
Organisations et restructurations du ferroviaire italien : du monopole national à la libre concurrence

Résumé :

Après une première expérience de grande vitesse en 1977, l'unique à cette époque avec la *Diretissima* reliant Florence à Rome, l'Italie décide de la généraliser à partir de 1990. La société *Treno Alta Velocità SpA*, filiale à 100% du groupe *Ferrovie dello Stato* (F.S.) est créée en 1991, afin d'encadrer le déploiement de la grande vitesse. La ligne Florence – Rome est homologuée LGV¹ le 26 mai 1992, soit 11 ans après le premier TGV français. La deuxième LGV n'est mise en service qu'à la fin de l'année 2005 entre Rome et Naples.

Ces bouleversements ferroviaires, en termes de service proposé aux voyageurs, mais également économiques, permettent de doubler la fréquence des trains et augmentent la rentabilité des sillons. Ceux-ci se sont également accompagnés de profondes restructurations sociales. Les premières modifications importantes apparaissent avec la création de *Trenitalia*, entreprise ferroviaire et transporteur pour le groupe F.S. dont elle est la filiale à 100%. Alors qu'en 1980 le groupe compte 235 000 salariés, on en dénombre aujourd'hui 100 000. Outre les évolutions d'effectifs salariaux, des évolutions managériales ont également eu lieu : passage d'une logique de service public à une logique de marché.

Le marché ferroviaire italien est en effet le premier marché européen à être soumis à la concurrence sur son « cœur de marché » : la grande vitesse. Bien que la SNCF ne soit plus partenaire de la F.S. depuis 2011, la véritable concurrence provient de l'entreprise *Nuovo Trasporto Viaggiatori* (NTV) depuis avril 2012 sous la marque .Italo. Il découle de cette restructuration du marché ferroviaire une recherche, compulsive, des prix les plus bas, en rognant sur les marges (à l'image des télécommunications françaises avec Free) mais également sur les coûts sociaux, seules véritables variables d'ajustement dans un marché véritablement contraint par des coûts structurels.

Mots clefs :

Trenitalia, *Ferrovie dello Stato*, *NTV*, libéralisation du secteur ferroviaire, transformations sociales, concurrence.

Introduction :

L'objectif de cet article est d'exposer un bilan du ferroviaire en Italie, à travers une étude sur la compagnie nationale, *la Ferrovie dello Stato*, puis d'analyser la libéralisation de ce marché caractérisée par l'arrivée de l'entreprise *Nuovo Trasporto Viaggiatori* (NTV).

L'ouverture du marché du transport est une volonté du Parlement Européen et du Conseil Européen. Les premières esquisses de cette libéralisation se manifestent avec les directives, les Livres

¹ LGV : Ligne à Grande Vitesse

Verts² et les Livres Blancs³ de la Communauté Européenne. Des faits les plus importants, on peut retenir la directive européenne 91/440/CEE du 29 juillet 1991⁴, dont la mesure la plus emblématique est la séparation juridique du gestionnaire du réseau et des infrastructures avec l'exploitant de ce réseau, les directives de 1995 sur l'attribution de licence ferroviaire et la mise à disposition des sillons. Après un premier Livre Blanc en 1996 sur les prochains défis du ferroviaire, la commission européenne élabore un second Livre Blanc en 2001, « *La Politique européenne des transports à l'horizon de 2010 : l'heure des choix* ». Ce livre se découpe en trois « paquets » (s'étalant de 2001 à 2007). Le premier paquet met en place les fondements de la libéralisation en détaillant les directives déjà existantes : définition des conditions d'attribution des licences, de la tarification des sillons et création du Réseau Transeuropéen du Fret Ferroviaire (RTEFF). En avril 2004 est adopté le « second paquet » ferroviaire portant sur la création d'une Agence ferroviaire européenne dont les missions sont la sécurité et l'interopérabilité de ce secteur. Par interopérabilité il faut comprendre l'accès à toute compagnie aux différents réseaux européens sans entraves. L'ultime version du troisième paquet est adoptée le 23 octobre 2007. Celle-ci socle le principe de libéralisation du transport de voyageur à l'international. Initialement prévue pour 2008, la libéralisation ne se met réellement en place qu'à partir de 2012. Bien que validé par le Comité des Régions⁵, le quatrième paquet prévoyant la libéralisation des marchés intérieurs ne sera mis en place qu'à l'horizon 2019.

