen terme, il apparaît en revanche qu'une condition préalable pour que les acteurs français l'abordent en situation favorable est une structuration renforcée de la filière et une compétitivité et une productivité accrue de chacun de ses acteurs.

➤ Scénario 4 : "***Filière offensive, collective et compétitive***"

Ce scénario propose un renforcement de la compétitivité de tous les acteurs de la filière sur tous les créneaux possibles de l'offre ferroviaire. Il se concrétise par un pilotage stratégique et au plus haut niveau de la filière. Il suppose une capacité et une volonté des acteurs à réaliser des gains de compétitivité et un renforcement des PME françaises pour constituer des Entreprises de taille intermédiaire (ETI) fortes. Les bénéfices que l'on peut attendre d'une telle orientation sont le maintien possible d'un rôle éminent sur le marché national tout en étant conquérant à l'export sur l'ensemble des marchés. C'est une vision fédératrice et motivante pour

l'ensemble des acteurs qui de plus est favorable à la balance commerciale du pays. Sa faisabilité passe par l'ardente obligation d'être compétitif pour pouvoir être offensif.

➤ Scénario 5 : "**Filière défensive**"

Le principal objectif de ce scénario est de protéger le marché national en utilisant le levier d'acheteur public de l'Etat par le biais de sa tutelle sur l'opérateur historique. Il s'agit de tenter de préserver les entreprises françaises des conséquences d'une moindre compétitivité. Des réussites ponctuelles à l'export sont possibles mais le risque est grand qu'à terme, seul le marché français soit adressable. Ce modèle serait sans doute à retenir en l'absence durable d'une capacité des acteurs français à faire des gains de productivité pour être compétitif. Toutefois, se pose la question de sa soutenabilité vis-à-vis des instances européennes et de l'OMC, avec le risque de devoir à terme lever les obstacles qui existeraient à l'ouverture du marché national.

La commission considère qu'en dehors de quelques variantes marginales possibles de ces scénarios, il n'y a pas d'autres voies susceptibles d'orienter l'évolution de la filière. La commission recommande la mobilisation de l'ensemble des acteurs autour du scénario 4. La commission souligne que **le non-choix du scénario 4 conduit inéluctablement à devoir subir, plus ou moins rapidement, l'un des quatre autres.**

IV. LES PROPOSITIONS

La filière ferroviaire française connaît une période de mutation. Auparavant, elle était organisée selon un système totalement intégré où la SNCF, opérateur quasi exclusif, maîtrisait une large partie du processus industriel en relation étroite avec ALSTOM. Tout le monde s'accorde à dire que c'est ainsi qu'est né avec bonheur le TGV. Mais le marché de la grande vitesse n'est plus celui qui prédomine pour les activités industrielles ferroviaires. Les enjeux se situent plutôt dans le mass transit, "les trains du quotidien", trains de proximité, transports urbains et fret.

Les réalités du monde actuel imposent donc une évolution de ce système de fonctionnement industriel.

Si la volonté est de mieux répondre aux enjeux de demain, de pouvoir satisfaire les besoins du marché national tout en étant conquérant sur les marchés internationaux de plus en plus concurrentiels, seul le scénario 4, celui d'une filière ferroviaire française offensive, collective et compétitive, est porteur d'une telle ambition.

Pour parvenir à la mise sur les rails d'une stratégie offensive, collective et compétitive, la commission considère que cela requiert nécessairement au moins deux fondamentaux : **une structuration plus approfondie de la filière et un renforcement de fournisseurs stratégiques** sur des segments bien identifiés. Ces propositions sont tout à fait complémentaires des premières recommandations formulées par le Comité Stratégique de la Filière Ferroviaire.

A) Une structuration forte de la filière : "FER DE FRANCE"

La commission 4 a pu apprécier que le constat de la faiblesse actuelle de la filière ferroviaire française tel que posé par les récents rapports produits, était très largement partagé avec regrets par la quasi-totalité des acteurs de la filière.

