

UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

Ecole Doctorale 481 Sciences Sociales et Humanités

THESE

**Pour l'obtention du titre de
Docteur de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour**

Spécialité : Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement le 27/09/2013 par Yves ROLLAND

L'évolution des compétences liées à l'exploitation du fret ferroviaire

Directeur de thèse : M. Jean Michel LARRASQUET Professeur Emérite

Composition du jury

Rapporteurs : **M. Jean-Pierre CLAVERANNE**, Professeur des Universités à l'Université Jean Moulin Lyon 3, rapporteur

M. Jean-Marc ANDRÉ, Professeur ENSC-IPB, Bordeaux, rapporteur

Suffragants : **M. Mohammed SAAD**, Professeur, University of the West of England, Bristol

| **Mme Véronique PILNIERE**, Enseignant-chercheur HDR, ESTIA Bidart

M. Michel GARICOIX, Journaliste, Bayonne

« Je suis réconcilié avec le chemin de fer, c'est décidemment très beau. »

Victor HUGO, écrivain et poète français (1882-1885).

Remerciements

Même avec la meilleure volonté, seul, ce travail de recherche n'aurait pas pu voir le jour...

Aussi, j'exprime en premier lieu toute ma gratitude à mon Directeur de Thèse, le Professeur Jean Michel LARRASQUET qui m'a encouragé et soutenu dans cette longue démarche.

À son contact, je prends plaisir à apprendre de multiples façons.

Je remercie Christine CARETTE –enseignante et amie. Son aide me fut précieuse dans la création de l'entreprise virtuelle SOBERAIL et dans la mise en forme finale de ce document. Je souhaite vivement que nous puissions continuer de collaborer dans la création de supports pédagogiques à thématique ferroviaire.

Je remercie également Nicole BONGRAND – Direction des Cadres SNCF. Son dynamisme et la confiance qu'elle m'accorde me permettent de poursuivre avec plus d'assurance la suite de ma carrière professionnelle.

J'ai bien sûr une pensée particulière pour mes collègues et amis Jean Luc MARTIN, Claude POTTIER et Jean Christophe LECOLIER. Leur expérience et leur expertise m'apportent une meilleure compréhension de l'univers ferroviaire sous ses multiples aspects.

Je ne peux pas citer sans en omettre l'ensemble des autres collègues et amis qui m'ont apporté leur soutien et leur sympathie dans la construction de cette étude. Qu'ils soient également remerciés pour leur concours.

Enfin, je n'oublie pas l'Association pour l'Histoire Internationale des Chemins de Fer (A.H.I.C.F) qui m'a permis d'avoir accès à des archives passionnantes.

J'espère modestement que ce travail saura valoriser l'ensemble de toutes ces contributions.

Sommaire

Remerciements	5
Introduction	7
Partie 1 : Partie liminaire	12
1.1 Introduction	13
1.2 Problématique	16
1.3 Question de recherche	21
1.4 Démarche de recherche	21
1.5 Plan de la thèse	25
Partie 2 : La gestion des compétences	26
2.1 Objet du chapitre	27
2.2.1 Définition de la compétence	29
2.2.2 Description des compétences attendues	30
2.2.3 Construction de la compétence	31
2.3 Les méthodes d'apprentissage	33
2.3.1 Généralités	33
2.3.2 Les différents courants d'apprentissage	34
2.3.3 L'organisation apprenante	37
2.4 Application pratique	54
2.4.1 Perception de la compétence	58
2.4.2 Évaluation de la compétence	59
2.4.3 Transmission, transfert, co-construction	59
2.5 La méthode utilisée par la SNCF	62
2.5.1 La classification par métiers	62
2.5.2 Les emplois-repère	63
2.5.3 Le descriptif de l'emploi tenu (poste)	64
2.5.4 Le référentiel de compétences	65
2.5.5 Compétences rares	73
2.6 La gestion des compétences à la SNCF	75
2.7 La méthode utilisée par l'Éducation Nationale	77
2.7.1 Définition du métier	77
2.7.2 Environnement de l'emploi	78

2.7.3	Emplois concernés	79
2.8	Conclusion	81
Partie 3 : Le fret ferroviaire		82
3.1	Objet du chapitre	83
3.2	Méthodologie	83
3.3	Historique du fret ferroviaire	89
3.3.1	La naissance du chemin de fer en France	89
3.3.2	La création de la SNCF	92
3.3.3	La rupture des années 70	94
3.3.4	Les causes structurelles du déclin du fer en Europe	95
3.3.5	La création de l'établissement public SNCF	97
3.3.6	La création de Réseau Ferré de France	98
3.3.7	La branche Fret du groupe ferroviaire SNCF	100
3.4	Situation des entreprises de fret ferroviaires en France	101
3.4.1	Contexte du fret ferroviaire français	101
3.4.2	Cadre légal de la profession	102
3.4.3	Le groupe Géodis Fret SNCF	103
3.4.4	Les principaux « nouveaux entrants »	106
3.4.5	Cadre social des entreprises ferroviaires	110
3.5	Contexte général	112
3.5.1	Vision des industriels	112
3.5.2	Attitude de Fret SNCF	112
3.5.3	Environnement	113
3.5.4	Sécurité	113
3.5.5	La concurrence intermodale	114
3.6	Les principales installations du fret ferroviaire	115
3.6.1	Les Installations Terminales Embranchées (ITE)	115
3.6.2	Les plates-formes de fret	118
3.6.3	Le hub	119
3.6.4	Les chantiers multi techniques	121
3.7	Les principales compétences nécessaires pour effectuer du fret ferroviaire.	124
3.7.1	L'accrocheur (ou agent de manœuvre)	126
3.7.2	Le Chef de la manœuvre	127
3.7.3	Le Reconnaisseur	128

3.7.4	Le conducteur de locotracteur	129
3.7.5	L'agent de saisie	130
3.7.6	L'encadrement	130
3.7.7	Les spécialistes	131
3.8	Historique des compétences au niveau du fret ferroviaire	132
3.8.1	Les pionniers du ferroviaire face à la formation du personnel	132
3.8.2	Les évolutions techniques majeures dans l'exploitation ferroviaire	134
3.8.3	La nécessité de formaliser les consignes	139
3.8.4	Les élèves « exploitation »	141
3.8.5	Les ATEF	142
3.8.6	Le moniteur de manœuvre	143
3.8.7	Le recrutement	144
3.8.8	Développement des raccordements par fer (ITE)	144
3.8.9	La dimension économique	146
3.8.10	Les chemins de fer touristiques	146
3.8.11	Pratiques observées sur plusieurs réseaux étrangers	148
A)	<i>La Suisse</i>	148
B)	<i>L'Allemagne</i>	148
3.8.12	Les obligations légales en France	149
A)	<i>Le décret 92-352</i>	149
B)	<i>Le décret du 30 juillet 2003 (arrêté d'aptitude)</i>	150
3.8.13	Les formations dispensées en milieu scolaire	151
	<i>L'alternance</i>	153
3.9	Le développement des compétences ferroviaires fret aujourd'hui	154
3.9.1	Recherches historiques	155
3.9.2	Entretiens	156
3.9.3	Organisation de la formation au niveau de Fret SNCF	156
A)	<i>Création des filières et des parcours professionnels</i>	158
B)	<i>Système de formation et de suivi des connaissances</i>	159
C)	<i>Formations internes</i>	159
D)	<i>L'organisation de la production de formation</i>	160
3.9.4	Formations clients	161
3.9.5	Création de RFF et gestion par activités	161
3.9.6	Les récentes évolutions de Fret SNCF	162

A) <i>L'intégration de GEODIS</i>	162
B) <i>NOVATRANS</i>	163
C) <i>Le rachat de Véolia International</i>	163
D) <i>Les expérimentations menées par Fret SNCF dans le cadre de l'évolution des compétences</i>	163
E) <i>La formation relation clientèle</i>	164
F) <i>La formation Opérateur de desserte</i>	164
G) <i>La formation de CRLO +</i>	165
H) <i>Le projet Thouars</i>	165
I) <i>Le multi-lots/multi-clients</i>	166
J) <i>Une nouvelle formule pour le wagon isolé</i>	167
3.9.7 Nouveaux besoins avec ouverture des marchés à la concurrence	167
3.9.8 Conception formation des nouveaux entrants	168
3.10 Conclusion	170
Partie 4 Emergence des OFP et évolution des compétences	171
4.1 Objet du chapitre	170
4.3.1 L'expérience ferroviaire de la SNCF	172
4.3.2 La culture de l'apprentissage	173
4.3.3 Les nombreuses réorganisations	175
4.3.4 La description des emplois tenus	177
4.3.5 La gestion des compétences rares	177
4.3.6 L'absence de considération des compétences non techniques	177
4.3.7 La place de la gestion des compétences	178
4.4 Les perspectives d'évolution	179
4.4.1 Les Opérateurs Ferroviaires de Proximité	179
A) <i>Définition de l'Opérateur Ferroviaire de Proximité</i>	179
B) <i>Historique</i>	180
C) <i>Sur le continent Américain</i>	180
D) <i>En Europe</i>	181
E) <i>En France</i>	183
F) <i>Le projet du port de La Rochelle</i>	186
G) <i>Les autres projets portuaires</i>	188
4.4.2 Fret urbain	189
A) <i>Monoprix à Paris</i>	189
B) <i>D'autres expériences de fret urbain</i>	190

4.4.3	Positions stratégiques et politiques	190
A)	<i>La position de la SNCF</i>	190
B)	<i>Le rapport CHAUVINEAU</i>	192
C)	<i>Les engagements de Dominique BUSSEREAU</i>	196
D)	<i>L'avenir du fret ferroviaire</i>	196
E)	<i>Positions syndicales</i>	198
4.5	Création virtuelle d'une structure de type OFP	200
4.5.1	Principes de base	202
4.5.2	Cadrage des missions confiées à l'opérateur SOBERAIL	203
4.5.3	Le réseau ferroviaire	204
4.5.4	Recensement des clients	204
4.5.5	Recensement des prestations demandées	205
4.5.6	Analyse des compétences mobilisées	207
A)	<i>Compétences relatives à l'exploitation du fret ferroviaire</i>	207
B)	<i>Expertises liées à l'exploitation du fret ferroviaire</i>	210
4.5.7	Impact des compétences non techniques	214
4.6	Conclusion	216
	Conclusion générale	218
	Bibliographie	228
	Table des figures	232
	Table des illustrations	233
	Annexes	234

Introduction

Alors que le fret ferroviaire de longue distance est engagé aujourd'hui en Europe dans une phase de développement avec notamment la mise en service de l'axe Bettembourg – Perpignan, le fret ferroviaire de proximité axé principalement sur le trafic de wagons isolés¹ en zone urbaine et périurbaine reste confronté en Europe à d'importants problèmes structurels.

Récemment, dans un article paru dans la Revue Générale des Chemins de Fer², Francis TAILLANTER – Ancien cadre dirigeant de la SNCF – pose même la question : Le fret ferroviaire a-t-il vécu ?

Au milieu du 19^{ème} siècle, le chemin de fer est choisi comme mode de transport principalement pour soutenir l'effort industriel du pays. Par la suite, le transport par fer joue un rôle prépondérant durant les 2 guerres mondiales que ce soit du côté allemand ou français.

Les réseaux ferrés sont particulièrement affectés par ces conflits mondiaux et l'effort de reconstruction entrepris génère un endettement structurel.

Par la suite, le transport routier gagne progressivement des parts de marché grâce à l'amélioration de son réseau mais aussi en raison de sa souplesse d'utilisation. Il convient également de prendre en compte le phénomène de démassification de l'industrie lourde engagée depuis plusieurs années dans une logique d'approvisionnements en flux tendus et une diminution sensible des coûts de stockage.

La hausse sensible du coût des matières premières engendre également à partir du milieu des années 1970 un phénomène de littoralisation des industries qui se positionnent à proximité des sources d'approvisionnement en matières premières, généralement près des ports.

Le contexte présent semble beaucoup plus favorable à une redistribution des parts de marché en faveur du fer et ceci pour plusieurs raisons :

- au niveau économique avec la raréfaction planifiée des ressources énergétiques ;

¹ Le terme wagon isolé signifie que l'envoi composé d'un ou plusieurs wagons doit donc être regroupé avec d'autres wagons dans le cadre d'une technique appelée lotissement.

² Revue Générale des Chemins de Fer – mai 2009 pages 37 à 40

- au niveau environnemental avec les phénomènes de pollution et de diminution de la couche d'ozone ;
- au niveau sécurité avec la saturation de certains axes routiers et les difficultés croissantes pour approvisionner le centre des villes.

Dans le cadre des travaux du Grenelle de l'environnement menés en Août 2007, le MEDEF a exprimé la position suivante³ : «

La position de l'UNSA Cheminots (syndicat autonome représentatif à la SNCF) est La France a impérativement besoin d'un système de transport ferroviaire performant, à la fois parce que c'est une nécessité économique mais aussi parce que socialement, ce mode de transport rencontre une attente sociétale importante. Il est considéré à juste titre comme une des réponses au défi du changement climatique. » plus nuancée : « *Le fret ferroviaire, rentable, existe bel et bien, mais il ne concerne que quelques trafics, que la SNCF n'a aucune difficulté à assurer dans de bonnes conditions. Les autres trafics, dont le wagon isolé, sont peu ou pas rentables et ne le seront jamais, même avec le plus sauvage dumping social. La quasi-totalité des trafics qui ont été abandonnés par la SNCF, n'ont pas été repris, à l'exception de ceux dont le déficit avait pour origine une organisation de transport inadaptée. Les concurrents n'ont pu casser les prix que sur des marchés dégageant des marges suffisantes, et encore, en y ajoutant une part importante de dumping social !*

Pour l'UNSA-Cheminots, la mise en œuvre de la concurrence pour développer le fret ferroviaire est un échec.

Le marché seul est donc incapable de faire passer les marchandises de la route au rail. Seule la volonté du politique peut y parvenir. »⁴

Cette prise de conscience générale permet déjà le développement remarquable du Transport Régional de Voyageurs et le retour du tramway dans de nombreuses villes.

³ MEDEF Grenelle de l'environnement groupe 1 Atelier « Transports et déplacements » Proposition n°6 Fret ferroviaire.

⁴ Le MAG La revue de l'UNSA cheminots n° 730 avril 2010 page 6

Par contre, le fret ferroviaire ne semble pas profiter pour l'instant de ce contexte favorable. Des expériences sont néanmoins en cours (Proxirail dans le centre de la France, Monoprix à Paris, Amsterdam) et d'autres pays comme les États-Unis et le Canada favorisent le développement d'opérateurs de proximité.

Ces organisations du travail novatrices entraînent l'émergence de métiers nouveaux basés en particulier sur le développement de la polyvalence et du relationnel client.

Alors qu'il existe de nombreux ouvrages portant sur les techniques développées au niveau du fonctionnement du Chemin de Fer, nous trouvons relativement peu de documentation traitant des compétences liées à l'exploitation du fret ferroviaire. En conclusion d'un ouvrage récent consacré au fret ferroviaire local, Laëticia DABLANC⁵ confirme cette difficulté. *« Entrer dans un domaine de recherche tel que le fret ferroviaire promet des rencontres avec beaucoup de professionnels, des experts, des salariés passionnés. Il existe beaucoup de connaissances et de données sur ce thème, mais ces données ne sont pas toujours accessibles : elles ne se trouvent pas dans des livres (très peu d'ouvrages scientifiques ou généralistes sur le fret ferroviaire ont été publiés en France ou à l'étranger) et ne sont pas très présentes non plus sur Internet. Les éléments du débat sur le fret ferroviaire sont à chercher dans le monde quotidien des praticiens, dans les revues spécialisées et dans les conférences de presse qui se réunissent à intervalles réguliers avertis autour de la SNCF ou de Réseau Ferré de France. »*

Sur le thème même de la compétence, la recherche est difficile comme l'exprime Ernest PORRAS dans son travail de recherche⁶ :

« La littérature sur le sujet est bien sûr riche en définitions sur le sens à donner aux termes de compétence, implicite ou tacite, savoir faire, compétence comportementale, compétence métacognitive, organisation apprenante, capitalisation, etc. Mais, elle reste souvent vague pour ne pas dire imprécise sur

⁵ DABLANC, Laeticia Quel fret ferroviaire local ? Réalités françaises, éclairages allemands page 219

⁶ PORRAS, Ernest Thèse de doctorat – sciences de gestion Le transfert des compétences détenues par des acteurs à partir du cas de la T.B.U. A.R.S. au sein de la Division Aéronautique de THALES mai 2009, page 21

la mise en action d'une stratégie globale d'adaptation des compétences aux nouvelles conditions de management imposées aux organisations lorsque celles-ci bougent, se redéfinissent ou tout simplement s'adaptent à leur environnement mondialisé et de plus en plus incertain. »

Il s'agit donc d'un travail de recherche difficile qui nécessite de rencontrer des professionnels de terrain.

En outre, les notions de formation du personnel et de gestion des compétences sont relativement récentes. Il nous a donc semblé qu'il y a là un vrai sujet de recherche et de plus, pleinement d'actualité.

La première partie de cette étude aborde la gestion des compétences en général et les différents travaux existant sur ce sujet.

Par la suite, dans la deuxième partie de cette étude, nous aurons l'opportunité de décrire plus en détail les spécificités de l'exploitation du fret ferroviaire et notamment celles présentées par l'opérateur historique du réseau français ; La SNCF.

La troisième partie présente des préconisations destinées aux principaux acteurs engagés dans la gestion et le développement des compétences en matière d'exploitation de fret ferroviaire.

Partie 1 :

Partie liminaire

1.1 Introduction

Pourquoi choisir de mener une étude sur le fret ferroviaire alors que des évolutions considérables sont constatées dans le domaine du transport des voyageurs qu'il s'agisse de grands parcours ou encore de transports de proximité ?

Ne s'agit-il pas là d'un combat d'arrière garde empreint de nostalgie concernant un moyen de transport qui appartient déjà au passé ?

De nombreuses voix aujourd'hui s'élèvent pour défendre le fret ferroviaire et remettre en question un déclin jugé inéluctable. Ainsi, dans un entretien accordé en 2007, Claude MARTINAND – ancien Président de RFF- déclare : *« Il est temps de sortir des nombreuses idées reçues, souvent fausses, sur le ferroviaire. Par exemple, l'idée selon laquelle le chemin de fer n'a de valeur qu'au-delà de 200 ou 300 km. Des liaisons ferroviaires à très courte distance, notamment pour le transport de déchets et de cailloux, sont particulièrement performantes. Il y a un débat en cours sur les short lines, animé entre autres par M. CHAUVINEAU, qui a relancé le TER en France, alors que la quasi totalité des cadres de la SNCF pensaient que c'était une erreur. Après cette réussite, il a prolongé cette réflexion sur le fret en regardant ce qui se faisait dans d'autres pays. Les short lines sont des petites lignes de 50 à 100 km qui permettent, par exemple, d'aller chercher du blé à l'usine ou dans un silo et de le transporter dans une gare située à proximité. En Suède, grâce aux short lines, le trafic ferroviaire est remonté à un niveau supérieur à celui de 1974, qui était la pointe du trafic ferroviaire dans ce pays. Avec des conducteurs polyvalents qui feraient, avec beaucoup de flexibilité, du rabattement de petites quantités vers des nœuds du réseau, le rail serait peut-être plus performant et compétitif. »*

Force est de constater que le domaine du fret ferroviaire est généralement méconnu du grand public et de certains élus.

Fort logiquement donc, les métiers du fret ferroviaire sont beaucoup moins valorisés, voire ignorés dans certains cas. Les contacts fréquents réalisés auprès d'étudiants (IUT Gestion Logistique et Transport – Université Montesquieu Bordeaux IV) montrent de façon évidente que, bien que la SNCF réalise environ

4 500 embauches en moyenne par an, les métiers du ferroviaire et plus particulièrement du fret sont pratiquement inconnus.

Ainsi, dans le cadre de cette étude, une consultation est menée auprès d'un échantillon de 300 élèves préparant un DUT GLT de 2009 à 2011. La question posée est : « Pouvez vous citer un métier du fret ferroviaire autre que conducteur de train ? » Sur 300 élèves, seuls une dizaine peuvent citer un métier, généralement en rapport avec la gestion des quais (chef de quai, affréteur...).

Bien sûr, il y a aussi dans le choix de ce thème de recherche quelques considérations affectives avec les premiers pas d'une carrière marquée par le contact rapproché avec les métiers du fret ferroviaire que l'on appelait encore transport de marchandises. Puis par la suite, l'opportunité de suivre de près la formation et le développement des compétences dans une activité en pleine mutation. Les différentes rencontres réalisées dans le cadre de cette étude nous confortent et nous encouragent également dans ce choix avec parfois des moments émouvants vécus avec des hommes et des femmes qui aiment profondément leur métier. Ceci, il faut le rappeler, dans le contexte extrêmement perturbant de Fret SNCF enchaînant depuis 2003 des plans de restructuration accompagnés de suppressions massives d'emplois.

Pourtant, et ce n'est pas le moindre des paradoxes, le renouveau du fret ferroviaire est prôné fortement par les forces politiques et l'opinion publique en général dans le cadre du développement durable. Beaucoup de chiffres et de concepts techniques sont avancés- nous aurons l'occasion de l'aborder - mais très peu de fois on entend parler des compétences nécessaires pour relever ce défi sociétal. Peut-être pense-t-on que le fret ferroviaire n'a pas évolué depuis ses débuts vers 1820 et que depuis toutes ces années, on accroche les wagons de la même manière. Pourtant, toutes ces années passées sont jalonnées d'évolutions techniques majeures permettant de modifier considérablement le contenu du métier.

Il semble que tous ces changements sont passés inaperçus. Le fret ferroviaire français, pour n'avoir pas su évoluer depuis des années, se trouve aujourd'hui contraint de modifier ses structures et ses méthodes de travail en profondeur. Nous aurons l'occasion d'évoquer dans ce document de nombreuses prises de

position allant dans ce sens. Pour autant, il est vrai que la tâche n'est pas simple et que cette réforme a usé de nombreux dirigeants...

Cette étude va tenter de mettre en lumière celles et ceux qui œuvrent quotidiennement dans l'exploitation du fret ferroviaire.

Il convient de clarifier la notion « d'exploitation de fret ferroviaire ». En fait, on peut déjà préciser ce que cette étude ne traite pas de :

- la conduite des trains sur les grands parcours. En effet, le métier de conducteur fait l'objet de nombreux ouvrages et il ne nous paraît pas pertinent de développer encore ;
- la commercialisation des prestations qui s'apparente plus aux pratiques communes appliquées par les autres entreprises de transport ;
- la conception, la planification et le suivi des convois qui jusqu'en 2003 sont gérés par un poste de commandement unique au sein de la SNCF. Il est de ce fait difficile de tirer encore des enseignements importants sur la manière dont le fret s'organise pour suivre ses convois.

Il reste donc principalement les métiers pratiqués directement dans les gares et les triages qui comportent la préparation, la vérification et le déplacement des convois avec l'application de toutes les règles en vigueur. Nous examinerons ces métiers en détail par la suite.

1.2 Problématique

Le transport ferroviaire vit actuellement un renouveau incontestable dans une société elle-même en pleine mutation. L'ouverture des marchés de fret ferroviaire à la concurrence pleinement effective depuis mars 2006 provoque des évolutions majeures dans les pratiques commerciales et les modes de production. Ces évolutions se répercutent évidemment sur les conditions de gestion du personnel telles que le recrutement, la formation, la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences (GPEC).

Les structures de la SNCF, ancrées dans une forme de tradition corporatiste, font place progressivement à de nouvelles formes d'organisation plus souples et plus innovantes.

Avec le développement permanent des technologies, les méthodes d'apprentissage changent, il faut de l'image, du son, de la couleur, de l'interactivité. Plus question de mettre à disposition une pile de documents et de penser naïvement que le stagiaire va s'organiser pour avaler l'information.

En outre, les attentes des clients sont également nouvelles. Les supports doivent évoluer. Ainsi, par exemple, le fait de remplir une lettre de voiture (contrat de transport) manuscrite en recherchant des codes, des références de poids, de désignation devient complètement d'un autre temps. Le client communique par internet et souhaite s'affranchir au maximum de contraintes administratives. Il faut faire simple et vite, toujours plus...

La dématérialisation des supports (lettre de voiture électronique par exemple) entraîne des changements importants dans les méthodes de travail.

Les prestations sont de plus en plus individualisées et adaptées en fonction des affinités du client, du contexte, des pratiques des concurrents. Les modules de formation prévus en catalogue doivent être adaptés car jugés trop longs, inadaptés, rébarbatifs...

Les notions de qualité et de sécurité évoluent et engendrent souvent la mise en œuvre de compétences nouvelles.

Pour répondre à ces changements majeurs, les structures organisationnelles évoluent, les outils de travail s'informatisent, les agents s'adaptent... comme ils peuvent !

Ainsi, s'il semble naturel pour un étudiant de 2012 de maîtriser les fondamentaux de la bureautique et de l'internet, cette adaptation s'avère parfois plus compliquée pour un sujet plus âgé ou tout simplement non sensibilisé à l'informatique.

On constate que les fossés culturels se creusent de plus en plus vite et que lors de sessions de formation continue, l'analyse des pré-requis devient de plus en plus incontournable afin d'éviter les situations de rejet.

Certains formateurs se trouvent désemparés lorsque que, voulant commenter un nouveau logiciel, ils constatent que certains stagiaires ne connaissent pas le fonctionnement d'un ordinateur.

De plus en plus, la mise en formation doit être prévue en amont, préparée, commentée, analysée en retour. Ce travail incombe bien souvent au hiérarchique qui lui-même est parfois dépourvu des compétences nécessaires. Un chef de service peut être un très bon technicien mais pas forcément formé en ingénierie de formation.

Néanmoins, comme l'affirme Claude PETIDEMANGE⁷: *« Tout responsable hiérarchique a le devoir de mettre en œuvre les mesures nécessaires pour mobiliser les énergies et obtenir la participation volontaire de tous ses collaborateurs au succès des projets en cours. »*

L'implication de l'agent comme « véritable acteur de sa formation » est prônée. Celui-ci est encouragé à exprimer ses besoins et à exercer son sens critique sur les formations qui lui sont dispensées. La loi du 4 mai 2004 relative au Droit Individuel à la Formation (DIF) a ouvert de nouvelles perspectives mais parfois difficiles à anticiper dans l'entreprise.

Dans cet esprit, chaque nouvel agent reçoit un passeport formation – document personnel – sur lequel il prend attachement des actions de formation qui lui sont dispensées. Cette prise en charge personnelle n'est pas toujours pleinement

⁷ PETIDEMANGE, Claude - Le management par projet page 367 Éditions EFE 1997

comprise notamment par des personnes qui préfèrent continuer de « subir une formation » plutôt de s'engager dans un travail de collaboration et d'édification personnelle.

Alain FERNANDEZ écrit⁸ : « *La force d'un groupe n'est pas dans la standardisation des profils mais bien dans la mise en avant des particularités et des ressources individuelles* ».

La mise en place d'une nouvelle réglementation relative à l'accès au Réseau Ferré National (RFN) a été vécue par certains services de la SNCF comme un véritable traumatisme. Non seulement la SNCF n'a plus le monopole des formations ferroviaires mais en plus elle doit rendre des compte à un organisme indépendant (L'établissement Public sur la Sécurité Ferroviaire - EPSF) sur un sujet dont elle est historiquement le référent.

Début 2012, le gouvernement FILLON souhaite regrouper RFF et la partie Infrastructure de la SNCF dans une même structure pour mettre fin à des querelles intestines entre les deux entités.

Christophe GAROSCIO⁹, consultant auprès de RFF, évoque la problématique du partage de la documentation de référence pour ouvrir le réseau ferroviaire : « *Pour les nouveaux transporteurs ferroviaires, l'entrée dans le monde du rail représente des opportunités économiques, mais aussi l'acquisition de compétences spécifiques (la connaissance du réseau français) et des responsabilités importantes en matière de sécurité ferroviaire.*

En effet, toute entreprise ferroviaire est soumise rigoureusement aux mêmes obligations de sécurité que l'opérateur historique. La délivrance du certificat de sécurité, sésame indispensable pour circuler sur le réseau ferré national, est du ressort de l'EPSF auprès de qui le nouvel entrant doit justifier de la mise en place d'un système interne rigoureux de gestion de la sécurité, lequel comporte un volet important relatif à la gestion documentaire de référence. »

Ce dossier doit désormais être traité récupéré par le nouveau gouvernement dirigé par Jean Marc AYRAULT. Pour l'instant, les discussions sont en cours mais il n'y a pas encore de propositions précises de regroupement.

⁸ FERNANDEZ, Alain - Le chef de projet efficace page 85 Editions d'organisation Janvier 2005

⁹ Revue Générale des Chemins de Fer février 2012, page 55

Côté Fret, la situation est encore plus préoccupante. Dans son mensuel d'Avril 2012, la Vie du Rail titre « FRET SNCF – Histoire d'une déconfiture »¹⁰

Au-delà du titre particulièrement évocateur, la présentation du document interpelle particulièrement :

« Le fret ferroviaire est passé de 74 milliards de tonnes-km en 1974 à 26 milliards en 2009. Ces vingt dernières années, pas moins de sept directeurs sont passés à la tête de Fret SNCF, avec à chaque fois leur plan de la dernière chance, pour juguler d'énormes pertes cumulées. Comment en est-on arrivé là ? Désindustrialisation, concurrence de la route, crise économique... Il y a bien des causes extérieures. Mais l'incapacité de la SNCF à se réformer de l'intérieur a aussi une large part de responsabilité. Et les stratégies changeantes ont mené droit dans le mur. »

En 2006, l'ouverture à la concurrence du fret ferroviaire permet l'arrivée de nouveaux acteurs du transport ferroviaire. L'activité de ceux que l'on nomme désormais « les nouveaux entrants » sur le territoire français est prise de haut, avec une certaine forme d'incrédulité. « *Qui d'autre que la SNCF peut faire circuler un train en France* ».

Ce malaise est aggravé par le fait que la SNCF doit alors légalement transmettre des connaissances et faciliter l'accès à d'autres entreprises.

Enfin, les restructurations importantes menées successivement au sein de Fret SNCF compliquent de façon significative la construction et la pérennisation de compétences.

Dans le même dossier, les positions sont unanimes pour décrire l'ampleur du désastre. Citons notamment la position de Gilbert CARREL – Secrétaire Général de la CGT-Cheminots :

« Qu'ont fait les privés ou les filiales SNCF lors de l'ouverture à la concurrence en 2006 ? Ils se sont focalisés sur ce qui était facile et positionnés sur les trafics de bout en bout, des granulats, des produits de carrière... Dans ce système concurrentiel, la SNCF s'est calquée sur le modèle économique des entreprises privées. Et pour ce qui coûte cher – le wagon isolé – demande beaucoup de

¹⁰ POINGT, Marie Hélène La Vie du Rail Avril 2012 pages 52 à 61

logistique, elle a examiné produit par produit. Cela a provoqué des hausses de prix de plus de 80 % pour certains clients, une forte baisse de voilure sur tout le trafic. Et un déclin de la part modale du ferroviaire. »

Une mutation en profondeur semble donc indispensable pour enrayer ce déclin. Notre priorité se place naturellement dans la préservation des compétences et la possibilité de reconstruction dans de nouvelles entités.

Ainsi, il nous paraît opportun d'identifier les compétences indispensables dans le cadre de l'exploitation du fret ferroviaire. Ce recensement doit permettre de mieux appréhender la gestion des compétences qui accompagne la mise en place ou l'évolution des structures.

En effet, le risque est grand de voir disparaître certains savoir-faire et de devoir par la suite mener des recherches pour recréer de nouveaux apprentissages pour permettre d'exploiter des trains.

Nous nous attardons plus particulièrement sur certaines situations ayant permis le développement de méthodes d'apprentissages singulières et l'émergence de compétences nouvelles. C'est ainsi que pendant les conflits mondiaux (1914/1918 et 1939/1945), les cheminots démunis de moyens et réduits en nombre ont réussi néanmoins à faire circuler des trains. Il est vraisemblable qu'en 2013, la SNCF n'est plus l'unique dispensateur de formations ferroviaires avec un risque de perte de compétences.

Dans un autre registre, les chemins de fer touristiques déploient également des trésors d'ingéniosité pour exploiter des sections de ligne déclassées avec souvent des budgets très limités.

Les Opérateurs Ferroviaires de Proximité (ou short lines) – sorte de sous traitants ferroviaires – sont appelés également à mettre en œuvre des méthodes d'apprentissages nouvelles pour fonctionner en respectant des impératifs économiques. C'est principalement pour eux que cette étude est lancée afin que les compétences ferroviaires identifiées puissent être « co-construites » de façon durable pour accompagner la mutation indispensable du fret ferroviaire.

1.3 Question de recherche

Notre question de recherche est donc la suivante : Comment favoriser la construction des compétences liées à l'exploitation du fret ferroviaire dans l'optique de l'émergence attendue des Opérateurs Ferroviaires de Proximité ?

1.4 Démarche de recherche

La première partie de ce travail doit permettre de recenser et d'analyser les différentes recherches menées sur le thème des compétences. De nombreux ouvrages de référence sont étudiés avec en particulier l'important travail de Guy LE BOTERF. Dans un premier temps, nous allons donc analyser la littérature consacrée aux compétences, en recherchant plus particulièrement les textes qui se rapprochent de l'univers ferroviaire.

La synthèse de ces études doit permettre de mieux appréhender la notion de compétence et les différentes modalités de construction afin de pouvoir engager une réflexion dans le contexte ferroviaire.

Dans ce cadre également, un travail de concertation et de réflexion est engagé avec plusieurs doctorants et chercheurs aquitains pour étudier les méthodes d'apprentissage et la réalisation d'une application pratique.

Après une présentation du contexte ferroviaire et des différentes techniques utilisées, la deuxième partie traite de l'état des lieux des pratiques existantes en matière de gestion des compétences ferroviaires. Ainsi, nous nous consacrons notamment à l'étude des documents historiques édités par les anciennes compagnies privées puis par la SNCF à partir de 1938. À ce titre les recherches menées auprès de l'AHICF (Association pour l'Histoire Internationale des Chemins de Fer) sont riches d'enseignements sur la façon dont les Compagnies de Chemin de Fer ont pu évoluer dans la connaissance des différentes techniques. Ces premiers enseignements doivent permettre d'appréhender l'approche originelle des notions de compétence et de formation dans le contexte ferroviaire.

Par la suite, nous présentons les principales étapes de la formation Fret dispensée par la SNCF depuis sa création en 1938 jusqu'à nos jours en s'appuyant principalement sur des entretiens réalisés auprès de différents acteurs impliqués dans les structures de formation de la SNCF (opérateurs, formateurs, responsables formation...). Certains sont encore en activité, d'autres ont cessé leurs fonctions et nous livrent leurs souvenirs avec tous les risques d'interprétation que cela suppose.

Cette étude est alors complétée par une analyse non exhaustive des méthodes de détection des compétences et de formation constatées actuellement en Europe et dans le monde.

Dans le même esprit, il semble pertinent également d'observer comment, dans un contexte concurrentiel, les nouvelles entreprises ferroviaires présentes sur le territoire français s'organisent pour acquérir et parfaire leurs connaissances.

De plus il nous a paru opportun d'examiner comment les connaissances ferroviaires sont obtenues au travers des différents cursus mis en œuvre par l'Éducation Nationale. Ainsi, des élèves et des enseignants de cursus BTS Transport et DUT Gestion Logistique et Transport sont consultés.

Enfin, dans un souci d'objectivité, ces différentes visions sont confrontées avec celles de syndicalistes et de chercheurs.

Cette étude doit donc nous permettre de comprendre de quelle façon nous allons aborder l'évolution des compétences dans un contexte ferroviaire en mutation profonde en intégrant notamment l'émergence des Opérateurs Ferroviaires de Proximité (OFP) en France.

A partir de cet état des lieux et de la littérature mobilisée, nous proposons des préconisations permettant aux OFP d'anticiper et de prendre en charge les évolutions détectées au niveau du fret ferroviaire.

Dans le cadre de notre activité professionnelle, nous avons eu l'occasion de participer à un projet de création d'OFP en France.

Le projet PROXIRAIL est présenté le 16 octobre 2007. Il prévoit en mars 2008 la création d'un OFP dans le centre de la France avec une desserte organisée à partir de la gare des Aubrais (45).

Il s'agit d'une Société Anonyme dont l'actionnariat est réparti entre des chargeurs, des partenaires financiers et la SNCF. Il n'est pas prévu de participation institutionnelle à l'exception toutefois de financement au titre des opérations de maintenance ou de régénération des voies ferrées.

Ce projet est fortement soutenu par Dominique BUSSEREAU à l'époque Secrétaire d'État aux Transports.

Compte tenu de notre intérêt connu pour le thème des compétences ferroviaires, nous fûmes donc contacté par le responsable de PROXIRAIL pour réfléchir sur la création de descriptifs de postes applicables dans cette nouvelle structure. La difficulté principale consiste à rechercher les pistes de polyvalence possibles en utilisant dans un premier temps du personnel à statut SNCF.

Malheureusement, des complications financières et un contexte 2008 morose ne permirent pas l'aboutissement du projet PROXIRAIL.

Par la suite, plusieurs contacts sont amorcés avec d'autres structures (FEROVERGNE notamment) mais ces structures naissantes sont beaucoup plus préoccupées de stabilité financière que du développement des compétences. Néanmoins, cette expérience nous a permis de prendre conscience de l'importance de la nécessité d'identifier et de pérenniser les compétences liées au fret ferroviaire. Il s'agit là du véritable point de départ de ce travail de recherche.

Aussi, après concertation avec des collègues techniciens et commerciaux, la création d'une entreprise ferroviaire sous une forme virtuelle est apparue comme la solution pédagogique la plus pertinente pour présenter les compétences ferroviaires. Cette solution permet d'envisager des pistes innovantes déconnectées du « carcan SNCF ».

L'OFP virtuel SOBERAIL prend naissance. Les structures sont progressivement créées depuis 2009 en concertation avec des professionnels du transport ferroviaire et des enseignants. Par la suite, des travaux dirigés sont conçus, testés puis réalisés par des étudiants pour permettre de comprendre le fonctionnement d'un Opérateur Ferroviaire de Proximité. Depuis 2009, de nombreuses modifications sont faites pour intégrer les remarques et les suggestions faites par les étudiants.

Ce travail de concertation se poursuit avec en projet la confection d'un « kit de fonctionnement OFP » à destination des étudiants et des professionnels. Ce

support doit permettre de mieux appréhender la mise en place de compétences indispensables pour le bon fonctionnement d'un OFP. Il nous servira de base pour formuler les préconisations qui viendront, en répondant à notre question de recherche, conclure ce travail.

1.5 Plan de la thèse

En fonction des réflexions menées, nous proposons donc le plan de thèse suivant :

2		E
	tat de l'art : les compétences	pages 26
3		L
	e fret ferroviaire	pages 82
4		E
	mergence des OFP et évolution des compétences	pages 169
5		C
	onclusion générale	pages 216

Partie 2 :

La gestion des compétences

2.1 Objet du chapitre

On s'aperçoit rapidement qu'en voulant traiter le sujet de la compétence, on aborde un thème difficile à décrire et à analyser. C'est tout l'intérêt de cette étude.

Qu'est ce qu'une compétence ? Comment cela se construit ? Peut-on la transmettre ? Peut-on la cultiver et la préserver comme un patrimoine ? Nous essayons dans cette première partie d'apporter des éléments de réponse à ces différentes questions. Il existe souvent une confusion entre les différents termes. On emploie parfois connaissance ou information à la place de compétence.

En nous appuyons sur les nombreux travaux réalisés sur ce thème, nous essayons de comprendre comment bâtir une compétence et comment appliquer ce principe dans l'univers technique de l'exploitation ferroviaire.

Dans cet esprit, nous utilisons une situation de travail ferroviaire afin de décrire les différentes tâches accomplies et les méthodes d'apprentissage utilisées.

Cette technique nous permet par la suite, dans la partie perspectives de cette étude de mettre ces enseignements en application dans le cadre d'une structure ferroviaire virtuelle.

La consultation des ouvrages de référence concernant la gestion des compétences met souvent en valeur la difficulté qui consiste à vouloir définir concrètement la compétence.

Ainsi, selon Guy LE BOTERF ¹¹ « *La compétence a longtemps été assimilée à la capacité à tenir un poste ou à une connaissance. Ce ne peut plus être le cas. Ce n'est pas parce que l'on possède un diplôme professionnel ou que l'on a suivi une formation que l'on peut agir avec compétence dans des contextes de travail évolutifs et de plus en plus caractérisés par l'événementiel et l'inédit. Être compétent, c'est de plus en plus être capable de gérer des situations complexes et instables.* »

¹¹ LE BOTERF, Guy - Construire les compétences individuelles et collectives page 49 Éditions Eyrolles mars 2008

Ernest PORRAS analyse la pensée de Guy LE BOTERF de la façon suivante¹² :
« Guy LE BOTERF donne deux définitions de la compétence. Une première définition présente la compétence comme une somme de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être ou l'application de savoirs théoriques. Cette définition présente l'inconvénient de ramener les compétences de l'individu à une liste de termes décontextualisés, rendant impossible leur exploitation à des fins d'affectation efficace.

Sa seconde définition, résolument actionaliste affirme que la compétence n'est pas seulement une somme de savoirs, de savoir-être ou de savoir-faire, mais elle implique qu'un individu devra pour être compétent construire une combinatoire qui lui permette d'appréhender ses ressources pertinentes, de ressources internes ou externes pour les utiliser dans une situation donnée. Au-delà de ça, l'individu est constructeur de ses compétences, en combinant et en mobilisant des ressources incorporées ou internes (connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience) et des réseaux de ressources dans son environnement ou externes (réseaux professionnels, réseaux documentaires, banques de données). La compétence professionnelle est donc valide dans un contexte particulier (contextualisation : contraintes et ressources techniques, humaines, financières, logistiques, temporelles, individuelles et en réseau) en vue d'une finalité.

Je considère donc qu'au fait que la compétence se situe dans un contexte, sa mise en œuvre est largement influencée par l'écologie de l'action. »

Il convient donc de définir en priorité la notion de compétence.

Ce chapitre a donc pour objet de définir les notions structurantes de l'état de l'art scientifique dans le contexte actuel des recherches.

¹² PORRAS, Ernest - Thèse de doctorat – sciences de gestion Le transfert des compétences détenues par des acteurs à partir du cas de la T.B.U. A.R.S. au sein de la Division Aéronautique de THALES mai 2009

2.2 La notion de compétence

2.2.1 Définition de la compétence

La définition de la compétence est une difficulté majeure au niveau managérial. La définition de la compétence attendue est parfois très variable en fonction du contexte de travail et des individus. Il est alors extrêmement difficile pour un manager de définir les compétences attendues pour la tenue d'un poste.

Dans son travail de recherche présenté en 2009, Souhila KERRI GATI¹³ donne également une définition de la compétence :

« Ainsi, nous définissons la compétence comme la capacité reconnue pour un individu à mobiliser et combiner des ressources personnelles et externes (savoirs, savoir-faire, comportements, réseaux de personnes...) dans une situation professionnelle donnée en fonction d'objectifs à atteindre.

Selon nous, cette définition, même si elle peut être jugée incomplète, nous semble appropriée pour approcher la compétence aussi bien au travers de sa nature, ses conséquences et son double statut cognitif et social. Cette définition met notamment l'accent sur l'importance de bien situer, dans le cadre de notre recherche, les compétences par rapport aux situations professionnelles auxquelles un chef de projet est confronté dans l'exercice de son métier. Elle met également l'accent sur le principe de reconnaissance qui procure à la compétence un statut social. »

¹³ KERRI GATI, Souhila - Thèse en sciences de gestion - Les compétences spécifiques des chefs de projet et leurs modalités de développement. 2009

2.2.2 Description des compétences attendues

Généralement, les entreprises engagées dans une démarche de gestion des compétences commencent par essayer de décrire chaque emploi de façon la plus précise possible. Les compétences attendues sont répertoriées. Ainsi, par exemple, il est évident qu'un boulanger doit savoir faire fonctionner le pétrin mis à sa disposition. La SNCF, en créant l'Institut des Métiers en 2002, s'est engagée dans cette démarche. La méthode adoptée que nous examinons ultérieurement comporte plusieurs étapes :

- la définition des métiers
- l'emploi-repère
- le descriptif de l'emploi tenu

Les différents responsables contactés n'ont pas souhaité participer à cette étude et ont simplement conseillé de s'en référer aux documents parus. C'est donc cette source d'informations que nous utilisons. Nous regrettons ce refus de collaborer sur un sujet aussi important pour une entreprise comme la SNCF.