Le ferroviaire italien connaît une évolution « en dents de scie ». Volonté politique d'unification sous la période post-unitaire et fasciste, l'aménagement ferroviaire est pourtant un sujet délaissé pendant plusieurs dizaines d'années entre 1970 et 1980. Après une évolution importante dans les années 1930, avec notamment l'unification d'un réseau national et le développement de trains toujours plus rapides, le réseau s'est en effet peu à peu dégradé dans les années 1970. Pour autant, les pouvoirs publics prennent conscience de ce retard, notamment à l'égard de la France et de son TGV ou de l'Allemagne et de l'ICE, et décident de lancer un vaste programme de modernisation du réseau. Cela passe aussi bien par une mise aux normes des lignes, la rénovation des infrastructures que par l'instauration du train à grande vitesse. Le projet « *Alta Velocità* » porte sur la création d'une « dorsale » ou Ligne à Grande Vitesse (LGV) sur laquelle les trains circulent aux alentours de 300 km/h. Le premier tronçon relie Rome à Florence en 1 h 30 à partir de 1992⁶. En 2005 Naples est relié à Rome en 1 h 05 puis Milan, Turin et Venise à Rome. L'année 2009 marque l'accomplissement de la dorsale à grande vitesse, soit seulement trois ans avant les circulations commerciales de NTV et trois ans après la création de ses statuts juridique.

Cette transformation technologique s'est bien évidemment accompagnée d'une transformation structurelle et sociale de l'entreprise nationale. Au-delà de l'évolution juridique de l'entreprise, qui passe d'un statut public à un celui d'une entreprise civile, c'est un bouleversement managérial qui se manifeste depuis les années 2000. Une analyse des évolutions de l'entreprise italienne (première partie) ne peut donc se faire sans replacer la F.S. dans un contexte européen et plus concrètement au regard de l'arrivée de NTV (seconde partie).

² Livre vert : il s'agit d'un document reprenant un ensemble d'idées sur un sujet particulier dans le but de mettre en place une réflexion, au niveau européen, entre diverses organisations. Ce livre peut déboucher sur un livre blanc.

³ Livre blanc : c'est un ensemble argumenté de propositions débattues au niveau européen dans le but de mettre en place différentes directives. Ce livre s'inscrit dans la continuité du livre vert.

⁴ D'autres mesures importantes datent de cette directive comme l'assainissement des comptes financiers des entreprises par la réduction de leur dette ou l'ouverture du réseau aux pays européens membres à travers des services communs.

⁵ C'est un organisme de l'Union Européenne

⁶ Projet « *Direttissima* » : création d'un tronçon à grande vitesse entre Rome et Florence entre 1977 et 1992 puis mis aux normes en 2007 pour une circulation à 300km/h.

Développement

L'avènement de la *Ferrovie dello Stato* et la création de l'identité du cheminot