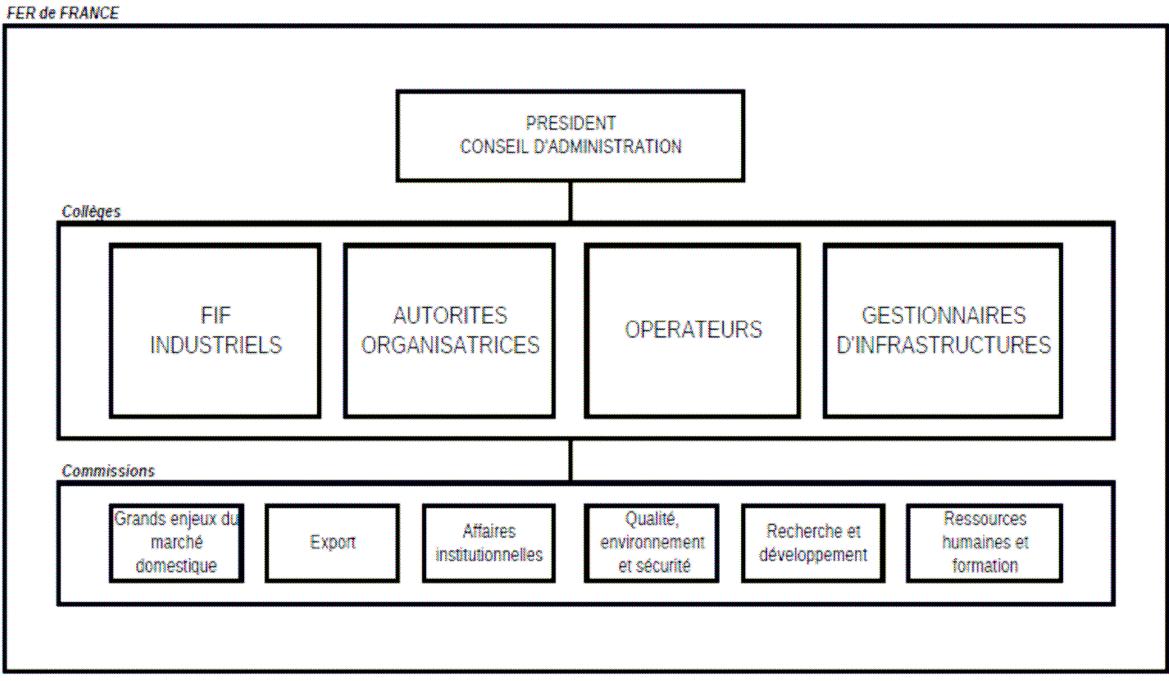
A la suite d'échanges avec notamment la FIF et après avoir pris connaissance des rapports d'étapes des travaux du Comité stratégique de filière, la commission 4 propose de regrouper l'ensemble des acteurs de la filière ferroviaire au sein d'une entité qui pourrait s'appeler "FER DE FRANCE". Son unique objet sera de définir et de porter la vision collective des acteurs pour le développement d'une filière ferroviaire française performante sur le réseau national et capable de conquérir des marchés en Europe et dans le Monde. La création de Fer de France apparaît aujourd'hui comme un élément structurant indispensable pour poser les fondations d'une filière capable de « jouer » le scénario 4.

Réunissant les industriels, les autorités organisatrices, les opérateurs et les acteurs des infrastructures, lieu de dialogue et d'écoute entre les acteurs, délibérément tourné vers les réalités des marchés, des clients et des concurrents, Fer de France sera le lieu d'évocation de toutes les problématiques intéressant le système ferroviaire français. Ainsi, Fer de France aura notamment les missions suivantes :

- Définir une vision partagée des grands enjeux du marché domestique et contribuer à donner de la visibilité pluriannuelle industrielle;
- Favoriser les solutions "exportables" en matière d'infrastructure et de matériels roulants et promouvoir/organiser les intérêts commerciaux de la filière à l'export;
- Promouvoir et défendre les intérêts de la filière auprès des institutions françaises et européennes;
- Promouvoir les solutions de transport intégrées innovantes, contributives au développement durable et sûres;
- Définir les priorités en matière de R&D
- Réfléchir de façon transversale et en amont aux questions « RH » et en particulier aux aspects de formation
- Développer les acteurs de la filière et la solidarité entre eux.
- Intégrer les problématiques liées à l'ingénierie technique, l'ingénierie juridique et l'ingénierie financière

Proposition d'organisation de Fer De France

a) Organigramme



b) Fonctionnement

Le conseil d'administration : composé des plus hauts responsables de certains des acteurs, il se réunit mensuellement pour diriger les activités de Fer de France. Il définit en particulier les priorités en fonction des souhaits et des problèmes/intérêts et de la profession en liaison étroite avec le Comité stratégique de filière. Son président peut être soit l'un des hauts responsables des entreprises privés du secteur, soit une personnalité ayant exercé de telles fonctions précédemment.

Les collèges : ils regroupent de façon homogène les acteurs de la filière. En leur sein peuvent être évoqués les sujets spécifiques à chaque catégorie d'acteurs. Le collège des industriels pourrait être l'actuelle FIF. L'Etat n'est présent qu'en tant que membre du collège des autorités organisatrices, pas en tant que tutelle.