Nous interprétons ce souhait de rester en retrait comme le choix de ne pas se confronter à un sujet délicat avec le risque de devoir éventuellement remettre en cause des positions adoptées.

L'exercice de recensement des compétences est complexe car certaines activités peuvent paraître évidentes pour certains et moins pour d'autres. Ainsi, le fait de savoir faire fonctionner un ordinateur et ses différents périphériques est normal pour l'un et inconnu pour l'autre. De la même façon, il est peu probable que dans le descriptif d'emploi d'un charcutier, on retrouve le fait de savoir se servir d'un couteau...

Aussi vouloir réaliser l'exhaustivité dans ce domaine peut parfois conduire à un non sens.

Mais, à l'inverse, omettre des compétences peut conduire à une méconnaissance de l'emploi décrit.

Par exemple, pour un poste donné, s'il l'on ne précise pas que la conduite d'un véhicule automobile fait partie des compétences requises, on risque de réaliser un recrutement inadapté...

Selon Claude LEVY LEBOYER¹⁴ : « L'identification des compétences requises représente une étape essentielle des bilans et des décisions fondées sur les compétences. Il faut dire que la tâche n'est pas aisée et ceci pour trois raisons :

Aucun poste n'a un contenu fixe dans le temps et il faut éviter de faire des descriptions qui sclérosent la nature des missions définissant un poste donné. Il est évident que ce souci de flexibilité est prioritaire dans le contexte économique et technologique actuel.

Un même poste peut être occupé de manière différente par des individus différents. Et cela est d'autant plus vrai qu'on s'élève dans l'échelle hiérarchique. Il faut donc aussi éviter de réaliser des listes qui sous-estiment la nécessaire adaptabilité et les possibilités d'initiatives individuelles ;

Il faut se méfier des intitulés de poste : à une même dénomination, dans une même entreprise, peuvent correspondre des compétences différentes parce que la situation et l'environnement sont dissemblables. Ce n'est pas la même chose d'être chef du personnel au siège de l'entreprise ou d'avoir ces mêmes fonctions dans une filiale à l'étranger, ni d'être ingénieur commercial dans une ville industrielle ou de l'être dans une région en voie de développement. »

Nous aurons l'occasion, un peu plus loin de vérifier la pertinence de ces difficultés dans le quotidien de Fret SNCF.

2.2.3 Construction de la compétence

Comment construire une compétence ? Trop souvent dans les discours entendus, la construction de compétences se résume à la mise en œuvre d'une action de formation. Comme si la formation serait un remède miracle qui peut rapidement permettre à un individu de construire une compétence. La formation est certes un levier important mais insuffisant sans une mise en pratique dans les

¹⁴ LEVY LEBOYER, Claude - La gestion des compétences, page 45 éditions Eyrolles janvier 2009

conditions réelles. La compétence fait appel à des méthodes d'apprentissages multiples.

« La formation ne suffit pas pour apprendre à agir avec compétence. Elle contribue à cet apprentissage en développant des ressources (connaissances, savoir faire...) nécessaires. »¹⁵

Il est donc nécessaire de savoir, à ce stade de réflexion, comment se construit la compétence, quels sont les différents mécanismes qui entrent en action ?

¹⁵ LE BOTERF, Guy - Ingénierie et évaluation des compétences, page 390 éditions Eyrolles septembre 2009

2.3 Les méthodes d'apprentissage

Cette question de la construction de la compétence est examinée dans le cadre d'un groupe de travail réunissant plusieurs doctorants sur le site de Bordeaux en 2009 et 2010.

Le travail d'analyse et de réflexion qui suit est donc issu en partie de ce partenariat.

2.3.1 Généralités

Le concept d'apprentissage est longtemps réservé à l'acquisition de compétences au niveau individuel, notamment par la formation ou l'expérience. C'est H.A. Simon, dès le début des années 1950, qui suggère de transposer cette notion aux organisations, ouvrant ainsi la voie à de nombreux travaux et à un renouveau de la recherche dans ce domaine.

En effet, même s'il existe un consensus au sein de la littérature considérant que ce sont les individus qui apprennent (ARGYRIS et SCHÖN 1978, HEDBERG 1981, SENGE 1991, DODGSON 1993, KIM 1993, HATCHUEL 1994, NONAKA 1994), l'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif plutôt qu'individuel, car il suppose que l'acquisition de compétences, même si elle est strictement individuelle, a des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres (HUBERT 1991, SIMON 1991, GIROD 1995, REIX 1995).

C'est l'organisation qui constitue le contexte d'apprentissage, son horizon. Elle détermine les modes de coordination entre les individus, ce qui explique, d'une certaine manière, qu'il existe des fonctions ou des lieux d'apprentissage privilégiés au sein de l'organisation, tels que les projets. Selon ces auteurs, le débat entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel ne peut trouver une issue que dans une perspective interactionniste.

Ce sont les échanges établis par les interactions sociales entre les individus qui constituent le mécanisme d'apprentissage organisationnel. Les « maillons intermédiaires » (ce terme est emprunté à COHENDET et *al.* (2003)) que sont les équipes (HEDBERG 1981, SENGE 1991, NONAKA 1991, EDMONDSON 2002, OKHUYSEN et EISENHARDT 2002) et les communautés de pratique (BROWN et

DUGUID 1991, WENGER 1998) jouent ici un rôle important, dans la mesure où ils sont des lieux privilégiés d'interactions inter-individuelles.

Enfin, le modèle SECI (Socialisation, Extériorisation, Combinaison, Intériorisation) de la création des connaissances organisationnelles, développé NONAKA et TAKEUCHI (1997) est encore aujourd'hui le modèle de référence, pour envisager le passage des niveaux d'apprentissage individuels vers les niveaux collectifs et organisationnels. Mais avant d'approfondir le mouvement du savoir de NONAKA et TAKEUSHI, nous allons tenter de répertorier les différents courants d'apprentissage.

2.3.2 Les différents courants d'apprentissage

A) Le modèle transmissif

Ce courant d'apprentissage, appelé aussi « magistral » ou « frontal » s'inspire des travaux de John LOCKE. Le modèle transmissif présente l'acte de connaître comme l'emmagasinement, l'accumulation de l'information de la part du sujet qui réalise l'action de connaître.

Être attentif, écouter, imiter, répéter et appliquer ce qui est transmis par une autre personne, sont les actions requises pour apprendre selon ce modèle, c'est-à-dire pour s'approprier la connaissance.

C'est en quelque sorte le principe du maître et de l'élève avec un vase vide que l'on remplit progressivement.

Dans cette perspective, apprendre peut être représenté avec la symbolique de la caisse vide. Le cerveau du sujet serait cette caisse vide, il serait rempli par ce qui arrive de l'extérieur. L'apprentissage se définirait ainsi, comme le processus qui consiste à acquérir une nouvelle information, transmise de l'extérieur et copie de l'information transmise.

Le sujet qui apprend est présenté par ce courant comme un récepteur, en niant son pouvoir d'agencement et d'interprétation subjective. C'est le modèle « j'apprends/j'applique » de PIAGET (1967) soulignera comme un échec expérimental ce modèle transmissif qui confond apprentissage et enseignement.

En effet, ce modèle sous estime le rôle de l'apprenant et de ses processus cognitifs dans la construction de son savoir. « *Quelque soit son âge, l'esprit n'est jamais vierge, table rase ou cire empreinte* » (BACHELARD, 1938).

B) Le behaviorisme

Le modèle béhavioriste (appelé aussi conductiste) constitue un autre modèle d'apprentissage. On considère que l'acquisition des connaissances se fait par niveaux successifs. L'avancement d'un niveau à un autre est régi par des règles précises.

Ainsi, après des réponses correctes, on reçoit un « renforcement conceptualisé ». Par contre, en l'absence de réponse jugée satisfaisante, on reçoit un « renforcement négatif », une punition en quelque sorte.

L'apprenant est conçu, du point de vue de ce modèle, comme un agent, c'est-à-dire comme un individu passif pour lequel, le comportement est déterminé par les conditions externes, lesquelles marquent de façon verrouillée les directions de ses réponses, de son processus d'apprentissage. C'est l'apprentissage par conditionnement (SKINNER, 1968 ; GIURGEA, 1997).

C'est une forme de sédimentation de la connaissance par étapes successives.

C) Le constructivisme

Dans le constructivisme, l'apprenant est considéré comme acteur de sa formation. Il co-construit avec le formateur ses connaissances par essais et erreurs, c'est-à-dire par construction d'expérience (AUSUBEL, 1968). Il met en place des stratégies de résolution de problèmes. Quatre temps structurent cette démarche :

1. L'apprenant se confronte à un problème qu'il cherche à résoudre en mobilisant ses connaissances : c'est le processus d'assimilation.
2. S'il n'y parvient pas, il est déstabilisé. Il est déséquilibré et se trouve en situation de conflit cognitif.
3. Il peut persévérer et revisiter ce qu'il sait ou construire les connaissances qui lui manquent pour s'adapter au problème posé. C'est l'accommodation.

4. Peu à peu, ses efforts lui permettent de résoudre les problèmes. Le déséquilibre est surmonté. C'est le processus d'équilibration majorante.

Les propositions constructivistes supposent une nouvelle façon d'appréhender la connaissance, puisqu'il faut apporter un changement pour sa conceptualisation. De plus, le constructivisme se centre, à la différence du béhaviorisme, sur l'activité du sujet pour appréhender les phénomènes, c'est-à-dire dans la construction de la connaissance.

Cette méthode d'apprentissage met l'accent sur le rôle joué par les représentations que le sujet possède en antériorité.

D) Le socioconstructivisme

La construction du savoir, bien que personnelle, s'effectue dans un cadre social. Cette approche met en avant la dimension de l'interaction, de l'échange, du collaboratif ainsi que du travail de verbalisation. On retrouve également quatre dimensions :

1. Les aspects cognitifs liés au conflit cognitif de la démarche constructiviste
2. Les aspects affectifs liés à la motivation des apprenants
3. Les aspects métacognitifs liés à l'explicitation (verbalisation, prise de conscience) des procédures mises en œuvre par l'apprenant pour résoudre le problème posé et aussi par l'identification de ses potentialités.
4. Les aspects communicationnels liés à la confrontation et les systèmes d'entre-aide entre les apprenants pour résoudre un problème posé (DOISE et al., 1978).

Il s'agit là, semble-t-il, du courant le plus pertinent pour accompagner les transferts des savoir-faire et la construction de compétences. En effet, cette stratégie d'apprentissage est plus complète et plus englobante. On retrouve là aussi tout le sens du rôle du tuteur/accompagnateur dans la démarche.

Il doit être à la fois un guide, un informateur expert, un questionneur, un facilitateur, un coach (dans le sens d'entraîneur dynamisant). L'apprenant n'apprend pas seul, mais dans un collectif, avec et par les autres membres du groupe, en échangeant et en confrontant les idées.

On approche ici également le processus de l'organisation apprenante (VYGOTSKY, 1934 ; PIAGET, 1967).

En conclusion, le modèle de développement ou transmission des compétences peut se décliner en cinq plans :

1. Les compétences commencent à se construire autour des situations prototypiques où la conceptualisation est presque confondue avec les règles d'action.
2. Ces compétences continuent à se développer par la construction des classes de situations qui intègrent les variétés rencontrées : les schèmes s'organisent en relation avec des niveaux.
3. Des concepts pragmatiques servent de bases pour organiser les activités en incluant des critères de choix d'actions adaptés à la situation.
4. La prise de distance avec les situations concrètes, les représentations circonstanciées et le répertoire d'actions constituent une étape de plus vers la conceptualisation des situations de travail. Ce processus de schématisation qui retient surtout les données pertinentes pour l'action peut être mis en perspective avec la notion de connaissance opérative. Ici, non seulement on sait faire mais on comprend pourquoi on ne fait pas autrement.
5. Enfin, une dernière étape consiste pour l'opérateur à pouvoir se libérer également de ses schématisations contextualisées pour faire face à des situations imprévues ou très rares. C'est sur ce plan que peuvent se situer les compétences dites critiques (PORRAS, 2009).

2.3.3 L'organisation apprenante

L'auteur de ce concept (D. BELET - 2003) part du postulat selon lequel les entreprises doivent faire face à la compétitivité et que pour cela, elles ont du développer des outils et des techniques. Mais, elles ont omis un enjeu primordial que sont les ressources humaines. Ainsi, le management des hommes devient un point essentiel pour l'entreprise.

L'auteur insiste sur l'importance de développer l'organisation vers une organisation apprenante :

« Une nouvelle philosophie managériale qui part des apprentissages individuels et collectifs permanents permet aux individus d'être plus efficaces et créatifs. Ce nouveau mode managérial implique des apprentissages à tous les niveaux hiérarchiques ainsi que des évolutions structurelles des entreprises. Unir les temps d'apprentissage à l'action quotidienne, à la formation continue et au temps de travail devient indispensable pour devenir une entreprise apprenante. »

Toujours dans le même esprit BELET enrichit sa réflexion :

« Le sens profond de l'entreprise apprenante permet de relier les bénéfices des apprentissages individuels et collectifs à une vision globale de l'organisation dans le but d'améliorer les performances économiques, sociales et humaines. »

Il explique en outre que les structures trop *« rigides, statiques, centralisées, démunies de politique de gestion de ressources humaines »* sont des freins réels au développement de l'entreprise apprenante.

Nous reviendrons plus tard sur la définition de l'organisation apprenante, avant tout chose, nous allons éclaircir différents termes qui peuvent entraîner la confusion avec le terme d'organisation apprenante.

A) L'organisation « qualifiée »

Une organisation peut être « qualifiée » sans être « qualifiante » (ou « apprenante »). P. ZARIFIAN (1992, tiré de BEAUJOLIN (2001)) insiste sur cette distinction. Une organisation qualifiée repose sur quatre critères :

- *« le travail en équipes ou en cellules,*
- *l'autonomie reconnue à ces cellules et leur responsabilisation sur les objectifs,*
- *la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques et le décloisonnement des relations entre fonctions de l'entreprise,*
- *la promotion d'une relation client- fournisseur interne. »*

L'organisation qualifiée peut être à la fois « rigide et excluante ».

B) L'apprentissage organisationnel

Il ne faut pas confondre l'organisation apprenante et l'apprentissage organisationnel. En effet, il s'agit « de l'environnement » de l'organisation apprenante, dans le sens où l'apprentissage organisationnel éclaire les conditions au sein desquelles l'organisation est en mesure d'apprendre. Partant de là, l'organisation a la possibilité de résister aux mutations nécessaires tandis que l'organisation apprenante, est un concept qui est pérenne et qui offre la possibilité aux personnes de se qualifier, c'est-à-dire apprendre de façon permanente.

C) Définition de l'organisation apprenante

GARVIN (1993) définit l'organisation apprenante comme étant « *une organisation qui possède la capacité de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, et celle de modifier son comportement, en fonction des nouveaux savoirs et en accord avec une nouvelle manière de voir les choses* ». Faisons un parallèle entre organisation apprenante et compétence : l'organisation apprenante est une source de développement de compétence pour ses membres.

Pour ZARIFIAN l'organisation apprenante se définit à partir de quatre critères :

- **L'organisation qualifiante** est une organisation où se fait jour un traitement événementiel de l'activité par opposition à l'organisation traditionnelle qui privilégie une approche en termes d'opérations,

L'auteur considère que la résolution de problèmes (panne, défaut...) permet à l'événement d'être occasion d'apprentissage ;

- **L'organisation qualifiante** suppose une réorganisation de l'activité sur une base communicationnelle : pour cela, la communication doit être plurifonctionnelle, doit engager la définition d'objectifs communs et doit permettre l'élaboration d'un langage partagé ;
- **L'organisation qualifiante** est celle qui permet à ses membres de réélaborer leurs objectifs dans leur activité professionnelle. L'organisation ne devient qualifiante qu'à partir du moment où des choix sont à faire, des propositions à élaborer et un parti à prendre pour guider l'action professionnelle. C'est en faisant des choix et en les concrétisant à

l'épreuve des plans d'action que l'on apprend le mieux et surtout que l'on élargit ses propres capacités d'apprentissage ;

- **L'organisation qualifiante** est celle qui permet à chaque individu de se projeter dans l'avenir, l'enjeu est de concilier l'expression de ses mobiles personnels avec une démarche projet au sens industriel du terme. Cela paraît possible lorsque le contenu du projet s'invente et se précise au fur et à mesure du déroulement de l'action et lorsque le projet est ouvert à une diversité de compétences répondant à des inclinations personnelles, elles-mêmes diverses.

Quatre critères pour répondre à la définition de l'organisation apprenante

➤ Apprendre de l'évènement

ZARIFIAN part de l'idée selon laquelle il faut concevoir l'évènement de manière positive.

« L'activité professionnelle est truffée d'évènements, c'est-à-dire de choses qui arrivent de manière non-prévisible, surprenante, en excès par rapport à la situation considérée comme « normale » et en excès aussi par rapport aux connaissances immédiatement disponibles pour ceux qui doivent affronter l'évènement. »... « Puisque de toute façon les évènements se produisent, essayons de les considérer de manière positive, comme une formidable occasion d'apprendre. »

L'auteur montre qu'il y a deux catégories d'évènements, il y a les évènements - aléas souvent appelés « dysfonctionnements », ce sont « des évènements subis, dont l'occurrence est involontaire » et les évènements provoqués « qui relèvent de projets que l'on cherche à faire aboutir, mais qui comportent une dimension évènementielle parce que leur déroulement et leur aboutissement sont marqués d'incertitude ». Un projet entraîne toujours une part de nouveauté et d'incertitude.

Pour apprendre de « l'évènement-aléas », toujours selon ZARIFIAN, il y a trois temps : « celui de l'occurrence », « le retour sur... » et « le travail sur l'anticipation future ». Le premier temps consiste à établir un pré-diagnostic, le

but est de réfléchir dans l'instant. Il est possible que le diagnostic soit faux mais ce qui compte c'est qu'il soit formulé.

« C'est à la fois une première manière de se confronter à l'événement, de déclencher la réflexion et l'apprentissage, de mobiliser son expérience, de se sentir responsable du bon fonctionnement. »

Le deuxième temps est *« le retour sur »*, c'est une étude à froid, l'objectif est de travailler sur les causes du dysfonctionnement et d'établir des plans d'action pour y remédier en utilisant à la fois *« le caractère vivant des récits et des outils de raisonnement logique. »*

Cependant, comme l'explique l'auteur, il y a deux conditions indispensables pour que ce deuxième temps soit réussi, c'est *« la fréquence et le respect au sein du groupe »*.

Le troisième temps est *« le travail sur l'anticipation des événements possibles dans le futur »*. Il s'agit ici de monter en généralité. Le but est que les dysfonctionnements ne se reproduisent pas. Cela permet aussi de développer un raisonnement logique avec des phénomènes proches.

Nous pouvons estimer que le fait de gérer les événements au quotidien sans prendre nécessairement le recul de la deuxième étape, explique que la montée en généralité n'est pas toujours réalisée.

Il serait donc intéressant d'arriver à prendre du recul sur les événements-aléas afin de pouvoir en tirer des conséquences et éviter qu'ils se reproduisent.

Maintenant que nous avons vu comment apprendre de l'évènement-aléas, nous allons essayer de voir comment apprendre de l'évènement provoqué.

Pour apprendre de l'évènement provoqué, il est nécessaire de partir *« d'une occurrence possible virtuelle qui est simulée par langage (oral, écrit, informatique). Autrement dit, il s'agit d'imaginer ce qui se produira. »*

Pour cela, il faut être capable de répondre à deux conditions qui sont *« l'imagination et la modestie face à l'imprévu »*.

À présent, nous allons nous pencher sur un autre type d'apprentissage qui est l'apprentissage par la communication.

➤ L'apprentissage par la communication

Selon ZARIFIAN, le concept repose sur deux idées :

- « *Aucun individu ne peut détenir la totalité des savoirs nécessaires.* »
- « *Par le travail en équipe et en réseau, dans les différentes formes de travail coopératif, on apprend énormément d'autrui par échange de savoirs.* »

Pour l'auteur, il insiste sur le fait qu'une seule personne ne peut plus posséder l'ensemble des savoirs dans une organisation. D'ailleurs, nous pouvons le constater notamment avec la création des postes de travail et leur spécialisation.

D'autre part, l'auteur souligne le fait que l'échange des savoirs apporte beaucoup et pour cela, il explique que toutes formes de travail en coopération sont essentielles.

Le travail collectif est d'autant plus intéressant qu'il permet le partage des connaissances, le partage des bonnes pratiques, le partage de l'expérience. Le travail collectif permet de développer le collectif de travail. Or, nous pouvons constater que la spécialisation des agents sur le poste de travail ne permet pas de partager leur savoir de manière récurrente ni de travailler en synergie. L'apprentissage d'autrui n'est donc pas mis en valeur alors que c'est un atout tant pour l'employé que pour l'employeur.

ZARIFIAN émet trois conditions de réussite pour que la communication puisse être source d'apprentissage.

L'auteur explique que « *Les gens n'échangeront que s'ils ont un enjeu qui leur est commun, un problème commun à résoudre. L'échange des savoirs démarre et ne peut réussir que si la communication est « tendue » vers la recherche d'une entente, d'un accord en fonction de cette visée commune. C'est une condition de base pour que les personnes cessent de considérer leur savoir comme un pouvoir « privé », qu'elles ne devraient pas partager.* »

Selon lui, pour que les gens aient envie de partager l'information, il est nécessaire qu'ils aient un enjeu commun. Il faut qu'ils trouvent un intérêt à échanger l'information. L'enjeu commun est un moyen qui permet aux personnes de ne plus penser que leur savoir est un « *savoir privé* » c'est-à-dire qu'il n'appartient pas qu'à eux.

Cette première condition est essentielle car si l'information n'arrive pas à être diffusée, alors la coopération entre les acteurs ne peut pas fonctionner.

La deuxième condition est que l'objet sur lequel se centre la communication et fait converger les échanges doit être délimité. Il estime que pour communiquer, il faut parler de la même chose et avoir le même langage. L'objet doit donc être identifié pour que les agents puissent travailler sur lui.

Enfin la dernière condition est d'utiliser les différentes ressources du langage.

ZARIFIAN en énumère quatre :

- le langage constatif,
- le langage exploratoire,
- le langage incompréhensif
- le langage d'action.

Le langage constatif autorise « *à désigner des faits ou des évènements, à les énoncer, à chercher à dire ce qu'ils sont, à rapprocher les points de vue autour de ces constats* ». Le langage constatif permet donc la communication autour des faits.

Le langage exploratoire, « *il s'agit d'explorer par le langage le pourquoi du phénomène étudié et de l'énoncer publiquement.* » A travers le langage, le but est à présent de chercher la raison du phénomène et l'énoncer.

Le langage compréhensif permet de « *faire l'effort de comprendre ce qu'autrui cherche à dire et pourquoi il le dit* ». Le langage n'étant pas à sens unique, il est essentiel de comprendre ce que l'autre cherche à exprimer et pourquoi il le fait.

Le langage d'actions consiste à communiquer pour agir. « *Il faut donc parler pour engager l'action et d'une manière qui implique collectivement le groupe dans une*

même démarche ». Derrière le langage mis en place dans le milieu professionnel, le but recherché est l'action qui va être menée par la suite.

Ces quatre types de langage sont donc une condition pour apprendre. En application pratique nous pouvons imaginer que le langage constatif sera utilisé pour faire un constat des faits. Le langage exploratoire permettra d'étudier et d'énoncer le phénomène publiquement. Le langage compréhensif aura pour but de comprendre les points de vue de chaque acteur. Et enfin, le langage d'action permettra la mise en place d'un plan d'action.

En conséquence, nous avons pu constater que la communication est un point essentiel dans l'organisation apprenante. ZARIFIAN rappelle qu'un individu ne peut pas détenir l'ensemble des savoirs et que le partage des informations notamment par la coopération est primordial.

Pour que la communication fonctionne, l'auteur émet trois conditions qui sont :

- Avoir un intérêt commun
- Délimiter le sujet et parler le même langage
- Utiliser les différentes ressources du langage.

À présent, nous allons étudier le troisième critère de l'organisation apprenante.

➤ Apprendre en faisant des choix

ZARIFIAN « *c'est en faisant des choix et en les concrétisant à l'épreuve des plans d'action que l'on apprend le mieux.* »

L'organisation doit permettre à l'individu d'être autonome, de pouvoir prendre des initiatives et faire preuve de responsabilités. L'apprentissage se réalise à travers les expériences et les choix de l'individu.

➤ Apprendre par des projets

Enfin pour que l'organisation soit apprenante, il est nécessaire que « *Chaque individu puisse se projeter dans l'avenir. L'enjeu étant de concilier l'expression de ses mobiles personnels avec une démarche projet.* »

L'agent doit être capable d'apprendre de l'instabilité, du non prévisible. Il doit être capable de se projeter et de s'adapter à l'évolution du déroulement de l'action.

En conclusion, l'organisation apprenante permet « *d'apprendre de l'instabilité, des mutations et donc devenir actif face à cette instabilité, apprendre à s'affronter positivement au devenir et le faire ensemble dans des démarches communicationnelles.* »

Pour que l'organisation devienne apprenante, elle doit répondre à quatre critères :

- apprendre des événements,
- apprendre par la communication,
- apprendre en faisant des choix,
- apprendre des projets.

D) Le mouvement du savoir de NONAKA et TAKEUCHI

NONAKA et TAKEUCHI (1997) ont proposé, il y a une dizaine d'années, le modèle SECI (Socialisation, Extériorisation, Combinaison et Intériorisation) pour représenter le cycle d'apprentissage et de développement des connaissances (et, dans notre cas, des compétences) chez les personnes fonctionnant dans des environnements sociaux (milieu de travail en particulier). Ce cycle est structuré autour de deux dimensions en matière d'apprentissage :

1. la distinction entre les aspects tacites et les aspects explicites de la connaissance ;
2. les échanges entre le niveau individuel (la connaissance n'étant créée et possédée que par les individus) et le niveau de l'organisation (niveau collectif).

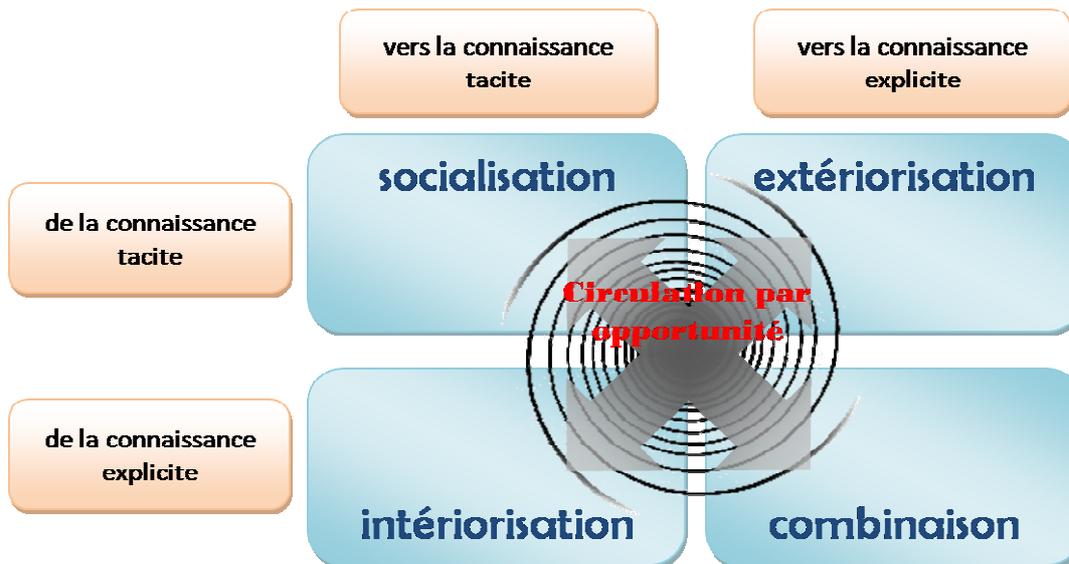


Figure 1 - Le cycle d'apprentissage et de développement des connaissances, adapté de NONAKA et TAKEUCHI (1997).

Dans le modèle SECI quatre «moments» constituent le moteur du processus de développement des compétences :

1. La socialisation ou développement des aspects tacites (de connaissances), à partir du tacite : la socialisation est un processus d'apprentissage par partage d'expérience (on est bien là dans le domaine des compétences). La clé pour développer les aspects tacites est l'expérience, l'observation, l'imitation et la pratique, mais elle peut aussi s'acquérir par le langage, par des discussions constructives (elle s'appuie alors clairement sur les trois autres moments). Le caractère tacite de ces mécanismes les situe dans le cerveau humain (et non sur des supports externes). C'est pour cela que nous sommes en présence de processus d'apprentissage ;
2. L'extériorisation ou développement des aspects explicites à partir du tacite : l'extériorisation s'appuie sur un processus de production d'informations (textes, schémas, discours, fichiers, métaphores, analogies, concepts, hypothèses, modèles, etc.). L'information produite est nécessairement explicite et donc sur un support (papier, électronique, etc.) ;
3. La combinaison ou conversion et échange d'explicite à explicite : la combinaison est un processus d'échanges d'informations (en temps réel ou en temps différé, en un lieu unique ou dans des lieux différents, etc.),

notamment (mais pas seulement), dans le cadre de systèmes artéfactuels d'information et de communication. Ce mode de conversion combine différents corps d'informations (explicites, donc nécessairement sur des supports) à travers des documents, des réunions, conversations téléphoniques pouvant circuler et être archivées de façon classique ou par le biais des réseaux de communication et de stockage informatisés (notamment les web technologies).

4. L'intériorisation ou conversion de l'explicite vers le tacite : l'intériorisation est un processus d'apprentissage, de déclenchement de processus cognitifs, de développement des connaissances et compétences, donc d'aspects tacites qui, comme tels, ne peuvent se développer que dans le cerveau humain. Ce processus d'apprentissage est en général déclenché par des éléments explicites (information verbalisée ou présentée sous forme de documents, diagrammes, manuels, récits oraux, etc.).

Ce modèle du « mouvement du savoir » nous semble très intéressant dans la mesure où il identifie des moments en relation aux processus d'apprentissage.

Ces processus doivent être considérés comme liés à des moments de socialisation et d'intériorisation où il y a construction chez l'individu de connaissances et compétences nouvelles (apprentissages). Ces processus cognitifs complexes représentent, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, des processus de compréhension d'éléments nouveaux et constituent des liens avec des savoirs préalables et des mécanismes de prise de conscience.

Par ailleurs, compte tenu des arguments énoncés sur le fonctionnement cognitif et sur la nature de la connaissance et de la compétence, il n'est pas possible de considérer que ces moments s'enchaînent les uns après les autres dans un certain ordre, comme s'ils étaient « accrochés » à une seule connaissance qui subirait une sorte de transformation processuelle tacite-explicite-explicite-tacite.

Dans la logique des réflexions que nous avons menées, cette perspective n'a pas de sens. Ces quatre moments doivent être considérés comme fonctionnant en même temps, se nourrissant et se supportant les uns les autres.

E) L'apprentissage selon Argyris et Schön

Le modèle de NONAKA et TAKEUCHI (1997), que nous venons de présenter, permet d'envisager le processus de création et de développement des connaissances.

La théorie d'ARGYRIS et SCHÖN (2002) nous conduit à considérer la « profondeur » des changements de ces connaissances. Leur approche se base sur différentes notions que sont les « routines » et les « théories d'action ». Notons que la notion de « routine » s'entend dans le sens de LEVITT et MARCH (1988). Pour ces auteurs, le terme générique « routine » englobe les formes, règles, procédures, conventions, stratégies et technologies à partir desquelles se bâtissent et opèrent les organisations. ARGYRIS et SCHÖN (2002) définissent une théorie d'action comme « *des connaissances qui ont l'avantage d'inclure les stratégies d'action, c'est-à-dire les valeurs qui gouvernent le choix de stratégies, et les paradigmes sur lesquels elles reposent [. . .]*

Nous avons une situation donnée S, une conséquence précise voulue C, et une stratégie d'action A, dont le but est d'atteindre la conséquence C dans le cadre de la situation S. La forme générale d'une théorie d'action est la suivante : si vous avez l'intention de produire la conséquence C dans la situation S, alors faites A ».

Que la théorie d'action s'applique à des organisations ou à des individus, elle peut revêtir deux formes qui sont la « théorie professée » et la « théorie d'usage ».

1. La théorie *professée* s'entend comme la théorie d'action qui est avancée pour expliquer ou justifier un schéma d'activité donné. Elle correspond à « *ce que l'on dit vouloir faire* » (ARGYRIS et SCHÖN, 2002).
2. La théorie *d'usage* s'entend comme la théorie implicite dans l'accomplissement de ce même schéma d'action. Elle correspond à « *ce que l'on fait en réalité* » (ARGYRIS et SCHÖN, 2002).

À partir de ces définitions, les auteurs décrivent plus précisément la notion d'apprentissage organisationnel. En effet, celui-ci devient possible « *lorsque les individus d'une organisation se trouvent confrontés à une situation problématique et qu'ils entament une investigation au nom de l'organisation* » (ARGYRIS et SCHÖN, 2002).

D'une certaine façon, le déclencheur de l'apprentissage est le résultat de cette investigation. Les individus constatent en effet un écart entre les résultats espérés et les résultats obtenus. Ils répondent à ce constat par un processus de réflexion et d'action qui les conduit à modifier leurs représentations de l'organisation ou leur compréhension des phénomènes organisationnels et à modifier leurs activités pour réduire cet écart, changeant ainsi la théorie d'usage.

Les auteurs soulignent alors deux niveaux d'apprentissage en fonction du degré, de la profondeur et de la modification des représentations. Ils distinguent l'apprentissage en « simple boucle » et l'apprentissage en « double boucle ».

1. L'apprentissage en simple boucle consiste en une adaptation aux changements de l'environnement ne remettant pas en cause les valeurs de l'organisation. Les individus réagissent à l'écart de résultats par une simple boucle de rétroaction reliant l'erreur détectée aux stratégies d'action engendrant ainsi la modification des ces derniers sans impacter les valeurs directrices et paradigmes qui sous-tendent les théories d'action.

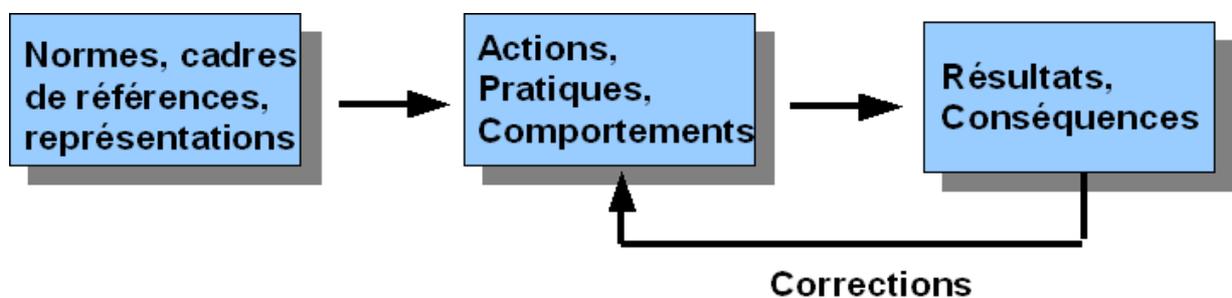


Figure 2 – L'apprentissage en simple boucle, d'après ARGYRIS et Schön (2002)

2. L'apprentissage en double boucle induit, un changement des valeurs de la théorie d'usage et des stratégies. La double boucle fait référence aux

deux boucles de rétroaction qui relient les effets observés de l'action aux valeurs et paradigmes. Ainsi, les individus effectuent un apprentissage en double boucle lorsque leur investigation engendre des changements des valeurs de la théorie d'usage. Selon les auteurs, cet apprentissage est le seul qui permet de remettre en cause les valeurs et les normes qui régissent les théories d'usage en œuvre dans les organisations.

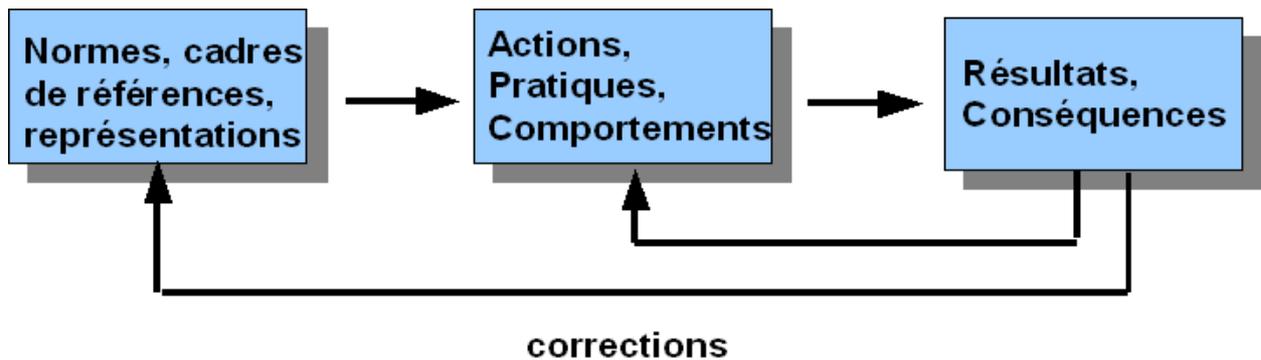


Figure 3 – L'apprentissage en double boucle, d'après ARGYRIS et SCHÖN (2002)

Si l'apprentissage en simple boucle est opérationnel et surtout adaptatif, l'apprentissage en double boucle va au-delà puisqu'il suppose un questionnement sur les normes et le cadre de références qui ont motivé l'action, favorisant ainsi les approches innovantes.

Ce second type d'apprentissage apporte une transformation des cadres généraux de référence avec ceux sur lesquels le sujet a agi initialement. Ce processus de réflexion entraîne avec lui un changement d'attitude et de comportement : "je change d'orientation".

En outre, ARGYRIS et SCHÖN (2002) ont aussi mis en évidence un troisième type d'apprentissage. Il s'agit de « *deutero learning* » ou de l'apprentissage en triple boucle, pour souligner la possibilité d'apprendre sur sa propre façon d'apprendre, « *learning about learning* » ou « apprendre à apprendre » et à tirer les leçons de l'expérience. Il peut aboutir à la formation de nouvelles stratégies d'apprentissage, l'apprentissage devenant lui-même un objet d'apprentissage. L'apprentissage en triple boucle permet aux individus de remettre en cause les valeurs et les normes qui régissent leurs stratégies d'usage, et donc leur comportement concret, en situation.

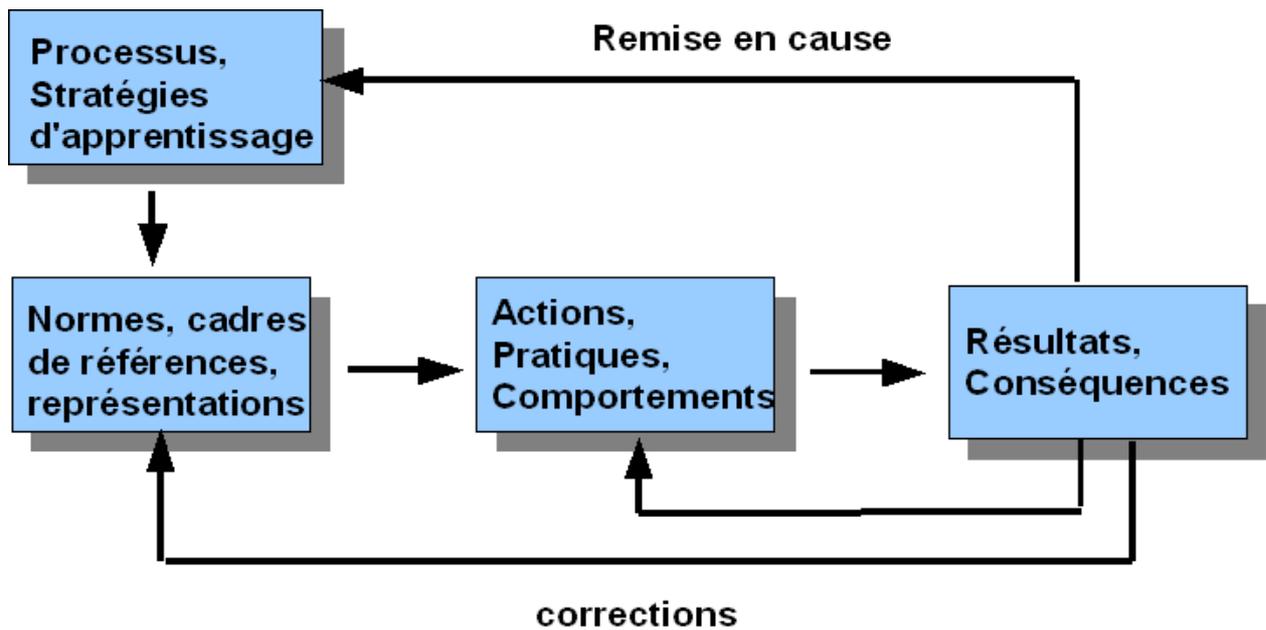


Figure 4 – L'apprentissage en triple boucle, d'après ARGYRIS et SCHÖN (2002)

Ainsi, nous pensons que pour remettre en cause les valeurs qui sous-tendent les actions et les comportements dans un contexte donné, l'individu doit être doté d'une grande capacité du recul. Cette dernière semble être difficile à mobiliser de façon individuelle.

Un accompagnement par une tierce personne peut faciliter la prise de recul. C'est réellement par une interrogation profonde qu'il est possible de remettre en question les représentations sociales, qui relèvent de convictions et ses croyances. ARGYRIS et SCHÖN (2002) parlent « d'investigation » pour traduire cette idée.

En quelque sorte cela implique pour l'individu de « rentrer en lui-même ».

Ce type d'apprentissage nécessite un apport extérieur, une interaction avec l'extérieur, une énergie. Il demande un état d'esprit différent car il ne s'agit pas d'essayer de faire coller une idée nouvelle à nos références mais bien de capter de cette idée nouvelle des aspects inédits qui nous apprennent à voir différemment et parfois autrement les choses et donc en retour à penser différemment.

MORIN parle de phénomène d'entropie et de néguentropie (MORIN, 1977). En effet, pour fonctionner, un système dépense de l'énergie. Mais cette dernière se

dégrade inexorablement. L'énergie n'est pas détruite mais devient indisponible pour accomplir un travail (phénomène d'entropie lié au désordre). C'est le phénomène de néguentropie qui renouvelle l'énergie par interaction avec l'extérieur et la réorganise à nouveau pour la reprise du travail.