La création de la compagnie ferroviaire nationale italienne est logiquement liée à l'histoire du pays. Sans s'attarder trop longtemps, on peut distinguer deux phases de développement des chemins de fer italiens, l'avant et l'après unification. L'unification de l'Italie, dont les figures emblématiques sont Garibaldi et Cavour, a lieu entre 1860 et 1880. A cette époque le réseau italien est composé d'un ensemble de compagnies privées, opérant chacune séparément. Le réseau est disparate, non unifié et est principalement concentré dans le Nord de l'Italie. Il mesure 1 637km⁷ ce qui représente 75% des voies de chemin de fer. Peu de temps après l'entrée triomphale de Victor-Emmanuel II à Rome, symbolisant l'achèvement de l'unification, l'Etat engage un contrôle sur le ferroviaire, d'abord à partir de concessions. Jusqu'en 1915 l'Etat crée deux grands axes transversaux, la ligne adriatique reliant Turin à Brindisi et l'axe méditerranéen de Gênes à Naples. (Annexe 1, Les réseaux ferroviaires au 1^{er} Juillet 1885, dans *Les Chemins de fer italiens : leur construction et leurs effets amont (1860-1915)*, Merger M., 1992.) Le 22 avril 1905, l'Etat nationalise les différentes compagnies privées existantes pour n'en former qu'une seule, publique. Ce mouvement de nationalisation se retrouve dans un certain nombre de pays européens, comme la France. C'est au nom de l'utilité publique et d'une meilleure allocation des ressources que sont menés ces processus. La *Ferrovie dello Stato* est une entreprise nationale sous la tutelle du Ministère de Travaux Publics, dirigée par l'ingénieur R. Bianchi. A cette époque on dénombre 118 000 cheminots. Bien que le rôle du rail dans l'unification de la nation italienne et comme moteur du développement économique ne soit pas une thèse partagée par tous les économistes⁸, particulièrement lors de l'étude de Fogel, *Railroad and American economic growth essays in econometric history*,⁹ il est indéniable que le ferroviaire joue un rôle dans le développement du tissu urbain. En effet, de nombreuses industries ou villes se créent autour des gares. Par ailleurs, le rail joue également un rôle d'assainissement sanitaire. Le sud de l'Italie est en proie, durant les années 1910, à de grandes épidémies de paludisme. Ainsi l'entreprise de chemin de fer est à la première à proposer un traitement à la Quinine pour soigner ses employés¹⁰. Le rôle de l'Etat augmente sensiblement dans la liberté d'action de l'entreprise durant la période fasciste. En 1924, la position d'administrateur délégué est occupée par le Ministre des communications. Cette époque marque également le retour d'une discipline et d'une hiérarchie particulièrement importante pour les cheminots¹¹ dont l'achèvement est la réduction des effectifs dans les années 1920. De 235 000 employés, l'entreprise passe à 175 000 salariés. Cette réduction de 25% des effectifs est à l'origine de la première fracture sociale de l'entreprise entre cheminots politisés à gauche et les pro-fascistes. C'est sur ce « terreau » social et politique que se développe fortement le syndicalisme à travers l'organisation la plus importante *Sindacato Ferrovieri Italiani* (SFI). Ainsi Stefano Maggi, dans *Le Cheminot en Italie. Image et culture*, définit le cheminot syndiqué comme étant doté « d'une grande responsabilité personnelle, d'un esprit d'équipe, d'un dévouement au métier ». Ce sens de la responsabilité et du devoir est le socle des ouvriers du rail. Au-delà d'un métier en commun, si tant est qu'on puisse résumer l'industrie ferroviaire en un seul métier, c'est une culture de groupe qui se crée, ou selon Bourdieu dans *La Distinction*, l'association de personnes ayant un capital culturel et social commun. A tel point que pour une partie des ces travailleurs la notion de travail est remplacée par la notion de devoir. Ce n'est pas un travail « alimentaire » mais une fonction honorifique que remplit le salarié. Ce sentiment d'appartenance est central dans l'analyse car il tend à disparaître aujourd'hui et explique la mutation de l'entreprise. Après la seconde Guerre Mondiale le réseau est

⁷ *Les chemins de fer italiens : leur construction et leurs effets amont (1860-1915)*, Merger M., 1992.

⁸ *Railways and the formation of the Italian State in the nineteenth century*, Schram A., 1997, Cambridge University Press.

⁹ Robert W. Fogel, *Railroad and American economic growth essays in econometric history*, 1964.

¹⁰ *Le cheminot en Italie. Image et culture*, Maggi, S. 2007. Revue d'histoire des chemins de fer.