Les commissions : elles abordent les thèmes transversaux relatifs à la filière en associant des représentants de chacun des collèges.

Articulation avec le comité stratégique de la filière ferroviaire : Le Vice-président du Comité stratégique de filière est membre du Conseil d'administration de Fer de France. Les membres du Conseil d'Administration de Fer de France participent aux réunions semestrielles du Comité Stratégique de la Filière Ferroviaire.

c) Modalités de mise en œuvre

La création de Fer de France exige une forte adhésion et une vraie implication de tous les acteurs concernés, au moins les principaux. Des réactions entendues de la part de ces derniers, la commission estime que cette condition est satisfaite. En particulier, le Président d'Alstom-Transport, le Président de la FIF, le Président de la SNCF et le Président de RFF ont exprimé, soit dans le cadre de leurs auditions, soit au cours d'échanges informels, leur soutien à la création de Fer de France. La RATP a également indiqué, lors de son audition, qu'elle portait une appréciation positive sur ce projet et qu'elle souhaitait s'y associer.

Toutefois, cette condition nécessaire ne lui paraît pas suffisante. Elle suggère de se donner un objectif de date rapprochée pour la concrétisation, et de procéder en même temps à la désignation du premier président qui à l'aide d'une petite équipe dédiée, préfigurerait la structure (cadre juridique, composition exacte du Conseil d'administration, moyens, financement, statuts, etc.). La Commission a fait part de propositions aux Ministres s'agissant du premier président de Fer de France.

La date du 15 février 2012 apparaît comme réaliste à la commission pour traiter les aspects juridique, administratifs et financiers inhérents à la constitution de Fer de France. Pour cela, il faudrait que le président et son équipe soient investis avant la fin de l'année 2011 au plus tard.

B) la constitution d'ETI

Dans quasiment tous les segments, le secteur ferroviaire compte majoritairement des fournisseurs de taille "sous critique". Pour certains sous-ensembles de la chaîne de valeur, le poids important des donneurs d'ordres est un frein à l'apparition d'acteurs de taille satisfaisante. La fragilité de certains fournisseurs les rend vulnérables aux aléas des commandes et à d'éventuelles acquisitions par des acteurs non européens.

Les travaux menés actuellement par le Fonds Stratégique d'Investissement s'inscrivent dans cette problématique, ainsi que les réflexions et les initiatives menées par certains donneurs d'ordres.

Pour autant, s'il est souhaitable d'envisager la mise en place de ce mécanisme de financement spécifique en haut de bilan pour des industries du ferroviaire, il serait éminemment souhaitable de clarifier les perspectives de marché par les grands clients. En effet, la baisse de charge d'activité prévue en 2016 (autour de 50% environ pour les grands donneurs d'ordre industriels) ne permet pas aux sous-traitants – pour la majorité d'entre eux – d'avoir des perspectives de croissance permettant une intervention externe de type « investisseur avisé ».

Sous cette contrainte, la commission propose que la mise en place du Fonds de Modernisation des Equipementiers Ferroviaires intervienne rapidement avec une dotation qui pourrait être de l'ordre de 100M€. Les grands donneurs d'ordre présents sur le territoire français pourraient y contribuer (SNCF, Alstom Transport, Thalès, Bombardier Transport). La démarche d'identification des segments stratégiques et pertinents de la chaîne de valeur pour lesquels serait incitée à la constitution d'acteurs de taille suffisante, doit se poursuivre, sachant qu'à l'occasion de ses travaux, la commission a identifié les segments suivants comme pouvant faire l'objet d'une attention prioritaire :

- Intérieurs (intérieurisme, polyester, planchers);
- Métallique (usinage, fonderie alu, mécano-soudure);
- Electrique (câblage);
- Transformateurs (de traction)
- Construction et maintenance de matériels de fret.

La filière pourra par ailleurs s'appuyer sur des mécanismes d'intervention plus souples : renforcement de la coopération au sein des clusters existants, participation des outils de capital-risque et de capital-développement existants, ...

C) Thèmes à approfondir

D'autres sujets intéressant la filière, restent à approfondir, soit dans le cadre des travaux du CS2F, soit au sein de la future instance "Fer de France".

Il s'agit notamment des conditions pour un marché domestique plus porteur, des actions à mener pour un retour à une croissance forte du fret ferroviaire, du développement d'offres "aux justes spécifications", des aspects normatifs, de certification ou d'homologation et du volet recherche et développement.