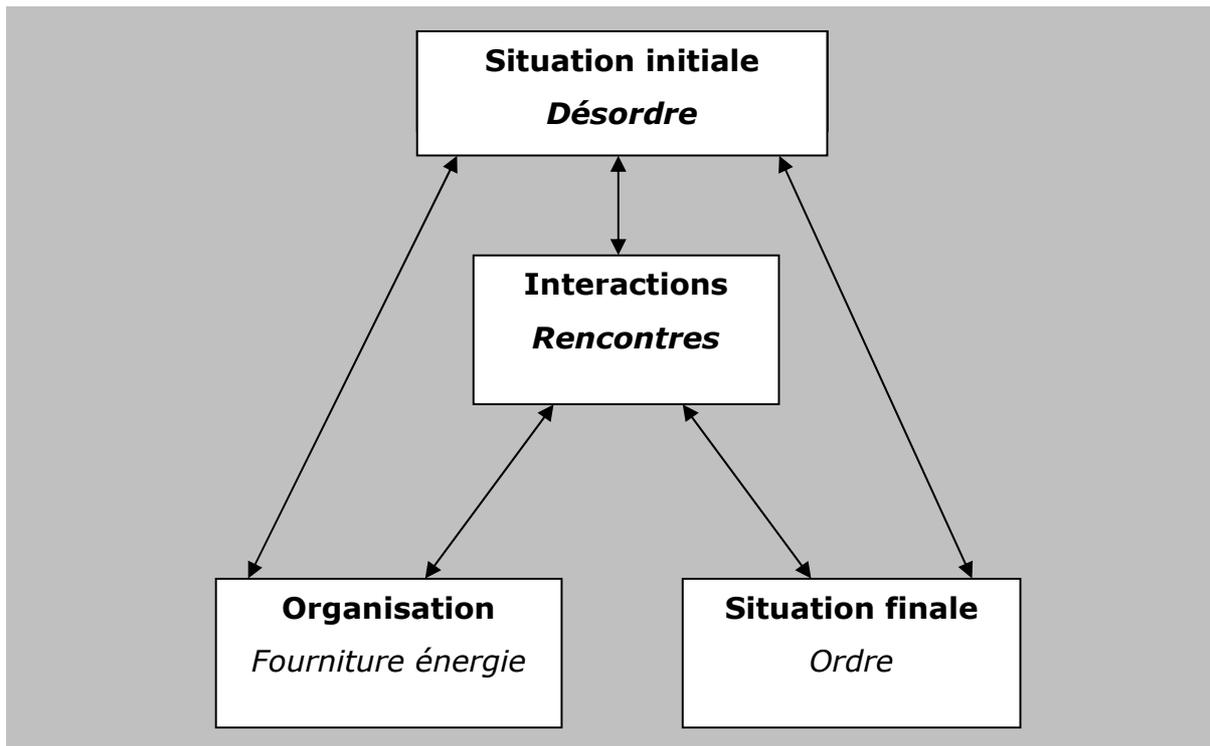


Figure 5 - Boucle tétralogique selon E. MORIN

Cet apprentissage en triple boucle est d'autant plus complexe que chacun tend naturellement à interpréter l'information en fonction de ses propres références et expériences. Notre interprétation est donc liée non seulement à notre vécu mais également aux apports extérieurs : le dialogue par exemple (LARRASQUET, 1997 ; Varela, 1995).

C'est dans ce troisième type d'apprentissage que nous pouvons parler de compétences métacognitives, c'est la remise en cause. Et en remettant en cause nos valeurs, nous mobilisons le méta car nous modifions nos repères sociaux, moraux, culturels, éthiques....

Bien que la littérature soit foisonnante sur l'apprentissage en simple et double boucle, il semble que l'apprentissage en triple boucle fasse l'objet de davantage de discrétion. Alors que comme nous l'avons vu précédemment ce type d'apprentissage favorise la résolution de problèmes complexes. C'est dans cet esprit que nous avons souhaité expérimenter cette triple boucle avec une application pratique inspirée de l'univers ferroviaire.



Photo 1 : Livraison d'une rame de fret chez un client

2.4 Application pratique

Nous avons souhaité expérimenter le principe de la triple boucle en prenant l'exemple d'une situation de travail rencontrée dans l'exploitation du fret ferroviaire. La tâche examinée consiste à préparer un train pour l'expédition de wagons depuis les installations d'un client relié au fer.

Une équipe de manœuvre composée d'un conducteur et d'un agent de manœuvre doit prendre en charge une rame de 22 wagons chargés de bois brut sur l'installation terminale embranchée du client Bois de Bourgogne à Autun. Le temps imparti pour cette opération est de 2 heures de présence maximum chez le client.

Opérations préalables

À l'arrivée du convoi, le client ouvre la barrière donnant accès à ses installations privées. L'agent de manœuvre descend de la locomotive et positionne correctement l'aiguille d'entrée.

Il donne ensuite au conducteur l'ordre d'avancer dans l'ITE. Ensuite, il repositionne l'aiguille dans la position initiale.

En se référant au contrat de transport établi par le client expéditeur, l'agent de manœuvre vérifie qu'il s'agit bien de la bonne marchandise et que les quantités sont cohérentes. On appelle cette vérification « Reconnaissance commerciale ».

Formation du train

À l'aide de la locomotive, l'équipe de desserte effectue le cas échéant le compactage de la rame afin d'accrocher l'ensemble des wagons (maillage du train). Cette opération consiste à mettre en place les crochets d'attelage et de le serrer correctement. A cette occasion, il convient également de joindre les boyaux de frein pour permettre la continuité de circulation de l'air comprimé.

Essai de frein

L'agent de manœuvre longe la rame une première fois et vérifie que les semelles de frein sont bien serrées.

Ensuite, il se positionne en queue de train, ferme le robinet de frein du dernier wagon et demande au conducteur de « gonfler la rame » c'est-à-dire d'injecter de l'air comprimé dans la conduite générale du train.

L'agent de manœuvre remonte alors la rame et vérifie que les semelles de frein sont desserrées sous l'effet de l'air comprimé.

Reconnaissance aptitude au transport

Avant d'expédier un convoi sur le réseau ferré national, l'entreprise ferroviaire doit vérifier que les wagons et leurs chargements présentent toutes les garanties de sécurité. Le convoi doit donc être inspecté scrupuleusement. Généralement, cette tâche incombe à l'agent de manœuvre.

S'il constate qu'un wagon ne présente pas toutes les conditions de sécurité, l'agent de manœuvre doit préserver les intérêts de son entreprise et demander soit de rectifier le chargement soit de différer l'envoi du wagon défectueux.

Opérations diverses

Avant le départ du train, il convient de placer la signalisation arrière du train.

En outre, les étiquettes d'acheminement sont apposées dans le porte étiquettes des wagons. Comme il s'agit d'une rame bloc, seuls les wagons d'extrémité sont nantis d'étiquettes de chaque côté.

Lorsque toutes les conditions sont remplies, l'agent de manœuvre peut prendre en charge le convoi en apposant sa signature en bas du contrat de transport. A ce moment là, s'opère un transfert de responsabilité. Le transporteur est présumé responsable de toute avarie survenant au convoi et doit prouver que sa responsabilité n'est pas engagée.

Sous réserve de l'accord du gestionnaire d'infrastructure, le convoi peut donc quitter l'ITE après manœuvre de l'aiguillage et remise en place. Le client referme alors la barrière.

Tout cela en 2 heures

Remarques

Parmi ces différentes tâches, certaines doivent respecter un ordre précis, d'autres non.

Par exemple, il n'est pas possible d'effectuer l'essai de frein si le compactage de la rame n'est pas réalisé. Par contre, rien n'empêche de placer les étiquettes au début ou à la fin des opérations.

Selon la consigne de desserte, certaines tâches doivent être effectuées pour une personne précise. Pour d'autres tâches, rien n'est imposé. Ainsi, il sera difficile pour le conducteur d'être présent sur sa locomotive pour actionner le compresseur et de vérifier les freins en même temps. Par contre, rien ne lui empêche de participer à la reconnaissance aptitude au transport et à l'étiquetage des wagons.

Enfin, certaines tâches nécessitent une collaboration entre les deux agents (essai de freins notamment), d'autres opérations peuvent être traitées indépendamment (signaux de queue, étiquetage).

À ce stade, quelques points d'organisation restent à définir :

1. Comment gérer la mise en place de la signalisation d'arrière ? Quand et par qui ?
2. Est-il possible d'effectuer la reconnaissance aptitude au transport en même temps que l'essai de freins ?
3. Est-il possible de sous-traiter une partie des opérations au client chargeur (la formation du train par exemple) ?

On voit donc déjà, que dans cette situation professionnelle, plusieurs formes d'organisation sont possibles. Nous allons donc mettre en pratique la théorie des boucles d'apprentissage.

Expérimentation des boucles d'apprentissage

Dans un premier scénario, l'équipe de desserte cherche à réaliser son objectif, c'est-à-dire prendre en charge correctement le convoi du client dans le délai imparti.

À un moment donné, l'agent de manœuvre considère qu'il peut économiser un trajet s'il profite d'un de ses déplacements le long de la rame pour apporter les signaux de queue et les apposer sur le dernier wagon. Cette réflexion peut également s'imposer pour gagner du temps.

L'agent de manœuvre va intégrer cette combinaison dans son mode de fonctionnement sans pour autant demander la modification de la consigne de desserte ou la réduction du temps alloué. Il s'agit là d'une simple boucle d'apprentissage.

Par la suite, l'agent de manœuvre évoque la mise place des signaux de queue avec le conducteur. Celui-ci propose de déposer au passage les signaux de queue à proximité du dernier wagon et éviter ainsi un trajet supplémentaire. Après expérimentation de cette formule, on décide de l'adopter systématiquement chez ce client. La consigne de desserte est modifiée en conséquence et la durée des opérations est fixée à 1h50.

En outre, cette nouvelle organisation est adoptée chez d'autres clients. Nous sommes en présence d'une double boucle d'apprentissage.

Il reste alors à expérimenter une triple boucle d'apprentissage. Il s'agit donc non seulement de prendre en compte les modifications d'action et de principes directeurs mais également les modalités de l'apprentissage.

Le contexte encore très taylorien n'est pas franchement propice à une telle évolution mais il semble néanmoins pertinent d'en ébaucher les prémices.

Nous avons pu comprendre par exemple que les attributions du conducteur et de l'agent de manœuvre sont bien distinctes et qu'il n'existe que peu de cas où la polyvalence est exercée.

De la même façon, le client chargeur est généralement exclu du processus de confection de la rame.

Il faudrait alors imaginer une sorte de concertation préalable où chaque intervenant se positionne en fonction des impératifs de temps et de configuration du site.

Ainsi, chez un client donné, les étiquettes seraient apposées par le conducteur, chez un autre par le client lui-même.

De la même façon, les signaux de queue peuvent être mis en place après dépose par le client.

Autre exemple, afin de ne pas imposer une présence au client, l'ouverture et la fermeture des barrières sont assurées par l'agent de manœuvre.

De cette façon, les organisations ne sont pas figées mais peuvent évoluer en fonction des trafics.

Cette façon de travailler risque de se heurter à un principe de sécurité concernant la continuité des méthodes.

Pour permettre ces différentes solutions, il est évident qu'il convient de mettre en œuvre des compétences qui dépassent le domaine de la simple technique ferroviaire comme par exemple la capacité d'initiative, la négociation avec le client, l'organisation du travail en équipe, la faculté d'adaptation...

Toutes ces compétences doivent être examinées et recensées le plus finement possible afin de pouvoir disposer d'une vision correcte.

2.4.1 Perception de la compétence

Comment déceler qu'une personne a les compétences pour occuper un emploi donné. On entend parfois cette réflexion « *Cette personne a toutes les compétences pour tenir l'emploi* » ou le contraire. Comment pouvoir en juger si la personne pressentie n'a jamais occupé les fonctions ! Le recrutement d'un collaborateur est toujours une prise de risque.

On confond généralement compétence et connaissance.

2.4.2 Évaluation de la compétence

Régulièrement, dans le cadre des entretiens de formation ou des entretiens de carrière, le hiérarchique est chargé d'apprécier les compétences de ses collaborateurs. Bien souvent, le fait d'avoir participé à une formation théorique suppose une ou plusieurs compétences nouvelles.

L'évaluation de la compétence ne peut s'effectuer que lors d'une situation de travail (réelle ou reconstituée lors d'un examen par exemple).

Par contre, les apprentissages réalisés de façon moins encadrée ne sont pas toujours pris en compte. Ainsi, on s'aperçoit que certains agents possèdent une compétence sans que celle-ci ait été programmée en acquisition. Par exemple, dans une équipe de travail, bien que les rôles respectifs de chacun des membres soit défini préalablement, on assiste parfois à la construction de compétences croisées. Paradoxalement, l'entreprise ne tire pas toujours profit de ces compétences non recensées donc non valorisées. Par contre, dans des situations exceptionnelles, ces compétences constituent une richesse inespérée.

2.4.3 Transmission, transfert, co-construction

Il n'est pas possible de faire du « copié/collé » d'un individu sur l'autre et de calquer les compétences acquises par l'un pour les transférer sur l'autre...

Selon le sens grec du mot, la pédagogie consiste à « guider les pieds » de quelqu'un, de l'aider à trouver son chemin et à construire lui-même son assortiment de compétences.

De la même façon, on ne peut pas imposer une compétence. C'est parfois le leurre de certains parents ou encadrants de vouloir créer chez l'autre une compétence par procuration. Faire de son enfant le joueur de football professionnel que l'on aurait voulu être. Faire de son apprenti un clone de soi-même, un disciple à l'identique.

Construire une compétence nécessite une personnalisation de la connaissance, une assimilation complète et une application en situation.

Dans un travail de recherche mené pour le compte de Fret SNCF, Céline QUEDE nous fait part de son expérience de confrontation avec les acteurs de terrain¹⁶ :

« Le rôle du manager est donc fondamental. Le manager devient un acteur stratégique car il doit être capable de favoriser la transmission des compétences et des savoirs. Pour cela, il est nécessaire que le manager s'assure des bonnes relations entre les nouveaux embauchés et les anciens agents. Néanmoins, avant tout chose, il faut s'assurer que les équipes soient assez mixtes. En effet, s'il y a une inégalité entre les jeunes et les anciens alors la transmission de compétences, le partage de savoir ne pourront pas se réaliser. Par exemple, lorsque je suis allée visiter un triage, j'ai pu observer et m'entretenir avec une équipe qui s'occupait de la formation des trains.

Le dirigeant de proximité expliquait que cette équipe avait du mal à fonctionner parce qu'elle était composée essentiellement de jeunes. Le transfert de compétences et la mixité de l'équipe n'avaient pas été anticipés ainsi, les jeunes agents n'avaient pas l'expérience professionnelle, ce qui selon le dirigeant de proximité rendait difficile la gestion des situations.

Nous pouvons constater que la relation jeune embauché et ancien agent, n'est pas toujours évidente à gérer car ils n'ont pas les mêmes attentes et la même conception de leur poste de travail. Néanmoins, ce lien est primordial car il permet aux agents les plus expérimentés de transmettre leurs savoirs et leurs compétences.

L'enjeu est difficile puisque les plus expérimentés ne sont pas toujours disposés à transmettre leurs compétences, il en va donc du rôle du manager de permettre la transmission des compétences, il faut qu'il s'assure que les agents ne les conservent pas et qu'il trouve un intérêt à les transmettre. Enfin, parfois, l'expert étant trop « expert », il n'arrive plus à expliquer ce qu'est son travail et n'arrive plus à transmettre ses compétences. Le manager doit donc s'assurer qu'il arrive tout de même à les transmettre aux nouveaux entrants. »

¹⁶ QUEDE Céline, 2008 - Master MACOR Comment mettre en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences efficace dans un modèle d'organisation bureaucratique au sein d'une entreprise publique à caractère industriel et commercial ?

Le terme transfert de compétences employé plusieurs fois par cette étudiante ne correspond pas à notre vision. Nous parlerons plus volontiers de construction de compétences. Pour autant, les difficultés présentées lors de cette étude de terrain démontrent bien que la construction de compétences n'est pas forcément un mécanisme naturel. De nombreux freins peuvent venir entraver la montée en compétences.

2.5 La méthode utilisée par la SNCF

L'observation des métiers et des qualifications mis en place par la Direction des Ressources Humaines de la SNCF en 2002 définit la compétence comme¹⁷ « *la capacité d'un individu à résoudre les problèmes posés par le contexte dans lequel il est placé du fait de sa position dans l'organisation, de l'emploi qu'il occupe ou occupera et des buts assignés à son activité* ».

La compétence représente donc les différents savoirs mobilisés par l'activité (ensemble d'opérations permettant d'obtenir un résultat concret).

Ces savoirs peuvent être théoriques comme la connaissance d'un langage ou d'une signalisation particulière mais aussi techniques ou pratiques comme la manipulation d'appareils ou l'utilisation d'outillage. Enfin, les savoirs peuvent être comportementaux, comme la capacité d'initiative ou encore l'application stricte des consignes.

L'ensemble de ces savoirs mobilisés est formalisé dans un descriptif de l'emploi tenu qui se traduit généralement par une rubrique intitulée « être capable de ».

2.5.1 La classification par métiers

La SNCF a souhaité recenser l'ensemble de ses métiers dans une nomenclature.

Chaque métier représente une famille d'emplois regroupés dans un même chapitre.

Le métier, est une notion très large utilisée essentiellement pour la communication interne et externe de l'entreprise. Le métier a du sens du point de vue de l'identité professionnelle. À chaque métier sont associés plusieurs emplois-repères. Le métier s'identifie par rapport à un ensemble d'emplois-repères, de postes ou de situations de travail qui se caractérisent :

- soit par un délai de passage rapide de l'un à l'autre (temps de formation et d'adaptation inférieur à 6 mois / 1 an) et une réciprocité de passage de l'un à l'autre dans les mêmes délais,

¹⁷ Institut des métiers de la SNCF Nomenclature des métiers 2002

- soit par des compétences Transverses de même nature (qui justifient le regroupement dans un même métier), mais dont les champs de connaissances associées peuvent être assez différents.

2.5.2 Les emplois-repère

L'emploi-repère, désigne un ensemble de postes, présentant des activités professionnelles similaires et qui requièrent, des compétences identiques ou très voisines. C'est le dénominateur commun de plusieurs postes. L'Emploi-Repère sert à l'élaboration des grands axes de formation, à la définition de parcours professionnels, à la Gestion Prévisionnelle des Compétences, à la définition de stratégies sur les métiers.

Il peut également servir de supports pour créer les fiches de postes ou les grilles d'évaluation des agents.

Pour chaque agent recensé dans la base de gestion un emploi-repère est attribué. Par exemple, pour un agent affecté dans un emploi de manœuvre de convois de fret, l'emploi-repère Agent de manœuvre est renseigné. Cette méthode de recensement permet de connaître rapidement les ressources disponibles pour un emploi donné et de prévoir les différents flux au niveau de la gestion des effectifs (recrutement, départs en retraite, restructurations). Évidemment, cela suppose que les gestionnaires chargés d'attribuer un emploi-repère soient sensibilisés sur l'impact décisionnel de cette classification. Cela suppose également que les différents emplois repère soient bien connus...

Dans la période de 2002 à 2004, la Direction RH de Fret SNCF a souhaité effectuer un travail de vérification des emplois repère auprès des différents établissements situés sur le territoire national. Les constatations faites sur le terrain par le responsable permettent d'affirmer que dans la majeure partie des cas, les emplois repère sont attribués de façon approximative par des gestionnaires non sensibilisés qui ne connaissent pas toujours la classification des emplois repère. Ainsi, pour un agent chargé d'encadrer une équipe de manœuvre, l'emploi-repère mentionné est Responsable d'Activité Fret soit l'équivalent de Chef d'Établissement... Ou encore, il arrive que certains agents ayant changé radicalement de fonctions conservent le même emploi-repère. Il

semble difficile dans ces conditions de pouvoir effectuer en central des prévisions cohérentes d'évolution des flux !

De plus, certains agents peuvent être affectés sur plusieurs emplois repère. Rien n'interdit en effet à un conducteur de locotracteur d'effectuer par ailleurs des tâches de manœuvre ou de reconnaissance. Il faut alors désigner un emploi-repère principal.

L'emploi-repère sert ensuite à définir le descriptif d'emploi tenu qui correspond à la fiche de poste d'un agent et qui est donc par nature un document individualisé.

2.5.3 Le descriptif de l'emploi tenu (poste)

Le poste, est l'emploi réellement exercé. Il résulte souvent de la combinaison de plusieurs emplois-repères appartenant à un ou plusieurs métiers.

À partir de l'emploi-repère, les responsables hiérarchiques doivent bâtir le descriptif de l'emploi tenu par un agent. On parle également de fiche de poste. Il est bien évident que la fonction d'agent de manœuvre exercée au triage de Villeneuve St Georges (sud est de la banlieue parisienne) n'est pas exactement la même que celle exercée dans la gare d'Artix (64).

De la même façon, dans le triage de Villeneuve St Georges, tous les agents de manœuvre ne font pas exactement le même travail.

En outre, ces agents ont chacun une expérience du travail plus ou moins longue, un degré de connaissance parfois différent, une motivation et une capacité à apprendre là encore variables. Ce qui signifie que dans la description de l'emploi tenu, les exigences exprimées ne peuvent pas être similaires.

Ce document a plusieurs utilités.

En premier lieu, il permet à l'agent de se positionner dans son poste et de savoir clairement ce que son hiérarchique attend de lui.

Deuxièmement, le descriptif de l'emploi tenu permet de décrire les compétences attendues et de pouvoir mesurer l'écart qui existe entre les compétences attendues et les compétences effectivement constatées sur le terrain. Cet écart alors constaté peut être abordé lors de l'Entretien Individuel de Formation (EIF) et faire l'objet d'une demande de formation pour apporter de nouvelles

connaissances à l'agent. La mise en pratique de ces nouvelles connaissances doit permettre à terme à l'agent de conforter ses compétences et/ou d'en développer de nouvelles.

Enfin le descriptif de l'emploi tenu constitue un document indispensable pour l'appréciation du travail d'un agent et la détermination d'objectifs.

Il est donc évident qu'en l'absence de descriptif d'emploi tenu, toutes ces différentes phases concernant la gestion des ressources humaines deviennent beaucoup plus délicates à traiter.

Les entretiens menés en 2004 au sein de 3 entités Fret SNCF du Sud Ouest (Zone Fret de Bordeaux, Délégation Commerciale de Toulouse, Centre de Gestion des Flux de Hendaye) ont permis de constater que les descriptifs d'emplois tenus ne sont pas faits à l'initiative des responsables hiérarchiques. Dans ces trois entités, lorsqu'une collaboration s'est établie entre le responsable formation et les responsables hiérarchiques, un travail de constitution des descriptifs emplois tenus a pu voir le jour.

Dans ce contexte de restructurations incessantes subit par Fret SNCF de 2002 à 2008, ce travail de formalisation des tâches et des compétences attendues est quasiment impossible à réaliser. Comment essayer de contractualiser un document avec un agent dont on vient d'annoncer à court ou moyen terme la suppression du poste ou un changement de bassin d'emploi ! Force est de constater que dans ces périodes de forte restructuration, la question du recensement des compétences et de leur pérennisation n'est souvent qu'un vœu pieux. Ce manque d'intérêt est encore plus critique quand il conduit à la disparition dans l'entreprise de compétences rares.

2.5.4 Le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences de la SNCF est un document unique et commun à toutes les Activités, Domaines ou Fonctions Transverses de l'entreprise. Il est mis à jour en général une fois par an par l'Observatoire des Métiers et l'ensemble des Activités, Domaines ou Fonctions Transverses.

Il est organisé en 4 types de compétences.

- Quatre compétences d'entreprise qui traduisent les valeurs de l'entreprise. Elles sont activées pour tous les métiers, tous les emplois-repères et tous les descriptifs de poste.
- Douze compétences Transverses pour favoriser la mobilité entre les Activités. Chaque métier, emploi-repère ou descriptif de poste doit en avoir au moins une et cinq au maximum.
- Des compétences métier définies par chaque Activité, Domaine ou Fonctions Transverses qui traduisent le professionnalisme des agents. Ces compétences sont rattachées à un domaine métier et à un sous domaine métier. Selon le niveau requis par l'emploi-repère ou le poste, on affecte à la compétence métier l'un des quatre niveaux suivants :
 1. Connaissance de base du sujet
 2. Application et mise en œuvre des principes et des règles
 3. Maîtrise de l'ensemble du sujet
 4. Conception - maîtrise approfondie
- Huit compétences comportementales qui mettent en évidence les attitudes et les aptitudes requises. Elles se déclinent sur 4 niveaux et sont reprises ou non selon les métiers, emplois repère ou poste.

Adhésion aux orientations de l'entreprise

Niveau 1 : Comprend et s'approprie les choix de l'entreprise

Niveau 2 : Met en œuvre, à son niveau, les orientations de l'entreprise

Niveau 3 : Soutient les orientations de l'entreprise au-delà de son champ de responsabilité

Niveau 4 : Porte les choix d'entreprise et y fait adhérer

Aptitude à l'analyse et à la synthèse /conceptualisation

Niveau 1 : Réalise des constats et des analyses pertinentes.

Niveau 2 : Synthétise efficacement.

Niveau 3 : Prend de la hauteur, conceptualise.

Niveau 4 : Simplifie la complexité et résout les contradictions.

Autonomie

Niveau 1 : Est capable d'orienter son activité au regard des objectifs fixés.

Connaît et respecte les limites dans lesquelles il peut agir librement.

Niveau 2 : Est capable d'orienter son action en situation imprévue

Niveau 3 : Peut travailler dans un milieu non encadré avec peu d'instruction et de contrôle.

Niveau 4 : Est capable de prendre des mesures correctives et d'organiser le travail d'autrui.

Communication et impact

Niveau 1 : Communique clairement au quotidien.

Niveau 2 : Fait preuve d'écoute active et exprime efficacement son point de vue.

Niveau 3 : Adapte sa communication à ses interlocuteurs, a de l'impact et de l'influence sur les autres.

Niveau 4 : Convainc ses interlocuteurs dans des situations difficiles et complexes.

Compétences Managériales

Niveau 1 - Manager :

- Met en œuvre les pratiques de base.
- Réalise les entretiens et évaluations professionnels (RDVP, EIA, EIF, évaluation des compétences).
- Est responsable de sa production, sa gestion humaine et financière, ainsi que de son pilotage (suivi budgétaire, projet d'équipe, d'unité...)

Niveau 2 - Manager confirmé :

- Met en action.
- Anime son équipe autour d'objectifs communs et partagés, prend des décisions dans des situations difficiles.

Niveau 3 - Manager expérimenté :

- Soutient et accompagne ses collaborateurs dans la mise en œuvre des actions,
- Utilise le Projet d'équipe comme un levier de communication et de mobilisation.

Niveau 4 - Manager référent :

- Aide son équipe à se surpasser. Porte avec force les choix de l'entreprise dans les situations difficiles,
- entraîne les autres à décider et à assumer leurs décisions.

Coopération / Transversalité / Travail en réseau

Niveau 1 : Apporte sa contribution en réponse aux sollicitations de son environnement.

Niveau 2 : Coopère activement et fait progresser.

Niveau 3 : Favorise et incite à la coopération et à la transversalité.

Niveau 4 : Est à l'initiative et conduit des projets impliquant des coopérations et de la transversalité.

Initiative / Décision / Anticipation

Niveau 1 :

- Fait preuve de réactivité.
- Alerte en cas de problèmes et sait solliciter l'appui des autres.

Niveau 2 :

- Prend les décisions requises dans ses domaines de responsabilité.
- Se positionne en force de proposition.

Niveau 3 :

- Décide en situation difficile ou complexe.
- Prend des initiatives dans son champ d'activité élargi et les porte en interne.

Niveau 4 :

- Entraîne les autres à décider et à assumer leurs décisions.
- Anticipe les évolutions et engage des actions à moyen terme.

Maîtrise de soi et gestion du stress

Niveau 1 : Reste calme dans les situations de tension ou de gestion d'imprévus.

Niveau 2 : A un impact positif sur les autres par son calme et sa prise de recul, face à une situation inhabituelle.

Niveau 3 :

- Agit de façon constructive dans les situations de tension.
- Gère sur la durée des situations de pression opérationnelle

Niveau 4 : Prend de la distance et rebondit suite à des difficultés

Le référentiel des compétences est un outil d'aide à la description de différents documents et supports :

- Les descriptifs métiers avec les compétences requises,
- Les descriptifs emplois-repères avec les compétences requises,
- Des descriptifs de poste et leur profil de compétences,
- Les supports d'évaluation (EIA-D, RPIA, démarches managériales),

L'Activité ou le Domaine de tutelle est déterminé après examen d'un certain nombre de critères : l'Activité ou Domaine dont relève le cœur de compétence du métier, l'effectif placé sur les emplois-repères concernés, la filière d'appartenance principale des agents affectés à ces Emplois-repères...

Ce référentiel de compétences a plusieurs utilisations :

- Visualiser et rendre plus lisible l'offre de formation de l'entreprise par domaine de compétences.
- Identifier des métiers ayant des compétences communes en utilisant le moteur de recherche des passerelles accessible depuis le site des métiers.
- Formaliser les offres d'emploi externes et internes ...

Les compétences métier sont gérées par chaque expert métier. Les modifications sont à leur initiative et transmises pour validation à l'Observatoire des Métiers.

Pour illustrer cette analyse, nous prenons la description d'un métier particulier : Opérateur de production transport circulation.

Opérateur de production transport circulation

Le métier d'opérateur de production transport et circulation repose sur des finalités diverses relevant des techniques de l'exploitation.

Il intègre :

- des emplois relevant de techniques basiques permettant aux agents de découvrir, de se familiariser et d'acquérir les bases techniques nécessaires tout en contribuant à l'atteinte des objectifs fixés à l'équipe au sein de l'établissement ;
- des emplois d'expérience liés à la formation des trains ainsi que l'aspect plus spécifiquement production (manœuvre, conduite de locotracteurs, formation des trains, régulation des dessertes), sécurité de la circulation ou assistance à la clientèle.

Emploi-repère : Agent de desserte Fret (227)

L'agent de desserte Fret assure la réalisation du programme de travail élaboré par le Coordinateur de Dessertes dans le respect des normes concertées avec le client. Il lui fournit toute information utile dans le cas où le service promis au client n'est pas ou ne peut être respecté.

Emploi-repère : Agent de manœuvre (218)

L'agent de manœuvre exécute les opérations de manœuvre des wagons, voitures, engins moteurs (attelage, dételage, tri,...), et de formation des trains dans les chantiers de production. Il assure par ailleurs la manœuvre des installations au sol. Il peut encadrer et coordonner le travail d'une équipe.

Emploi-repère : Agent de manutention (219)

L'agent de manutention effectue les opérations de manutention dans les gares, les chantiers spécialisés. Il conduit et assure l'entretien courant des appareils ou

engins de manutention. Il effectue, le cas échéant, des travaux divers nécessaires à la production ou à la qualité du service (nettoyage des locaux, entretiens des aires de manutention,...).

Emploi-repère : Agent formation des trains fret (226)

Dans une gare ou dans un chantier de formation de trains fret, l'agent formation des trains fret est responsable et coordonne les opérations liées à la formation et au départ des trains.

Emploi-repère : Conducteur de locotracteurs (213)

Le conducteur de locotracteur conduit et/ou télécommande un locotracteur lors des opérations de manœuvres et lors des dessertes fret. Il peut également assurer les fonctions de chef de manœuvre et d'agent de desserte. Il assure l'entretien courant du locotracteur.

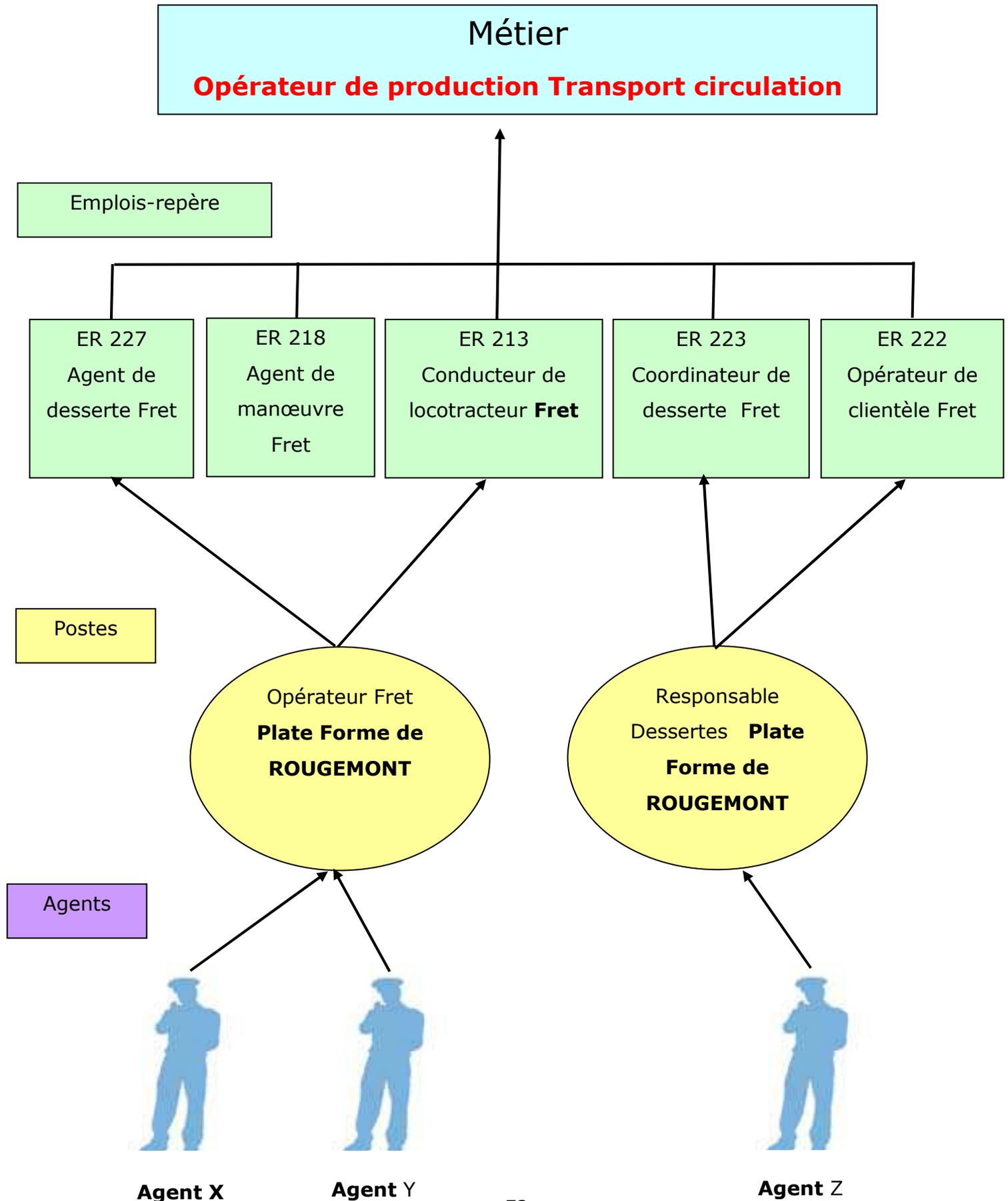
Emploi-repère : Coordinateur de dessertes Fret (223)

Le Coordinateur de dessertes est le garant au quotidien de la qualité des opérations liées à la réalisation des dessertes et des mouvements wagons (respect de l'engagement client, conformité des commandes et des ordres d'envoi, respect des Accords Locaux de Service...). A cet effet, il établit un programme de travail journalier défini dès la période pré-opérationnelle. Il assure le suivi de la production locale et optimise les dessertes et les ressources (personnel et matériel). Il est force de proposition en cas de dysfonctionnement nécessitant un réengagement.

Emploi-repère : Opérateur clientèle Fret (222)

L'opérateur clientèle fret assure l'interface avec la clientèle. Il est responsable de la gestion du parc wagons de sa zone d'action.

Figure 6 : Le descriptif des métiers de la SNCF



2.5.5 Compétences rares

Généralement, dans le domaine ferroviaire, les compétences rares correspondent à des emplois très ciblés donc peu nombreux et requérant une formation longue et/ou une expérience importante. C'est le cas par exemple de l'expert marchandises dangereuses¹⁸ ou du conseiller chargement¹⁹. Il s'agit d'emplois nécessitant une pratique antérieure d'un ou plusieurs métiers représentant d'une certaine manière un cursus. Ainsi, un expert marchandises dangereuses doit connaître en détail les différents wagons et en particulier les citernes. Il doit également posséder une certification externe délivrée après préparation d'un examen. Généralement, les mises en place dans de tels postes sont d'une durée minimale de 5 ans.

Selon Guy LE BOTERF ²⁰: *« La transmission de l'expertise : C'est probablement elle qui retient actuellement le plus l'attention des employeurs privés et publics. Les prévisibles départs en retraite font craindre un appauvrissement important du capital de savoir-faire des entreprises ou des organisations. Le retrait des experts fait craindre des ruptures dans les chaînes de compétences. »*

Quand ce phénomène se conjugue avec une politique de réduction des effectifs, cela induit une situation extrêmement difficile à gérer pour les managers. Dans ses plans de redressement successifs, Fret SNCF est confronté à de pareils cas. Quand on demande à un dirigeant de réduire ses effectifs, comment peut-il refuser le départ anticipé d'un agent au prétexte qu'il occupe un emploi mettant en œuvre des compétences rares. Il est encore plus difficile d'assurer la reconstruction de ces compétences car bien souvent la meilleure méthode consiste à effectuer une période de mise en double entre le cédant et le preneur. Il s'agit là d'une pratique impensable dans une logique de réduction de la masse

¹⁸ L'expert « marchandises dangereuses » est systématiquement consulté lors de la mise en œuvre d'un transport de matières dangereuses et travaille en étroite collaboration avec les services de secours en cas d'incident.

¹⁹ Le conseiller chargement est chargé d'apporter aux clients chargeurs toutes les informations et conseils pour pouvoir réaliser les opérations de chargement en toute sécurité. Il conseille également les clients sur le choix des wagons.

²⁰ LE BOTERF, Guy - Construire les compétences individuelles et collectives, page 40 éditions Eyrolles mars 2008

salariale. Le chef d'entreprise prend donc le risque de voir une expertise disparaître.

L'aspect le plus pernicieux de ces décisions est que la répercussion n'est pas immédiate. Ainsi, lorsque sur un territoire donné, on décide de ne pas remplacer un formateur d'expérience, les actions de perfectionnement ne sont plus dispensées et peu à peu les connaissances des agents diminuent au point d'alarmer la hiérarchie. Après quelques mois ou quelques années, il faut rattraper le retard avec le risque d'un accident et des recherches de responsabilité qui l'accompagnent.

2.6 La gestion des compétences à la SNCF

Là encore, l'erreur fréquemment commise consiste à confondre transfert de compétences avec transfert de connaissances. Le fait d'acquérir des savoirs théoriques ne donne pas obligatoirement une compétence immédiate et inaltérable. Prenons l'exemple du golf, je peux connaître parfaitement les règles du jeu, les différents matériels utilisés, les références des meilleurs joueurs, je ne suis pas pour autant capable de réussir brillamment un parcours...

De la même façon, en transcription ferroviaire, il est possible de connaître les caractéristiques techniques des différents engins de traction et d'être parfaitement incapable de les faire circuler.

La mise en situation professionnelle directe et rapide est donc indispensable. Vouloir séparer la formation du lieu de travail n'est pas forcément une bonne solution. Le principe du wagon école adopté en 1903 par le réseau de l'Etat mérite une certaine attention.

En effet, la mise en place de postes d'aiguillage plus complexes s'est heurtée à des difficultés d'adaptation décrites par M. BOILLOT²¹ de la façon suivante : « *Il est indéniable, en effet, que nos aiguilleurs, familiarisés avec les enclenchements mécaniques, auxquels ils sont accoutumés depuis longtemps et dont ils peuvent comprendre, et même saisir sur le vif, le fonctionnement, considèrent le domaine électrique comme plus mystérieux et inaccessible [...] Et l'effort qu'il devient alors nécessaire de faire pour mettre au point l'instruction de ce personnel se heurte à un écueil grave. Cet effort doit porter en effet sur des agents peu habitués à un enseignement didactique, mais auxquels il faut parler le langage simple du terrain et surtout montrer, dans leur cadre habituel, les opérations à effectuer, et, dans ces conditions, il serait désirable, après quelques explications simples, de mettre nos aiguilleurs en face des problèmes courants et de leur faire effectuer, dans la cabine même où ils travaillent, les différentes opérations qui*

²¹ BOILLOT, Henri - L'instruction professionnelle des aiguilleurs sur le réseau de l'État - Le wagon école Revue Générale des chemins de Fer juillet 1937, page 25

sont l'essence même de leur travail journalier [...] Pour faciliter et hâter cette mise au point, et, en même temps, pour perfectionner les connaissances des anciens aiguilleurs, le Réseau de l'État vient de créer un wagon-école. »

Dans le même esprit, jusqu'en 1986, les jeunes recrues affectées à l'exploitation ferroviaire effectuent une partie de leur enseignement dans une « gare-école ».

Généralement, la « gare-école » est choisie en raison de la diversité de ses installations et permet donc d'effectuer sur place des séquences de travail. Par exemple, les jeunes étudient le matin dans une salle les organes principaux d'un wagon et l'après midi ils peuvent dans le chantier de la gare accrocher des wagons et procéder aux essais de frein. Il est donc possible pour le formateur de vérifier rapidement la bonne assimilation des connaissances par l'élève.

Cette méthode est encore pratiquée par Fret SNCF par des formateurs d'entreprise dans le cadre des perfectionnements.

Philippe ZARIFIAN²² fait l'analyse suivante : *« Les qualités détenues par un individu n'ont de signification qu'en fonction de ce que l'on cherche à qualifier et reconnaître, dans la relation à l'employeur. Nombre de qualités et donc de ressources de l'individu ne sont pas reconnues et qualifiées, tout simplement parce qu'elles n'interfèrent pas dans ce que le salarié vend et ce que l'employeur achète. »*

²² ZARIFIAN, Philippe - Le modèle de la compétence, page 14 Éditions Liaisons août 2007

2.7 La méthode utilisée par l'Éducation Nationale

Les travaux de rénovation du Baccalauréat Professionnel Transport menés en 2009/2010 permettent de comprendre le processus utilisé par le Ministère de l'Éducation Nationale pour recenser les différentes compétences nécessaires pour l'obtention d'un diplôme. Nous prenons l'exemple du Baccalauréat professionnel Transport. Nous avons eu l'occasion de collaborer à la rédaction de ce référentiel dans le cadre des relations entre Fret SNCF et l'Education Nationale au sein d'un groupe de travail associant enseignants et représentants de la profession.

2.7.1 Définition du métier

Le/la titulaire du Baccalauréat Professionnel Transport met en œuvre et suit les opérations de transport de marchandises en tenant compte de la complémentarité des modes de transport (terrestres, aériens, maritimes) et du développement durable. Il/elle contribue également à l'application des procédures qualité - sécurité - sûreté et au dédouanement des marchandises. Il/elle peut également participer à la réalisation d'activités logistiques liées aux flux de marchandises.

Dans ce cadre, il/elle est en relation avec des partenaires externes (représentants des donneurs d'ordres, des fournisseurs et des clients, des sous-traitants, des administrations) et des partenaires internes (conducteurs(trices), services logistiques, administratifs, commerciaux, comptables) avec lesquels il/elle communique à l'oral et à l'écrit, en français et en langue étrangère.

Il/elle est placé(e), selon l'emploi occupé, sous l'autorité d'un(e) responsable d'agence, d'exploitation, logistique, de douane, du service après-vente ou de la qualité-sécurité à qui il/elle rend compte.

2.7.2 Environnement de l'emploi

L'environnement technique et économique de l'emploi est soumis à l'influence de plusieurs facteurs :

- l'internationalisation des échanges ;
- les progrès technologiques se traduisant par une variété et une fiabilité croissantes des modes de transport, dans une chaîne logistique complexe ;
- les contraintes environnementales liées à la recherche d'un développement durable.

Dans un marché particulièrement concurrentiel, l'ensemble de ces évolutions pousse les entreprises à s'adapter par des moyens variés :

- réactivité plus grande aux besoins des clients ;
- création de nouvelles gammes de services aux industriels, importateurs, exportateurs et plateformes de grande distribution dans le cadre de l'externalisation des prestations logistiques ;
- mise en place d'une démarche-qualité ;
- traçabilité des opérations de transport et de logistique mais aussi des colis/produits;
- compétitivité en termes de coûts et de délais ;
- adaptation du transport de messagerie avec l'essor du «e-commerce».

Le contexte de travail des salariés des entreprises de transport et des entreprises réalisant des activités de transport se caractérise par des contraintes renforcées :

- la mobilisation de moyens et techniques de transport, d'outils logistiques (manutention, stockage, entreposage) variés et de plus en plus sophistiqués ;
- le recours à un système d'information complexe assurant la traçabilité, la sûreté, la sécurité des opérations de transport, le dédouanement ;

- le travail en équipe, dans un contexte multiculturel (entreprise, personnel, partenaires...);
- un cadre professionnel caractérisé par des échanges avec des partenaires non-francophones.

2.7.3 Emplois concernés

Le/la titulaire du Baccalauréat professionnel Transport accède, en fonction de son expérience, de la taille de l'organisation et des opportunités, sous l'autorité d'un(e) responsable, d'agence, d'exploitation, logistique, de douane, du service après-vente ou de la qualité-sécurité, aux emplois suivants (liste non exhaustive) :

Dans le cadre d'une première insertion professionnelle :

- assistant(e) d'exploitation transport ;
- opérateur (trice) de production transport ;
- employé(e) de transit ;
- employé(e) aux expéditions et aux arrivages ;
- chargé(e) d'expéditions overseas import/export débutant ;
- assistant(e) gestionnaire de parc de véhicules ;
- employé(e) service après-vente ;
- agent de liaison en douane ;
- aide déclarant en douane ;
- ...