¹¹ *L'azienda delle ferrovie dello Stato*, Ciano C., EGEA SpA, 1934

très endommagé et les investissements sont limités à la remise aux normes de ce réseau jusque dans les années 1970.

Transformations technologiques et mutations sociologiques de la figure du cheminot

Les années 1980 marquent le début d'un virage économique, social et managérial pour l'entreprise et dont les signes les plus apparents pour les cheminots sont « *le bouleversement du travail, des habitudes de vie et de l'image pour le public* » selon Stefano Maggi, dans *Le Cheminot en Italie. Image et culture*. Cette période signe la prise de conscience du retard d'innovation et de modernisation de l'Italie, dans le ferroviaire, mais également dans d'autres secteurs industriels, par rapport aux autres pays européens. Ce retard se fait d'autant plus sentir que la Commission Européenne commence à réguler ce secteur. Ainsi à partir de 1977 la compagnie lance un vaste programme de grande vitesse avec le projet « Direttissima », reliant Rome à Florence à près de 250 km/h (à partir de 1992). Le 1^{er} Janvier 1986 la F.S. est créée à partir d'un changement de statut juridique : c'est dorénavant une entreprise publique à part entière sans contrôle direct d'un ministère. C'est le début de la restructuration. Conformément à la volonté de la Commission Européenne d'assainir les comptes des entreprises ferroviaires, la F.S. diminue de près de 50% ses effectifs entre 1980 et les années 2010, passant de 220 000 à 100 000 salariés. Ces coupes sont possibles à l'aide des départs volontaires à la retraite, de la non reconduction des emplois vacants, et de la modification des contrats pour les nouvelles embauches. Ces emplois ne sont plus garantis « à vie ». Enfin la F.S. procède à un transfert d'emplois de la maison-mère vers les filiales, proposant également des contrats différents. En 1992 la F.S. passe d'un statut d'entreprise publique sous tutelle de l'Etat à une entreprise civile. Autrement dit, bien que l'actionnaire majoritaire reste l'Etat, la logique d'entreprise est dorénavant une logique privée, de rentabilité. Selon la revue interne *Linea Diretta* destinée à informer les cheminots des évolutions stratégiques de l'entreprise, mais également à leur donner la parole, l'inquiétude de ces derniers est notable. Ainsi dans la *Linea Diretta – Marzo 2001*, un salarié évoque ses doutes quant aux retraites, aux cotisations à payer et à la pérennité de son emploi. Ce numéro revient également sur le changement de statut en affirmant que « *le contrat de travail des salariés est désormais un contrat de droit privé* ». Enfin conformément à la directive européenne 2001/12/CE imposant une séparation juridique entre le transporteur et le gestionnaire d'infrastructure, *Trenitalia SpA* et *Rete Ferroviaria Italiana* (R.F.I.) sont créés le 7 juin 2000. En l'espace de 20 ans, l'entreprise a donc mis en place une profonde mutation. Le contrat de travail du cheminot évolue, tout comme son métier. D'une centaine de fonctions différentes, la F.S. n'en regroupe aujourd'hui qu'une quarantaine. Bien que la modernisation, à travers le projet de grande vitesse, soit un signe de progrès, elle est aussi à l'origine du délaissement du réseau traditionnel et des gares de campagne. Peu à peu la culture sociale des cheminots disparaît, tout comme l'aura de son métier auprès de la population.