Après une première expérience professionnelle :

- agent d'exploitation ;
- affréteur ;
- agent de transit ;
- chargé(e) d'expéditions overseas import/export confirmé ;
- chargé(e) de groupage overseas ;

- adjoint sûreté/sécurité ;
- déclarant(e) en douane ;
- ...

Types d'entreprises

Le/la titulaire du Baccalauréat professionnel Transport exerce principalement dans les entreprises :

- de transports de marchandises pour compte d'autrui ;
- organisatrices de transports terrestres, aériens, maritimes et multimodaux ;
- de transports spécialisés (transport sous température dirigée, transport de matières dangereuses, transport exceptionnel...) ;
- de location de véhicules industriels ;
- commissionnaires en douane ;
- industrielles et commerciales de tous secteurs d'activités (dans les services : transport, logistique, douane...) ;
- ...

Place dans les entreprises

La place du/de la titulaire du Baccalauréat professionnel Transport varie en fonction des structures et des missions de l'entreprise qui l'emploie :

- au sein d'une PME/PMI, il/elle dépend directement du chef d'entreprise ou du responsable d'agence ;
- au sein d'une entreprise de taille plus importante, il/elle est placé(e) sous l'autorité d'un(e) responsable d'agence, d'exploitation, logistique, de douane, du service après-vente ou de la qualité-sécurité.

2.8 Conclusion

Nous pouvons constater que la documentation générale concernant les compétences est relativement abondante et que plusieurs études intéressantes ont été publiées sur le sujet. Nous avons pu bénéficier ainsi du travail d'Ernest PORRAS et de Céline QUEDE.

Pour autant, les particularités concernant le fret ferroviaire sont relativement rares si on excepte la documentation produite par la SNCF. Dans une deuxième partie, nous allons maintenant présenter la synthèse des constatations faites auprès des professionnels du fret ferroviaire en essayant de garder l'objectivité qui convient dans ce travail d'analyse. Les connaissances mises en avant dans cette première partie consacrée à la littérature doivent permettre dans un premier temps de mieux comprendre les principes de construction de compétences dans le contexte du fret ferroviaire. Dans un second temps, ce travail d'identification des freins et des leviers d'action doit permettre d'émettre des préconisations.

Ces pistes à explorer destinées aux professionnels du transport et aux structures chargées de former les acteurs du fret ferroviaire doivent être axées sur la préservation et la co-construction de compétences indispensables pour garantir la pérennité d'un mode transport plébiscité par l'opinion publique.

Partie 3 :

Le fret ferroviaire

3.1 Objet du chapitre

Le transport ferroviaire représente désormais 34 années d'expériences professionnelles au sein de la SNCF. Cette analyse constitue donc un ensemble important d'observations de terrain alimenté au gré de ma carrière professionnelle.

Nous sommes bien loin aujourd'hui du mode de transport créé au départ comme une simple alternative à la voie fluviale.

« Réduire le chemin de fer à un simple affluent des voies navigables du début du XIXème siècle pourrait paraître exagéré. Et, pourtant, c'est bien sous cette forme qu'il est né : les ingénieurs des Mines, dont le prestigieux corps prend en charge l'ensemble des grands travaux publics de l'Etat, ne désignent pas autrement les premières lignes de chemin de fer en les appelant des canaux secs, c'est-à-dire remplissant la fonction des voies navigables tout en faisant faire l'économie d'une mise en eau. »²³

De nombreux ouvrages sont consacrés à la technique du chemin de fer, particulièrement sur les locomotives à vapeur, les gares et les installations techniques. Par contre, même si l'univers cheminot est généralement bien décrit, nous possédons relativement peu d'informations précises concernant les compétences ferroviaires. En ce sens, les témoignages recueillis auprès de collègues constituent une source d'inspiration précieuse.

3.2 Méthodologie

Cette partie de l'étude doit permettre de découvrir et de comprendre l'univers particulier du chemin de fer, son histoire, sa culture et ses évolutions.

En premier lieu, nous verrons donc les origines du chemin de fer, les premières expériences et le développement progressif du transport ferroviaire en France.

²³ LAMMING, Clive Larousse des trains et des chemins de fer page 28 éditions LAROUSSE octobre 2005

Nous examinons le fonctionnement de l'opérateur historique SNCF, les différentes activités qui le composent et leurs missions respectives. Il semble également incontournable de décrire les différentes installations du fret ferroviaire.

Nous avons là une masse considérable d'informations, de récits et d'anecdotes. La difficulté du travail consiste donc à effectuer objectivement la synthèse de ces documents en intégrant notre expérience capitalisée.

La partie historique est fondamentale car elle permet de mieux comprendre les bases du transport ferroviaire. Les archives de l'Association pour l'Histoire Internationale des Chemins de Fer (AHICF) sont mises à contribution au cours de plusieurs visites permettant d'obtenir des renseignements précieux sur les méthodes de travail utilisées par les anciennes compagnies privées et par la suite par la SNCF.

Néanmoins, les évolutions récentes ou en cours sont également très importantes pour pouvoir bâtir les compétences indispensables pour le maintien et le développement du fret ferroviaire. Il est donc nécessaire de rencontrer les différents acteurs du fret ferroviaire (professionnels du transport, clients, chargeurs, enseignants et syndicalistes).

Par la suite, nous exposons les différents emplois du fret ferroviaire et les compétences à mettre en œuvre par les agents. A ce stade, une présentation des installations ferroviaires consacrées au fret permet de mieux comprendre l'univers de travail, les contraintes et les attentes des intervenants.

Nous voyons par ailleurs une présentation du nouveau paysage ferroviaire français avec l'émergence de nouveaux acteurs (entreprises ferroviaires ou opérateurs ferroviaires de proximité).

Enfin, les prises de position politiques et syndicales sont analysées pour permettre de compléter cette partie consacrée à la connaissance de l'univers du fret ferroviaire.

Cette phase d'observation s'est donc organisée en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, nous nous consacrons à l'étude attentive de la documentation disponible au sein de Fret SNCF. Cette phase d'étude est complétée par des visites sur le terrain afin de mieux comprendre les différents rouages du fret ferroviaire. Ces visites ont eu lieu dans des gares fret

(Châteauroux, Brive, Vierzon, Morcenx, Coutras...), dans des centres de triage (Bordeaux Hourcade, Toulouse Matabiau, Miramas, Vénissieux, St Pierre des Corps...) ou encore chez des clients fret (Peugeot Poissy, Coopératives céréalières, industriels...).

Cette phase de découverte a permis de découvrir de nouvelles installations et d'échanger avec des professionnels de terrain. Les entretiens sont généralement libres et basés sur des séquences de travail concrètes comme la préparation d'un train ou le traitement d'un incident de circulation.

Dans certains cas nous étions accompagnés d'étudiants en stage ou en découverte d'entreprise. Les professionnels sollicités pour expliquer leur travail apprécient généralement de parler de leur métier et fournissent alors de nombreuses informations sur leur vécu professionnel.

Nous avons là souvent des témoignages de grande qualité, certes non traçables mais qui permettent de mieux comprendre de l'intérieur le fret ferroviaire et la SNCF en général.

Cette première étape a permis de mieux comprendre le fonctionnement du fret ferroviaire, de connaître la commercialisation des prestations ferroviaires et d'échanger sur les perspectives d'évolution.

Ensuite, de nombreux entretiens structurés sont menés afin d'approfondir certaines notions techniques (commercialisation, formation des trains, reconnaissance aptitude au transport...) et de pouvoir s'appuyer sur des témoignages concrets.

Des documents professionnels sont consultés sur place ou photocopiés par extraits pour alimenter notre base documentaire et constituer les fiches de poste des agents.

Vous trouverez ci-après un tableau reprenant les principales ressources exploitées dans le cadre de cette étude.

Très souvent, les échanges sont réalisés dans le cadre du travail en préparant des dossiers.

Par exemple, la collaboration avec Claude POTTIER nous a apporté beaucoup d'informations sur la construction de compétences Fret. Nous avons ainsi réalisé l'ensemble des descriptifs de postes des agents de maîtrise et des cadres Fret de

la Région de Bordeaux, soit environ 200 fiches de poste. Ce travail mené en concertation étroite avec les dirigeants de l'époque, a nécessité de nombreux entretiens structurés permettant de recenser les informations essentielles (missions du poste, environnement, compétences techniques requises, compétences comportementales requises, pré-requis, actions de formation associées, perspectives d'évolution...).

Cette mission a été menée également sur les sites de Bayonne, Hendaye, Toulouse, Brive, Châteauroux, St Pierre des Corps et Limoges. Là encore, les différents professionnels rencontrés nous ont apporté une masse d'informations considérable (documents, photographies, exemples d'imprimés...). Cette collecte triée et archivée permet d'alimenter la base de travail SOBERAIL et de conserver ainsi la mémoire des organisations.

Ce travail d'équipe a été déterminant dans la décision de s'engager dans cette étude. Il s'agit véritablement d'un moment de carrière passionnant.

Ces entretiens structurés réalisés généralement avec des responsables d'équipe sont complétés avec des échanges de terrain. En effet, la circulation dans les emprises ferroviaires entraîne parfois des rencontres professionnelles libres qui alimentent également notre réflexion.

Dans un autre domaine, celui de l'exploitation ferroviaire, Jean Christophe LECOLIER, collègue et ami de longue date, nous informe régulièrement de l'évolution des techniques ferroviaires par des entretiens réguliers et en transmettant des documents de travail. Ces échanges ont permis de construire l'opérateur virtuel SOBERAIL sur des bases techniques crédibles.

L'aspect commercial du fret commercial est présenté par Jean Luc MARTIN. Nous avons pu ainsi obtenir des informations tarifaires cohérentes et mieux connaître les métiers commerciaux.

Tous ces apports (échanges de courriers, documents, entretiens libres) sont alors analysés et classés afin d'être intégrés dans cette étude. Ils sont venus compléter notre documentation de travail professionnel en donnant un éclairage plus particulier sur la mise en place des OFP.

Nous avons également participé au groupe de travail PROXIRAIL animé par Jean Paul CARLAT. Cette réflexion a permis de bien comprendre l'intérêt économique d'une structure OFP.

La mise en place de SOBERAIL s'est également effectuée en collaboration avec des enseignants. L'apport de Christine CARETTE est essentiel. Sa curiosité naturelle et son intérêt marqué pour le transport ferroviaire nous grandement encouragé dans la poursuite de ces recherches.

De nombreux autres entretiens ponctuels ou demandes de renseignements sont réalisés dans la période de 2008 à 2013. Ces contacts ont permis d'obtenir une meilleure vision d'ensemble du transport ferroviaire.

C'est également à partir de ces échanges que la solution consistant à créer une structure virtuelle est retenue. En effet, Jean Christophe LECOLIER nous a convaincu qu'il n'est pas souhaitable de s'appuyer uniquement sur l'expérience d'un opérateur existant (FRET SNCF dans ce cas) car cela restreint considérablement la capacité d'innovation.

C'est ainsi que l'opérateur virtuel SOBERAIL a été créé en relation étroite avec Christine CARETTE.

Enfin, les principes de fonctionnement de l'opérateur SOBERAIL sont utilisés dans le cadre des enseignements Logistique et Transport par plusieurs établissements (IUT GLT de BORDEAUX, ALENCON, MONTLUCON, VESOUL, MULHOUSE) et par une structure de formation privée (PROMOTRANS ORLEANS).

Liste des principales ressources mobilisées

Contact	Fonction	Période	Thèmes
Claude POTTIER	Responsable du Centre de Formation FRET SNCF	Entretiens réguliers en 2009 et 2010	Organisation des actions de formation ferroviaire. Perspectives d'évolution
Jean Paul CARLAT	Chef de projet PROXIRAIL puis Directeur de ECORAIL	Rencontre en janvier 2009	Mise en place d'une structure OFP.
Jean Pierre LABADENS	Responsable des Installations terminales embranchées (FRET SNCF)	Entretien en mars 2010	Perspectives d'évolution des installations terminales embranchées.
Jean Christophe LECOLIER	Responsable du pôle Fret de CHATEAUROUX (36) puis concepteur maintenance Infrastructure	Entretiens réguliers depuis 2009	Fonctionnement concret du fret ferroviaire. Référent technique de cette étude
Jean Luc MARTIN	Correspondant Métiers FRET SNCF à MARSEILLE	Échanges réguliers de 2009 à 2013	Les métiers commerciaux du fret ferroviaire. Le développement des structures OFP
Ernest PORRAS	Chercheur Aquitain	Entretiens entre 2009 et 2011	La notion de compétence.
Yves FOUCHER	Chef d'entreprise et enseignant à l'IUT de MONTLUCON	Entretiens entre 2011 et 2013	L'évolution du transport de fret en France. La place du ferroviaire dans le transport de fret
Christine CARETTE	Enseignante Transport à TOURS	Entretiens réguliers de 2009 à 2013	La création de l'opérateur virtuel SOBERAIL. Référent pour l'aspect pédagogique

L'objet de ce chapitre est donc de mettre en lumière les compétences ferroviaires en s'appuyant sur les connaissances théoriques exposées auparavant. Cette identification constitue un travail préalable à l'évolution des compétences ferroviaires proposée en fin d'étude.

3.3 Historique du fret ferroviaire

3.3.1 La naissance du chemin de fer en France

Après les premières expériences menées en Angleterre, les premières lignes de chemin de fer sont mises en service en France au début du 19^{ème} siècle : Saint Etienne – Andrézieux en 1827, pour le transport du charbon, avec une traction animale. Le 26 août 1837, le premier train de voyageurs quitte Paris pour Le Pecq.

Clive LAMMING, dans un article paru en 2009 dans la Revue Générale des chemins de Fer, dresse un tableau intéressant de la situation du transport à cette époque : *« Avant le chemin de fer, le transport des marchandises lourdes est très difficile et cher, sauf par les rares voies fluviales ou par mer. Le transport par la route est tellement cher qu'il suffit de construire une maison à une dizaine de kilomètres du lieu d'extraction des pierres pour, pratiquement, en doubler le prix. C'est pourquoi l'architecture des maisons rurales anciennes jusqu'au XVIIème siècle inclus utilise les matériaux disponibles sur place, ou vraiment à proximité immédiate, laissant la pierre pour les maisons riches puisqu'il faut en payer le transport.*

Pendant le 19^{ème} siècle seul le chemin de fer offre l'infrastructure, la puissance de traction, la vitesse commerciale nécessaire pour offrir un service efficace et développer l'industrie autour du transport des matières lourdes. Le prix des transports chute, parfois de plus de 80 %, et, par exemple, il est possible à la compagnie du Nord de récupérer pierre par pierre la gare du Nord de Paris, lors de sa démolition au début des années 1860, et de l'expédier, pour un prix dérisoire, par trains entiers jusqu'à Lille où elle sera reconstruite : chose impensable un demi siècle plus tôt! Créant autour de lui l'industrie et le commerce, le chemin de fer est à l'origine de besoins de transport immenses

dans lesquels vont aller se « nicher » les moyens de transport autres dès qu'ils seront au point, notamment l'automobile.

Jusque vers 1910, le chemin de fer conserve, en France comme en Europe, l'ensemble de sa situation de monopole, les voitures automobiles étant encore des choses capricieuses et pétaradantes, et surtout très chères, et qui ne peuvent être mises qu'entre les mains de professionnels ou de chauffeurs aussi téméraires que qualifiés. En 1918, le chemin de fer assure le redémarrage de l'économie et de l'industrie qu'il a créées au 19^{ème} siècle, après avoir été pratiquement seul à le soutenir pendant la guerre faute d'essence et de pneus pour les camions. L'épisode des taxis de la Marne a montré, tout compte fait, que l'armée, comme l'industrie, n'avait pas encore vraiment intégré le véhicule automobile dans sa stratégie. Mais très rapidement, dès la paix revenue, le camion prend une vitesse de progression foudroyante, assurant, avec souplesse et efficacité, les transports que le chemin de fer assurait mal, comme les colis et les denrées périssables. »

L'État attribue à des compagnies privées des concessions, c'est-à-dire le droit de construire et d'exploiter tout ou partie d'un réseau ferré. Ces compagnies privées, soutenues par de puissants banquiers, financent la construction des lignes et supportent les risques financiers liés à leur exploitation. Par la suite, pour des raisons essentiellement politiques, les compagnies privées sont rachetées par l'État français pour donner naissance à un réseau national géré la SNCF.

M. LEGRAND – Commissaire du gouvernement est à l'origine de la création du réseau ferré français avec une centralisation des lignes sur Paris (étoile de Legrand). Lors d'une session parlementaire, il présente le 15 février 1938 sa vision du chemin de fer de la façon suivante :

« Les grandes lignes de chemins de fer sont de grandes rênes du gouvernement ; il faudrait que l'État pût les retenir dans sa main ; et si nous avons consenti à confier ces travaux à l'industrie particulière, c'est sous la condition patente, avouée, écrite dans la loi, qu'un jour le gouvernement pourra rentrer dans la possession pleine et entière de ce grand moyen de communication si l'intérêt du pays le requiert.

Qui peut prévoir les conséquences que l'ouverture des lignes de chemin de fer peut exercer sur l'avenir du pays, sur l'état de sa politique et de sa civilisation,

sur les rapports des habitants entre eux et avec le gouvernement ? Est-il prudent d'abandonner à l'intérêt privé – quand il s'agit de grandes lignes – ces moyens de communication qui doivent devenir quelque jour des lignes essentiellement politiques et militaires, et qu'on peut justement assimiler à des rênes de gouvernement.²⁴ »

Dans un article paru en mai 2009 dans la Revue Générale des Chemins de Fer, Francis TAILLANTER – Ancien Directeur Général Adjoint de la SNCF – présente les débuts du fret ferroviaire en France.

« Il s'est développé, à la fin du 19^{ème} siècle, dans un contexte où les infrastructures et les véhicules routiers ne permettaient pas une réelle concurrence. La voie d'eau de son côté était limitée dans ses possibilités géographiques (cabotage, canaux, rivières navigables) et dans ses capacités (limitations en gabarit, en tonnage, en vitesse). Chaque région produisait encore de tout ou presque :

Un peu de fonte et d'acier par exemple dès que l'on avait un pauvre minerai de fer et quelques forêts ;

Ou encore des tuiles dont les toits de Bretagne – entres-autres – étaient couverts alors qu'aujourd'hui l'ardoise s'y est imposée.

Dans ce contexte, l'arrivée du chemin de fer a permis de ne plus produire chaque chose que pour les sites les plus compétitifs, et d'en assurer le transport ensuite vers les lieux de consommation, ou d'étendre la zone d'influence de certains matériaux.

Le transport ferroviaire a ainsi modifié nos structures de production et nos paysages.

Il est resté essentiel, en France, jusqu'au milieu des années 1970. »

Les compagnies privées doivent construire de nouveaux métiers à partir de concepts nouveaux. La culture ferroviaire n'existe pas et comme l'écrit Jean-Claude FAVIN LEVEQUE²⁵ : « Les grands principes du métier sont inventés et mis

²⁴ Cité par RIBEILL, Georges - La révolution ferroviaire, page 24 Éditions Belin février 1993

²⁵ FAVIN LÉVÊQUE, Jean-Claude - Concurrence ferroviaire, la France peut-elle gagner ? Page 16 Éditions Lignes de repères Octobre 2009

en place pendant cette période. Le métier de cheminot se structure autour de trois grands pôles de compétences : l'exploitation, le matériel roulant et la traction, l'entretien et la surveillance des voies. »

Les compagnies privées s'organisent en prenant pour modèles la discipline militaire et la vision taylorienne de l'industrie de l'époque comme en témoigne Georges RIBEILL :

« Si l'on veut donc caractériser l'organisation générale du travail dans les compagnies, il s'agit tout d'abord d'un univers où la division du travail est très marquée, à la fois sociale et technique, déterminée par la nécessité de définir avec précision les limites des fonctions et responsabilités de chacun : le découpage des tâches élémentaires nécessitées par l'exploitation et leur regroupement en postes distincts sont conçus pour permettre en effet de distribuer de façon précise des responsabilités à la fois circonscrites et exigeantes. La division du travail répond moins dans le cas de l'entreprise industrielle, à une rationalité économique. À contrario, la décomposition sociale du travail y est peu poussée : deuxième fait caractéristique. Entendons par là le fait qu'une tâche étant définie et affectée, les modalités concrètes de son exécution sont largement abandonnées à l'initiative de son exécutant. ²⁶»

La SNCF dès sa création et jusqu'à une époque assez récente (fin des années 1980) va continuer d'appliquer ces principes de discipline et de décomposition des tâches.

3.3.2 La création de la SNCF

La SNCF de 1938 est une société anonyme d'économie mixte dont l'État possède 51 % du capital, les 49 % restants appartenant aux actionnaires des sociétés financières ayant succédé aux cinq anciennes compagnies.

Mais survient la seconde guerre mondiale, la SNCF, réquisitionnée en août 1939, est comme les autres entreprises publiques mise à la disposition des autorités allemandes en application de l'article 13 de la convention d'armistice.

²⁶ RIBEILL, Georges - La révolution ferroviaire, page 340 Éditions Belin février 1993

Le conflit terminé, la SNCF doit tout d'abord reconstruire le réseau détruit à près de 70 % pour assurer les transports indispensables au redémarrage de l'économie. La récente société nationale doit, dans le même temps, tout en assurant le rétablissement du trafic, affronter la concurrence croissante des autres modes de transport – route, aviation et oléoducs – qui disposent d'une liberté technique et commerciale plus grande que la sienne.

Au sortir de la deuxième guerre mondiale, les dirigeants déplorent le manque de matériel roulant. De nombreuses locomotives sont détruites ou ont été réquisitionnées par l'occupant. Les wagons sont également en nombre limité et parfois utilisés pour des transports militaires.

Malgré les efforts des cheminots, il s'avère difficile d'assurer en 1947, un service commercial de qualité. *« Le tonnage commercial est en régression par rapport à 1938, en raison de la diminution constante du parc wagons (prélèvements et destructions). Cet appauvrissement en matériel qui se traduit aussi dans le nombre des wagons chargés également en régression est compensé dans une faible mesure par le chargement moyen d'un wagon qui passe de 9 tonnes en 1938 à 14 tonnes en 1944 et par une meilleure rotation du matériel. »²⁷*

Quelques années plus tard, la SNCF va fermer de nombreuses petites gares et organiser le transfert de trafic au profit de la route.

Par exemple, dans le département des Charentes, une expérience va être mise en place pour rationaliser les dessertes autour d'Angoulême :

« Le service marchandises par fer de certaines petites lignes à faible trafic pose à l'exploitant un problème difficile, dont la solution ne peut être qu'un compromis. Sous peine de dépenses hors de proportion avec l'intérêt économique du trafic, on est obligatoirement conduit à des dessertes peu fréquentes, encore qu'il ne soit guère possible de descendre au-dessous de 3 circulations par semaine. Les acheminements sont alors retardés, le service offert au public est médiocre et l'exploitation reste néanmoins onéreuse.

On a donc voulu savoir s'il ne serait pas possible d'améliorer sensiblement la qualité du service offert au public et de faire, en même temps, des économies par la substitution à la desserte fer d'une desserte

²⁷ L'année Ferroviaire 1947 Éditions PLON 1947

route dont la SNCF, toujours responsable vis à vis du client, aurait la maîtrise. »²⁸

En fait, ce repli organisé du ferroviaire va ouvrir en grand les portes à la concurrence routière. Certes, la SNCF va tirer son épingle du jeu en devenant le premier transporteur routier de France...

Mais combien de lignes fermées à cette époque seraient utiles aujourd'hui ? La réflexion actuelle des pouvoirs politiques sur la mise en place d'opérateurs ferroviaires de proximité était déjà sans aucun doute pertinente en 1953.

3.3.3 La rupture des années 70

La concurrence se développant et devenant de plus en plus âpre, l'État remanie la convention de 1937 par l'avenant du 27 janvier 1971, dont l'objectif est de mettre l'entreprise sur un pied d'égalité avec les autres transporteurs. La SNCF devient responsable de son équilibre budgétaire. L'État ne verse plus à l'entreprise que des contributions pour certaines charges spécifiques : charges sociales et charges de service public, notamment.

1974 est pour la SNCF la dernière année de trafic Fret florissant. Les chocs pétroliers successifs vont entraîner une modification importante du mode de fonctionnement des entreprises qui va favoriser irrémédiablement la concurrence routière. Jusqu'à l'époque actuelle, le trafic assuré par fer en France ne fait que décliner. Alors qu'en 1938, environ 60 % des marchandises sont acheminées en train, cette part atteint péniblement les 15 % en 2009. Cette situation spécifiquement européenne et plus particulièrement française offre un contraste étonnant avec les Etats Unis ou la Chine qui utilisent et développent très largement ce mode de transport. Cette déficience européenne mérite quelques explications.

²⁸ Revue générale des chemins de fer 1953 page 227

3.3.4 Les causes structurelles du déclin du fer en Europe

A) La démassification de l'économie

L'achèvement des grands équipements dans les pays de l'Union Européenne est générateur de trafic de pondéreux et petit à petit cette activité cède sa place au développement des services, générant nettement moins de trafics lourds. Le fer étant le moyen de transport le plus adapté à ce type de trafic, il a fortement accusé la chute, au profit de la route, beaucoup mieux adaptée aux trafics plus diffus. En outre, les industries adoptent généralement un mode d'approvisionnement par flux tendu (méthode du zéro stock) et limitent donc le volume des approvisionnements. Ce système d'exploitation entraînant des livraisons plus fréquentes avec des volumes forcément plus réduits est évidemment défavorable aux transports de masse comme le rail. Les entreprises privilégient la souplesse et la fiabilité de la route. Cette désaffection du rail est amplifiée par la succession de longs conflits sociaux (1986/1987, 1995...). Certains clients déçus préfèrent se reporter alors vers la route.

B) La littoralisation des industries lourdes

La révolution industrielle a nécessité des besoins importants en main d'œuvre et de nombreuses entreprises se sont implantées dans des régions de France où les ressources « en bras » sont abondantes comme l'Allier, l'Ariège, le Cher... Dans les années 70, les ressources et les matières premières deviennent primordiales alors que la montée du chômage engendre une main d'œuvre à meilleur marché.

Lorsque les usines se trouvent dans l'intérieur des terres, loin des ports, les frais de transport des matières premières augmentent et obèrent la compétitivité des entreprises.

Les entreprises choisissent alors de se localiser prioritairement dans des zones portuaires afin de réduire la durée et le coût du transport des matières premières. Cette évolution est également observable à l'échelle mondiale.

La France doit également faire face à des mutations industrielles importantes. En 1974, l'activité minière de la Lorraine génère un trafic de 54 millions de tonnes

pour cette seule région. Petit à petit les minerais, notamment Norvégiens et Mauritaniens, arrivent dans les ports, générant une hausse du trafic maritime au détriment du rail. Cette situation entraîne la chute des industries minières en France et le report des trafics (sidérurgiques notamment) vers Dunkerque (port datant de la fin des années 60) et Fos (port datant du milieu des années 70).

Bien évidemment, cette disparition des mines françaises a un impact direct et brutal sur l'activité du transport ferroviaire par fer en particulier sur les régions du Nord qui concentrent une grande partie de leurs moyens sur ce trafic

C) L'endettement des chemins de fer

Dès leur création, les organisations en charge des réseaux de chemins de fer, ces derniers ont toujours réalisé des investissements en infrastructures en lieu et place des états. Au sortir de la seconde guerre mondiale, les principaux réseaux européens sont détruits à environ 70 % et le matériel de traction a subi également de lourdes pertes.

La SNCF s'engage néanmoins dans une politique commerciale active dans le domaine fret. Mais, comme nous l'avons vu auparavant, elle est confrontée à ces deux chocs économiques combinés (crise du pétrole et mutation de l'industrie lourde). La SNCF perd peu à peu les marchés pour lequel le rail avait été créé et qui sont alors son domaine d'excellence : le charbon et le minerai de fer dont l'extraction est devenue économiquement non rentable. Pour l'opérateur historique français, la solution retenue est de développer le marché des voyageurs.

La SNCF invente un concept entièrement nouveau : le train à grande vitesse, que les conséquences du choc pétrolier amènent à faire évoluer. D'abord engin ferroviaire à turbine à gaz de type aéronautique, le TGV devient une automotrice électrique. La décentralisation de l'organisation des transports régionaux va progressivement permettre le développement de trains régionaux de voyageurs. Le fret ferroviaire perd peu à peu son rôle de leader dans les recettes ferroviaires. Indéniablement, le fret souffre de la répartition des moyens de traction et de sillons et devient ce que d'aucuns appellent « la variable d'ajustement ». C'est-à-dire que lorsque des conflits d'intérêt se présentent et qu'il est nécessaire de choisir entre affecter une locomotive à un train de

voyageurs ou à un train de fret, le choix est souvent vite fait. Cette situation a généralement pour répercussions un « train calé » c'est-à-dire un convoi immobilisé pendant plusieurs jours dans l'attente d'une locomotive et/ou d'un conducteur. On imagine facilement le désarroi des responsables commerciaux de Fret SNCF devant expliquer cette situation à des clients mécontents.

Cette situation, toujours d'actualité, prend une tournure encore différente dans un contexte concurrentiel. Il est difficile d'expliquer par exemple à l'opérateur privé Euro Cargo Rail (ECR) que son train doit être garé et donc retardé pour laisser passer un train de voyageurs prioritaire...

3.3.5 La création de l'établissement public SNCF

Entre temps et un peu dans l'indifférence générale, le 31 décembre 1982, la convention de 1937 négociée avec les grandes compagnies privées arrive à expiration. L'ensemble de la SNCF revient à l'État, qui la dote d'un nouveau statut. En application de la Loi d'Orientation des Transports Intérieurs (LOTI) du 30 décembre 1982, qui traite des différents modes de transport en France en leur appliquant des dispositions législatives communes, la SNCF, qui garde son sigle, devient un Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Un cahier des charges et des contrats de plan pluriannuels règlent l'ensemble des relations entre l'État et l'entreprise, l'État continuant à apporter une aide correspondant aux tarifs sociaux voyageurs et à l'exploitation des services d'intérêt régional.

Face à l'érosion régulière de ses parts de marché, la SNCF va tenter de réagir en créant le concept de Gare Multi Fonction (GMF). En fait, l'idée de base est d'offrir aux clients chargeurs une gamme de prestations logistiques complémentaires au transport.

Tony DUCHÉ – Inspecteur divisionnaire à la Direction Commerciale marchandises de la SNCF – présente ce projet en mars 1983 :

« Contrairement à certaines idées préconçues, le trafic marchandises dont la réalisation dépend d'un traitement en gare est très important. Pour répondre aux besoins de la clientèle marchandises, la SNCF doit proposer un produit incluant non seulement le transport sur wagon, mais aussi, en fonction des désirs de

chaque client, l'ensemble des opérations liées à l'acheminement de la marchandise, du point où il demande de la prendre en charge à celui où il désire qu'elle soit livrée. »²⁹

Ayant vécu la mise en place de ces GMF, nous avons la conviction qu'il s'agit bien là d'une bonne idée qui n'a malheureusement pas été couronnée de succès. Sans doute que cette nouvelle organisation n'a pas pu bénéficier d'un contexte suffisamment serein pour pouvoir séduire durablement la clientèle. En effet, la fiabilité des acheminements se dégrade sous l'effet des grèves à répétition.

Le climat social de la SNCF se dégrade et les conflits se succèdent avec deux périodes critiques. Tout d'abord en décembre 1986, les cheminots se mobilisent pour contester, entre autres, la réforme de la grille des salaires et demander des changements importants dans l'entreprise. Les Comités d'Entreprise verront le jour par la suite ainsi que la Direction de la Communication de la SNCF.

Dans l'hiver 1995/1996, les cheminots se mobilisent une nouvelle fois contre le projet porté par le premier ministre de l'époque (Alain Juppé) de réformer les retraites. En toile de fond, il y a également l'endettement grandissant de la SNCF qui a financé notamment la création de lignes TGV et la modernisation des infrastructures.

Autre inquiétude majeure en provenance de Bruxelles, la directive européenne 91/440 qui prévoit la libéralisation des chemins de fer en Europe. Les discussions qui s'en suivent entraînent de la part de l'état français une décision majeure : celle de séparer le gestionnaire d'infrastructure de l'exploitant en créant en 1997, Réseau Ferré de France

3.3.6 La création de Réseau Ferré de France

L'évolution de la SNCF met en évidence sa double vocation de service public contribuant à l'aménagement du territoire et d'entreprise commerciale soumise à la concurrence. En offrant à sa clientèle un moyen de transport respectueux de l'environnement, elle permet à l'ensemble de la population de profiter des échanges les plus performants dans un cadre de vie préservé. Malheureusement, les résultats financiers ne sont pas à la hauteur des succès et des ambitions de

²⁹ Revue Générale des chemins de fer Mars 1983 page 142

l'entreprise, notamment du fait d'un endettement très lourd lié aux investissements nécessaires pour le développement et la modernisation du réseau. La loi du 13 février 1997 a comme objectif de résoudre ces difficultés structurelles et de répondre aux impératifs de la construction européenne. Un nouvel établissement public national à caractère industriel et commercial est créé : Réseau ferré de France (RFF), qui devient propriétaire du réseau ferré national et reprend la dette de la SNCF. RFF a la charge d'assurer le financement et le développement, la cohérence et la mise en valeur du réseau.

La SNCF assure ainsi désormais deux missions distinctes, en étant d'un côté transporteur et exploitant du réseau et de l'autre gestionnaire d'infrastructure. Comme transporteur, elle paye des péages à RFF. Par contre pour la gestion et l'entretien des infrastructures, elle est rémunérée par RFF. Un décret du 19 mars 1999 complète le dispositif, avec la création du Conseil supérieur du service public ferroviaire, en charge de veiller au développement équilibré du secteur ferroviaire, à l'unicité du service public ferroviaire, à la cohérence dans la mise en œuvre de ces orientations par RFF et la SNCF ainsi qu'au respect des missions de service public de ces deux établissements publics.

La SNCF a pour missions :

- d'exploiter, en qualité d'Entreprise Ferroviaire, les sillons qui lui sont accordés ;
- d'assurer les missions de gestion de l'infrastructure par un mandat qui lui est confié par RFF sous forme de convention ;
- de créer éventuellement des filiales ou prendre des participations dans des organismes ou sociétés ayant un objet connexe ou complémentaire à son activité principale.

Une entité externe : l'EPSF (Établissement Public Sécurité Ferroviaire) a été créée pour veiller au respect des règles de sécurité des trains sur l'ensemble du réseau ferré national.

3.3.7 La branche Fret du groupe ferroviaire SNCF

Les filiales de la SNCF jouent depuis longtemps un rôle important dans le transport de fret ferroviaire. En effet, ce secteur s'est de longue date organisé en faisant intervenir d'autres acteurs que la SNCF : commissionnaires de transport, propriétaires de wagons de particuliers, logisticiens, transporteurs routiers pour les dessertes terminales, etc.

Plusieurs de ces acteurs sont liés à la SNCF qui participe à leur capital dans des proportions variables. La SNCF est ainsi largement présente via ses filiales et participations, au sein des opérateurs de transport combiné, ainsi que dans les métiers de commissionnaire de transport, de gestionnaire de pools de wagons ou de propriétaires de parcs.

Sur ces différents marchés (automobiles, céréales, matières dangereuses, produits chimiques, masses indivisibles, pulvérulents, combiné, granulats), SNCF Participations s'est hissé au premier rang.

Des filiales interviennent également dans les transports internationaux ainsi que dans des domaines complémentaires de l'activité fret, tels que l'information de la clientèle, les transports terminaux ou le financement de matériels et d'équipements.

La politique de groupe doit permettre au groupe SNCF de répondre aux enjeux concurrentiels et européens qui se dessinent dans le domaine du transport de fret.

3.4 Situation des entreprises de fret ferroviaires en France

3.4.1 Contexte du fret ferroviaire français

C'est le décret N°98-1190 du 23 décembre 1998, relatif à l'utilisation, pour certains transports internationaux, de l'infrastructure du réseau ferré national, qui a permis de transposer en droit français les directives du Conseil des Communautés européennes 91/440 du 29 juillet 1991³⁰, 95/18 et 95/19 du 19 juin 1995³¹.

Le 15 Mars 2003 a marqué l'ouverture du réseau ferroviaire français à la concurrence sur certains axes, dans le cadre de trafics internationaux. Cette première phase de libéralisation n'a pas d'incidence significative sur l'attribution des parts de marché sur le territoire français.

Sans doute que la concurrence n'est pas prête à cette période pour s'attaquer rapidement au marché français. Le chemin est long pour obtenir les autorisations, les locomotives et former le personnel. Nombreux sont ceux, qui, a ce moment là vont s'endormir sur leurs lauriers en pensant naïvement être les seuls à pouvoir faire rouler des trains de fret...

En mars 2006, le trafic intérieur de Fret français est ouvert à la concurrence. Fret SNCF n'est donc plus le seul opérateur habilité à transporter du fret ferroviaire.

Certains se réjouissent de cette situation, des chargeurs notamment insatisfaits de la qualité de service de la SNCF et désireux de tester la concurrence dans ce domaine.

D'autres, au contraire, font grise mine et clament bien fort leur attachement au service public. Hérésie, puisque de toute façon, le fret ferroviaire ne relève pas

³⁰ Directive relative au développement de chemins de fer communautaires

³¹ La directive 95/18/CE fixe les critères d'attribution des licences aux entreprises ferroviaires européennes. La directive 95/19/CE définit les conditions de répartition des capacités d'infrastructure

du transport public et que de plus la part de marché du ferroviaire est constamment en baisse.

Néanmoins la concurrence arrive et le choc est brutal pour ceux qui se pensent indétrônables. Peu à peu, il faut se rendre à la raison et accepter de voir dans les chantiers les locomotives siglées Véolia, ECR, Colas Rail...

L'objectif de l'ouverture à la concurrence qui est d'inverser cette tendance et de redonner au fer une véritable pertinence économique est-il en train de se réaliser ?

Nous examinons dans un premier temps les dispositions légales prévues pour la création et le bon fonctionnement des entreprises ferroviaires avant de dresser un inventaire des entreprises concernées et de présenter des perspectives d'évolution.

3.4.2 Cadre légal de la profession

Seules les entreprises ferroviaires (EF) ou des regroupements internationaux d'EF peuvent avoir accès au réseau ferré national, sous réserve d'obtenir :

- La licence d'entreprise ferroviaire, document par lequel un État membre de l'Union Européenne reconnaît à une entreprise la qualité d'entreprise ferroviaire. La licence d'entreprise ferroviaire est valide dans les pays de l'Union Européenne, et le demeure tant que son titulaire satisfait aux capacités professionnelles et financières, à l'honorabilité et à la couverture des risques.
- Le certificat de sécurité. L'obtention de celui-ci dépend du respect, par l'entreprise candidate, des conditions relatives à l'aptitude physique et professionnelle de son personnel, de son traitement de la sécurité (formation du personnel de sécurité sur le réseau ferré national), des règles techniques et de maintenance applicables aux matériels circulant sur ce même réseau.
- Contrairement à la licence, un seul certificat n'est pas suffisant pour traverser chaque État membre de l'Union Européenne. L'Entreprise Ferroviaire (EF) sera donc tenue d'en demander plusieurs : un certificat pour chaque État qu'elle traversera ou desservira.

- La capacité d'infrastructure, en réalisant une demande de sillon auprès du Réseau Ferré de France (RFF).

On notera que le 24 Mars 2003 la SNCF a obtenu sa licence d'entreprise ferroviaire, pour tous services sur le réseau ferré national.

3.4.3 Le groupe Géodis Fret SNCF

Fret SNCF est en 2006, au moment de l'ouverture à la concurrence, le deuxième transporteur ferroviaire d'Europe avec environ 2 M€ de chiffre d'affaires.

Bénéficiant d'une aide massive de l'état de 800 M€ en 2005 mais aussi de la mobilisation de toutes ses structures, Fret SNCF doit mener de front plusieurs chantiers.

Amélioration du service, gain de productivité, retour à l'équilibre et compétitivité européenne, tels sont les nouveaux objectifs fixés par le Président de la SNCF en concertation avec les services de l'Etat.

Tels des médecins au secours d'un grand malade, les directeurs d'Activité se succèdent depuis 2003 au chevet de Fret SNCF (Francis ROL TANGUY, Marc VÉRON, Olivier MAREMBAUD, Luc NADAL) pour arriver en 2008 à la fusion de l'ogre Géodis avec Fret SNCF. Officiellement Fret SNCF absorbe Géodis par le biais d'une Offre Publique d'Achat. En réalité, personne n'est dupe, la désignation de Pierre BLAYAU (Président de Géodis) puis l'éviction brutale de Luc NADAL vont confirmer les craintes des syndicats de cheminots : Fret SNCF vient d'être avalé par Géodis et les menaces de privatisation se précisent.

Pour éviter les conflits sociaux de grande ampleur, la construction d'entités de production distinctes au sein de Fret SNCF est morcelée et étalée dans le temps.

Fret SNCF en profite pour effectuer des réductions importantes de personnel et si possible se séparer par la même occasion de salariés récalcitrants.

Sur son site internet, Fret SNCF présente en 2004 le plan de redressement de l'entreprise de la façon suivante :

« Encouragé par les autorités françaises et européennes, Fret SNCF poursuit depuis 2004 un vaste projet de transformation dans une logique de services et de résultats.

Un projet soutenu par la SNCF qui investit massivement sur le Fret, 750 M€ entre 2004 et 2006. Cet effort sans précédent concerne l'achat de nouvelles locomotives mais aussi les systèmes d'information.

Le plan Fret va cependant bien au-delà de ces investissements. Pour retrouver l'équilibre financier, il faut opérer des gains de productivité et une baisse du coût des achats. Cette nouvelle compétitivité implique une remise à plat des process de production et la mise en place d'une organisation commerciale adaptée. Le but final étant non seulement de gagner en productivité mais aussi d'améliorer la qualité du service rendu, tout en s'engageant sur la qualité des prestations du Fret.

Malheureusement, cette organisation nouvelle ne va pas répondre aux attentes qu'elle a suscitées. En 2008, encore un changement de cap avec la création des Directions Fret au nombre de 4 et basées sur un partage géographique du territoire et une séparation des structures régionales de la SNCF. À peine 1 an plus tard, la Direction de Fret SNCF annonce une nouvelle organisation basée non plus sur une logique géographique mais sur une logique de marché (produits sidérurgiques, chimie, agriculture...). Là encore, des réductions de personnel sont imposées, le personnel est désorienté, les clients sont sceptiques et la concurrence s'organise...

Pourtant, la situation de Fret SNCF est paradoxale. Cette activité, pointée du doigt pour son déficit d'exploitation croissant, vient d'intégrer Géodis et devient de fait le deuxième opérateur logistique d'Europe. En outre, Fret SNCF est désormais implantée en Allemagne (rachat de l'entreprise ITL) et en Roumanie (création d'une filiale).

Fret SNCF prend le contrôle récemment de NOVATRANS et de ERMEWA. Pas si mal pour une entreprise moribonde ! Et si les prétentions de Fret SNCF se situaient ailleurs que sur le marché français ? On retrouve bien d'ailleurs l'objectif de 75 % de trafic à l'international.

➤ **VFLI (Voies Ferrées Locales et Industrielles)**

En 2009, VFLI qui affiche un chiffre d'affaires de 78 M€ doit affronter un coup très dur avec la fermeture de la cokerie de Carling qui est un client historique sur le réseau des Houillères du Bassin de Lorraine, en Moselle. Le redressement

s'amorce en 2010 avec un peu moins de 2 millions de pertes pour un chiffre d'affaires de 93,2 M€.

L'exercice 2011 dégage un résultat net positif supérieur à 2 M€, pour un CA de 114 M€. Plus de la moitié de ce chiffre est constitué par l'activité «trafics en ligne».

VFLI emploie actuellement 860 personnes dont 260 conducteurs de locomotives.

Dans une logique de polyvalence métiers, VFLI exerce son activité sur 4 marchés différents :

- La traction sur le Réseau Ferré National
- L'exploitation d'ITE
- La traction sur les chantiers travaux
- La proximité

L'appartenance au pôle Transport ferroviaire de marchandises du groupe SNCF Géodis est un avantage pour VFLI qui constitue néanmoins une marque à part entière.

➤ **ITL (Import Transport Logistik)**

Cette entreprise est créée à Dresde en 1998 avec pour commencer 3 locomotives et deux conducteurs... En 2009 elle réalise un chiffre d'affaires de 55,5 M€. ITL emploie 160 salariés et dispose d'un parc de 54 locomotives et 800 wagons. Cette entreprise ferroviaire est présente sur les secteurs des hydrocarbures, de la chimie, des céréales et des matières premières pour les travaux d'infrastructures ferroviaires. En 2008, Fret SNCF rachète 75 % du capital d'ITL.

➤ **Captrain « Le nouvel entrant de Géodis SNCF »**

La redynamisation du fret ferroviaire souhaitée par l'Union Européenne a des conséquences sur l'organisation des opérateurs historiques.

SNCF Géodis s'appuie depuis 2010 sur un réseau particulièrement étoffé, fondé sur les filiales et sur des partenariats commerciaux avec d'autres Entreprises Ferroviaires.

Ce nouvel opérateur nommé Captrain regroupe depuis 2010 des entités Allemandes, Belges, Roumaines et Polonaises.

Par exemple, le trafic de véhicules partiellement montés Vesoul – Kalouga (Russie) implique ainsi, en plus de Fret SNCF, la filiale ITL et les Chemins de Fer Polonais (PKP).

Dans cette logique, SNCF Géodis n'a pas la volonté d'installer de nouvelles filiales dans chaque pays d'Europe mais de travailler, quand cela est compatible avec sa stratégie, avec des Entreprises Ferroviaires déjà implantées.

3.4.4 Les principaux « nouveaux entrants »

➤ Europorte 2

Souhaitant développer un service de transport combiné entre le Sud de l'Angleterre et Bâle via l'artère Nord-est, Eurotunnel crée une filiale pour la réalisation de ce trafic, dénommée Europorte 2.

Cette nouvelle entreprise formule sa demande de licence le 10 Novembre 2003, et la licence lui est accordée par l'arrêté du 12 février 2004, complété par l'attribution d'un certificat de sécurité par l'arrêté du 22 Octobre 2004. Ce certificat de sécurité porte sur un service maximum de 5 trains par semaine et par sens. Il reste alors à s'imposer face notamment à la SNCF.

En 2007 Europorte 2 passe un accord avec Fret SNCF pour assurer à son compte la traction des trains de fret dans le tunnel.

En 2009, Eurotunnel rachète la filiale française de Véolia Transport et prend désormais position sur le marché français.

➤ Véolia Transport

C'est par l'arrêté du 9 juillet 2004 que CFTA-Cargo, filiale de Connex, obtient sa licence d'entreprise ferroviaire, complétée le 29 décembre par l'arrêté délivrant le certificat de sécurité pour des relations fret internationales.

C'est ainsi que le nouvel opérateur peut répondre à un appel d'offres de la société belge LHOIST lancé au printemps 2004 pour le transport de chaux depuis Sorcy ou Dugny (Moselle) à destination des aciéries de Dillingen (Dillingen Hutte) et Völklingen (Saarstahl). Ce trafic est jusque-là assuré par FRET SNCF, qui a également répondu à l'appel d'offres. Annoncé pour Avril 2005, le premier train commercial assuré par Connex/CFTA Cargo circule le 13 juin 2005 entre Verdun

et Dillingen. Ce train marque le premier acte concret de la concurrence sur le sol français. Ce convoi est d'ailleurs retenu plusieurs heures par des salariés de la SNCF mécontents.

Véolia cristallise alors toutes les peurs et notamment celle de voir les conditions de sécurité se dégrader. Le moindre incident de parcours prend alors des allures de catastrophe.

Comme nous venons de le voir précédemment, Véolia Transport va, par la suite, opérer un changement stratégique en abandonnant ses filiales fret à ses concurrents. Il est vraisemblable que Véolia mise désormais beaucoup plus sur l'ouverture à la concurrence du transport de voyageurs par fer.

➤ **Euro Cargo Rail**

C'est en 2005 qu'est créé Euro Cargo Rail (ECR), filiale de l'anglais EWS (English, Welsh and Scottish Railway), et destiné à transporter du fret en France.

Le premier train ECR est lancé dès mai 2006, avec la reprise d'une partie du trafic d'agrégats issu des Carrières du Boulonnais.

La progression d'ECR est très rapide. En effet, EWS perd des marchés en Grande Bretagne et peut donc envoyer rapidement des engins en France. En outre, l'expérience mondiale de cet opérateur lui permet de s'imposer rapidement en France.



Photo 2

*Locomotive Euro Cargo Rail
garée au triage de GEVREY
(21)*

➤ **European Bulls (Rail Fret Alliance)**

Le 13 janvier 2005, Comsa Rail Transport (Espagne), Ferrovie Nord Cargo Srl. (Italie), LTE Logistik – und Transport – GmbH (Autriche), Rail4 Chem GmbH (Allemagne) et Viamon a.s. (République Tchèque) créent à Rotterdam, European Bulls, première grande alliance de fret ferroviaire fondée par des opérateurs privés.

Le but est d'offrir aux clients des services ferroviaires internationaux de qualité, notamment en provenance ou à destination des principaux ports européens.

La France est concernée rapidement par Européen Bulls, puisque la nouvelle alliance envisage d'exploiter des services entre le Benelux et l'Espagne, mais aussi en direction de la Grande Bretagne, via le lien fixe transmanche.

Pourtant, peu d'informations circulent sur cette entreprise ferroviaire dans les médias.

➤ **Railion**

En 1994, suite à la réforme des chemins de fer allemands, naît DB Cargo. Face au développement de l'international, DB Cargo s'approprie en 1999 la partie fret des chemins de fer néerlandais, puis en 2001, DSB Gods, l'activité fret des chemins de fer danois. C'est ainsi qu'apparaît l'entité Railion, dans laquelle se fond DB Cargo le 1^{er} septembre 2003.

La volonté de développement de Railion est tenace. Aujourd'hui, ce transporteur ferroviaire est devenu un réel acteur logistique européen. Il est présent en compte propre, outre ses pays de naissance, en Suisse et en Italie, et entend bien jouer un rôle majeur sur l'axe Nord-Sud, mais également vers l'Est. Des accords ont été passés avec les chemins de fer russes, et depuis Mars dernier un train de conteneurs est exploité entre la Chine et Duisbourg.

Railion s'affiche comme le premier transporteur de fret ferroviaire en Europe, avec 80 milliards de tonnes-km.

Vis-à-vis de la France, Railion privilégie officiellement la coopération. Le 23 Mai 2005, l'exploitation de l'axe fret Woippy – Mannheim entre dans une nouvelle phase avec la signature, par la SNCF et Railion, d'une déclaration d'intention pour développer une filiale commune dénommée RailEurop Concept (REC).

À compter de janvier 2006, cette société doit prendre en charge la planification et le suivi, opérationnel et qualitatif, des trains transitant par les points frontières d'Apach, Forbach et Kehl. L'objectif est de mettre en œuvre progressivement une production véritablement interopérable.

Par la suite, les relations entre la France et l'Allemagne vont se durcir sur le terrain ferroviaire avec en toile de fond le marché très convoité du transport de passagers à grande vitesse. Régulièrement, par le biais des médias, des divergences se font jour entre la SNCF et la DB.

➤ **On Site Rail (OSR)**

Active depuis fin 2010, cette filiale du Belge SNCB Logistics est active dans la moitié nord de la France. Cet opérateur a fait le choix de se positionner sur un marché jusqu'alors relativement délaissé : le trafic diffus (wagons isolés).

Ce positionnement sur la technique du lotissement a prévalu dans le cadre de la définition initiale de la stratégie de développement d'OSR France. Ainsi en 2011, le trafic diffus représente 33 % du chiffre d'affaires. Pour 2012, l'opérateur ambitionne une part de 45 %.

OSR démontre donc que le trafic diffus n'est pas forcément condamné à disparaître...

OSR assure depuis décembre 2011 l'acheminement final, dans le port autonome de Strasbourg, de trains de combiné de et vers Anvers et de trains complets de sidérurgie de et vers Louvière pour le compte de deux filiales de SNCB Logistics.

➤ **Colas Rail**

En 2006, Colas Rail (alors Séco Rail) obtient un certificat de sécurité et devient opérateur ferroviaire en France. Dès janvier 2007, Colas Rail commence à exploiter des trains pour ses propres besoins (matériaux de construction pour les autoroutes).

Depuis, l'opérateur a élargi son activité et transporte par exemple des trains de granulats entre la France et la Belgique.

Cette entreprise est également présente depuis longtemps dans le domaine des travaux ferroviaires.

3.4.5 Cadre social des entreprises ferroviaires

Depuis le 1^{er} janvier 1938, les employés de la SNCF disposent d'un statut particulier concernant notamment la rémunération, les avantages sociaux, les conditions de départ en retraite...

Cette situation est souvent présentée comme un handicap économique important pour la SNCF et fait l'objet de débats animés en particulier lors des différents conflits sociaux.

Les nouveaux opérateurs ferroviaires ne disposent pas encore de convention collective particulière permettant de cadrer les spécificités du transport ferroviaire.

Un accord est pourtant en cours d'approbation comme en témoigne cet article³² :

« Jusqu'à présent, les 1832 salariés du secteur privé de fret ferroviaire (y compris les 389 contractuels de la SNCF) sont régis par le droit commun et certains relèvent de la convention des VFLI (Voies Ferrées secondaires d'Intérêt Local). S'il ne rencontre pas d'opposition syndicale majoritaire, le nouveau cadre social sera étendu par le Ministère du Travail à l'ensemble des nouveaux opérateurs de fret ferroviaire et régira de ce fait les conditions de travail de leurs salariés. Mis au point après plus de 18 mois de négociations entre représentants syndicaux et patronaux, le texte prévoit les classifications professionnelles, définit les contrats de travail et les rémunérations dans le secteur. Le texte prévoit une grille salariale attractive pour les postes sans qualification dont la rémunération doit démarrer à 2 % au dessus du Smic. Mais c'est la question de la polyvalence qui a suscité le plus de controverses. La convention collective prévoit de limiter la polyvalence à deux postes différents. Un progrès par rapport au code du travail qui ne prévoit pas d'encadrement et qui s'appliquerait faute de convention.

La suite de cet article présente un débat sur la polyvalence très intéressant dans le cadre de notre étude :

« D'une manière générale, la polyvalence fait aujourd'hui partie intégrante de l'organisation du travail et de la production dans les entreprises rappelle la CFTC qui se félicite des limites fixées par la convention collective. En plus de la

³² Ville Rail et Transports Edition France du 22/09/2010, rubrique Rail Europe, page 46.

limitation du nombre de postes, la convention prévoit d'autres garde-fous. Par exemple, les fonctions de sécurité attachées au poste d'opérateur ferroviaire circulation ne peuvent être cumulées avec l'emploi type conducteur de ligne sur une même journée, cite la CFTC. Sur la polyvalence, nous sommes vraiment entrés dans le vif du sujet en allant dans les détails et en prévoyant des contreparties, qui ne sont pas seulement financières. Nous avons notamment fixé aussi des limites en terme de sécurité, afin d'éviter les dérives, souligne de son côté Sylvette MOUGEY – Directrice des Affaires sociales de L'Union des Transports Publics. »

Enfin, des perspectives d'évolution de cette convention sont envisagées :

« Les négociations entre syndicats et patronat ne devraient pas s'arrêter là. Elles devraient se poursuivre dans les prochains mois sur le thème de la formation professionnelle et de la prévoyance. »

Nous aurons l'occasion de revenir sur ces évolutions à venir dans la partie de cette étude consacrée aux Opérateurs Ferroviaires de Proximité.

3.5 Contexte général

3.5.1 Vision des industriels

Il ne faut jamais oublier que le chemin de fer a été développé par des industriels pour des besoins industriels. L'intérêt croissant des chargeurs pour le choix du rail se manifeste régulièrement dans la presse.

Par exemple, en Auvergne, lors du bilan 2009 et de la préparation 2010, la Fédération Nationale des Transporteurs Routiers (FNTR) apporte les commentaires suivants³³ :

« Concernant l'année en cours, Stéphane TAUSSIG y voit deux aspects mobilisateurs : le travail accompli sur la charte d'engagement volontaire de réduction des émissions de CO² par dix huit entreprises signataires et la création le 30 septembre 2010 d'un opérateur ferroviaire de proximité (OFP) : la SAS Ferovergne. Parmi les dix chefs d'entreprise auvergnats créateurs de cette structure qui doit utiliser le rail, on compte des chargeurs, des logisticiens, SNCF Géodis et... des transporteurs routiers. Cet OFP prévoit le report modal de 330 000 tonnes sur le train, soit l'équivalent de 13 200 trajets de camions la première année puis 500 000 tonnes l'année suivante. Une initiative unique en France, qui devrait permettre aux transporteurs de diversifier leur offre. »

3.5.2 Attitude de Fret SNCF

L'attitude de Fret SNCF face à l'évolution du paysage ferroviaire est assez contrastée oscillant entre repli stratégique et initiatives. Dans certains cas, comme l'OFP Ferovergne, Fret SNCF choisit de s'impliquer dans la démarche. Dans d'autres situations comme, par exemple, au Port de la Rochelle, Fret SNCF n'est pas associé à la création de l'OFP.

Vis à vis des autres entreprises ferroviaires, Fret SNCF affiche clairement sa crainte d'Euro Cargo Rail mais semble relativement sereine sur les menaces

³³ L'Officiel des Transporteurs, supplément du 26/11/2010, pages 44 et 45

présentées par les EF de faible taille. Il n'est d'ailleurs pas exclu d'envisager dans certains cas une forme de collaboration.

3.5.3 Environnement

Dans le cadre des travaux du Grenelle de l'environnement, Jacques BARROT – Commissaire Européen aux Transports – s'exprime de la façon suivante³⁴:

« La priorité des priorités, c'est la lutte contre le réchauffement climatique. La future présidence française de l'Union pourrait s'appuyer sur les travaux du Grenelle de l'Environnement pour lancer une grande offensive européenne. Je considère que la priorité immédiate est de concrétiser au plus vite le basculement d'une partie importante du transport de marchandises de la route vers le rail. Ce rééquilibrage s'impose comme une exigence majeure. Mais il n'y aura pas de transfert significatif en l'absence de lignes ferroviaires propres au fret. Et il n'y aura pas ces voies réservées si l'Union ne se dote pas de l'ensemble des réseaux transeuropéens (RTE) qui ont fait l'objet de décisions de principe voici déjà des années ».

Pour l'instant, il faut bien constater que ce dossier n'a pas beaucoup évolué.

3.5.4 Sécurité

La sécurité ferroviaire fait traditionnellement partie des arguments forts avancés par les défenseurs de ce mode transport. Régulièrement et malheureusement souvent après des événements dramatiques survenus sur la route, ce thème revient et mobilise l'attention. Pour autant, l'émotion passée, le sujet n'est pas vraiment exploité. Une étude menée par l'Union Européenne³⁵ démontre que le train est bien le mode de transport le plus sécuritaire.

³⁴ BARROT Jacques - La priorité immédiate pour le climat est le transfert de la route vers le rail. La Tribune 24 septembre 2007, page 5

³⁵ Priorities for EU motor vehicle safety design. European Transport Safety Council

Figure 7 Répartition des risques de décès par mode de transport en 2002 dans l'Union Européenne

Moyen de transport utilisé	Nombre de passagers tués par 100 millions de passagers/kilomètre	Nombre de passagers tués par 100 millions de passagers/heure
Motocyclette/cyclomoteur	13,8	440
Bicyclette	5,4	75
Déplacement pédestre	6,4	25
Voiture	0,7	25
Navire transbordeur	0,25	8
Autobus/autocar	0,07	2
Avion	0,035	16
Train	0,035	2

3.5.5 La concurrence intermodale

Si le transport routier fait régulièrement parler de lui en termes de concurrence, on ne peut passer sous silence les progrès enregistrés par les transports maritimes et fluviaux, qui deviennent de redoutables adversaires du rail, permettant eux aussi des transports massifiés, mais à moindre coût et pas aussi lentement qu'on ne le croit.

Ainsi, le trafic fluvial a enregistré en 2004 une progression record : une hausse de 6,2 % des prestations assurées (7 milliards de tonnes kilométriques) et de 6,1 % en volume (exprimé en tonnes) au niveau national. Il faut remonter à l'année 1985 pour avoir un trafic comptabilisé supérieur. Et la tendance s'est confirmée en 2005.

3.6 Les principales installations du fret ferroviaire

Depuis le client expéditeur jusqu'au destinataire final, le chargement ferroviaire transite par différentes installations. Ces installations créées pour la plupart depuis de nombreuses années changent parfois de nom mais leur pertinence reste globalement la même.

3.6.1 Les Installations Terminales Embranchées (ITE)

Une ITE est une voie privée qui relie un établissement ou une entreprise au réseau ferroviaire.

Laissons le soin à M. A. DESCADÉILLAS – Ingénieur en chef à la division commerciale de la SNCF de définir le rôle de l'ITE (appelée également embranchement particulier) :

« Au point de vue économique, on peut définir l'embranchement particulier comme le meilleur moyen de desserte à domicile pour les wagons puisqu'il permet à un établissement, qu'il soit industriel, commercial ou agricole, de faire pénétrer le chemin de fer chez lui. En raison des avantages présentés par les embranchements tant pour l'entreprise que pour le chemin de fer, le tonnage qu'ils expédient et reçoivent – souvent par trains complets ou par rames – est très important. Il est acheminé à des conditions de prix de revient avantageuses dont bénéficient les entreprises et l'économie en général. De plus, si ces transports étaient exécutés par route de bout en bout, ou par fer entre gares de débord, ils occasionneraient des dépenses routières considérables. »³⁶

Si le constat de départ reste entièrement vrai, la réalité économique est bien différente...

³⁶ Revue Générale des chemins de fer Juillet- août 1970, pages 413 à 421

L'ITE est donc en fait une véritable gare privée aménagée chez des clients (industries, coopératives agricoles, plates formes chimiques...). Le concept même de l'ITE s'inscrit dans une démarche logistique axée sur le transport ferroviaire.

Directement associée aux premiers pas du fret ferroviaire, l'ITE unit le destin de l'industrie et du ferroviaire. Dans son édition d'Avril 2010, la revue Historail consacre un dossier conséquent et bien illustré aux embranchements particuliers en France. Ce document est pour nous une source de renseignements importante. Voici un premier extrait présentant le concept d'embranchement particulier : *« L'embranchement particulier, ce raccordement privé desservant les entreprises clientes du rail, présent dans 85 % des acheminements, est le cordon nourricier dont le fret ferroviaire ne peut se passer. Il est né avec le chemin de fer, et son évolution a épousé toutes les inflexions de la vie économique française. Après un fort développement au cours de la révolution industrielle, puis un apogée dans les années 1970, à la fin des trente glorieuses – alors que l'on dépasse le chiffre de 11 000 embranchés – la suite ne va être qu'une érosion continue : crises, désindustrialisation, concurrence d'un secteur routier dont les prix sont en baisse constante, disparition du trafic diffus... Aujourd'hui, ce déclin s'accélère : on comptait en 2009 moins de 2 000 installations terminales embranchées encore actives. Mais une chose est sûre : l'étude des relations entre le rail et l'entreprise à travers le temps est une aventure passionnante... »*

Il est bien évident que nous partageons cette passion au travers de cette étude. Nous reviendrons un peu plus loin sur l'importance des ITE dans le paysage ferroviaire et plus particulièrement sur le développement des compétences ferroviaires chez les clients chargeurs.

L'ITE regroupe des installations ferroviaires mais également tous les équipements nécessaires à la réalisation des transports ferroviaires et aux opérations logistiques de manutention, de stockage, etc. Il existe donc des ITE très simples avec quelques voies et un quai de déchargement et des installations beaucoup plus sophistiquées qui s'étalent sur plusieurs kilomètres.

L'ITE se décompose en deux parties :

- La première partie qui se trouve sur le domaine ferroviaire ; Elle permet le raccordement aux voies ferrées du gestionnaire d'infrastructure (en France RFF que nous prendrons pour exemple). L'entreprise intéressée contacte RFF pour connaître les possibilités de raccordement au réseau ferré national. Si l'enquête préalable est favorable, RFF prend à sa charge la création de la première partie de l'ITE qui donne alors accès à l'entrée de la propriété du client. Cette première partie est également appelée embranchement particulier.
- La deuxième partie est située sur le terrain privé du client qui en assure à ses frais la construction et l'entretien. Cette partie comprend une portion de voie mais peut également intégrer les infrastructures nécessaires aux opérations de chargement et déchargement : aire d'évolution, voie encastrée, grue fixe, pont-roulant, quais, bandes transporteuses, etc.

L'ITE permet au chargeur de réaliser du porte à porte et même, du poste à poste dans des conditions optimales de coûts logistiques en amont ou en aval du transport pur.

Les propriétaires ou utilisateurs d'ITE peuvent avoir plusieurs statuts juridiques, en fonction de leur situation : embranché, co-embranché, sous-embranché, locataire, co-utilisant, ou utilisation en commun. Un document contractuel est établi en conséquence.

L'ITE nécessite l'établissement d'une convention de raccordement d'installation terminale embranchée au réseau ferré national, signée entre le client et le gestionnaire d'infrastructures.

La possession ou l'exploitation d'une ITE engendre des conséquences financières, au-delà de l'investissement initial, notamment avec le paiement d'une redevance annuelle d'embranchement par le client au gestionnaire d'infrastructures en compensation des frais de construction et d'entretien annuel de la première partie des installations fixes. En 2000 il y a en France environ 4 000 ITE qui jouent un rôle considérable dans le trafic Fret.

Plusieurs sociétés sont spécialisées dans le secteur des ITE.

COGERAIL est un cabinet d'ingénierie qui propose du conseil en études de conception, modernisation et réalisation d'ITE et permet d'apporter aux clients des solutions techniques judicieuses pour une organisation rationnelle de leurs transports ferroviaires.

SEFERGIE, a pour vocation de proposer des financements par crédit bail pour des investissements concernant le développement du transport ferroviaire ou combiné. Le chargeur intéressé est également informé des différentes subventions possibles dans le cadre du report modal.

3.6.2 Les plates-formes de fret

Il s'agit de la nouvelle appellation en 2008 des Gares Principales Fret. Dans le principe, les wagons collectés dans les différents points de ramassage (ITE, gares Fret) sont rassemblés dans une gare plus importante pour groupage et envoi vers un centre plus important.

Les plates-formes de fret sont réparties sur l'ensemble du territoire français pour permettent de réaliser du trafic et sont aptes à recevoir ou à expédier des wagons ou des trains.

Il s'agit du maillon central d'une organisation fret au plan local et au plus près du client.

Les plates formes disposent de moyens matériels et humains. Elles sont chargées de la gestion de l'exploitation ferroviaire fret sur un secteur géographique donné, regroupant une ou plusieurs gares appelées « satellites », des ITE et éventuellement des points de dessertes. Parmi les attributions des plates-formes figurent :

- Les contacts étroits avec la clientèle quant à l'organisation des prestations de service et de la production,
- L'organisation, l'exécution et le suivi des dessertes terminales au quotidien de tous les points de sa zone d'activité (gares, ITE, chantiers) en mettant à disposition les moyens matériels et humains nécessaires, dans un souci de rationalisation des coûts,

- La collecte et la saisie des données d'acheminement dans le système informatique DEF (Déplacement Ferroviaire),
- La gestion des contrats de transport,
- La reconnaissance à l'aptitude au transport (RAT) qui permet de vérifier que le convoi est apte à circuler dans les meilleures conditions de sécurité,
- La répartition des wagons vides et la gestion des séjours des wagons,
- La réalisation d'opérations logistiques particulières (reconditionnement, déchargement, calage...).

Pour ce faire, une plate-forme dispose de moyens spécifiques :

Moyens de desserte de la zone d'action : locotracteurs, engins de traction ... avec leur personnel,

Moyens logistiques : voies de débord, emplacements de stockage, balance pour le pesage, quais ...

Moyens informatiques : alimentation des systèmes d'information, réception d'informations internes et externes.

3.6.3 Le hub

Appelé aussi triage ou point nodal, c'est une infrastructure ferroviaire dédiée à l'Activité Fret, qui a une importance stratégique et représente un atout majeur pour le développement du fret, dans le cadre du respect des délais et de la qualité des acheminements.

En France, en 2010, ils sont au nombre de quatre et sont plus particulièrement dédiés au trafic des wagons isolés.

- Villeneuve St Georges (94)
- Sibelin (69)
- Woippy (57)
- Gevrey (21) spécialisé dans les boissons

Chaque hub assure 2 fonctions essentielles :

La **première fonction** est une fonction de **collecte** ou de **ramassage** pour le trafic au départ des GPF expéditrices. Il assure :

- La réception et la préparation des trains reçus des GPF expéditrices,
- Le **débranchement** des trains (c'est-à-dire la séparation un par un, ou par groupes, des wagons contenus dans les trains),
- La **constitution de lots** inter-triages selon la destination des wagons : c'est le tri proprement dit,
- La **constitution** et l'**expédition** des trains « grands axes » prêts au départ.

La **deuxième fonction** est une fonction de **distribution** des wagons vers les GPF destinataires. Ce qui comprend :

- La **réception** des trains « grands axes »
- Le **débranchement** (tri) des wagons selon la GPF de destination,
- L'**acheminement** des wagons sur les GPF desservies.

Descriptif du hub

- **Le faisceau de réception ou faisceau de débranchement**, qui permet la réception des trains à trier et les opérations préliminaires de débranchement,
- **Le faisceau de triage** avec une partie débranchement et une partie formation des trains,
- **Le faisceau de départ** avec la mise en place des trains au départ et leur expédition,
- **Le faisceau relais** utilisé pour effectuer les échanges traction (locomotives et personnel de conduite), des remaniements simples ou des garages de trains,
- **Des chantiers annexes** utilisés pour la réfection des chargements, la réparation des wagons, la désinfection, etc.

3.6.4 Les chantiers multi techniques

Ce sont des infrastructures qui regroupent :

- des voies ferrées pour la circulation des trains,
- des aires de circulations routières pour les véhicules,
- des zones de stockage pour UTI (Unités de Transport Intermodales),
- des moyens de levage et engins de type portique, grue automobile.

Le rôle principal d'un chantier multi-technique est de faire passer une UTI d'un mode de transport à un autre (exemple route/fer). Cette technique est appelée également « transport combiné ».

Le transport combiné associe les avantages du rail et de la route. Le parcours principal est effectué par train, l'enlèvement et la livraison sont assurés par des camions. La marchandise est placée dans des conteneurs, caisses mobiles ou autres véhicules routiers et les transferts sont effectués dans des terminaux spécialisés. Le transport combiné peut associer le train, le camion et le bateau.

Le transport intermodal est l'acheminement du fret de porte à porte par au moins deux modes de transport, dans un contenant spécialisé sans manutention de la marchandise. Ce contenant peut-être un véhicule (semi-remorque) confié, en France à NOVATRANS ou une unité de transport intermodal (conteneur ou caisse mobile) remis à la CNC ou à ICF. Le changement de mode de transport s'effectue dans des chantiers (ou terminaux) multi-techniques ou sur des plates-formes portuaires qu'elles soient du domaine public ou privé.

Dans l'activité des transports combinés, l'entreprise ferroviaire assure la traction des trains tandis que les prestations globales (de porte à porte ou chantier à chantier) sont commercialisées par des opérateurs (Naviland CARGO ICF, NOVATRANS) qui assurent la fourniture du matériel, l'affrètement routier en amont et en aval du parcours ferroviaire et les opérations de transbordement.

Les Unités de Transport Intermodal (UTI) :

- les conteneurs
- les caisses mobiles

- les semi-remorques

Les **wagons** les plus utilisés pour le transport combiné rail-route sont des wagons plats, équipés avec des systèmes de blocage pour les caisses mobiles et les conteneurs et de plaques d'appui pour les caisses mobiles. Il existe également :

- des **wagons surbaissés** : wagon de construction spéciale dont le plan de chargement est surbaissé pour l'acheminement des matériels de transport intermodal
- des **wagons poche** : wagon équipé d'une poche destinée à recevoir le train roulant d'une semi-remorque et, le cas échéant, une caisse mobile.

Par ailleurs, il existe des matériels spécifiques pour des techniques de transport intermodal recourant au roulage (route roulante, road railer...) ou à la translation latérale (multi-berces...) des U.T.I.

Les conteneurs

Les caractéristiques des conteneurs sont définies par les normes ISO (international standard organisation).

Les conteneurs sont proposés en 3 longueurs :

- 20 pieds (6,10 m)
- 30 pieds (9,15 m)
- 40 pieds (12 ,20 m)

Il existe également des conteneurs maritimes de grandes dimensions. Ils sont désignés dans le vocabulaire TC sous le nom de « HIGH CUBES » et « SUPER HIGH CUBES ».

Les conteneurs sont transbordés dans chantiers terminaux spécialisés à l'aide de portiques ou de grues routières.

Les caisses mobiles

Ce sont des carrosseries amovibles sur châssis routier. Elles ne comportent pas de train routier, ce qui facilite leur manipulation. Elles sont plus légères et

surtout plus conformes aux besoins des routiers (débâchage plus rapide). Leurs dimensions sont adaptées à la fois au code de la route et au gabarit ferroviaire.

Les semi-remorques

Les routiers peuvent aussi utiliser la semi-remorque complète avec les roues qui restent solidaires de la carrosserie (à la différence des caisses mobiles) et viennent s'encaster dans le plancher d'un wagon prévu à cet effet : un wagon poche ou wagon kangourou. Le poids mort que représente ce train routier, de l'ordre de 3 à 4 tonnes, constitue un handicap certain par rapport à la caisse mobile.

3.7 Les principales compétences nécessaires pour effectuer du fret ferroviaire.

Dans le cadre de son fonctionnement global, le fret ferroviaire comprend de nombreux métiers qui exigent des acteurs de détenir des compétences multiples allant de la commercialisation du produit ferroviaire à la production du transport en passant par les différents services d'appui (prestations logistiques, suivi des convois, facturation, ressources humaines...).

On distingue encore deux grandes catégories de personnel :

Les roulants, principalement les conducteurs de trains en ligne, c'est-à-dire sur des grands parcours. Ils constituent une population bien distincte avec une réglementation d'utilisation de personnel spécifique. Les conducteurs sont généralement polyvalents et conduisent successivement des trains de fret et de voyageurs. Néanmoins, on assiste depuis 2009 à la mise en place d'équipes de conducteurs affectés uniquement à une activité (Fret notamment). Nous n'examinerons pas dans le document les métiers spécifiques des roulants (grandes lignes, autoroutes ferroviaires). Par contre, nous aborderons bien entendu la prise en charge et la livraison par des conducteurs de convois de fret dans les dessertes terminales.

Les sédentaires, les autres et notamment dans le cadre du fret ferroviaire, ceux chargés d'effectuer de **l'exploitation**. Ils réalisent essentiellement les dessertes terminales réalisées chez l'expéditeur et le destinataire, les opérations de tri des wagons et de formation des convois. Enfin, ils s'occupent du suivi des documents de transport et de l'alimentation des bases de données wagons.

Les métiers examinés dans cette étude sont principalement:

- Accrocheur de wagons (ou agent de manœuvre)
- Chef de manœuvre
- Conducteur de locotracteur

- Agent de saisie
- Reconnaisseur

Il convient de rajouter à cette liste les agents d'encadrement qui interviennent dans les différents processus de transmission des compétences et de formation.

Les métiers du fret ferroviaire sont généralement peu connus et n'attirent pas de ce fait pas beaucoup de vocations. Les étudiants sont souvent démunis lorsque l'on leur demande de citer un métier du fret ferroviaire. Seuls le conducteur et parfois l'aiguilleur sont évoqués mais jamais l'accrocheur ou le chef de manœuvre.

Henri VINCENOT leur rend un vibrant hommage³⁷ : *« Race curieuse qui vit en état d'apartheid, de véritable ségrégation, et qu'on voit se former, dès le début, menant une vie occulte qu'ignore le voyageur même, car ils vivent dans les triages, les voies de débord, les voies de garage.*

On ne peut s'empêcher de penser à eux lorsque l'on compulse les vieux documents comme ceux qui figurent si nombreux dans ce très riche ouvrage. On y voit en effet les chefs de gare galonnés, les contrôleurs, les mécaniciens et les chauffeurs, les gardes-voies, les gardes barrières, drapeau à la main, bref les vedettes. Sont absents les serre-freins, les aiguilleurs, mais surtout les gens des triages et des dépôts, les enrayeurs, les gratte-tubes, les wagonniers, les obscurs, les sans grade, tous ces gens qui font le chemin de fer... »

Marc BAROLI présente une analyse relativement similaire³⁸. *« Souvent non commissionnés, les agents du triage qui ne voyaient guère les autres cheminots, constituaient une catégorie particulièrement défavorisée qui vivait tout à fait à part, à proximité des lieux de travail. Aujourd'hui encore, beaucoup ne font souvent que passer et vont poursuivre dans d'autres services des carrières plus attrayantes. »*

En 2009 ce tableau est certes différent. Les conditions de travail ont évolué comme on peut le voir par ailleurs et le personnel n'habite plus systématiquement à proximité des emprises ferroviaires. Néanmoins,

³⁷ VINCENOT, Henri - L'âge du chemin de fer, page 109

³⁸ BAROLI, Marc - les cheminots, page 144

cette désaffectation des emplois Fret est encore bien réelle. Les différentes restructurations menées dans les dix dernières années ont démontré que les reclassements de personnel sont facilités par l'attrait de métiers jugés plus valorisants et souvent mieux rémunérés. On peut citer par exemple des agents de manœuvre qui intègrent l'activité Infrastructure pour donner le départ aux trains et renseigner la clientèle. Ou encore certains deviennent contrôleurs dans les trains avec un uniforme et un meilleur salaire. Le Fret n'a pas beaucoup d'arguments à faire valoir pour attirer et conserver le personnel.

Il convient également de noter la difficulté de recenser et d'orchestrer les différentes tâches ferroviaires nécessaires à la formation d'un train. Ainsi, dans son ouvrage *La révolution ferroviaire*, Georges RIBEILL cite les propos d'un ingénieur de l'époque (G. PALAA) :

« Les mouvements incessants de wagons et de trains dans les gares sillonnées de voies ne peuvent être théorisés, si l'on peut s'exprimer ainsi. Ces manœuvres sont presque exclusivement confiées à l'aptitude pratique. »³⁹

3.7.1 L'accrocheur (ou agent de manœuvre)

L'accrocheur est l'emploi de base du Fret. Il effectue toutes les tâches simples liées à la formation du train. Placé sous la responsabilité du Chef de la manœuvre, il procède au maillage des wagons (mise en place du tender d'attelage, raccordement des boyaux de frein). L'accrocheur est un emploi de début de carrière qui permet d'acquérir une pratique correcte de la technique de formation des trains et également des règles de sécurité inhérentes.

³⁹ RIBEILL, Georges - *La révolution ferroviaire*, page 340 éditions Belin février 1993

Photo 3 Un accrocheur en situation de travail



Tendeur d'attelage qui permet de relier 2 wagons

Boyaux de frein en caoutchouc

3.7.2 Le Chef de la manœuvre

Le Chef de la manœuvre a la responsabilité de composer un train et d'en autoriser les déplacements. À cet effet, il donne au conducteur du train des ordres de manœuvre avec un drapeau ou une lanterne ou encore dans certains cas à l'aide de radio portative.

Le chef de la manœuvre est donc responsable en cas d'incident en cours de manœuvre. Il doit notamment vérifier que la voie de destination est libre et dégagée et que rien ne s'oppose à un déplacement du convoi.

Dans un chantier important, il supervise le travail des agents de manœuvre placés sous sa responsabilité. La fonction de chef de la manœuvre peut éventuellement se cumuler avec d'autres fonctions. Par exemple dans une petite gare, il n'est pas impossible que l'agent chargé de donner le départ aux trains de voyageurs assure occasionnellement la fonction de chef de la manœuvre.



Photo 4 Le Chef de la manœuvre dirige le convoi

3.7.3 Le Reconnaisseur

Le Reconnaisseur est chargé de vérifier que le convoi (wagons et chargement) présente bien toutes les garanties pour circuler en toute sécurité sur un réseau ferré. Ainsi, par exemple, il s'assure que le wagon ne risque pas de percuter un autre train en cas de croisement ou de passage sous un tunnel. En outre, lorsque le Reconnaisseur accepte la responsabilité d'un convoi, il assume par délégation de son entreprise la prise en charge de la marchandise engage la responsabilité du transporteur.



Photo 5 Le reconnaisseur s'assure que le convoi présente toutes les garanties de sécurité pour être engagé sur un réseau ferré.

3.7.4 Le conducteur de locotracteur

Bien que conducteur de train, le conducteur de locotracteur (CRLO) n'a pas le statut de roulant. L'engin qu'il conduit, le locotracteur, est de plus faible puissance qu'une locomotive et est réservé en principe aux dessertes terminales. Cette différence de statut fait régulièrement l'objet de réclamations de la part des syndicats pour obtenir l'intégration des CRLO dans la catégorie des roulants.



Photo 6 Le locotracteur est réservé pour les dessertes terminales sur de faibles parcours

3.7.5 L'agent de saisie

L'agent de saisie est chargé de renseigner le système d'information afin d'assurer dans les meilleures conditions le suivi des trains et l'information des différents acteurs (hub, plate-forme, clients). La bonne qualité de l'information est une donnée fondamentale dans la mise en œuvre d'une solution de transport de qualité.

3.7.6 L'encadrement

Historiquement, l'encadrement est du type militaire avec des ordres à respecter et des sanctions en cas de faute. Dans un ouvrage consacré aux pionniers du transport ferroviaire, Georges RIBEILL présente les difficultés rencontrées par les premiers ingénieurs chargés de faire fonctionner cette technique entièrement nouvelle.

« La direction de l'exploitation, la gestion des ressources techniques et humaines, appelaient des hommes de l'art spécialistes. Longtemps, durant la période première de développement ferroviaire, ceux-ci durent s'en remettre essentiellement à leur propre expérience, agir donc plutôt pragmatiquement, aucune formation spécialisée ne préparant à la gestion des entreprises de chemins de fer. Dans les chemins de fer, l'innovation ou l'expérimentation technologique était complexe, touchant à de nombreuses disciplines fondamentales : mécanique, thermodynamique, résistance des matériaux. Etc. ⁴⁰ »

Les responsables chargés de la mise en œuvre doivent faire preuve d'innovation. Cet esprit de débrouillardise permanent va permettre de constituer à terme des références pour les générations suivantes.

« Tant il est vrai que, dans ces matières neuves, c'était bien plus l'expérience concrète et variée de l'exploitation que la formation théorique et technologique reçue qui fondait la valeur professionnelle des ingénieurs et donc de leur notoriété. Cette nécessaire diaspora des premiers ingénieurs des petites

⁴⁰ RIBEILL, Georges - La révolution ferroviaire

compagnies pionnières, issus parfois des bureaux d'études qui les avaient promues, contribua du même coup à la diffusion de certaines techniques en matière d'organisation ou d'exploitation. »

Aujourd'hui les équipes de Fret sont dirigées par un Dirigeant de Proximité (DPX). Parfois le DPX est issu de la base et occupe cet emploi après avoir réussi un examen interne. Dans d'autres cas, il s'agit de recrues externes affectées rapidement sur un poste de DPX. Il n'est pas toujours facile de se faire respecter par des agents souvent anciens et ancrés dans leurs habitudes de travail. Le métier de DPX est exigeant et demande une grande polyvalence et beaucoup de tact.

3.7.7 Les spécialistes

Pour appuyer les équipes Fret dans leurs missions quotidiennes, des spécialistes (ou experts) sont à disposition. Ainsi pour les transports de marchandises dangereuses (hydrocarbures, produits chimiques, déchets radioactifs...) un expert marchandises dangereuses intervient dans la conception et le suivi des convois à risque. Ce responsable est en contact régulier avec les autorités de police et les services de secours.

De la même façon, des conseillers chargement sont à disposition des clients pour connaître les modalités de chargement des wagons. Généralement pour tenir ce type de poste, une connaissance des wagons est indispensable et lors de la recherche de candidats, des pré-requis professionnels sont demandés. Ainsi, pour conseiller un client sur un type de wagon, une expérience en maintenance de matériel remorqué (wagons) est souhaitable.

Les emplois de spécialistes exigent généralement une durée de présence en poste d'au moins 5 ans pour pouvoir pleinement remplir la fonction.

3.8 Historique des compétences au niveau du fret ferroviaire

3.8.1 Les pionniers du ferroviaire face à la formation du personnel

Selon François CARON⁴¹, le chemin de fer « *technique entièrement nouvelle posa à l'origine de graves problèmes de recrutement et de formation* ».

Georges RIBEILL arrive à une conclusion similaire : « *Embaucher et former un personnel idoine fut l'une des préoccupations majeures des dirigeants des compagnies.*⁴² »

Les premiers chemins de fer sont créés par des industriels pour répondre à des besoins industriels. Il est donc logique que l'on retrouve cette empreinte dans les premières organisations ferroviaires. Généralement, les ouvriers affectés à la mine ou dans l'usine sont utilisés pour constituer les premiers opérateurs. Le matériel ferroviaire employé est bien souvent rudimentaire et génère de nombreux accidents sans pour autant susciter d'émotions particulières.

Comme en témoigne cet accident survenu lors de la mise en service de la ligne La Tour de Carol – Villefranche Vernet les Bains plus connue sous le nom de ligne du train jaune (voir Rail Passion Octobre 2008)

La connaissance du métier se transmet donc principalement par l'apprentissage sur le terrain et la mise en pratique des différents gestes métiers. Forcément, les premiers utilisateurs de la technique ferroviaire sont des aventuriers et des autodidactes.

Si la conduite des trains fait appel à des notions de technique (électrotechnique, électrique, mécanique), les métiers de l'exploitation ferroviaire exigent surtout une capacité d'adaptation et une bonne constitution physique. En effet, accrocher des wagons par grand froid, souvent la nuit ou encore sous des trombes d'eau

⁴¹ CARON, François - Histoire des chemins de fer en France 1740-1883, page 161 éditions Fayard mai 1997

⁴² RIBEILL, Georges - La révolution ferroviaire, page 353 éditions Belin février 1993

représente un travail difficile exercé en horaires décalés. Généralement, les recrutements effectués pour accomplir ces durs travaux proviennent principalement du monde agricole dans des régions touchées par l'exode rural. Bon nombre de berrichons et d'auvergnats sont venus chercher du travail « au chemin de fer ». Ils ont contribué au fonctionnement des grands triages parisiens en particulier. Quand, en 1990, par suite d'une baisse d'activité significative, la SNCF est contrainte de fermer le triage de Vierzon situé dans le Cher à environ 200 kilomètres de Paris, une centaine d'agents doivent être reclassés. Avec un souci social, l'origine des agents est examinée afin de proposer des possibilités d'emploi cohérentes avec les régions d'origine. Ainsi, on peut observer que la majeure partie des personnes concernées viennent des départements voisins (Allier, Creuse, Indre) et sont comme aspirées par le bassin d'emploi situé à proximité.

Les métiers d'origine sont souvent liés à la terre ou à l'artisanat local et ne permettent que rarement un retour aux premières compétences. Ce phénomène a eu pour effet de compliquer singulièrement le reclassement d'un tiers des agents environ pour lesquels il a été nécessaire d'engager un lourd processus de reconversion.

Par contre, ces origines rurales prédisposent à certaines compétences. Ainsi, dans toutes les gares et même parfois aux abords des triages et des postes d'aiguillage, on retrouve des parterres de fleurs, des treilles, des arbres fruitiers et des potagers qui sont là comme des vestiges vivants de cet attrait de la terre. Outre l'apprentissage du poste, la jeune recrue doit acquérir ces compléments professionnels indispensables. Pas question de ne pas arroser le jardin du Chef de Gare pendant ses congés !