L'avènement de la grande vitesse et la libéralisation européenne modifient le cadre de travail

Bien que la grande vitesse soit présente en Italie depuis 1992¹², elle ne s'est réellement développée qu'entre 2004 et 2010 par l'intermédiaire de la société *Treno ad Alta Velocità* (TAV) puis de R.F.I. C'est également à cette période que l'Union Européenne pose les bases de la libéralisation de ce transport. Cela conduit à une modification de la politique managériale de l'entreprise avec la création de nouveaux outils comme le « *crew planning* » dans *Solution of large-scaler railway crew planning problems : the italian experience*¹³. Ce modèle permet d'identifier les différentes « *Strategic Business Units* » (SBU) dont l'infrastructure, la traction et l'ingénierie sont les plus importantes. Chaque SBU est évaluée selon son niveau de productivité à partir du rapport suivant : kilomètres parcourus par les trains par rapport aux nombre d'employés nécessaires. Ainsi le niveau de la F.S. depuis sa restructuration est au-dessus de la moyenne européenne. Ce sont 8 000 trains qui circulent par jour, dont 800 sur de longs trajets, pour 40 000 employés et 50 dépôts. Ce modèle préconise la

¹² La vitesse commerciale est de 250 km/h en 1992.

¹³ *Solution of large-scale railway crew planning problems : the italian experience*, Carpara A., Fischetti M., Guida P. L., Toth P., Vigo D., 1999, Springer

rationalisation des forces de travail. Pour cela la mise en place d'un « *crew planning* » permet une juste allocation des ressources humaines

La concurrence : la logique de yield management, le cas de NTV

En 2006, Luca di Montezemolo, Diego Della Valle, Gianni Punzo et Giuseppe Sciarone fondent l'entreprise NTV. En 2008, la SNCF et la banque Intesa Sanpaolo rentrent au capital de cette entreprise. Malgré les différentes directives, l'entrée du premier concurrent ferroviaire européen ne se fait pas sans difficultés. De nombreuses entraves à la libre concurrence sont notées¹⁴. Ainsi par exemple, les quais de NTV de la gare Garibaldi à Milan ne sont pas accessibles directement par le hall d'entrée de cette gare mais nécessitent faire le tour par l'extérieur. Ces faits sont significatifs de la tension actuelle sur ce marché. De fait la position sociale du cheminot a également changé. La F.S. a modifié sa communication. Désormais les revues internes comme la *Linea Diretta* ne sont plus accessibles au grand public et les agents sont priés de rester discrets sur les futures orientations stratégiques de l'entreprise. A cette guerre du savoir s'ajoute la guerre des prix. L'arrivée de la grande vitesse est suivie par l'arrivée du yield management. Cette méthode économique consiste à optimiser le remplissage des trains en améliorant le taux d'occupation des rames et le chiffre d'affaire. Avant l'année 2010 le prix du train *Freccia Rossa*, l'homologue italien du TGV, étaient déterminés selon des composantes fixes : la distance kilométrique et le jour du départ. Les variations étaient peu importantes. Aujourd'hui pour faire face à NTV, Trenitalia propose des billets allant de 9€ à 250€. Pour justifier de tels prix, la compagnie revoit également l'ensemble de ses services en proposant désormais 4 classes : smart, prima, premium et business.

Conclusion

Au regard des ces différentes analyses, la première question que l'on peut se poser est le rôle que joue la Commission Européenne sur le développement de ce transport. Est-il nécessaire de libéraliser ce marché alors que les coûts structurels sont particulièrement importants ? Seul l'Etat semble être en mesure de les absorber. C'est la raison pour laquelle la directive de 2001 prévoit une séparation du transporteur et du gestionnaire de réseau. Pour autant est-il possible de séparer ces deux fonctions sans créer de conflits ? Ainsi est-il inconcevable pour *Trenitalia* de mettre en place un plan de transport sans avoir demandé ses sillons à R.F.I. ? Le doute sur ces choix est donc permis, d'autant plus lorsqu'on analyse ces changements non seulement d'un point de vue économique mais également d'un point de vue social. Quelles sont les conséquences pour les travailleurs ? Quels sont les bénéfices pour le client ? En conséquence les sciences économiques et sociales semblent indissociables dans l'analyse des mutations des entreprises ferroviaires.