De la même façon, les dessertes ferroviaires effectuées en milieu rural donnent lieu à des quêtes diverses. On glane des prunes, des noix, des champignons, des escargots, du gibier... Il n'est pas rare non plus que les agents conservent une deuxième activité professionnelle comme l'exploitation de vignes, de bétail ou encore de cultures maraîchères. Aujourd'hui, ce phénomène est anecdotique et il est évident que cette mosaïque de compétences n'existe quasiment plus. Par contre, les agents pratiquent volontiers un sport ou une activité culturelle.

Pourtant, il arrive parfois que les premières compagnies de chemin de fer gardent jalousement cachées les techniques employées. Georges RIBEILL présente ainsi dans *La révolution ferroviaire* les cloisonnements créés par les compagnies ferroviaires⁴³.

« Bien entretenu, ce fossé corporatif ne contribua sûrement pas à faciliter la convergence des doctrines en matière d'exploitation ferroviaire, et donc ne facilita pas les transferts technologiques. Chaque compagnie, avec son équipe d'ingénieurs, pouvait d'autant mieux camper ainsi sur ses fermes convictions technologiques – comme sur ses éventuels errements – que la confrontation avec les options différentes développées dans les autres compagnies demeurait tout à fait limitée ou tronquée. »

3.8.2 Les évolutions techniques majeures dans l'exploitation ferroviaire

A) Le frein continu (Westinghouse)

Si mettre en route un convoi ferroviaire est facile, il en va autrement pour l'arrêter. En effet, le roulement fer sur fer est peu abrasif et demande peu de puissance pour être activé. En revanche, le freinage des convois représente toujours un exercice délicat. Les premiers trains circulent à la gravité mais l'apparition des systèmes de freinage apparaît rapidement dans l'histoire des chemins de fer. Au départ, des agents placés dans le convoi occupent des wagons freins et, au signal sonore donné par le conducteur de train, ils doivent serrer des freins à vis pour stopper le convoi. Les principales difficultés résident dans l'harmonisation du freinage et la vigilance des agents. Plusieurs comptes-rendus d'accidents témoignent de ce risque d'emballement du convoi et/ou de déraillement.

Dans ce contexte, l'invention de Westinghouse constitue une avancée majeure en termes de sécurité ferroviaire. Le principe consiste à faire circuler dans l'ensemble du convoi de l'air comprimé qui est utilisé pour serrer ou desserrer les mâchoires des freins. Le conducteur du train, peut donc gérer seul les opérations de freinage en ligne. Par contre, à chaque modification du convoi, il convient de

⁴³ RIBEILL, Georges - *La révolution ferroviaire*

vérifier la bonne circulation de l'air dans le boyau en caoutchouc (conduite générale) qui traverse l'ensemble du train.

Pour réaliser cette vérification indispensable, le conducteur doit être assisté d'un opérateur qui va ouvrir et fermer le robinet en queue de train et contrôler le serrage et le desserrage des semelles de fonte placées le long des roues du train.

Le drame survenu en 1988 à la gare de Lyon nous rappelle que la moindre erreur à ce niveau peut avoir des conséquences désastreuses. Condamner la conduite générale du train, cela revient à purger le liquide de frein d'un véhicule automobile !

Progressivement, l'adoption du frein continu Westinghouse est décidée sur l'ensemble des réseaux en France et les agents de manœuvre vont donc intégrer cette compétence fondamentale que constitue la réalisation des essais de frein.

Récemment, la Vie du Rail⁴⁴ aborde ce point avec notamment les accusations portées par deux anciens salariés de Véolia Cargo.

Ceux-ci affirment que l'entreprise ferroviaire ne procède pas systématiquement à la vérification du système de freinage.

L'incident particulièrement en cause est relaté de la façon suivante « *Samedi 26 avril 2008, un train de fret de Véolia Cargo France venant de Bordeaux-Bassens vers Boussens, s'arrête en gare de Montauban. Le constat est sans appel : entre le freinage d'urgence au signal d'arrêt fermé et l'arrêt du train, 3300 mètres ont été parcourus. Et le train a dépassé le signal d'arrêt de 1329 mètres. La cause essentielle : l'expédition du train alors que la capacité de freinage de l'ensemble de la rame a été neutralisée* ».

Évidemment, si cette négligence est confirmée, un tel comportement présente de graves dangers et entraîne immédiatement la remise en cause de la licence d'entreprise ferroviaire de Véolia Transport. Interrogés sur ce point dans le même dossier, les dirigeants de Véolia Transport indiquent qu'il s'agit d'une faute professionnelle personnelle de l'agent de conduite responsable et non pas de directives données. Le conducteur coupable a été immédiatement renvoyé.

⁴⁴ La Vie du Rail, 15 avril 2009, pages 4 à 7

B) Le triage

Henri VINCENOT présente de façon très précise l'origine des sites ferroviaires et particulièrement le triage⁴⁵. « *Un élément nouveau parut, dans le chemin de fer, aussitôt que le trafic commença à prendre une certaine importance : le Triage. On nomme ainsi le faisceau de voies, commandées par des aiguillages, où l'on trie les wagons. Immense usine où par tous les temps, de jour et de nuit, semaine et dimanche, on reçoit les trains en provenance de toutes gares, pour les démanteler et reconstituer d'autres trains, en classant les wagons par destination. Un peu comme font, à la Poste, les trieurs, avec les lettres.* »

Le développement du trafic de marchandises par trains se réalise alors que certaines gares sont clairement sous-équipées. Pas assez de voies de garage et des installations trop rudimentaires. Toutes les gares ne sont pas dotées de machines de manœuvre et le déplacement de wagons fait encore appel à la force animale ou humaine. Là encore, l'immobilisation des convois est problématique. Les wagons en marche doivent être arrêtés en plaçant sur le rail une pièce métallique appelée sabot d'enrayage.

Le fonctionnement des gares de triage a fait l'objet de nombreuses études. Parmi celles-ci figurent les travaux menés par la Société pour l'étude de la technique du triage à Berlin (Verkehrstechnische Woche du 7 mars 1928) dont voici quelques extraits. « L'organisation des gares de triage dans les différents pays dépend d'un grand nombre de facteurs. Parmi ceux-ci il faut citer en premier lieu la physionomie du trafic (importance, distance moyenne parcourue, longueur des trains, etc.) et la construction du matériel lui-même. Les procédés employés pour absorber la force vive des wagons dépendent du mode de freinage, de la résistance au roulement du matériel, de son poids moyen et des conditions climatiques. Il semble néanmoins une tendance générale à obtenir le ralentissement des wagons par des moyens extérieurs à ceux-ci (rails freins ou sabots mobiles), ceci même dans les pays où les wagons sont munis de freins.

L'étude poursuit sur une comparaison des boîtes d'essieu utilisées et sur la technique utilisée aux États Unis où des convoyeurs montent sur les wagons et manœuvrent le frein du wagon. Il semble que cette technique n'a pas été utilisée en Europe car elle nécessite un personnel beaucoup plus nombreux.

⁴⁵ VINCENOT, Henri - la vie quotidienne des chemins de fer au XIXe siècle, page 119

« Dans tous les pays, on tend à économiser la main d'œuvre en perfectionnant la commande à distance des aiguilles, le freinage des wagons et les moyens de communication entre les différents points de la gare. Ces perfectionnements ne produisent complètement leurs effets que lorsque la formation des trains devient réellement un travail en série à grande production. Il serait intéressant que l'on connaisse mieux les dépenses d'exploitation et la statistique des gares de triage. »

Cette analyse, qui date de 1928, reste très pertinente à notre époque et les problèmes rencontrés semblent encore non résolus !

« Vêtus d'invraisemblables accoutrements, le bas des pantalons liés avec des ficelles, portant de vieux chapeaux mous aux bords rabattus, un mouchoir noué autour du cou, ils sont « les gars du triage », ces cheminots que l'on ne connaît pas et qui font pourtant le métier le plus rude⁴⁶. »

Les hommes (enrayeurs) circulent donc rapidement de voie en voie pour arrêter les wagons dans des conditions climatiques et ergonomiques difficiles à imaginer aujourd'hui. Une méconnaissance des règles de sécurité et parfois une situation d'alcoolisation viennent compléter ce tableau. Nombre de ces acrobates y ont laissé un membre ou même la vie jusqu'à ce qu'apparaisse une nouvelle technique de triage (appelée tir au but) utilisant des ponts freins et donc limitant les déplacements dans la zone de triage.

Travaillant debout et par tous les temps, les enrayeurs doivent être attentifs et réagir vite pour déterminer les endroits exacts où positionner les sabots. Si le sabot est placé trop tôt, le wagon s'arrête à plusieurs mètres du train en formation, à l'inverse, il vient heurter violemment les wagons déjà triés.

L'enrayeur doit tenir compte du poids des wagons, de la distance à parcourir et de la vitesse du vent. Ce travail dangereux nécessite donc une grande expérience et constitue l'univers le plus meurtrier des chemins de fer⁴⁷."

⁴⁶ AGNIEL, Charles - Les laboureurs de la Nuit. - page 87

⁴⁷ GIDAY, Jean - La Vie du Rail, n° 944 du 26 avril 1964, page 16.

En 1891 la Revue Générale des Chemins de Fer présente une note rédigée par M. JEGOU d'HERBELINE. Cet ingénieur de la Voie à la Compagnie des Chemins de fer d'Orléans présente l'application du triage par la gravité à la gare des Aubrais. Comme on peut le constater par la suite, les conditions de travail de 1889 sont encore très rudimentaires. *« On a inscrit à la craie le numéro de la voie sur laquelle doit être reçu le groupe suivant ; de cette façon, l'aiguilleur a le temps de préparer ses leviers d'avance. Un second chef d'escouade, qui se tient vers le centre du faisceau, annonce à la voix, la direction suivie, aux caleurs chargés de placer les sabots d'arrêt ; il leur annonce également le nombre de wagons constituant chaque groupe. Cette indication est utile pour régler le point où doit être placé le sabot ; on est frappé, en suivant les opérations du triage, de la précision avec laquelle les agents habitués à ce service arrivent à placer les cales, d'après l'importance et la charge des groupes à recevoir, de telle sorte que les wagons lancés viennent s'arrêter sans choc au contact avec les wagons stationnant déjà sur la même voie. Les avaries de matériel sont très rares, surtout depuis que l'on a pris le parti, non seulement de punir les agents responsables des coups de tampon, mais de récompenser par une prime de 5 francs tout caleur qui n'a pas eu d'avarie à son passif pendant un mois. »*

Par la suite, cette récompense sera matérialisée par une gratification trimestrielle d'enrayage mesurée sur la prestation collective du triage.

En 1966, le triage de Hourcade est créé pour remplacer notamment le triage de Bordeaux St Jean qui fonctionne en permanence dans de mauvaises conditions à un point tel qu'une partie du trafic est traitée par d'autres triages à faible rendement (Bassens, Bordeaux Bastide, Bordeaux St Louis). L'immense avantage de ce triage est de disposer à terme de freins automatiques. Des freins de type Saxby sont installés mais restent dans un premier temps manœuvrés à pied d'œuvre (manuellement sur place). Il s'agit néanmoins pour les enrayeurs d'un progrès considérable qui leur évite de voltiger d'une voie à l'autre avec la cale dans la main.

C) L'emploi d'Unités de Transport Intermodal (UTI)

L'emploi de ces différents contenants (conteneur, caisse Mobile, Semi-remorque) entraîne une logistique différente avec comme principal souci la préservation de la marchandise en évitant les transbordements longs et risqués.

C'est aux États-Unis en 1921 que furent pour la première fois utilisés ce qui allait devenir les conteneurs.

« Pour faciliter la manutention et diminuer le risques de vol, le réseau du New York Central vient de mettre en essai entre New York et Chicago un service de cadres pour le transport de colis à grande vitesse. Le premier voyage a eu lieu récemment, le wagon spécial porteur de cadres est parti de New York dans un train direct de messageries et est arrivé à la gare de South Water Street à Chicago d'où il est ensuite reparti pour New York. Les colis contenus dans les caisses étaient destinés aux grands Magasins de Chicago.⁴⁸ »

Cette innovation a des conséquences très importantes sur le travail des opérateurs ferroviaires. La manutention est fortement réduite, par contre de nouvelles compétences sont indispensables comme le déplacement des conteneurs et la vérification des conditions de circulation.

3.8.3 La nécessité de formaliser les consignes

Ainsi, avec le développement de l'activité et pour répondre à des objectifs de sécurité, il devient rapidement indispensable de transcrire les ordres et les consignes par écrit. Les Compagnies privées vont donc réaliser une documentation fournie présentant de façon détaillée les différentes tâches à réaliser. En 1909, le PLM édite un « *aide mémoire à l'usage des agents chargés de la reconnaissance, de la manutention et de la livraison des marchandises de petite vitesse* ».

Ce document de référence est destiné à être amendé par des instructions de détail correspondant à des particularités locales. Au niveau pédagogique, ce texte de base doit servir de support aux chefs de gare pour la transmission des informations aux agents.

⁴⁸ Revue Générale des Chemins de Fer

Les prescriptions énoncées comprennent des notions techniques mais font appel également au bon sens et à l'intégrité morale des agents.

Dans l'esprit, les employés de la compagnie doivent s'appropriier ces principes, les assimiler pleinement comme en témoigne cet extrait :

« La reconnaissance est donc une opération essentielle pour préciser plus tard les responsabilités. La moindre négligence à cet égard peut nous obliger à payer une avarie qui ne nous incombe pas. »

La SNCF doit, à sa création, harmoniser l'ensemble de ces prescriptions, les répertorier par grands thèmes (sécurité, voyageurs, marchandises, personnel, affaires générales...). L'ensemble de ces documents est mis à disposition des services (gares, bureaux) sous forme de collection. Un indice de distribution permet de déterminer la consistance de la collection. On trouve par exemple la collection d'établissement (qui logiquement reprend l'ensemble des textes applicables sur le périmètre) ou encore la collection du bureau administratif qui regroupe essentiellement les règlements du personnel. Dans le même esprit que nul n'est censé ignorer la loi, à la SNCF, tous les agents sont censés connaître les textes réglementaires. La collection de gare fait notamment l'objet de toutes les attentions. À l'arrivée des plis de service, l'agent en poste doit noter sur le cahier d'enregistrement du courrier les rectificatifs et les éventuels nouveaux règlements reçus. Ainsi, les collègues peuvent à leur tour prendre connaissance des dernières nouveautés et parfaire leur savoir. Parfois, il arrive que certains textes présentent des ambiguïtés ou encore qu'une situation nouvelle se présente dans la gare. Les règlements correspondants sont consultés et font parfois l'objet de débats et d'interprétations diverses. Il n'est pas rare même que d'autres gares soient sollicitées pour avis. On peut donc affirmer que chaque gare est un espace de formation continue qui fonctionne en permanence. Les connaissances de certains sont notoires et font souvent valeur de références en matière d'interprétation des textes.

Cette gestion des connaissances repose donc sur un recueil de textes avec parfois des annotations, des renvois créés lors de l'étude. Par contre, la méthode d'apprentissage se conjugue forcément avec une volonté de découvrir et de progresser. Certains passent des heures, voire des nuits à étudier la réglementation pour progresser, d'autres se contentent du minimum.

Le système de promotion interne de la SNCF s'organise autour d'examens professionnels qui requièrent une parfaite connaissance des textes. On trouve donc régulièrement en gare des apprenants motivés par l'espoir d'une promotion (agent de maîtrise, cadre) On peut également observer de jeunes agents intégrés dans un cycle de formation initiale comprenant « l'ingurgitation d'une somme colossale de références réglementaires ». Ces jeunes sont des élèves « exploitation ».

3.8.4 Les élèves « exploitation »

Recrutés dès 16 ans, les élèves « exploitation » sont affectés dans des gares moyennes pour pouvoir bénéficier pendant deux ans d'une formation alternant acquis théoriques et périodes d'application pratique. Les regroupements pédagogiques ont lieu dans des « gares-écoles » situés en fonction de l'intérêt de leurs installations (gare de bifurcation, gare de voie unique...).

Les élèves sont astreints à un contrôle continu et doivent passer plusieurs épreuves pour obtenir de l'avancement. Cette formation solide constitue par la suite un vivier d'agents prédisposés pour tenir des emplois d'encadrement.

L'enseignement est donc basé sur l'acquisition de savoirs théoriques avec en particulier l'étude des différents règlements dont chaque gare possède une collection. L'acquisition et l'application de ces textes exige un travail conséquent qui doit permettre à l'élève de développer une grande polyvalence dans les tâches confiées qui vont de la sécurité des circulations à l'entretien des locaux en passant par la vente des titres de circulation voyageurs, la confection des documents de transport de marchandises, l'acceptation des colis et des bagages...

Les gestes du métier sont enseignés directement par les agents en poste qui délèguent progressivement leurs tâches à l'élève en exerçant une surveillance régulière et en fonction de leurs aptitudes pédagogiques.

Le carnet de l'élève est régulièrement visé et annoté par le Chef de Gare qui se porte garant de la bonne intégration de la jeune recrue et qui parfois se souvient avec une fierté mal dissimulée que le nouveau chef de service de la gare voisine est un de ses anciens élèves qui a plutôt bien réussi son parcours professionnel.

Cette méthode d'enseignement s'apparente à une forme d'apprentissage voire même parfois de compagnonnage, les élèves étant régulièrement affectés dans des gares différentes pour parfaire leur formation.

La solidarité développée pendant ces deux années de formation reste comme un moment fort vécu dans la carrière de l'agent qui se souvient toujours de ses camarades de promotion et qui prend plaisir à les retrouver au hasard d'un quai, lors d'une session de formation continue, ou plus tard lors d'un départ en retraite.

Cette formation a été dispensée dans la période suivant la deuxième guerre mondiale jusqu'au milieu des années 1980. Les raisons évoquées lors de son abandon sont principalement budgétaires, l'investissement initial de deux années de formation étant jugé excessif.

Par la suite, des cursus de recrutement différents sont testés (les Techniciens Exploitation, les Attachés Technicien supérieur et les Agents d'exploitation ferroviaire (ATEF)).

3.8.5 Les ATEF

Le cursus ATEF présente la particularité d'être réalisé en partenariat avec l'Éducation Nationale dans le principe de l'alternance.

La SNCF a choisi de diversifier ses modes de recrutement et de développer des formations en alternance afin de préparer des jeunes aux métiers pour lesquels elle a des besoins de recrutements constants. En particulier, l'activité Infrastructure fait le choix de former en alternance des opérateurs circulation.

Cette formation a pour objectif de qualifier des agents transport exploitation ferroviaire (ATEF) qui devront, à la fin de leur période d'apprentissage avoir les compétences leur permettant d'exercer le métier d'opérateur circulation ou production Fret ou Voyageurs.

Elle permet aux jeunes de s'intégrer dans l'entreprise, d'acquérir un diplôme et de développer des compétences professionnelles dans le métier préparé.

L'ensemble des épreuves se déroule sous la responsabilité de l'Inspecteur de l'Éducation Nationale en charge du diplôme.

Cette formation concerne les jeunes de 18 à 25 ans révolus titulaires d'un baccalauréat d'enseignement général, technologique ou professionnel.

À l'issue de sa formation, l'ATEF peut assurer les métiers :

- d'opérateur circulation (toutes les opérations liées au service de la circulation des trains tant en situation normale que perturbée),
- d'opérateur production (toutes opérations liées à la formation et à l'acheminement des trains de voyageurs et/ou Fret).

Après son recrutement et dans le cadre de l'arrêté d'aptitude, l'ATEF est donc appelé à exercer notamment les fonctions d'agent de desserte, de chef de manœuvre et de reconnaiseur...

3.8.6 Le moniteur de manœuvre

Le moniteur de manœuvres a, avant tout, un rôle pédagogique au niveau des agents de manœuvre et plus particulièrement pour ceux qui débutent dans ce métier. Généralement, il intervient lors des sessions de formation en appui du formateur d'entreprise. Le moniteur de manœuvres explique les gestes et postures à adopter lors des opérations de manœuvre afin notamment de limiter les risques d'accidents du travail. Il présente également les équipements de protection individuels tels que le casque de manœuvre, les gants, les chaussures de sécurité, les atténuateurs de bruit...

Henri VINCENOT⁴⁹ décrit le travail parfois difficile de ces hommes chargés d'accrocher les wagons. « *Il fallait un grand mépris du danger et un sang froid à toute épreuve pour entrer entre les tampons, préparer la chape, la tenir levée à deux mains et attendre sans broncher l'arrivée du véhicule libre...* »

Cet acteur pédagogique bénéficie d'une formation de base dispensée en centre de formation et d'un perfectionnement des connaissances réalisé tous les deux ans.

⁴⁹ VINCENOT, Henri - la vie quotidienne des chemins de fer au XIXe siècle, page 128

3.8.7 Le recrutement

Ariane VERDEROSA⁵⁰ recueille le témoignage d'un jeune embauché au triage de Villeneuve St Georges en 2000. « Au début, tu suis une petite école d'attelage, pour apprendre à accrocher les wagons, à guider les manœuvres, à connaître les principaux signaux de voie et les règles de sécurité, à faire la RAT, à prévenir les accidents du travail. Là, tu passes l'examen d'AMVM (agent de manœuvre), qui est facile, puis une fois que tu as les bases, tu es formé sur un poste précis, sur le terrain. »

3.8.8 Développement des raccordements par fer (ITE)

Nous avons vu auparavant le fonctionnement de l'ITE et le lien étroit qui l'unit au monde industriel et agricole. Les clients (usines, scieries, coopératives agricoles...) investissent donc dans des installations ferroviaires et doivent favoriser l'émergence de nouvelles compétences au sein de leur personnel. En effet, il faut charger ou décharger les wagons, les déplacer et les classer. Cela implique la connaissance du fonctionnement du frein continu et des principaux organes de roulement des wagons.

Rapidement les grandes compagnies privées ont compris l'intérêt de pouvoir utiliser ces compétences et d'impliquer les clients dans la réalisation de tâches ferroviaires.

Dans son dossier consacré aux embranchements particuliers (cité précédemment), la revue Historail aborde ce point de la façon suivante : « *Avec la multiplication des embranchements, un nombre croissant de salariés d'entreprises raccordées au rail sont amenés à assurer des tâches ferroviaires, et notamment des manœuvres ; c'est surtout au cours de ces dernières que de nombreux accidents du travail vont survenir, tout spécialement avec les méthodes de travail de l'époque, où toutes les transmissions d'ordres se font par signes manuels – plus ou moins bien interprétés – et par usage de drapeaux ou de lanternes. De même, certains embranchements sont mal conçus, et un agent peut, par exemple, se retrouver coincé parce que la voie a été tracée trop près d'un mur* ». Cette situation va conduire les pouvoirs publics à légiférer en

⁵⁰ VERDEROSA, Ariane - Trains de vies – enquête sur la SNCF d'aujourd'hui, pages 216-217

publiant le 4 décembre 1915 un décret concernant la sécurité des travailleurs sur les voies ferrées dans l'enceinte des établissements privés. On y trouve, aussi bien un catalogue de mesures de sécurité à prendre au cours de manœuvres que des prescriptions concernant l'établissement des voies et l'aménagement de leurs abords ». Par la suite, d'autres textes viendront amender ce document qui sera abrogé et remplacé par le décret 92-352 du 1 avril 1992 pris pour l'application de l'article L-231-2 du Code du Travail. La création de Réseau Ferré de France et l'ouverture à la concurrence du fret ferroviaire viennent par la suite modifier sensiblement le rôle « ferroviaire » des industriels.

De plus en plus, des solutions innovantes sont recherchées comme à Terssac dans le Tarn, à proximité d'Albi, où l'ITE de l'entreprise Eternit (produits en fibre-ciment) inutilisée depuis 2004 peut aujourd'hui être desservie pour le compte d'une autre entreprise. La Vie du Rail explique cette initiative de la façon suivante :⁵¹

« La Cemex (granulats et bétons), qui a ses propres ressources, a eu recours à un approvisionnement complémentaire de sable depuis 2001 grâce au ferroviaire depuis la carrière Imerys de Thédillac-Peyrilles dans le Lot, dotée d'une ITE. Afin d'être au plus près de la centrale à béton albigeoise, le projet de réception des trains devait s'effectuer à Ranteil situé sur le bout de la ligne de Castres, conservé sur 4 km au départ d'Albi-Ville, entraînant une noria hebdomadaire de camions dans la cité, au grand dam des riverains.

Afin de supprimer ces nuisances, la Cemex s'est rapprochée d'Eternit pour réutiliser l'ITE que Fret SNCF ne desservait plus depuis décembre 2004, date de la fin d'acheminement des wagons isolés dans le quart nord est toulousain .»

Cette nouvelle utilisation du ferroviaire dans une zone délaissée donne forcément des idées aux industriels du site qui envisage désormais la mise en place d'un OFP pour pouvoir répondre aux besoins de transport par wagons isolés.

« La C2A et les autres industriels privés de dessertes ferroviaires ne comptent pas en rester là. La VOA, qui fabrique des bouteilles en verre, a besoin de 80 000 tonnes de sable par an et espère les acheminer par rail. Les autres industriels cités, Eternit (qui réceptionne 50 000 tonnes de ciment par an) et d'autres ne

⁵¹ La Vie du Rail 23 juin 2010, page 18

disposant pas d'ITE sont intéressés par des wagons isolés que la SNCF ne veut pas acheminer, d'où l'idée d'un opérateur fret de proximité pour pallier cette carence, actuellement à l'étude. Un espoir pour le renouveau du fret dans ce secteur. »

3.8.9 La dimension économique

Le réseau du PLM avait bien compris l'importance de sensibiliser le personnel aux notions économiques et plus particulièrement les informations liées aux produits transportés par la Compagnie.

Ainsi dans un guide destiné aux agents chargés de l'acceptation des envois, les différents courants de transport sont décrits très précisément en expliquant la provenance (exemple : laine du Berry) et l'utilisation future (industries du textile).

3.8.10 Les chemins de fer touristiques

Bien souvent, les chemins de fer touristiques naissent et se développent sur des portions de lignes délaissées par les entreprises ferroviaires. Situées généralement dans un cadre agréable, ces lignes sont gérées principalement par des passionnés bénévoles. La gestion des compétences prend alors une autre forme basée sur l'envie de découvrir de nouvelles connaissances en se faisant plaisir. C'est ainsi que, réunis par un même objectif, se retrouvent généralement jeunes et vieux, anciens cheminots et autres, émerveillés par le bruit d'un locomotive à vapeur ou par le charme d'une petite gare de campagne.

Cette approche de la construction des compétences est intéressante car elle s'appuie sur deux leviers fondamentaux : la motivation et la curiosité.

Dans un numéro hors série consacré aux plus beaux trains de France, le magazine GEO⁵² nous relate quelques expériences de fonctionnement de trains touristiques.

« Après le château de Langeais voisin, ces 2,5 kilomètres de voies ferrées sont le deuxième site touristique le plus visité de Touraine. À 35 kilomètres au nord-ouest de Tours, les voitures restaurées, tractées par d'antiques locomotives à

⁵² GÉO DÉCOUVERTE Hors série, Région par Région Les plus beaux trains de France

vapeur ou diesels circulent sur un parcours intégralement construit par des bénévoles. C'est en 1973 que deux passionnés ayant récupéré du matériel déclassé des anciens chemins de fer d'Indre et Loire entreprirent de recréer un petit réseau à voie étroite (60 centimètres) à Marcilly. Vingt ans plus tard, ils déménageaient avec rails et bagages sur les bords très fréquentés du lac de Rillé. Aujourd'hui, forte de 130 membres, l'Association d'exploitation du chemin de fer du réseau de Marcilly (AECFM) propose des formations aux techniques de restauration et des stages d'initiation à la conduite d'une locomotive à vapeur. »

Alors, non seulement des compétences anciennes (telles que la conduite d'une locomotive à vapeur) ont été préservées, mais en plus l'association offre la possibilité à ceux qui le désirent de construire à leur tour ces compétences.

Autre exemple qui nous est retranscrit dans le magazine GEO, concernant cette fois le « train des pignes » qui circule dans le Sud Est de la France.

« Le plus jeune, David GENENTON, est un collégien de 14 ans. Le doyen, Gabriel BONNIN dit Gaby est un retraité de la SNCF âgé de 88 ans. Tous deux font partie du Groupe d'étude pour les Chemins de Fer de Provence (GECF), une association qui fait circuler, de mai à octobre, un train à vapeur entre Villars sur Var, Puget-Thénié et Annot. »

C'est bien une passion commune qui anime tous ces bénévoles et qui, naturellement les pousse à acquérir de nouvelles connaissances et à construire des compétences.

« Dès qu'ils le peuvent, les 35 membres actifs du GECF venus de tous les départements voisins, se retrouvent au dépôt de Puget-Thénié, dans les Alpes Maritimes, pour faire rouler, entretenir et réparer ce précieux patrimoine industriel. Maçon, entrepreneur ou électricien – il y a même un astrophysicien de l'Observatoire de la Côte d'Azur -, ces bénévoles ont acquis leur expérience sur le tas. »

Cette diversité de métiers et d'expériences est alors propice au développement des savoirs comme l'explique Jean-Michel DELFINO, le président de l'association, lui-même employé de la Poste.

« Tous les anciens corps de métiers sont représentés, du menuisier au carrossier, en passant par le chaudronnier. Un savoir-faire que nous avons accumulé depuis trente ans. »

3.8.11 Pratiques observées sur plusieurs réseaux étrangers

A) La Suisse

Une expérience intéressante de prestations en ressources humaines a été relevée dans un document suisse.⁵³

« Le troisième paquet ferroviaire de l'Union Européenne définit l'introduction de permis pour les mécaniciens de locomotive, or un tel permis requiert que les mécaniciens disposent non seulement d'une licence pour leur locomotive, mais également qu'ils possèdent une autorisation de circuler sur les lignes à emprunter, or ces documents ne peuvent être obtenus qu'après plusieurs courses d'instruction sur la locomotive de chaque type. Voyant là une opportunité de formation, un nouveau prestataire de service en ressources humaines -MEV Schweiz AG – Independent Railway Services – s'est engouffré dès 2002 dans ce créneau. MEV Schweiz est implanté à Bâle mais la société exerce aussi ses activités à l'étranger.

Les mécaniciens MEV travaillent pour le compte de BLS Cargo/Railion sur la ligne du St-Gothard. MEV Schweiz AG forme les aspirants – souvent des mécaniciens de l'ancienne Deutsche Reichsbahn – via un cursus de trois mois en coopération avec l'OFT et le mandant concerné. »

En fait, une agence d'intérim pour conducteurs de trains...

B) L'Allemagne

Très souvent, la SNCF est comparée avec les chemins de fer allemands (Deutsche Bahn ou sa filiale Railion). De nombreux articles paraissent pour encourager la SNCF à emboîter le pas à mon homologue d'outre Rhin.

« Deutsche Bahn a réussi à rendre sa division rentable et c'est exactement ce que nous proposons de faire avec Fret SNCF déclare Anne Marie IDRAC – Présidente de la SNCF. Toutes les parties concernées s'entendent pour

⁵³ CHEVROULET, Tristan; SEVESTRE, Aymeric - Analyse de l'intermodalité fret en Suisse, École Polytechnique Fédérale de Lausanne, Chaire de Logistique, Économie et Management

dire qu'il faut faire quelque chose à la situation préoccupante de Fret SNCF »⁵⁴.

Nous sommes alors en 2007 et Fret SNCF sort de plusieurs réorganisations douloureuses avec l'espoir de repartir dans la croissance.

Un peu plus loin dans l'article, la comparaison se veut plus précise.

« Le contraste avec Railion est frappant. La filiale fret de la DB a réalisé un bénéfice de 200 millions d'euros en 2006, tandis que Fret SNCF subissait une perte de 260 millions d'euros. DB a lancé un plan de sauvetage ambitieux en 2000. Il prévoyait de nouveaux investissements, des alliances avec d'autres opérateurs européens et une priorité aux lignes les plus rentables. [...] Le modèle allemand est cependant soumis à certaines limites, l'industrie «étant plus concentrée géographiquement en Allemagne. La DB a en outre pris certaines décisions dans des domaines considérés délicats en France, tels l'internationalisation et l'introduction en bourse annoncée. »

Dans le même article, on peut également lire que les chemins de fer Belges (SNCB) envisagent de s'inspirer du modèle allemand.

Pour autant, dans toutes les analyses faites, nous n'avons pas pu trouver de différences significatives avec la SNCF dans la gestion des compétences.

3.8.12 Les obligations légales en France

A) Le décret 92-35255

La parution de ce texte de loi permet de déterminer « *les conditions de travail du personnel travaillant dans des établissements où il est fait usage de voies ferrées.* »

Ce qui signifie donc, qu'avant cette date l'employeur n'est pas tenu de former son personnel et qu'il n'existe pas de structure de formation adaptée à cette population.

⁵⁴ VAN WYNGENE, Pieterjan - DB pris en modèle pour le sauvetage de Fret SNCF, Le Lyod 24/10/2007, p 5

⁵⁵ Le décret 92-352 figure en annexe 2

« L'employeur ne peut affecter aux fonctions de chef de manœuvre, de conducteur d'engin, d'accrocheur et de pilote que du personnel qu'il a désigné à cet effet et qui a satisfait à une formation principalement pratique, délivrée par un formateur ayant lui-même préalablement suivi un stage auprès d'un organisme agréé par arrêté des ministres du travail et de l'agriculture. »

En 1992, le choix des entreprises agréées est relativement restreint en France. Pour répondre à ce besoin, la SNCF confie donc à sa filiale COGERAIL – spécialisée dans la conception des ITE (Installations Terminales Embranchées) – l'organisation et la production d'actions de formation destinées au personnel des chargeurs.

Ces formations reprennent les métiers identifiés (accrocheur, chef de manœuvre et conducteur d'engin). Les actions de formation sont recensées au niveau régional et réalisées en utilisant un vivier de ressources détectées en interne.

Selon Jean Pierre LABADENS – chargé en 2000 du suivi de ces prestations pour le compte de la filiale COGERAIL, la montée en puissance des demandes de formation s'est effectuée progressivement. Le besoin de formation a été détecté plus rapidement chez les clients disposant d'infrastructures ferroviaires importantes.

« Cette formation donne lieu à un contrôle de capacité à l'issue du stage. Une actualisation des connaissances doit être assurée par un formateur répondant aux exigences du premier alinéa, en liaison avec le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou, à défaut, avec les délégués du personnel. »

B) Le décret du 30 juillet 2003 (arrêté d'aptitude)⁵⁶

Après la création de RFF et l'ouverture des marchés de transport ferroviaire à la concurrence, il devient incontournable de réglementer de façon plus précise les conditions de circulation des entreprises ferroviaires sur le réseau ferré national. Avant cette date, seule la SNCF circule sur le réseau français et organise ces sessions de formation. Dans un premier temps, la SNCF forme le personnel des autres entreprises ferroviaires. Par la suite, ces entreprises mettent en place leurs propres structures de formation. Ainsi Véolia Transport dispense désormais

⁵⁶ Le décret du 30 juillet 2003 figure en annexe 1

des formations ferroviaires sur son Campus situé à l'ouest de Paris (Jouy le Moutier – 95).

« Le personnel susceptible d'être habilité à l'exercice de fonctions de sécurité reçoit une formation initiale adaptée aux fonctions de sécurité qui lui sont confiées ainsi qu'aux techniques et aux matériels utilisés conformément au référentiel des compétences professionnelles figurant dans les annexes du présent arrêté.

Le personnel habilité à l'exercice de fonctions de sécurité bénéficie d'une formation continue lui permettant de maintenir le niveau de ses compétences professionnelles, en particulier en cas de modification significative des conditions d'exercice des fonctions de sécurité. »

Néanmoins, les durées de formation concernant la prise de poste initiale et les perfectionnements ne sont pas clairement définies. La SNCF qui dispense ces formations depuis de nombreuses années est donc confrontée à une situation nouvelle. Faut-il adapter la durée de la formation en fonction des pratiques constatées chez les concurrents au risque de diminuer le niveau de sécurité ? Ou alors doit-on continuer d'organiser les cursus de formation expérimentés mais peut-être plus longs et plus coûteux ?

À la SNCF, ce débat n'est pas clos et il semble difficilement concevable d'ignorer totalement l'évolution des formations ferroviaires.

3.8.13 Les formations dispensées en milieu scolaire

L'enseignement du transport ferroviaire est peu abordé dans les différents cursus enseignés en France. Les entretiens menés dans les lycées et les Instituts Universitaires de Technologies (IUT) révèlent une grande dépendance des enseignants vis-à-vis de la SNCF. A la création des Départements Gestion Logistique et Transport, dans le milieu des années 1980, des agents de la SNCF ont été sollicités pour assurer en IUT des cours de transport ferroviaire auprès des élèves. À l'heure actuelle ces partenariats pédagogiques existent toujours dans certains endroits mais le recrutement de spécialistes du transport ferroviaire s'avère parfois problématique. Les raisons évoquées relèvent souvent des modifications d'organisation intervenues au sein de la SNCF (regroupements d'entités notamment). Pour certains IUT situés dans des zones relativement

éloignées des grands centres ferroviaires (Alençon, Vesoul, Montluçon...) il est difficile de fidéliser des intervenants en particulier dans le domaine du transport ferroviaire. Ainsi en 2006, envisageant la non réalisation d'enseignements ferroviaires, certains de ces IUT ont interpellé la Direction de Fret SNCF pour obtenir la réalisation de ces enseignements. En effet, il est difficile pour des professeurs de suivre rapidement l'évolution des techniques et pratiques ferroviaires. De façon plus générale, ce constat est confirmé par Guy LE BOTERF⁵⁷ : *« La mise en place du processus européen, dit de Bologne, organisant l'architecture des études supérieures en trois grades : licence, master et doctorat et incitant à identifier les compétences liées aux diplômes a mis en évidence le caractère très académique des cursus. La mise en œuvre de la loi de modernisation sociale a renforcé un tel constat par l'introduction de la VAE (validation des acquis de l'expérience) : les professeurs sollicités pour participer à des jurys de validation ont pu prendre la mesure du décalage entre ce qu'ils enseignaient et les applications qui pouvaient en être faites. L'interdisciplinarité exigée dans l'action professionnelle reste marginale dans le fonctionnement universitaire ; les enseignements disciplinaires se maintiennent cloisonnés, et le travail d'équipe entre enseignants de disciplines variées n'est que balbutiant. Enfin, le choix des enseignements obéit encore largement à une logique de l'offre : les contenus des cours sont encore bien souvent choisis en fonction des seuls intérêts des professeurs. »*

En interne à la SNCF, la consultation des professionnels pressentis confirme les difficultés rencontrées pour nouer des partenariats durables. Il semble qu'au-delà de la disponibilité des intervenants potentiels, l'évolution rapide du monde ferroviaire et les attentes pédagogiques exprimées par les élèves nécessitent un investissement conséquent. Il n'est plus possible comme dans les années antérieures de conserver les cours plusieurs années durant et de présenter un paysage ferroviaire relativement stable basé exclusivement sur la présentation de la SNCF. En outre, les supports évoluent et les méthodes pédagogiques font appel à des diaporamas, des exercices pratiques avec parfois recherche d'informations sur Internet. La SNCF n'étant plus le seul exploitant ferroviaire en France, dans un souci d'objectivité il faut donc présenter Véolia, Euro Cargo

⁵⁷ LE BOTERF, Guy - Actualité de la formation permanente n°209 page 51

Rail... mais aussi sortir des frontières et aborder le chemin de fer en Europe et dans le monde.

Ce transfert de connaissances exige bien plus que de parler de son activité au quotidien et exige de la part du professionnel sollicité un travail de recherche et de présentation.

Les travaux de rénovation du Baccalauréat Professionnel Transport menés en 2009 au Ministère de l'Éducation Nationale intègrent une part ferroviaire plus marquée.

L'alternance

Dans l'article cité précédemment, Guy LE BOTERF apporte une définition intéressante de l'alternance : *« L'alternance implique la coopération de deux acteurs : l'Université et l'entreprise. Ils n'ont en commun ni leurs finalités, ni leurs priorités, ni leurs contraintes. La recherche d'un intérêt commun pour l'alternance suppose une négociation qui est loin d'être simple et est fort exigeante. »*

Régulièrement cette difficulté pour trouver un bon compromis entre l'intérêt de l'alternant et celui de l'employeur se confirme. Il est parfois nécessaire d'effectuer des recadrages, de changer l'affectation de l'alternant ou le tuteur pour pouvoir continuer la montée en compétences du jeune.

En l'absence de concertation efficace entre l'organisme de formation et l'entreprise, on peut rapidement arriver à une situation de blocage néfaste pour tous.

Ainsi, une alternante préparant un Brevet de Technicien Supérieur en Management des Unités Commerciales a été affectée dans un premier temps dans une unité de production. Il est évident qu'une concertation préalable aurait permis de constater que les objectifs pédagogiques souhaités par l'organisme de formation ne peuvent pas être atteints. Cette incompréhension a ensuite généré des tensions entre l'alternante et le tuteur créant une ambiance de travail désagréable. Une nouvelle affectation dans un service tourné Vente/Marketing a permis de retrouver une sérénité en accord avec le cursus scolaire de

l'alternante. Guy LE BOTERF exprime sa vision de la formation par alternance de la façon suivante ⁵⁸:

« La formation par alternance constitue une modalité de formation particulièrement adaptée pour entraîner la capacité à combiner des ressources (connaissances, savoir faire...) pour agir avec compétence. Elle peut donc occuper une place essentielle dans un parcours de professionnalisation. Cela suppose que l'alternance ne soit pas conçue comme une simple succession de moments théoriques et de moments pratiques, mais que ces deux moments interagissent l'un sur l'autre et s'alimentent mutuellement. Ces deux moments sont indispensables et indissociables pour la construction de compétences. Le savoir combinatoire suppose une variété de ressources. »

La SNCF et le mode ferroviaire en général disposent des connaissances techniques et des terrains d'accueil propices pour mettre en œuvre ces savoirs combinatoires. Dans un contexte actuel marqué par une volonté affichée des pouvoirs publics et des industriels de développer l'activité du fret ferroviaire, il semble pertinent d'envisager une réflexion de fond au niveau des enseignements dispensés dans les différents cursus de formation concernant le transport de marchandises.

⁵⁸ LE BOTERF, Guy - Ingénierie et évaluation des compétences, page 186

3.9 Le développement des compétences ferroviaires fret aujourd'hui

3.9.1 Recherches historiques

La consultation d'ouvrages historiques n'apporte que relativement peu d'informations sur ce que l'on appelle aujourd'hui la gestion des ressources humaines dans le domaine du Fret ferroviaire. La production des trains de marchandises est assurée par le service exploitation et l'on trouve principalement des informations dans les gares. C'est donc plus dans l'analyse des situations professionnelles par des rapports d'incidents, des procès verbaux disciplinaires, des témoignages relatant l'ambiance de travail que l'on peut reconstituer les séances d'apprentissage et les méthodes de transmission des compétences.

Éric GEERKENS, dans un article consacré au fonctionnement des ateliers de la Société Nationale des Chemins de Fer Belges en 1927 décrit la situation suivante : *Cette organisation repose sur l'étude puis la prescription du travail ouvrier. Les Directions des ateliers organisent la préparation du travail en faisant établir par des ouvriers choisis parmi les plus compétents des fiches de travail où sont consignés, pour chacun des travaux à effectuer, non seulement le temps d'exécution mais surtout les procédés à employer et les outils à utiliser* ».

Dans l'esprit, jusqu'à une période relativement récente (fin des années 1980), on forme les agents sur des métiers (agent de manœuvre, aiguilleur, conducteur...) et non pas sur des actions déterminées (étude d'un engin ou d'un logiciel). La formation théorique alors dispensée s'apparente plus à une conception scolaire où il faut connaître un maximum de choses dont vraisemblablement une grande partie ne sera jamais mise en pratique. On apprend ainsi toute la signalisation ferroviaire, les différents types de wagons, la géographie ferroviaire... L'avantage de cette formule est bien évidemment une ouverture d'esprit et une « prédisposition à la polyvalence ».

Il convient d'ajouter à ce descriptif, que l'enseignement du transport ferroviaire est « la chasse gardée » de la SNCF et que de ce fait les partenariats pédagogiques avec l'Education Nationale sont assez restreints.

3.9.2 Entretiens

La conduite d'entretiens est particulièrement favorisée compte tenu parfois du manque de traçabilité des informations. Qu'il s'agisse d'agents ayant travaillé dans le domaine du fret ferroviaire en activité ou non, de formateurs ou de responsables hiérarchiques et fonctionnels, de syndicalistes, d'universitaires, l'ensemble des données collectées a fait l'objet d'une analyse.

(Centre de Production Formation Fret SNCF, acteurs terrain, responsables syndicaux...).

Étude de la documentation existante

(Documents SNCF, articles de presse, ouvrages...)

3.9.3 Organisation de la formation au niveau de Fret SNCF

Les historiens s'accordent pour dire que la création de la SNCF au 1^{er} janvier 1938 ne va pas changer significativement le fonctionnement des chemins de fer en France. Depuis plusieurs années déjà, les compagnies privées fonctionnent avec des principes communs concernant la signalisation et l'interopérabilité du matériel roulant.

En 1974, Paul PERCHE – Ingénieur Principal HC à la Direction du Personnel de la SNCF dresse le panorama de la SNCF dans un article paru dans la Revue Générale des Chemins de Fer⁵⁹. Cet article contient des informations intéressantes dans un contexte où l'Activité Fret est encore florissante en France.

« À une époque où les problèmes de formation professionnelle préoccupent aussi bien le Pouvoirs Publics que les entreprises, il n'est pas sans intérêt d'examiner ce qui ce fait, à cet égard, au Chemin de fer.

En 1973, l'ensemble des formations dispensées au personnel de la SNCF, y compris les premières formations, a représenté un total de 16 millions d'heures. Les dépenses engagées à ce titre ont atteint environ 7 % des salaires qui ont été versés ; ce taux est nettement au-delà de celui de la contribution prévue par la

⁵⁹ RGCF juin 1974, page 331

loi de juillet 1971 qui, partant de 0,8 % des salaires en 1972, doit atteindre 2 % en 1976. Par l'effort qu'elle a déjà accompli, la SNCF se situe dans le peloton de tête des entreprises françaises qui ont devancé les décisions prises par le Gouvernement pour promouvoir la formation professionnelle. [...] L'ampleur des moyens de formation mis en œuvre par la SNCF s'explique d'abord par la dimension de l'entreprise, l'importance de la main d'œuvre qu'elle emploie et la diversité des techniques qu'elle utilise. Mais d'autres facteurs ont également contribué à développer ces moyens.

Certains sont d'ordre technique et sont parfois liés à la nature même des activités ferroviaires. Nombre d'entre elles ont, en effet, un caractère spécifique : elles n'ont pas d'équivalent dans les autres secteurs industriels et les enseignements scolaires ou universitaires n'y préparent pas directement. En outre, la sécurité des transports, qui est une qualité primordiale du service ferroviaire, exige, à différents niveaux, une qualification particulière des agents chargés de la fonction transport comme de ceux qui assurent l'entretien du matériel roulant ou des installations fixes. Enfin, la modernisation a créé des besoins nouveaux qui nécessitent des recyclages ou même des conversions.

Une autre cause du développement de la formation réside dans la volonté de la SNCF de faire aussi de celle-ci un instrument pour l'épanouissement de son personnel : en effet, en même temps qu'elle doit permettre à l'entreprise de disposer à tout moment d'un personnel qualifié, la formation a pour objectif de favoriser la promotion professionnelle et sociale des agents, en leur offrant la possibilité de s'élever dans la hiérarchie.

En principe, les moyens à disposition donnent aux cheminots la faculté de progresser, en qualification et en connaissances, tout au long de leur carrière selon leurs capacités ; sauf cas particuliers, il n'est guère d'agents qui n'aient l'occasion de recevoir, au cours de leur vie professionnelle, plusieurs types de formation ».

Même si certains en déplorent une certaine érosion, cette vision de la formation comme outil de promotion professionnelle et sociale est encore bien présente à la SNCF comme en témoigne cet extrait de l'Accord formation SNCF 2008/2011⁶⁰ :

⁶⁰ SNCF Accord collectif sur la Formation Juin 2008, page 5

« La croissance durable de l'entreprise est conditionnée par la performance de son système de production industrielle et la qualité des services rendus.

Les évolutions technologiques, la diversification des clientèles et leurs demandes évolutives dans un contexte concurrentiel, le développement des transports européens, les changements culturels et sociétaux, nécessitent de redéfinir en permanence les compétences et les qualifications mises en œuvre par la SNCF.

Dans ce contexte, une formation tout au long de la vie constitue un levier d'accompagnement de l'évolution des métiers et des compétences, mais aussi le moyen pour chaque agent, au statut ou contractuel, de mieux construire son évolution professionnelle et personnelle. »

A) Création des filières et des parcours professionnels

Pour déterminer les parcours qualifiants, des filières professionnelles sont créées en indiquant statutairement les conditions d'évolution du personnel par examen ou concours.

Ces filières permettent notamment de garantir et d'encadrer le déroulement de carrière des agents à l'aide de dispositifs promotionnels. Dans ce cadre, l'agent qui souhaite accéder à des responsabilités supérieures peut bénéficier d'une formation adaptée pour lui permettre notamment de se voir confier des tâches d'agent de maîtrise puis éventuellement de cadre. L'accès à ce dispositif de formation est généralement conditionné à la réussite de tests de pré-requis basés sur des connaissances générales et/ou professionnelles. Par exemple, la rédaction d'une note de synthèse sur un sujet professionnel a représenté pendant de nombreuses années l'écueil incontournable pour bon nombre d'agents. Plus récemment en 2002, l'accord formation a intégré la notion de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) permettant ainsi à des agents ayant des difficultés en connaissances générales de faire valoir une expérience et surtout une compétence professionnelle.

Ces filières existent encore de nos jours et représentent pour les uns un « garde-fou » incontournable et pour les autres un frein à l'émergence de nouveaux métiers.

B) Système de formation et de suivi des connaissances

Le suivi des formations dispensées aux agents a toujours fait l'objet d'un enregistrement et d'un suivi à la SNCF. Avant que l'informatique ne prenne le relais dans le début des années 1990, une fiche formation cartonnée remplie manuellement reprend l'historique des formations dispensées aux agents. Cette fiche insérée dans le dossier de l'agent le suit tout au long de sa carrière.

Les formations concernant des fonctions de sécurité décrites dans l'Arrêté d'Aptitude font l'objet d'un enregistrement particulier.

Désormais, un logiciel permet de recenser les besoins de formation exprimés pour chaque agent et la suite donnée. La compilation de toutes ces informations permet de produire chaque année un bilan de formation de la SNCF qui constitue un indicateur important faisant l'objet d'une concertation étroite avec les partenaires sociaux.

C) Formations internes

L'essentiel des formations dispensées aux agents de la SNCF sont conçues et réalisées en interne à l'entreprise. Pour ce faire, dans chaque Activité concernée des conseils en formation étudient les besoins de formation exprimés par les différents commanditaires. Par exemple au niveau de Fret SNCF, le département Sécurité (FR/S) exprime un besoin de formation concernant les tâches devant être réalisées par un agent chargé d'accrocher des wagons et de réaliser des essais de frein. A ce moment là, une recherche de compétence est exprimée. Il faut que l'agent soit capable de former le train et de vérifier le bon fonctionnement du frein avant d'expédier le train sur le Réseau Ferré National. Ces attentes sont matérialisées par un cahier des charges. Le conseil en formation étudie le bien fondé et la pertinence de la demande et transmet le cahier des charges à un formateur potentiel pour création (ou modification) d'une réponse pédagogique. La réponse pédagogique proposée est soumise au commanditaire pour validation. En toute logique, le commanditaire est invité à assister aux premières formations et des évaluations sont pratiquées afin de s'assurer de l'efficacité de la formation. Si la formation ne contribue pas à l'obtention d'une compétence, le but n'est pas atteint !

D) L'organisation de la production de formation

En 1983, Pierre DESCOUTURES – Directeur général adjoint relations sociales et affaires générales de la SNCF – décrit la formation des agents commerciaux marchandises (appelés aujourd'hui Fret) de la façon suivante :

« C'est ainsi qu'une formation spéciale est dispensée par des stages sur le terrain, en écoles régionales ou multirégionales ou dans des centres de formation. Par la suite, des stages de perfectionnement spécifiques à chacune des activités permettent aux agents d'approfondir leurs connaissances professionnelles. Pour certaines techniques commerciales particulières, il est fait appel à des organismes extérieurs de formation.

Pour mettre les agents à même de mener des actions dynamiques et efficaces, il est indispensable de leur en fournir les moyens et, en premier lieu, de leur donner un niveau de compétence professionnelle de plus en plus élevé. »⁶¹

Actuellement, la formation est stagiaires est assurée soit dans les Campus Fret par des formateurs permanents soit directement dans l'unité de travail par des formateurs d'entreprise agréés.

Les actions de formation proposées sont enregistrées dans le Répertoire des Actions de Formation (RAF) consultable sur l'Intranet SNCF.

Néanmoins, l'entreprise SNCF est bien consciente que l'organisation même des chantiers doit être adaptée pour favoriser les périodes d'apprentissage comme en témoigne cet extrait de l'Accord Formation : ⁶²

« Les démarches de formation et de développement des compétences doivent être ancrées dans des situations de travail très concrètes. La formation en établissement et en centre de formation est un élément fondamental d'apprentissage des savoirs et savoir-faire. Cependant il faut aussi considérer que l'acquisition des compétences se fait en grande partie sur le terrain à travers la confrontation avec les situations et les problématiques spécifiques au contexte de chacun. Il appartient donc au responsable hiérarchique de mettre en place des situations d'apprentissage qui favorisent ces acquisitions et à l'agent de saisir les opportunités de telles situations pour développer ses compétences.

⁶¹ Revue générale des chemins de fer Juin 1983, pages 315

⁶² SNCF Accord collectif sur la Formation Juin 2008, page 17

L'encadrement joue un rôle essentiel dans l'accompagnement des agents ; il évalue le développement de leurs compétences ; il propose et décide avec eux des modalités les plus appropriées pour faciliter le développement de leurs compétences ; il suit régulièrement leur progression et les motive en ce sens ; il évalue en situation professionnelle le transfert des acquis de la formation : il fait en sorte que l'équipe participe au développement de la compétence du collectif. »

3.9.4 Formations clients

Les chargeurs ont une vision assez pragmatique de la formation qui contraste parfois avec l'approche quasi perfectionniste de la SNCF.

Pour un industriel, l'engin de traction ferroviaire est un outil de travail, une machine, nécessitant une formation de base. Le client ne se projette pas au-delà de ses propres installations et n'envisage donc pas tous les aléas de la conduite en ligne et la diversité des situations rencontrées. De la même façon, un céréalier n'a pas besoin de connaître l'ensemble des wagons circulant sur le réseau. Il lui suffit de connaître la structure de base et les principaux organes d'une trémie céréalière. La description des tombereaux ou des citernes ne présente pas d'intérêt particulier pour lui.

Le chargeur est donc prêt à investir dans la formation professionnelle de son personnel dans des proportions raisonnables en comparaison avec les autres formations dispensées dans le cadre de son activité principale (sécurité des installations, protection incendie, manœuvre des différents appareils...). Les clients rencontrés adhèrent généralement bien au principe d'une formation cadrée, limitée dans le temps et accompagnée de mises en situation professionnelle et sont prêts à payer le prix pour une telle prestation.

3.9.5 Création de RFF et gestion par activités

La création de Réseau Ferré de France en 1997 a eu, entre autres, comme conséquence de séparer la gestion de l'infrastructure de l'exploitation ferroviaire. Désormais, les différents utilisateurs du réseau doivent justifier de leur capacité à exploiter en toute sécurité les différentes installations mises à leur disposition. Avant cette date, Fret SNCF, seul exploitant Fret du réseau français édicte ces

propres règles en concertation avec les autres services de l'entreprise qui ne sont pas encore des Activités.

Les responsabilités sont « enchevêtrées » entre les différents services donnant lieu parfois à certaines rivalités. Ainsi, le fret se plaint d'être souvent « la variable d'ajustement » du trafic et d'être systématiquement pénalisé lors de la détermination des priorités de circulation. Dans les discussions ferroviaires, la comparaison entre un train de fret chargé de paille et un TGV rempli de voyageurs exaspérés permet de dégager rapidement une conclusion : le plus difficile à gérer est le premier à être expédié...

La gestion par activité va avoir des conséquences importantes. La segmentation des tâches par Activité entraîne une nouvelle déclinaison des compétences. Certes, un agent peut travailler pour plusieurs Activités dans un même poste de travail comme par exemple dans une gare moyenne assurer la vente des billets et accomplir des tâches sécurité. Mais cette polyvalence tend à se réduire de façon significative.

3.9.6 Les récentes évolutions de Fret SNCF

A) L'intégration de GEODIS

En avril 2008, la SNCF choisit d'acquérir la totalité de GEODIS avec pour objectif de se placer dans le peloton de tête des entreprises de transport et de logistique en Europe et dans le monde. La branche SNCF GEODIS représente alors 8,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et dépasse le transport de voyageurs estimé à 7 milliards d'euros. La mission confiée à Pierre BLAYAU est exprimée dans la presse de la façon suivante :⁶³

« Sa mission sera de développer une offre de services combinés (transport par rail, par route, logistique et commission de transport). susceptible de doper l'activité et en particulier celle de la branche fret de la SNCF, chroniquement déficitaire malgré les plans de sauvetage successifs. »

⁶³ BAYART, Bertille - De la CHESNAIS Éric Le FIGARO 05 avril 2008

B) NOVATRANS

En octobre 2009, L'Autorité de la concurrence a autorisé sous condition le rachat par la SNCF de la société de transport combiné NOVATRANS. La participation de la SNCF dans le capital de NOVATRANS passe donc de 39,89 % à 85,05 %. Avec cette acquisition, Fret SNCF se positionne désormais sur l'ensemble de la chaîne de transport combiné de marchandises. La SNCF s'engage à ce que NOVATRANS mette en concurrence les entreprises ferroviaires pour la traction de ses trains à partir de 2011 pour une durée de 5 ans. Concernant les terminaux, la SNCF va permettre à d'autres opérateurs de transport combiné d'entrer au capital des sociétés exploitant ces terminaux. Enfin, la SNCF s'engage à garantir pendant 6 ans un accès transparent et non discriminatoire à tous les transporteurs routiers

C) Le rachat de Véolia International

En rachetant une partie des actifs de Véolia Transport, la SNCF doit opérer une nouvelle stratégie décrite ci-après dans un document synthétique ⁶⁴:

« Suite à l'acquisition des filiales Veolia Cargo en Allemagne, au Benelux et en Italie, nous devons changer le nom Veolia Cargo, Veolia étant la marque du groupe Veolia dont les activités, hors transport ferroviaire de marchandises et antérieures à ces dernières, ont fait la notoriété.

Nous avons donc créé la marque CapTrain. Saisissant cette opportunité, nous regroupons nos activités de traction ferroviaire au niveau Europe, sous cette même marque. Ainsi, dès ce mois-ci, Veolia Cargo Deutschland devient CapTrain Deutschland, Veolia Cargo Benelux devient CapTrain Benelux, SNCF Fret Italia devient CapTrain Italia, Freight Europe UK devient CapTrain UK et VFLI Romania devient CapTrain Romania. »

D) Les expérimentations menées par Fret SNCF dans le cadre de l'évolution des compétences

L'importance de l'évolution des modes d'apprentissage a bien été prise en compte par la SNCF qui a mis en œuvre plusieurs expériences visant à développer de nouvelles compétences.

⁶⁴ SNCF Lettre d'information de la Direction du Programme – n°7 –7 janvier 2010

En effet, comme l'écrit Guy LE BOTERF⁶⁵, « *Etre compétent dans une situation de travail en l'an 2000 ne signifie plus la même chose qu'être compétent en 1950 ou en 1970.* »

En prise à de grandes difficultés financières et malmenée par la concurrence naissante, Fret SNCF tente donc plusieurs expériences dans le but d'optimiser sa production et de préserver des parts de marché.

E) La formation relation clientèle

Durant le premier semestre 2009, des formations expérimentales consacrées à la relation clientèle sont organisées dans le Sud Est de la France. Trois sessions représentant 25 conducteurs et agents de manœuvre sont animées par Jean Luc MARTIN – Correspondant Métiers Fret SNCF à Marseille.

Les objectifs de formation sont les suivants :

- Développer les attitudes de service envers le client
- Maîtriser un comportement qui renforce l'image de l'entreprise
- Comprendre les intérêts et les enjeux de l'entreprise – identifier le devoir de réserve
- Connaître les Accords Locaux de Service (document contractuel rédigé entre le client et l'Entreprise Ferroviaire)

F) La formation Opérateur de desserte

En septembre 2009, la Direction de Fret SNCF a pris la décision de profiter de la baisse conjoncturelle de l'activité pour augmenter les compétences des agents de la spécialité manœuvre. Elle a fixé l'objectif de former d'ici fin 2010 environ 400 agents de cette spécialité au métier d'opérateur de dessertes.

Cette décision est motivée par l'analyse de l'évolution des besoins liés aux opérations de production Fret et par la volonté d'augmenter l'employabilité des agents de la spécialité « manœuvre » en leur confiant des tâches plus importantes dans le domaine de la production et de la transmission des

⁶⁵ LE BOTERF, Guy - revue SOINS CADRES n°41 février 2002

informations. Cette évolution des compétences doit permettre d'anticiper les mutations des métiers de la production Fret.

G) La formation de CRLO +

Début 2009, face à une concurrence agressive, Fret SNCF s'est engagé dans une démarche d'élargissement du champ d'intervention des conducteurs de locotracteurs (CRLO). L'objectif est d'accroître l'efficacité des équipes de production et de donner des perspectives de carrière au Fret par le développement des compétences.

Ainsi, le temps de travail des conducteurs doit être concentré sur leur cœur de métier respectif : la conduite des trains de grand parcours pour les conducteurs de ligne (CRL) et la conduite et la manœuvre des trains de desserte pour les conducteurs de manœuvre et de lignes locales (CRML).

Fret SNCF veut donc, sur la base du volontariat élargir le champ d'intervention des conducteurs de locotracteurs en les autorisant à manœuvrer des engins plus puissants.

H) Le projet Thouars

La SNCF réalise, pour le compte du groupe EUROVIA, au départ des carrières de Luché et Roy du site de Thouars, des trafics de granulat à destination du Centre (Tours, Les Aubrais) et de l'Ile de France. Ils représentent en 2008 environ **5 trains quotidiens du lundi au vendredi** (3 vers le Centre, 2 vers l'Ile de France), pour un chiffre d'affaires de 10 M€. Lors du renouvellement du contrat de transport ferroviaire liant la SNCF et la carrière de Luché, jusqu'en décembre 2009, l'offre de la SNCF est refusée par le client en raison d'un écart important par rapport au prix proposé par la concurrence, de 15 à 20 %, en particulier sur les plateformes d'Ile de France.

En effet, du fait de la faible valeur de la matière première, le transport représente près de la moitié du coût du matériau rendu à destination. Un écart de prix risque donc de faire perdre aux carrières de Luché le marché d'alimentation des plateformes Ile de France au profit d'autres carrières.

Fret SNCF souhaite de préserver ces trafics et conserver sa part de marché sur cette zone, dans des conditions de rentabilité correcte.

Cette volonté se traduit par une étude de faisabilité avec la remise à plat complète des organisations de travail en utilisant des montages prototypes innovants.

Dans ce cadre, des aménagements horaires sont proposés aux agents pour proposer plus de souplesse dans les dessertes.

Dans le même esprit, Fret SNCF souhaite imposer les congés de ses agents pendant la période de fermeture de la carrière.

Enfin, des détachements de personnel ponctuels en région parisienne sont indispensables (1 mois environ par an).

Confronté à un refus syndical, le 4 août 2009 et malgré un accueil plutôt favorable des agents concernés, Fret SNCF finit par renoncer à cette expérience.

1) Le multi-lots/multi-clients

Depuis juillet 2010, Fret SNCF met en place un nouveau service : le multi-lots/multi-clients. Cette expérience concerne les clients du secteur de la sidérurgie et de la chimie sur plusieurs lignes importantes (Woippy/Marseille, Woippy/Lyon, Marseille/Bordeaux et Dunkerque/Paris).

Ce nouveau dispositif de groupage des envois impose aux clients de déterminer des prévisions et des engagements sur des volumes.

Selon Sylvie CHARLES – Directrice de Fret SNCF : *« Ces solutions concernent des flux relativement importants ou des marchandises sensibles traitées sur des sites non reliés à nos axes. Les clients d'une même zone peuvent mutualiser leurs envois. Ils ne s'engagent pas sur des volumes mais sur une fréquence de desserte, par exemple deux dessertes par semaine. Et ils paient un forfait. L'un de nos objectifs est de permettre à nos équipes de bien s'installer, car elles vont devenir des gestionnaires d'axes. Elles doivent s'assurer que le fret a bien été acheminé de bout en bout. »*⁶⁶

⁶⁶ La vie du Rail n° 3268 du 21 juillet 2010, page 9

J) Une nouvelle formule pour le wagon isolé

Sans cesse, la problématique du wagon isolé revient avec de nombreuses réorganisations. Fret SNCF tente une nouvelle fois de maintenir à l'équilibre cette offre de services jusqu'ici lourdement déficitaire.

« Le 12 décembre (2010), la nouvelle offre de wagons isolés de Fret SNCF entrera en service. Son objectif : conserver et conquérir les clients sur ce marché, après une année 2009 très difficile. L'offre concerne toujours les wagons isolés, mais repose désormais sur un système d'axes avec des dessertes terminales, au lieu d'une offre de gare à gare servie par un réseau maillé et composé de nombreux triages. Ce changement s'effectue en profondeur, les modifications étant de plusieurs natures. Elles visent toutes à maintenir et à développer une offre wagon isolé répondant aux principaux besoins des clients, avec une meilleure rentabilité. Pour y parvenir, il faut une exploitation simplifiée et une anticipation demandée aux clients sous forme de commandes.

Dans la pratique, un système de wagons prioritaires est mis en place en tête d'axe et sur les dessertes terminales. Parallèlement, les gestes métiers s'adaptent. Enfin, les clients sont mieux pris en charge tout au long de la prestation, grâce à un système de saisie de commandes et de suivi sur Internet. »⁶⁷

3.9.7 Nouveaux besoins avec ouverture des marchés à la concurrence

La libéralisation du transport de fret ferroviaire en Europe entraîne de nouveaux besoins de formation.

En 2006, ces savoirs ne sont pas enseignés littéralement dans les cursus classiques dispensés par l'Éducation Nationale. À part à la SNCF, personne ne délivre d'enseignements pratiques concernant les métiers ferroviaires.

Le transport ferroviaire fait partie de l'enseignement dispensé par exemple dans le cadre de la préparation du DUT Gestion Logistique et Transport mais généralement par une approche théorique présentée par des professionnels. Par

⁶⁷ Les infos, le journal d'information interne de la SNCF, N° 340 du 05 au 18 novembre 2010, page 6

contre, les gestes métiers tels que l'accroche des wagons, la conduite d'une manœuvre ferroviaire ou encore la conduite d'un engin de traction restent essentiellement transmis par l'entreprise ferroviaire historique, à savoir la SNCF.

3.9.8 Conception formation des nouveaux entrants

La solution de facilité pour les nouveaux entrants consiste à capter des compétences existantes généralement auprès d'agents ou d'anciens agents des réseaux historiques. Cette méthode permet de commencer rapidement l'exploitation ferroviaire et d'organiser la construction de compétences avec les recrues.

Il s'agit souvent d'un sujet de discorde entre les entreprises ferroviaires qui n'apprécient pas de voir les concurrents s'approprier les services d'anciens salariés.

Ainsi, on retrouve des retraités de la SNCF chez EuroCargoRail ou chez Véolia. Les retrouvailles avec leurs anciens collègues sont parfois tendues. La tradition veut que lors des croisements les conducteurs de train s'adressent un geste amical. Le croisement d'un train Fret SNCF avec un convoi ECR assuré par un « ancien de la boîte » se traduit parfois par des gestes moins élégants !

Le plus important est de pouvoir disposer rapidement de ressources nécessaires pour commencer à travailler et de parfaire ensuite la formation du personnel en continu.

L'hebdomadaire « La Vie du Rail » dans son édition du 15 avril 2009 aborde le sujet de la sécurité ferroviaire chez Véolia Cargo avec notamment des accusations graves portées par d'anciens salariés de l'entreprise ferroviaire. Selon leurs dires, Véolia Cargo n'assure pas systématiquement les essais de frein préalablement au départ des trains. Dans le même dossier, Fabrice DE JOUVENCEL, Directeur Autorisations et veille à l'EPSF (Établissement Public de Sécurité Ferroviaire) confirme que la formation représente un des points faibles des entreprises ferroviaires.

« Un des points faibles constatés, et qui est largement partagé dans les entreprises, ce sont les questions de formation des agents et d'habilitation des conducteurs. Il concerne le contrôle du maintien des connaissances et le fait que des agents sont affectés dans des fonctions alors qu'ils n'ont pas toutes les

compétences pour le faire. Cette faiblesse met en jeu la sécurité. Il nous est arrivé de suspendre des agents jusqu'à ce qu'ils acquièrent les formations nécessaires. »

La consultation d'un dossier de presse réalisé par Véolia Cargo apporte les informations suivantes concernant la formation des conducteurs :

Veolia Cargo forme ses conducteurs à la poly – compétence :

- *Conduite des trains de marchandises sur Réseau Ferré National dans le respect des consignes de sécurité et de la réglementation ;*
- *Opérations au sol (vérification des attelages, vérification des wagons, essais de freins, essais d'étanchéité des wagons, vérification des chargements...)*

La formation comprend également la prise en charge de la relation terrain avec le client industriel : établissement des documents de transport, reconnaissance extérieure du chargement. On retrouve également cette notion de polyvalence dans le fonctionnement des Opérateurs Ferroviaires de Proximité (OFP).

Dans un entretien accordé au journal l'UNION, Emmanuel DELACHAMBRE – Directeur Général de Euro Cargo Rail (et ancien cadre dirigeant de Fret SNCF...) apporte quelques précisions sur les conditions d'implantation de son entreprise sur le marché français :

« La société a été créée dès l'année de l'ouverture à la concurrence, avec des jeunes qui n'étaient pas tous aussi aguerris que les cheminots de l'opérateur historique. Nous sommes une société jeune, la moyenne d'âge est de 34 ans. »

Son discours est complété par les propos de Sébastien CARLIER – Responsable de la région Grand Est à Chalons en Champagne :

« Ici nous assurons sur neuf mois, en fonction de nos besoins, les formations pratiques des conducteurs de trains, des agents de formation des rames et de formateurs. »

On voit donc que la construction de compétences s'organise mais est ce que cela sera suffisant pour permettre à des OFP de pouvoir recruter durablement des collaborateurs ?

3.10 Conclusion

L'exploration du fret sous ses aspects techniques et historiques constitue comme nous une recherche passionnante et il faut bien faire des choix pour ne pas dénaturer l'esprit de cette recherche. Il ne s'agit pas d'une étude purement historique.

Nous aurions pu intégrer davantage de témoignages, de citations et de commentaires d'événements.

Cette abondance de ressources témoigne d'une richesse importante, souvent partagée par des passionnés qu'il s'agisse de recherches historiques (A.H.I.C.F) ou de préservation d'un patrimoine (trains touristiques notamment).

La notion de compétence, même si elle n'est pas toujours clairement exprimée, est très présente. De ce fait, l'identification et la transcription de ces compétences mises en œuvre nécessite parfois des investigations complémentaires.

Certains gestes métiers sont enseignés sur le terrain depuis de nombreuses années et s'inscrivent dans la pratique quotidienne sans véritablement figurer dans un référentiel précis. Comme par exemple dans l'application pratique présentée en 2.3.

Ce savoir non formalisé non semble précieux et utile pour le développement du transport ferroviaire dans un contexte différent.

Les perspectives décrites dans la partie suivante doivent permettre d'œuvrer en ce sens.

Partie 4

Emergence des OFP et évolution des compétences

4.1 Objet du chapitre

Régulièrement, la presse spécialisée présente de nouvelles structures OFP en création. En voici un exemple récent qui permet de mieux comprendre le positionnement de l'OFP au sein du tissu économique :

« Le nouvel opérateur ferroviaire de proximité (OFP) de SNCF Géodis a démarré ses activités le 1^{er} octobre (2011) sur le port du Havre sous le nom de Normandie Rail Service (NRS). Cette société est spécialisée dans les manœuvres et les dessertes dites du dernier kilomètre sur le port du Havre et de Gravenchon (Seine Maritime). NRS dispose de 4 locomotives électriques et de 5 engins de manœuvre pour un volume d'activité estimé à 20 trains quotidiens.

*Jusqu'alors, l'ensemble des prestations étaient intégrées et réalisées directement par Naviland Cargo et Fret SNCF. NRS a repris les équipes de Naviland Cargo et de Fret SNCF qui étaient chargées des manœuvres et des dessertes portuaires. Celles-ci représentent 80 % des effectifs de NRS qui comptent au total 110 personnes. Ces agents travaillent désormais dans le cadre de la convention collective mise au point pour le transport de fret ferroviaire. Ce qui permet une réorganisation du travail et, espèrent les dirigeants de NRS, des gains de productivité. ».*⁶⁸

L'article insiste sur la pertinence économique, sur les perspectives de développement, mais à aucun moment, il n'est question de compétences.

Le vivier de la SNCF semble suffisant et naturellement mobilisable pour assurer le bon fonctionnement des nouvelles structures.

Pourtant, les principes d'organisation sont différents et risquent à terme de nécessiter un personnel encore plus polyvalent.

Il nous semble donc important de mettre en valeur plus particulièrement cet aspect de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous passons en revue l'héritage de la SNCF avec ses bons et ses mauvais aspects.

Ensuite, nous présentons en détail le concept d'OFP pour terminer par la mise en place d'une structure virtuelle.

⁶⁸ POINGT, Marie Hélène La Vie du Rail page 27

4.2 Méthodologie

Pour réaliser cette partie, nous avons tout d'abord observé avec beaucoup d'attention les évolutions constatées à la SNCF que ce soit dans la documentation ou lors des échanges professionnels et les entretiens menés pendant la période d'étude.

Nous nous appuyons également sur l'expérience capitalisée dans les différents postes tenus au sein de Fret SNCF et en particulier lors du suivi des formations et des compétences. En effet, cette expérience professionnelle réalisée entre 2002 et 2010 a permis de vivre en direct la mutation profonde de fret ferroviaire en France et de mieux comprendre les enjeux actuels.

Ainsi, la mise en application des différents plans de sauvetage du Fret organisés entre 2003 et 2010 constitue un socle d'expérimentations précieux.

En outre, notre participation lors de la mise en place du premier Opérateur Ferroviaire de Proximité en France constitue un apport intéressant.

Aussi, fort de ces différentes expériences et après concertation avec des professionnels du transport ferroviaire, il nous semble judicieux de créer une structure virtuelle afin de mieux comprendre le principe d'un OFP. En effet, le principal avantage d'une structure virtuelle réside dans le fait qu'elle n'est pas contrainte par des normes existantes. Elle permet donc des innovations importantes et une perspective de développement différente. Il n'est pas possible d'obtenir de tels résultats en s'appuyant uniquement sur Fret SNCF. Au contraire, les structures OFP sont créées pour répondre à un besoin de transport qui ne peut plus être assuré par les entreprises ferroviaires actuelles. Cette forme d'indépendance incite donc à plus de polyvalence dans les tâches de transporteur mais également dans la réalisation de missions autres confiées notamment par un gestionnaire d'infrastructures.

Cette étude intéresse donc les OFP et plus particulièrement ceux qui débutent leur activité afin de pouvoir réaliser au mieux les mises en place de personnel et les montées en compétences correspondantes.

Les entreprises ferroviaires sont également concernées car elles sont amenées à développer des relations de sous-traitance avec les OFP.

Les structures de formation continue manifestent de l'intérêt pour cette étude et des contacts existent notamment avec PROMOTRANS Centre et dans ce cadre, des modules pédagogiques ferroviaires sont dispensés aux stagiaires.

Enfin, l'Université constitue un lieu d'expérimentations incontournable. Les différents ateliers pédagogiques créés constituent chaque année des travaux dirigés évolutifs intégrés dans le programme des cours ferroviaires dispensés dans plusieurs IUT Gestion Logistique et Transport de France (Bordeaux, Alençon, Montluçon, Vesoul et Mulhouse).

4.3 L'héritage contrasté de la SNCF

4.3.1 L'expérience ferroviaire de la SNCF

La SNCF a hérité, en 1938, du travail énorme réalisé par les compagnies privées pour créer et entretenir des compétences ferroviaires. Bien avant la nationalisation des chemins de fer, les grandes compagnies ont compris l'importance d'harmoniser les modes de fonctionnement (signaux, longueur des trains, réglementation de sécurité...).

La SNCF est construite grâce à l'ensemble de ces structures qui progressivement voient le jour à partir des premières lignes. Les industriels et les banquiers de l'époque (1830 à 1937) ont donc créé sans le savoir les premiers Opérateurs Ferroviaires de Proximité...

Malgré les difficultés rencontrées par la suite (conflits, chocs pétroliers...), la SNCF a su conserver un niveau de sécurité correct inscrit dans les mentalités et les différents documents. Les acteurs contemporains (chargeurs, décideurs...) sont unanimes pour signaler ce point. Il paraît aujourd'hui incontournable de s'appuyer sur cette longue expérience pour bâtir de nouvelles structures et pérenniser un état d'esprit sécuritaire. Néanmoins, plusieurs éléments peuvent perturber cette logique :

Dans sa volonté de réduire ses coûts et généralement ses effectifs, la SNCF laisse partir de nombreux agents et prend alors le risque de s'appauvrir en compétences. Souvent, ces pertes ne sont pas visibles immédiatement et les conséquences peuvent n'être apparentes que plusieurs mois après. C'est notamment le cas pour les agents formateurs qui possèdent une expérience ferroviaire personnelle qui n'est pas forcément formalisée. Leur remplacement tardif ne permet bien souvent pas de faire bénéficier au nouvel arrivant de l'expérience et de la connaissance du terrain.

Une solution, expérimentée par l'AHICF⁶⁹, consiste à réaliser avec ces agents en fin de carrière des entretiens où sont consignées toutes les anecdotes et particularités propres au site ou au métier. On peut également envisager, comme c'était le cas à l'époque des compagnies privées, de demander à certains spécialistes ou dirigeants d'écrire des articles sur des thèmes particuliers.

4.3.2 La culture de l'apprentissage

La SNCF possède véritablement la culture de l'apprentissage. Des générations entières de conducteurs notamment ont appris leur métier en commençant « *Apprentis du Matériel* ».

Aujourd'hui, la SNCF exprime à nouveau son engagement au niveau de l'alternance de la façon suivante : ⁷⁰

« La volonté affichée par la SNCF de s'engager résolument dans la voie de l'alternance se traduit par une part de 6 % de la masse salariale consacrée à l'alternance.

La SNCF s'est toujours investie dans l'apprentissage, c'est un élément fort de sa culture. Les accords formation signés depuis plusieurs années ont contribué à développer l'alternance au sein de l'entreprise.

Si dans ces débuts l'alternance véhicule une image plutôt négative, jusqu'à être brandie comme une menace au jeune en difficulté scolaire, elle est aujourd'hui synonyme, à l'inverse ; de réussite, du choix de l'excellence :

La SNCF s'engage à atteindre le seuil des 4 % d'alternants en moyenne annuelle dès 2011. Actuellement, plus 6 000 jeunes choisissent d'être en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation à la SNCF. Le taux de réussite est en moyenne à plus de 80 %.

Si l'entreprise s'implique plus particulièrement dans les métiers ferroviaires dans le cadre d'une politique de recrutement à part entière, elle est aussi entreprise d'accueil pour de nombreux jeunes souhaitant préparer des diplômes dans des domaines très variés.

⁶⁹ Association pour l'Histoire Internationale des Chemins de Fer

⁷⁰ Site Intranet de la SNCF – Portail ressources humaines

La SNCF propose de se former en alternance sur un vaste panel allant du CAP au diplôme d'ingénieur (du niveau IV à I, tous les niveaux d'études sont représentés). Les jeunes peuvent donc trouver une formation en adéquation avec leur projet professionnel et une possibilité de cursus complet en apprentissage, du Bac Pro à l'école d'ingénieur.

L'accueil des jeunes en alternance représente une réelle opportunité pour la SNCF : faire connaître les métiers aux jeunes générations et repérer de futurs collaborateurs. C'est donc avec un soin particulier qu'elle organise leur encadrement par des agents exemplaires au savoir faire reconnu. Les agents volontaires pour encadrer des jeunes bénéficient d'une formation de tuteur de 2 jours.

Le tuteur assure plusieurs missions :

- Organiser le parcours de formation du jeune*
- Encadrer et accompagner le jeune durant sa formation*
- Transmettre⁷¹ sa pratique et ses compétences*
- Veiller à son intégration au sein de l'entreprise*

L'alternance représente également pour ces jeunes une possibilité de recrutement durable à l'issue de la formation, principalement sur les métiers de la maintenance des infrastructures (génie électrique/ électrotechnique et génie civil) ou du matériel. »

Sur le terrain, les acteurs rencontrés reconnaissent l'intérêt de cette démarche même si parfois cet encadrement pédagogique représente une charge de travail supplémentaire.

⁷¹ Nous préférons employer le terme de co-construire les compétences avec le jeune

4.3.3 Les nombreuses réorganisations

À l'instar de nombreuses entreprises, la SNCF évolue rapidement dans ses structures à partir du début des années 2000. Les agents concernés par ces évolutions sont amenés à changer plusieurs fois de lieu, de structure et éventuellement de métier. On assiste alors à un brassage de compétences et à des parcours professionnels de plus en plus variés. On multiplie les gestionnaires de carrière, les responsables développement des compétences et paradoxalement on discerne de moins en moins la sédimentation des compétences chez les agents. On pense inventer le principe de cursus professionnel qui permet à des jeunes cadres d'évoluer successivement dans des fonctions différentes et donc (pense-t-on) de développer des compétences variées et complémentaires. Ce n'est pas forcément parce que vous aurez fait jouer un joueur de football à tous les postes qu'il sera parfait ? De la même façon, imposer un cursus identique à l'ensemble de jeunes cadres ne contribue pas automatiquement à la création de modèles clonés que l'on peut interchanger en toute liberté. Ne s'agit-il pas là d'une réminiscence tenace d'une conception taylorienne consciencieusement entretenue ?

Le terme de « ressources humaines » est lui-même tendancieux. La richesse d'un individu ne se situe pas uniquement dans le nombre de postes qu'il a occupés mais bien plus dans ce qu'il a construit durant ses expériences professionnelles. Par contre, comme chacun est différent, le résultat est rarement le même : l'épanouissement de l'un contraste avec la frustration de l'autre. Il est également dangereux de vouloir projeter sur d'autres ses propres concepts de compétences. La volonté d'un dirigeant n'a jamais construit directement de compétences... heureusement !

Il me semble plus facile de confiner, par des brimades ou des épreuves malheureuses, un individu dans une forme d'incompétence, plutôt que de lui permettre de s'exprimer au risque d'avoir un résultat différent de l'attente initiale.

Nous retrouvons cette forme de pensée également dans l'orientation scolaire des jeunes. Les conseils des parents ne sont parfois que des projections établies sans vraiment laisser de place à la réelle construction par l'intéressé.

« Tu seras médecin ma fille, tu seras cheminot mon fils, tu seras manager mon jeune cadre et tu finiras en Direction avec un grand bureau et une secrétaire. »

Le plus pathétique dans cette situation, c'est que souvent le jeune renonce à sa propre vision, à ses pulsions et à ses affinités pour se conformer à l'idéal que l'on a tracé pour lui. Il s'ensuit parfois des fins de carrière amères et des réveils douloureux.

Que dire alors de celle ou celui qui souhaite s'écarter de sa prédestination. Il est dans la plupart des cas l'objet d'une incompréhension quasi générale et passe pour un illuminé qu'il faut ramener à la raison. Par exemple, à la SNCF, on l'a vu précédemment, les emplois sont classés par filière. Il existe des passages connus entre filières (appelés passerelles). Par contre, dans certains cas, le passage est difficile voire mal vu. Ainsi, on imagine mal un conducteur devenir aiguilleur ou un aiguilleur devenir comptable.

Dans ce contexte délicat de restructuration le syndicat CFE-CGC de la SNCF exprime le malaise de l'encadrement de la façon suivante : *« La CFE-CGC signataire de l'accord sur la Cessation Progressive d'Activité a rappelé ses positions lors du comité de suivi de ce jour.*

Si on peut se féliciter qu'aucune demande de Cessation Progressive d'Activité (CPA) n'ait été refusée au sein de FRET, la situation de crise augmente un risque de harcèlement de l'encadrement.

Dans une période de réorganisation et de chaises musicales, la CFE-CGC rappelle que l'Entreprise ne doit pas utiliser ce dispositif pour supprimer des postes.

*Au contraire, elle doit un poste à ses salariés, et ne doit ni faire pression par une mise au placard ou une mutation géographique forcée, ni pousser l'encadrement à demander une CPA ou un départ à la retraite suite à la séniorisation des effectifs, conséquences de la réforme des retraites. »*⁷²

⁷² CFE CGC Info Nationale 103 du 20 janvier 2010

4.3.4 La description des emplois tenus

Rien de mieux pour mettre dans l'embarras un dirigeant que de lui demander s'il dispose de fiches de postes régulièrement actualisées. Les entretiens menés avec différents responsables révèlent que peu de documents existent dans ce domaine. Il s'agit encore là d'une situation paradoxale quand on connaît le volume de travail réalisé par la direction de la SNCF (notamment l'Institut des Métiers) pour décrire les différents métiers et les déclinaisons en emplois tenus. Dans le cadre de la GPEC, chaque agent est classé sur un emploi-repère. Là encore, la réalité du terrain est toute autre et les bases de données qui servent à déterminer l'évolution des populations restent très perfectibles.

4.3.5 La gestion des compétences rares

Comme d'autres activités, le transport de fret ferroviaire nécessite des compétences rares souvent liées au nombre limité d'experts ou encore au à la complexité du parcours professionnel préalable. À ce stade, le remplacement d'un expert exige une période de fonctionnement en double pour permettre de garantir une bonne transmission des connaissances et donc la préservation potentielle de compétences au sein de l'entreprise. Les contraintes budgétaires ou la difficulté de trouver le bon candidat ne sont pas toujours compatibles avec cette période de relais.

Il faut également prendre en compte la matérialisation des rapports ou des notes de fonctionnement qui sont généralement consignées sur ordinateur. La préservation et l'utilisation de ces données utiles n'est pas toujours optimale. Le remplacement de l'ordinateur entraîne parfois la destruction ou l'oubli de précieuses données qu'il faudra parfois réinventer.

4.3.6 L'absence de considération des compétences non techniques

Très souvent, lorsque l'on parcourt les descriptifs d'emplois tenus ou encore les offres de postes, on peut s'apercevoir que la description des compétences techniques est détaillée et exhaustive. Par contre, les compétences non techniques telles que la capacité à travailler en équipe, la prise d'initiatives, le

bon sens... ne sont pas systématiquement déterminantes dans le recrutement. Pourtant, il est généralement plus simple d'acquérir des connaissances techniques telles que le freinage des trains ou la manœuvre d'aiguillages que de proposer une solution de transport ou une modification du programme de travail prévu.

En négligeant ces compétences non techniques, on s'aperçoit parfois lors d'un changement de poste que la productivité d'une équipe évolue soudainement (en bien ou en mal) alors que rien ne laisser présager une telle évolution. Comme une recette de cuisine où il manquerait un élément infime mais déterminant comme par exemple le sel. Le sel est le condiment qui donne de la saveur à un plat et qui permet de mettre en valeur les autres aliments. Il en va ainsi parfois de certains éléments d'une équipe de travail qui par la mise en œuvre de certaines compétences (sens du compromis et de l'apaisement, encouragement...) donnent une dimension tout autre à leur environnement.

Avouons qu'il est rare de voir figurer dans le descriptif d'une offre de poste en profil recherché ; capacité à trouver un compromis, faculté naturelle à encourager...

Au stade des préconisations, nous reviendrons sur la détection et la mise en œuvre de ces compétences non techniques.

4.3.7 La place de la gestion des compétences

Ces différents constats permettent de douter de la place réellement accordée à la gestion des compétences au sein de Fret SNCF. Les questions de formation sont souvent reléguées en fin de réunion de travail et présentent parfois pour les dirigeants moins un caractère d'urgence que l'avancement de la production et le maintien de la paix sociale...