Pour autant, l'apport de la Commission Européenne en matière d'harmonisation technologique est indéniable. L'Italie aurait-elle développé aussi rapidement la grande vitesse sans les directives de libéralisation ? Cela amène à considérer une autre question : doit-on mettre des freins au développement technologique ? Cette question met en exergue les coûts considérables liés à cette course à l'innovation et à la vitesse. Ces charges sont à la fois budgétaires, source de sacrifice pour les lignes classiques, mais également sociales avec des réductions d'effectif afin de réduire les coûts de la masse salariale. Quel est le rapport bénéfice / coût le plus efficient ? Les stratégies à ce sujet divergent. Ainsi la France semble s'écarter du modèle du « tout TGV » alors que l'Italie vient d'annoncer la mise en circulation de l'ETR 1000, la nouvelle *Freccia Rossa* capable de rouler en vitesse commerciale à 400 km/h.

Au-delà de la culture personnelle que ce travail de recherche apporte, c'est un également exercice scientifique. L'écriture d'un article ne se limite pas à la rédaction d'un résumé mais plutôt à un effort d'analyse à partir d'autres travaux publiés. Il ne faut donc pas perdre de vue l'objectif que l'on s'est fixé sans oublier de se demander quelles peuvent être les évolutions que l'on peut apporter.

¹⁴ Site institutionnel www.ntvspa.it

Périodes historiques du réseau italien

- 1880 – 1905 Le réseau italien est constitué d'un ensemble de compagnies privées, opérant chacune dans leur zone respective
- 1905 – 1939 Période d'intenses modifications du réseau : création de nouvelles lignes et mises aux normes
- 1940 – 1970 Période de délaissement du ferroviaire marquée par un vieillissement des infrastructures.
- Depuis 1970 Période de mise en place et de généralisation de la grande vitesse

Dates Clefs du réseau italien

- 1905 Nationalisation des compagnies ferroviaires par la création de la *Ferrovie dello Stato*
- 1977 Création de la ligne « *Diretissima* »
- 1991 Création de la filiale *Treno Alta Velocità SpA*
- 1992 Homologation LGV de la ligne Florence – Rome
- 2005 Lancement des travaux des lignes LGV (Naples, Milan, Turin)
- 2006 Création des statuts juridiques de *NTV*
- 2009 La dorsale LGV est achevée, elle relie Turin à Naples en passant par Milan, Bologne, Florence et Rome
- Avril 2012 Premières circulations de *NTV*

Lexique

- F.S. *Ferrovie dello Stato*
- N.T.V. *Nuovo Trasporto Viaggiatori*
- T.A.V. *Treno Alta Velocità SpA*
- Diretissima Première ligne grande vitesse, 250 km/h, reliant Florence à Rome
- LGV Ligne Grande Vitesse

Référence :

1. P. Bourdieu, *La Distinction: critique sociale d'un jugement*, 1979, Les Editions de Minuits
2. C. Ciano, *L'azienda delle ferrovie dello Stato*, 1934, EGEA SpA
3. Y. Crozet, M. Leboeuf, P. Leroy, M. Merger, H. du Mesnil et E. Quinet, *The liberalization of European railways from a historical perspective*
4. A. Carpara, M. Fischetti, P.L. Guida, P. Toth, D. Vigo, *Solution of large-scale railway crew planning problems : the italian experience*, 1999, Springer
5. Robert W. Fogel, *Railroad and American economic growth essays in econometric history*, 1964, Johns Hopkins University Press
6. M. Merger, *Les Chemins de fer italiens : leur construction et leurs effets amont (1860-1915)*, *Histoire économie et société*, 1992
7. A. Schram, *Railways and the formation of the Italian State in the nineteenth century*, 1997, Cambridge University Press.
8. Site institutionnel de l'Union Européenne
(http://europa.eu/legislation_summaries/transport/intermodality_transeuropean_networks/tr0013_fr.htm)
9. Site institutionnel de NTV (www.ntvspa.it)
10. *Linea Diretta*, Marzo 2011 (revue interne de Ternitalia)
11. *Vocci della rotaia*, *Mensile delle Ferrovie dello Stato*, anno II, n. 4, aprile 1959