Pour autant, il ne s'agit pas là de stigmatiser une attitude mais de comprendre que la situation extrêmement difficile de l'Activité Fret nécessite des choix délicats. Il n'est pas certain que ce thème, Fret SNCF puisse retrouver l'expertise qui pouvait la caractériser avant 2004. C'est aussi cette préoccupation qui a motivé ce travail de recherche. Il nous semble aussi que par respect pour tous ceux et celles qui ont su développer un travail de qualité, il importe de préserver l'essentiel des réflexions menées.

4.4 Les perspectives d'évolution

Dans cet esprit, il nous apparaît indispensable d'être force de proposition sur le sujet. Les réflexions menées, les entretiens réalisés auprès de collègues nous encouragent dans cette direction.

4.4.1 Les Opérateurs Ferroviaires de Proximité

L'année 2009 est marquée par l'annonce du plan BORLOO prévoyant un investissement de l'État Français de 7 milliards d'Euros. Cette somme est notamment prévue pour la création d'OFP. Le grand public est désormais informé de ces structures grâce à de nombreux articles parus. Parmi ceux-ci, nous citons en particulier un dossier important paru dans La Vie du Rail.

Nous verrons dans cette partie la définition de l'OFP mais aussi l'implantation de telles structures dans le monde. En France, de nombreux projets voient le jour avec des fortunes différentes. Nous en ferons par la suite, un inventaire non exhaustif. L'intérêt étant d'analyser les compétences nécessaires au bon fonctionnement de ces structures.

Enfin, dans la dernière partie de cette étude, nous procédons à la création d'une structure OFP virtuelle pour pouvoir examiner les perspectives d'évolution des compétences.

A) Définition de l'Opérateur Ferroviaire de Proximité

L'Opérateur Ferroviaire de Proximité se caractérise par une structure beaucoup plus légère que l'entreprise ferroviaire, en fait un sous traitant organisé comme une PME.

Ce type d'entreprise fonctionne généralement sur une zone d'action restreinte (une ou plusieurs lignes rattachées à une gare de jonction) en collaboration avec une ou plusieurs entreprises ferroviaires. Dotée d'un parc de locomotives, l'OFP forme son personnel en fonction des particularités des différents sites desservis par fer.

La polyvalence et la proximité des chargeurs sont des qualités particulièrement recherchées pour l'accomplissement de ce travail de dessertes terminales.

Dans son édition du 14 octobre 2009, le quotidien La Tribune publie un article consacré à la mise en place des structures OFP dont voici un extrait très intéressant concernant le rôle futur pressenti pour les OFP : « *Selon des observateurs, les OFP pourraient d'ailleurs représenter à terme un quart du trafic ferroviaire. Un élément de la loi relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires pourra les aider dans ce sens. RFF, propriétaire de l'infrastructure ferroviaire, aura la possibilité de leur déléguer la gestion et l'entretien du réseau qu'ils exploitent. Dès lors, qu'il s'agit de lignes capillaires dédiées au fret. Ce rôle était jusque là assuré par la SNCF, gestionnaire d'infrastructure délégué.* »

B) Historique

Les OFP connues en Amérique du Nord sous le nom de Short lines existent depuis de nombreuses années. On en dénombrait près de 1000 en 1916 mais progressivement leur nombre s'est considérablement restreint : elles n'étaient plus que 240 en 1970. La politique de libéralisation mise en œuvre dans les années quatre vingt leur a donné une nouvelle vigueur.

Ces petites entités travaillent nécessairement en relation avec les grandes compagnies. Généralement des partenariats sont mis en place afin de proposer aux clients chargeurs un contrat de transport unique.

Actuellement on dénombre plus de 550 Short lines aux États Unis. Certes, il est difficile de comparer l'organisation ferroviaire aux États Unis et celle que l'on peut rencontrer en Europe. Aux États Unis, de nombreuses conditions favorisent le fret ferroviaire. Premièrement, il y a très peu de trains de voyageurs et les conditions d'exploitation du fret sont plus compétitives. Par exemple, le gabarit des ouvrages d'art est beaucoup plus important et il est possible de faire circuler des conteneurs sur deux niveaux. La taille de ces entreprises est variable, certaines sont très développées, d'autres possèdent simplement une locomotive !

C) Sur le continent Américain

Au Canada également de nombreuses Short lines fonctionnent en complémentarité avec les grandes compagnies. Nous présentons un exemple.

Le **Chemin de fer Saint-Laurent et Atlantique (SL&A)** exploite une ligne ferroviaire de plus de 420 kilomètres entre Portland, dans le Maine, et Sainte-Rosalie, au Québec. Le SL&A traverse la frontière canado-américaine à Norton, au Vermont, et échange ses wagons avec son partenaire principal, le CN (Opérateur historique canadien), à Sainte-Rosalie, au Québec. Le SL&A dessert de nombreux entrepôts et centres de distribution, des terminaux intermodaux et des centres de transbordement de produits en vrac en Nouvelle-Angleterre et dans les Cantons de l'Est, au Québec.

Les équipes de gestion postées à Auburn, dans le Maine, et à Richmond, au Québec, veillent à fournir un service de qualité à tous les clients canadiens et américains. Ces équipes organisent une desserte par conteneurs sur deux niveaux et proposent un service de transport de semi-remorques vers des destinations locales ou internationales.

Le SL&A donne accès à cinq grands ports en eau profonde et dessert plusieurs usines à papier. Il achemine diverses marchandises (produits forestiers, unités intermodales, produits industriels, acier, céréales et produits agricoles).

Le SL&A fournit des solutions de transport efficaces pour toutes les destinations aux États-Unis, au Canada, au Mexique et à l'étranger.

D) En Europe

En Suisse, cela fait 100 ans que des OFP ont leur propre réseau et amènent les wagons aux gares de jonction où l'opérateur national les récupère pour achever le transport.

Nous laissons Laetitia DABLANC – Chargée de recherche à l'Inrets – présenter la situation en Allemagne. « *En Allemagne, même avant la libéralisation du secteur ferroviaire, il y en avait 150. Maintenant, on en compte 260. Ce sont les Länder qui ont créé des compagnies régionales. Aujourd'hui, les Länder se retirent du capital des compagnies régionales. Les collectivités n'ont plus d'argent. Et, de toute façon, on n'a plus besoin d'elles : ça fonctionne bien, mêmes sans elles.* »

Ces opérateurs de proximité existent et fonctionnent selon un modèle économique rentable. Plusieurs facteurs favorisent ce dynamisme. Tout d'abord la géographie industrielle allemande très décentralisée et aussi l'engagement

technique et financier des collectivités locales. Cette tradition de compagnies ferroviaires locales commence au 19^{ème} siècle en Allemagne avec la révolution industrielle. Les collectivités achètent alors des trains et construisent des réseaux ferrés secondaires. On retrouve cet engagement en France sous la forme des Chemins de Fer d'Intérêt Local. Nous l'aborderons ultérieurement.

Ainsi, le constructeur de machines agricoles Claas installé dans la petite ville de Harsewinkel fabrique chaque jour environ 400 000 engins sur des chaînes de montage.

En raison de l'ampleur significative de ces volumes à transporter, Claas souhaite alors utiliser la logistique ferroviaire. Par contre, l'embranchement ferroviaire le plus proche est situé à 3 kilomètres de l'usine. Une solution innovante est donc mise en place. Claas passe un accord avec un OFP nommé Teutoburger Wald-Eisenbahn (TWE). L'OFP se charge de construire la voie de raccordement reliant l'usine au réseau ferré. En contrepartie, TWE obtient l'exclusivité d'exploitation de ce tronçon de ligne. Les machines agricoles sont acheminées jusqu'à la gare de triage la plus proche avant d'être confiées à une entreprise ferroviaire (Deutsche Bahn par exemple) pour la réalisation du parcours principal.

Autre exemple allemand, la compagnie Häfen und Güterverkehr (HGK) située dans la région de Cologne. Dans un article de La Vie du Rail⁷³, Antoine HEULARD nous raconte l'histoire de cet OFP.

« La success story débute en 1894, avec la création de deux compagnies ferroviaires financées par les pouvoirs publics. À l'époque, la révolution industrielle bat son plein. Dans la région de la Ruhr, à l'ouest de l'Allemagne, les mines et les usines tournent à plein régime. Pour renforcer la prospérité de leurs communes, les mairies de Cologne, Bohn et Frechen unissent leurs efforts et créent un réseau ferré reliant leurs cités à une importante mine de lignite située à proximité : la KFBE et la KBE voient le jour. Chaque jour, les wagons transportent leur lot de briquettes et de charbon brun utilisées pour le chauffage des particuliers ou des industriels [...].

Mais le grand tournant intervient en 1992 alors que se profile la libéralisation du marché du rail, Cologne orchestre la fusion des deux compagnies avec

⁷³ La Vie du Rail n° 3229 du 28 octobre 2009, pages 16 et 17

l'opérateur des quatre ports fluviaux de la commune. La nouvelle entité se lance alors avec succès à la conquête de nouveaux marchés. Pari gagnant : fort de son ancrage local, HGK se développe hors de ses frontières. Elle est ainsi la première compagnie privée à organiser un trafic transfrontalier en direction de la Pologne. »

E) En France

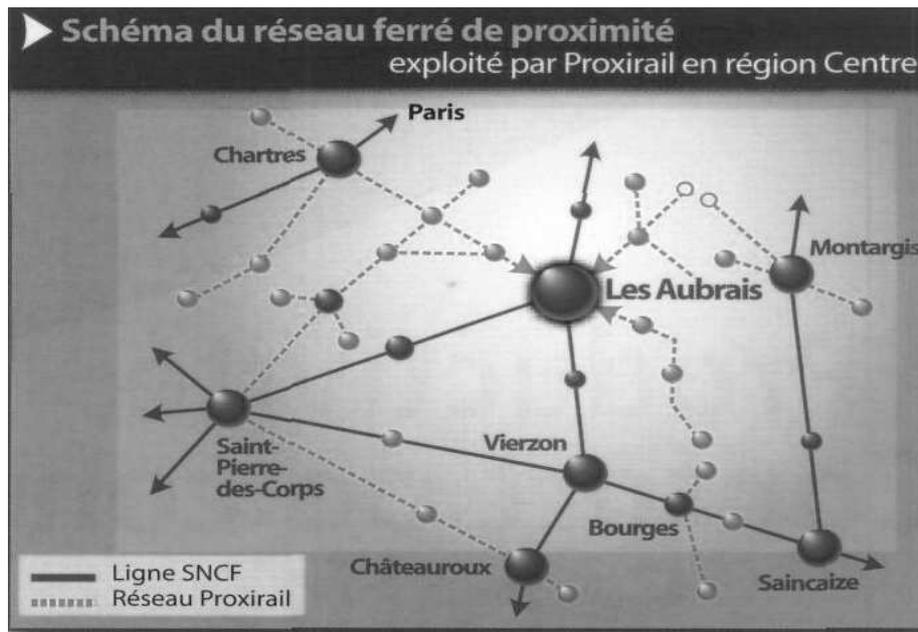
Pendant la période consacrée à cette étude, on assiste à un développement important des structures OFP sur le territoire français. Nous verrons donc chronologiquement les principales décisions prises dans le cadre de la création de structures de type OFP. Certains projets vont se concrétiser ou évoluer sensiblement, d'autres par contre se trouvent repoussés aux calendes grecques.

La première expérience se situe dans le centre de la France. Le 26 septembre 2007, Olivier MAREMBAUD – Directeur Général de Fret SNCF – signe avec l'association de chargeurs Proffer Centre un protocole de fondation de Proxirail, premier opérateur ferroviaire français de proximité à capitaux privés. Cette société nouvelle dans laquelle la SNCF va prendre une participation est créée à l'initiative des chargeurs céréaliers de la région Centre pour faire face au retrait de Fret SNCF sur ce type de dessertes.

La structure Proxirail doit donc assurer la collecte et le regroupement de wagons céréaliers dans un périmètre délimité (Chartres, Saint Pierre des Corps, Nevers, Montargis) avec un point nodal situé en gare de Les Aubrais. Pour accomplir cette mission de desserte de surface, Proxirail dispose de moyens dédiés (conducteurs, locomotives) fournis par la SNCF. Dans ce cadre, une réflexion a été menée par les responsables de Proxirail pour définir les compétences nécessaires pour accomplir les missions ferroviaires confiées.

Pour l'instant, malgré un dossier de présentation bien structuré, le projet est en sommeil. Le travail de préparation réalisé à cette occasion est une des sources d'inspiration qui servent à la création dans ce document d'une structure OFP virtuelle.

Figure 8 : Schéma du réseau PROXIRAIL



De nombreuses initiatives ferroviaires sont signalées en France. Citons par exemple le cas en Bretagne⁷⁴ :

« Associées en 1998 autour d'un centre de stockage et de transit des céréales commun, à Montauban de Bretagne, cinq coopératives bretonnes utilisent déjà le train depuis 2002. Réunies autour d'Alliances Ouest Céréales (AOC) depuis une douzaine d'années, Agrial, Coopagri, Garun Paysanne, Vegam et Le Gouessant utilisent le fer depuis 2002. Les coopératives proposent en effet à des industriels – majoritairement du nord de la France – de gérer leur fret grâce à leur zone de transit. Concrètement, OAC propose à ses clients des autres régions françaises de décharger leurs produits sur la Brohinière et de les stocker dans leurs silos via un système de tapis roulant. Ce sont entre 100 000 et 150 000 tonnes qui arrivent par le train chaque année, soit une moyenne de deux trains par semaine. »

On signale également des discussions dans plusieurs régions françaises comme le projet Proffer en Languedoc Roussillon ou encore en Auvergne sous l'impulsion de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie. Nous reviendrons ultérieurement sur l'évolution de ces différents dossiers.

⁷⁴ Le journal des entreprises Edition Morbihan rubrique actualité du 10/09/2010

Par la suite, plusieurs projets se dessinent sur l'ensemble du territoire français notamment dans les grands ports tels que Rouen, Le Havre ou encore La Rochelle.

Les ports français sont confrontés à un contexte nouveau. En effet, la loi leur a donné de nouvelles compétences en leur confiant la gestion du réseau portuaire. Au même titre que RFF, ils ont donc l'obligation de garantir un accès égal à l'ensemble des entreprises ferroviaires potentiellement intéressées. En outre, la réforme portuaire a eu pour effet de transférer le personnel assurant le fonctionnement des portiques à des entreprises de manutention privées. Si l'on ajoute à ces deux évolutions, les bouleversements successifs observés dans l'organisation de l'opérateur historique Fret SNCF, on comprend mieux l'intérêt des ports français à se préoccuper légitimement de l'avenir des acheminements ferroviaires.

Cette préoccupation n'est pas nouvelle comme en témoigne cet extrait qui date de 1971 :

« Les unités industrielles qui viennent s'établir en zone portuaire sont généralement aussi de grande taille : ce sont celles qui requièrent l'approvisionnement ou l'évacuation de masse où le train complet trouve sa place et l'embranchement particulier son terrain d'élection. Il importe donc que la SNCF suive l'effort considérable d'investissements que le Port consent, car tout nouveau quai, tout nouveau terre-plein, toute nouvelle zone d'implantation industrielle appelle ses voies ferrées de chargement et de desserte générale. Les besoins des grands ports, et notamment de celui du Havre, n'en ont pas moins jusqu'ici été couverts, le rail ne pouvant se permettre d'être absent ni même en retard au rendez-vous de l'expansion économique. Ce qui était son devoir d'hier est plus que jamais son intérêt de demain. »⁷⁵

Quarante ans sont passés mais le discours reste le même. Le Port du Havre et la SNCF sont toujours en discussion pour mettre en place une desserte ferroviaire permettant de rivaliser avec les grands ports européens.

⁷⁵ Revue Générale des chemins de fer Avril 1971 Un port qui a triplé son trafic en 10 ans : Le Havre

F) Le projet du port de La Rochelle

Les discussions ont démarré dès la fin de 2007 entre le port de La Rochelle et la SNCF pour améliorer la desserte ferroviaire de la plate forme. Les missions confiées à l'OFP sont outre la desserte du port, la gestion des circulations sur le réseau ferré portuaire et l'amélioration de l'accès de l'hinterland.

Dans la conclusion de son article, Marie Hélène POINGT précise que : « *Pour gagner des parts de marché face à la route, le nouvel opérateur ferroviaire devrait faire des efforts sur ses tarifs, grâce à la polyvalence demandée à ses personnels et à une meilleure utilisation de ses moyens, à commencer par les engins moteurs.* »

Le 6 décembre 2009 soit moins de 3 mois après l'annonce du plan BOORLO, la volonté commune du Grand Port Maritime de la Rochelle et de Fret SNCF aboutit à la création du premier opérateur ferroviaire de proximité français. C'est en présence de Dominique BUSSEREAU, Secrétaire d'État chargé des Transports que Pierre BLAYAU, Directeur de SNCF Géodis et Xavier BEULIN, Pdt du Port de La Rochelle ont officialisé la création de Navirail Atlantique. Pierre BLAYAU à cette occasion a rappelé l'enjeu de cette structure :

« Nous vivons la première manifestation du Fret d'avenir, l'illustration de la capacité de la SNCF à se transformer en un opérateur de qualité, performant et réactif. »

Dominique BUSSEREAU a tenu à rappeler que les OFP peuvent apporter du trafic aux grands opérateurs ferroviaires. Et Xavier BEULIN a lui insisté sur la qualité du travail réalisé en partenariat avec Fret SNCF, l'implication de Luc NADAL et le travail des équipes de Pierre BOUTIER autour de David DE SMEYTERE

L'opérateur ferroviaire, dont le capital est détenu à 51 % par le port et à 49 % par SNCF débutera ses trafics au dernier trimestre 2010. Le communiqué de presse réalisé à cette occasion par la Direction Fret Atlantique de la SNCF précise les points suivants :

« Navirail Atlantique se positionnera tout d'abord comme opérateur de desserte terminale de la zone portuaire de La Rochelle puis développera son activité en 2011 sur les trafics de céréales, granulats, engrais et hydrocarbures de la région Poitou-Charentes ; il offrira également une interconnexion avec les entreprises

ferroviaires longue distance comme Fret SNCF via le relais de St Pierre des Corps.

Le développement du trafic portuaire est indissociable du développement du trafic ferroviaire. Pour avoir un port compétitif, il faut pouvoir évacuer massivement, très vite et très loin des marchandises et il n'y a que le fret ferroviaire pour satisfaire cette exigence. Cette association novatrice et ambitieuse pourrait être la première d'une longue liste de partenariats de développement entre Fret SNCF et les ports français. »

Le 8 octobre 2010, un nouveau rebondissement apparaît dans ce dossier : Le port de La Rochelle choisit finalement de s'allier avec le concurrent Euro Cargo Rail. Le projet NaviRail Atlantique est abandonné et constitue un revers supplémentaire pour SNCF Géodis. L'Officiel des Transports dans son édition du 15 octobre 2010 relate les faits de la façon suivante :

« Le 8 octobre, Maritime Rails Services a opéré un train complet entre le port rochelais et les zones de stockage de carburants et de combustibles du groupe Picoty à Guéret (23). Ce trafic est le premier réalisé par un opérateur ferroviaire de proximité portuaire en France : OFP La Rochelle – Maritime Rails Services. Une PME dont le capital est détenu à 75,1 % par le Grand Port Maritime de La Rochelle et à 24,9 % par Euro Cargo Rail (ECR) filiale française de fret ferroviaire de la Deutsche Bahn. Ce partenariat n'est pas une surprise depuis le désaccord de notoriété publique, sur les options commerciales souhaitées par le port pour la création commune de l'OFP NaviRail Atlantique annoncée en décembre. »

En réponse à cette décision, la position de la SNCF concernant les OFP est rappelée par Pierre BLAYAU – Directeur de SNCF-Géodis – dans le journal interne de la SNCF⁷⁶ de la façon suivante :

« Comme elle s'y est engagée dans le cadre de son schéma directeur, SNCF Géodis soutiendra l'émergence des OFP, pourvu qu'ils ne se substituent pas à Fret SNCF. »

Un peu plus tôt, SNCF Géodis a acté la création d'un autre OFP en Auvergne cette fois.

⁷⁶ Les Infos – journal interne de la SNCF – n°339 du 22 octobre 2010 au 04 novembre 2010

« L'acte de naissance de l'opérateur ferroviaire de proximité SAS Ferovergne a été paraphé le 30 septembre à Clermont Ferrand par Brice HERTEFEUX, le ministre de l'Intérieur, Dominique BUSSEureau, secrétaire d'État aux transports, Pierre BLAYAU, directeur de SNCF Géodis et la Chambre régionale de commerce et d'industrie à l'origine du projet. La société, majoritairement portée par des transporteurs routiers et des logisticiens à hauteur de 64 % est aussi soutenue par des chargeurs (10 %) et SNCF Géodis (15 %). Elle devrait lancer son premier train en novembre, pour le compte de Granulats Bourgogne Auvergne. »

G) Les autres projets portuaires

Sur le même thème, les chambres de commerce du Havre et de Rouen ont engagé une concertation avec les chargeurs présents sur ces deux sites.

Le projet proposé par le port du Havre concerne la création d'un chantier multimodal réalisé au cœur de la zone industrielle portuaire. Selon la Vie du Rail⁷⁷ : « Cette plateforme, attendue mi-2013, permettra de traiter 300 000 EVP et de renforcer la part du rail et du fluvial dans les pré et post-acheminements des conteneurs. »

Ce projet prévoit en outre deux innovations majeures :

- il n'est pas exclu de constituer des trains mixtes composés de fret conventionnel (wagons isolés) et de fret combiné.
- Les opérateurs de transport combiné devront payer un loyer pour les inciter à utiliser au maximum la plateforme.

En effet, comme le précise Christian FEUVRE –Directeur Adjoint des opérations du port du Havre - : « Trop souvent en France, des plateformes ont été financées par des collectivités locales et n'ont pas été utilisées. »

Les projets les plus avancés concernent donc les zones portuaires ainsi que certains secteurs situés en zone rurale. Néanmoins, les structures OFP peuvent néanmoins envisager un réel développement dans des zones plus urbaines où la logique de transport n'est pas tout à fait similaire. En effet, dans ces zones proches des villes, les réseaux sont généralement saturés par les transports de voyageurs et il convient donc d'adopter une organisation différente.

⁷⁷ La vie du Rail, n° 3266 7 juillet 2010, page 18

4.4.2 Fret urbain

La livraison de marchandises en ville engendre de plus en plus de difficultés notamment dans le cœur des grandes agglomérations et particulièrement dans les zones piétonnières. Ce besoin en approvisionnement est souvent difficile à réaliser et engendre des nuisances croissantes.

La logique du fret urbain consiste à utiliser ou réutiliser dans certains cas des modes d'approvisionnements des villes plus écologiques et moins agressifs pour l'environnement urbain. Par exemple, dans les grandes villes françaises traversées par des fleuves navigables, on réfléchit à la possibilité d'utiliser à nouveau le transport fluvial pour acheminer les marchandises. De la même façon, la pénétration des agglomérations importantes peut s'effectuer par le rail généralement en utilisant des installations existantes.

Pour les chargeurs, la logistique urbaine apparaît comme une réelle opportunité, qui confortera leur positionnement dans les grands centres urbains. Ce choix peut ouvrir de nouveaux marchés et permettre d'obtenir la norme HQE qui devient désormais une priorité pour les industriels et les collectivités ;

Les collectivités locales, en outre, cherchent de plus en plus un consensus sur une nécessaire diversification des modes de transport de marchandises.

Au niveau des compétences attendues, l'opérateur de fret urbain doit pouvoir offrir, en plus de la prestation de transport proprement dite, une solution de logistique souvent innovante et une polyvalence du personnel.

A) Monoprix à Paris

Depuis 2007, via sa filiale VFLI, Fret SNCF achemine 4 à 6 wagons de marchandises par jour, cinq jours par semaine, vers Paris, pour le compte de l'enseigne Monoprix et de 27 de ses magasins parisiens. La distribution terminale vers les magasins s'effectue à l'aide de véhicules électriques.

Autre expérience, depuis mars 2008, Fret SNCF et VFLI acheminent une vingtaine de wagons de marchandises vers Paris cinq fois par semaine, soit environ 210 000 palettes de marchandises générales et de boissons sans alcool par an.

Cette expérience permet de réduire de 10 000 le nombre de camions entrant dans la capitale et de redécouvrir une méthode d'approvisionnement plus respectueuse de l'environnement. N'oublions pas que depuis fort longtemps, Paris est approvisionné par la Seine, autre moyen de transport en renouveau.

B) D'autres expériences de fret urbain

À Amsterdam notamment, le concept innovant réside dans l'utilisation du tramway pour transporter, dans des périodes de moindre affluence, des marchandises à destination du centre ville.

4.4.3 Positions stratégiques et politiques

A) La position de la SNCF

Dans la lettre ferroviaire N° 3 consacrée au fret ferroviaire, on peut lire en page 2 l'interview donné par Pierre BLAYAU sur le sujet de l'évolution des structures de Fret SNCF : *« Entité, frégate, transporteur, opérateur... il n'est pas évident de s'y retrouver dans le projet de nouvelle organisation. Aujourd'hui, rien n'est définitif, les statuts juridiques des filiales ou entités qui verront le jour ne sont pas arrêtés, les discussions sociales étant en cours. « Nous n'avons pas retenu les suggestions qui ont pu être faites ici et là sur une filialisation de l'activité, nous pensons que des entités spécialisées sont plus aptes à générer de la compétitivité et de la fiabilité résume Pierre BLAYAU, Directeur de la branche transport et logistique. Ce qui est certain c'est que les cheminots seront volontaires et travailleront selon d'autres règles d'organisation tout en conservant leur statut. Ainsi les 800 à 1 000 conducteurs qui avaient exprimé leur volonté, à l'automne 2008, de travailler autrement, ne sont pas oubliés. Un effort sera également réalisé sur les frais de structure, dans la mesure où la simplification du réseau permettra sans doute d'alléger un petit peu les frais généraux. Et enfin, un effort sur la qualité de service, qui même s'il faut reconnaître que les équipes de fret ont fait d'énormes efforts ces derniers temps, elle n'est pas toujours au rendez-vous, il y a encore une marge de manœuvre » précise Pierre BLAYAU. »*



Photo 7 Pierre BLAYAU Président de SNCF GEODIS lors d'une visite à Bordeaux (33) le 26 novembre 1988

Dans une étude menée au sein de Fret SNCF, Céline QUEDE⁷⁸ aborde un point délicat de cette réforme annoncée de Fret SNCF avec un constat plutôt alarmant sur la capacité de l'entreprise à se projeter dans l'avenir et de fournir à ses agents une vision claire.

*« Pourtant, cela est essentiel, il faut être capable de **donner une vision aux agents** et il faut être capable d'anticiper le futur en lien avec la stratégie pour ne pas se retrouver avec des individus qui n'ont pas évolué ou pire qui ne sont plus nécessaires à l'entreprise car leur emploi a disparu et que l'entreprise ne l'a pas anticipé. Il faut aussi être capable de faire évoluer les ressources de l'entreprise en fonction de ses besoins futurs.*

Il est clair qu'actuellement, l'entreprise ne peut pas offrir un parcours professionnel visible sur 10 ans ; elle n'est d'ailleurs plus en mesure de le faire,

⁷⁸ QUEDE, Céline mémoire de Master MACOR 2008 Comment mettre en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences efficace dans un modèle d'organisation bureaucratique au sein d'une entreprise publique à caractère industrielle et commerciale ? Etude réalisée sous la direction de P ZARIFIAN

les contraintes externes et internes à l'entreprise n'offrent plus une vision à long terme comme il a pu y avoir il y a quelques années en arrière. »

Ces propos rejoignent les angoisses témoignées sur le terrain qu'ils proviennent de sources syndicales ou des agents eux-mêmes.

Pourtant, dans sa communication externe, la SNCF semble prendre conscience de l'impérieuse nécessité d'évoluer en stratégie. L'extrait qui va suivre est la conclusion d'une intervention réalisée par Armand TOUBOL – cadre dirigeant de la SNCF – lors d'un séminaire organisé par AFT-IFTIM le 14/01/2010.

« Fret SNCF est en train de prendre la mesure de la concurrence internationale tant en trafics domestiques qu'en trafics internationaux. Elle a fait évoluer sa stratégie de coopération peu conforme aux règles européennes vers une stratégie de coopération⁷⁹ et vers la maîtrise de ses offres et de ses trafics de bout en bout.

Entamée avec beaucoup de retard par rapport à son principal concurrent : la DB, cette stratégie doit se développer dans le climat de récession qui frappe l'Europe de plein fouet depuis mi-2008 et qui risque de durer encore quelque temps. Le défi est donc encore plus grand, d'autant qu'il se double de l'absolue nécessité de rehausser la productivité des services. »

B) Le rapport CHAUVINEAU

Ce rapport se situe dans le cadre d'une mission confiée par Dominique PERBEN alors Ministre des Transports. Le thème général est « Fret ferroviaire et développement local ». Le contenu de cette mission a été concerté avec l'Association des Régions de France.

Jacques CHAUVINEAU décrit le contexte de son rapport de la façon suivante :

« Il s'inscrit dans une démarche qui commence à entrer dans les faits, à l'initiative du tissu économique et des entreprises. Pour surmonter le recul de l'offre ferroviaire résultant du plan Fret SNCF, les chargeurs veulent susciter la

⁷⁹ Le terme de coopération décrit un mélange de compétition et de coopération, situation qui est apparue en 2008 pour caractériser les relations ambiguës SNCF/DB

création en France d'opérateurs ferroviaires de proximité, inspirés des short-lines créées dans d'autres pays en les adaptant aux conditions françaises.

Ils veulent également associer la relance du trafic fret à une remise en état des infrastructures.

Trois initiatives locales ont été prises en ce sens ; d'autres sont en gestation.

Le tissu économique et les entreprises veulent agir vite, si possible en partenariat avec la SNCF qui, de par son implantation nationale et son statut d'EPIC, leur apparaît comme un partenaire privilégié encore que non exclusif. Ils ont également saisi RFF.

Cette initiative relierait le report modal vers le ferroviaire, au développement local et au renforcement de l'attractivité des territoires. A ce titre, tout en respectant la pleine autonomie des acteurs concernés et les négociations sociales associées chaque expérience pourrait faire l'objet d'un débat et d'un suivi local impliquant la société civile.

L'ambition de ce rapport est de semer et de faire lever des graines de développement durable, dans la continuité du rapport des Sénateurs Hubert Haenel et François GERBAUD (Fret ferroviaire français : la nouvelle bataille du rail – février 2003). »

Ce document constitue une des pierres angulaires du travail de réflexion important mené par le gouvernement français sur le sujet du report modal vers le ferroviaire.

Dans le cadre de notre étude, plusieurs points retiennent plus particulièrement l'attention.

« L'idée se propage dans le tissu économique qu'il faut repenser le fret ferroviaire autour de deux organisations disjointes et complémentaires : d'une part une organisation industrielle sur les grands axes denses ; d'autre part des organisations de proximité, adaptées au contexte français, pour drainer, distribuer et regrouper les flux. Les pays qui ont innové dans ce sens ont provoqué un report modal fort. »

Cette séparation figure déjà dans le plan de relance du Fret de 2003 qui distingue d'une part les zones fret et de l'autre les grands axes reliant les triages entre eux. Déjà on voit apparaître de nouveaux métiers tels que gestionnaire de production, planificateur de convois, gestionnaires d'aléas...

« En drainant les trafics, en innovant, en assumant les tâches locales, les opérateurs ferroviaires de proximité aideront à reconstruire une chaîne ferroviaire de bout en bout, compétitive. Ils élargiront ainsi le marché ferroviaire, créeront de la valeur et de la croissance ferroviaire associée au développement local. »

On retrouve bien la notion d'innovation donc d'entreprise innovante. La sous-traitance est sous entendue dans les tâches locales. Cette logique n'est pas sans rappeler celle qui a conduit à la création et au développement des Chemins de Fer Economiques.

« Les opérateurs locaux pourraient naître de la création de sociétés dont le capital métriserait d'une part le tissu économique, d'autre part le savoir faire ferroviaire de la SNCF. Les opérateurs à grande vitesse pourraient, s'ils le souhaitent, repenser leur présence locale en l'adaptant à la nouvelle donne des opérateurs de proximité. »

L'utilisation des compétences ferroviaires de la SNCF est mise en avant comme une condition essentielle de démarrage de l'activité des OFP. Il reste ensuite à pérenniser la structure grâce à un transfert de compétences.

« Cette innovation est vitale pour le tissu économique et pour le fret ferroviaire. Techniquement, socialement et politiquement complexe, elle suppose une volonté tenace de partenariat, beaucoup de concertations, du pragmatisme, un débat au sein de la société civile pour en faire projet transpartisan. »

Dans cette analyse, Jacques CHAUVINEAU entrevoit que la transition SNCF/OFP ne fait pas forcément que des heureux et que les cheminots de la SNCF n'acceptent pas facilement l'idée de devoir former un personnel affecté dans des structures à capitaux privés...

Cette crainte est clairement identifiée par l'auteur qui apporte quelques précisions sur la méthode préconisée.

« Concevoir et mettre en œuvre des organisations et des métiers ferroviaires adaptés au drainage et à la distribution de proximité, ce qui amène à mettre au point des méthodes de travail adaptées, fondant la notion de cheminot de proximité. »

Fournir aux clients des prestations locales complémentaires au transport, contribuant à l'équilibre économique des nouveaux opérateurs et à la création de valeur pour toute la chaîne ferroviaire : vérification de propreté et petit entretien de wagons, du matériel moteur, opérations de chargement et déchargement, entretien d'embranchements... »

Il est à noter que certaines de ces prestations s'effectuent déjà. Il suffit de les acter et de les intégrer dans des structures autonomes et plus légères.

Bien évidemment, il ne faut pas exclure la dimension sociale en respectant quelques paramètres incontournables.

« L'exclusion de toute démarche du type moins disant social. La compétitivité sera fondée sur des métiers et des organisations spécifiques, appuyés sur la Convention Collective existante des Voies Ferrées d'Intérêt Local et de sa réglementation du travail, renégociées et modernisées. »

Jacques CHAUVINEAU poursuit en mettant en avant la notion importante d'expérimentations concertées avec l'ensemble d'acteurs.

« La dimension sociale du projet est essentielle. On ne saurait en effet ignorer qu'il modifiera fortement le cadre dans lequel l'opérateur historique a exercé son monopole sur le territoire national. Il faut donc prendre en compte les interrogations voire les inquiétudes soulevées au sein de la SNCF. Dans cet esprit, il est essentiel que les savoir faire, potentiellement complémentaires, de cette dernière et des acteurs de proximité, ceux de leurs personnels respectifs, soient sollicités et associés à ces expérimentations. »

Toutes ces préconisations servent à alimenter et à enrichir les initiatives nationales soutenues particulièrement par Dominique BUSSEREAU – Secrétaire d’État aux Transports depuis 2006.

C) Les engagements de Dominique BUSSEREAU

Dans un document intitulé Action fédérative Fret – Rapport définitif datant de Mai 2000, Patrice SALINI, à la demande de Dominique BUSSEREAU s’interroge sur l’avenir du fret ferroviaire et notamment sur le concept même :

« On peut cependant s’interroger sur le point de savoir s’il n’est pas utile de concevoir une approche nouvelle ou « différente » des techniques ferroviaires. Ses principes (planification –massification), qui étaient à l’origine de son efficacité et de sa productivité, s’opposent peut-être à ce qu’on tire le meilleur parti des nouvelles technologies et du mode organisationnel correspondant. »

D) L’avenir du fret ferroviaire

Le sénateur UMP du Bas Rhin, Francis GRIGNON, a rendu publiques hier (20/10/2010) les conclusions d’un groupe de travail de la Haute assemblée qu’il préside sur l’avenir du fret ferroviaire. Nous en reproduisons ci-dessous des éléments de synthèse tirés d’une revue spécialisée.⁸⁰

Nous pensons qu’il s’agit là d’un document de référence pour la mise en œuvre de la politique de développement du fret ferroviaire en France.

« Le trafic de fret ferroviaire en France a connu une baisse continue depuis la fin des Trente glorieuses. En 1950, le fer assurait le transport des deux tiers de marchandises en France. Aujourd’hui, seule une marchandise sur dix est transportée par le fer, contre plus de huit sur dix par la route. »

Le rapport poursuit en soulignant notamment les difficultés d’adaptation de la SNCF, le contexte industriel français défavorable, la concurrence routière européenne, l’état du réseau français...

Nous nous attardons sur un premier point particulier concernant notre étude, les coûts de structure :

⁸⁰ Correspondance économique du 21/10/2010, Quotidien d’Informations économiques et sociales, rubrique problèmes d’actualité, pages 38-40

« La SNCF pâtit de certaines spécificités liées notamment à son statut d'établissement public. Les frais de structure et d'encadrement représentent un quart du chiffre d'affaires de Fret SNCF et 20 % des coûts totaux, notamment en raison du poids très important des structures régionales qui gèrent le wagon isolé. En outre, la proportion de conducteurs de locomotives est beaucoup plus faible à la SNCF que chez ses concurrents. Chez Euro Cargo Rail ou chez Europorte, cette proportion est de deux tiers, contre un tiers environ à la SNCF. »

Ce rapport comporte par la suite 9 propositions. Nous en présentons quelques unes dans ce document :

« Proposition 3 : une réflexion doit être menée sur la possibilité d'attribuer des aides publiques pour l'exploitation de certaines lignes de faible trafic de wagons isolés qui répondent à une logique d'aménagement du territoire. La situation actuelle n'est plus tenable. La SNCF est en effet la seule entreprise qui assure aujourd'hui le trafic de wagons isolés, à l'origine des deux tiers du déficit de l'activité fret, alors que l'entreprise publique doit dans le même temps rendre des comptes à l'État.

Proposition 7 : les opérateurs ferroviaires de proximité (OFP) doivent être rapidement mis en place, sans modifier le cadre législatif actuel. Alors que l'engagement national pour le fret ferroviaire prévoyait la création à partir de 2010 d'au moins un opérateur ferroviaire de proximité dans chaque grand port maritime, un seul a vu le jour au port de La Rochelle. Il existe par ailleurs un autre OFP sur le terrain (TPCF) Fret dans le pays Cathare), mais son activité et ses ambitions demeurent modestes. »

Nous retenons ces propositions pour la suite de l'étude et également les commentaires apportés sur ce sujet par un journal régional qui cite le Sénateur GRIGNON ⁸¹:

« En terme d'organisation, je propose de développer les opérateurs ferroviaires de proximité, comme cela s'est fait pour le port de La Rochelle et comme y réfléchit le port de Strasbourg, pour qu'une entité organise au mieux les wagons en regroupant les marchandises, en les triant et en constituant des trains. »

⁸¹ DNA (Dernières Nouvelles d'Alsace) édition du 20/10/2010, page 1

E) Positions syndicales

CFDT Cheminots

Dans un dossier intitulé « L'avenir du FRET ferroviaire » daté du 30 juin 2009 et paru sur le site internet du syndicat, la CFDT Cheminots exprime sa position de la façon suivante :

« Le bilan proposé à la réflexion des cheminots et de leurs représentants est clair : les plans successifs appliqués depuis 10 ans au fret SNCF n'ont pas permis d'équilibrer les comptes de l'activité. Et leur cohérence aboutit à privilégier la massification des trafics sur des longues distances. Conséquence, les trafics locaux, diffus et irréguliers sont abandonnés.

Longtemps adapté à l'industrie lourde (sidérurgie, chimie...) le mode ferroviaire peine à répondre aux besoins de l'économie actuelle, nécessitant une grande flexibilité dans les flux et les stockages.

Pour répondre à l'adaptation aux flux dispersés, un trafic fret local, intégré dans une chaîne logistique est pourtant possible face au tout routier.

Les pouvoirs publics et les régions peuvent contribuer à améliorer les infrastructures et régénérer les installations en lien avec les acteurs économiques locaux.

Des solutions se dessinent autour de la création d'opérateurs de proximité qui noueraient des contrats de partenariat régionaux. Au sein d'une organisation spécifique de la SNCF, ou dans une filiale, avec un opérateur autonome ou sous-traitant ? Le sujet n'est pas tranché. »

UNSA

« Si dans ses déclarations, M. Jean-Louis BORLOO, Ministre de l'écologie, admet qu'il est vital de développer les infrastructures ferroviaires, en particulier celles du Fret, les engagements financiers de l'État sont aujourd'hui dépourvus de plan de financement. La dynamique de report modal vers le ferroviaire n'est pas amorcée, bien au contraire. En effet, le volume transporté par l'opérateur public FRET SNCF est en nette régression.

Le plan industriel en cours dans le groupe SNCF entraînera rapidement un transfert de charge du wagon isolé vers le trafic routier via la filiale du groupe SNCF : GEODIS.

Par ailleurs, dans un contexte économique morose, un nouvel opérateur (Véolia cargo) a déjà renoncé à transporter du Fret.

Dans ce contexte, l'UNSA-Cheminots craint que les objectifs ambitieux du Grenelle de l'environnement ne se limitent qu'à de bonnes intentions.»⁸²

MEDEF

Le 7 août 2007, dans le compte rendu d'un atelier consacré au Grenelle de l'environnement et ayant pour thème - *Une véritable ambition pour le fret ferroviaire* – on peut lire :

« La France a impérativement besoin d'un système de transport ferroviaire performant, à la fois parce que c'est une nécessité économique mais aussi parce que socialement, ce mode de transport rencontre une attente sociétale importante. Il est considéré à juste titre comme une des réponses au défi du changement climatique. »

Quand il s'agit de la mise en place des OFP, la position de Dominique BUSSEREAU est sans équivoque⁸³:

« Notre but est que le fret reprenne des parts de marché comme le fluvial actuellement. Nous avons besoin d'un fret ferroviaire qui marche. La SNCF sera toujours nationalement le premier opérateur de fret mais il nous faut des opérateurs de proximité capables de dominer toute la chaîne logistique. Ces PME ferroviaires, plus proches des réalités locales pourront dépendent de la SNCF, de ses filiales mais encore des chargeurs eux-mêmes, des logisticiens et des ports. »

Si économiquement la pertinence de la création d'OFP semble acquise, la définition des métiers et l'intégration dans les différents parcours professionnels

⁸² Le MAG revue de l'UNSA Cheminots n° 730 avril 2010, page 5

⁸³ BUSSEREAU Dominique, Il faut des opérateurs de proximité Transport Info hebdo 05/10/2007, page 4

n'est pas une réalité. Il est difficile aujourd'hui pour une structure PME de pouvoir embaucher du personnel disposant de compétences ferroviaires.

La consultation Internet par un moteur de recherche spécialisé propose quelques formations ferroviaires mais l'éventail reste très limité (2 propositions exploitables en première page).

Dans un travail de master ultérieur, nous avons déjà identifié cette problématique délicate pour les chargeurs demandeurs de formation ferroviaire.

« Par exemple, le client Talc de Luzenac souhaitant être en règle avec les dispositions légales concernant l'accès au RFN contacte la SNCF pour connaître la marche à suivre... Face au désarroi des différents intervenants, une rencontre est organisée chez le client en janvier 2004 avec la perspective de reconquérir le marché des formations. Le dossier n'est pas terminé pour l'instant mais la Région SNCF de Toulouse s'organise pour répondre à ces nouveaux besoins. »⁸⁴

En 2006, l'ouverture du marché des transports ferroviaires de fret à la concurrence est très récente. Les chargeurs n'ont donc pas d'autre solution que de contacter la SNCF – opérateur historique. Fret SNCF dans un premier temps va essayer de capter ce nouveau marché mais les réorganisations successives vont décimer son vivier de ressources et les clients intéressés cherchent ailleurs...

Il nous semble qu'il y a bien là un vide à combler au niveau de la formation professionnelle et vraisemblablement l'opportunité de développer un concept de formation innovant basé sur une structure virtuelle évolutive et participative.

⁸⁴ ROLLAND, Yves - Formation des clients embranchés Master Ingénierie de Projets Estia Bidart 2006, page 22

4.5 Création virtuelle d'une structure de type OFP

Pour mettre en pratique les différentes pistes énoncées, il nous a donc paru pertinent de créer virtuellement une structure ferroviaire du type OFP. Cette solution doit permettre de pouvoir progresser dans notre recherche :

« Comment favoriser la construction des compétences liées à l'exploitation du fret ferroviaire dans l'optique de l'émergence attendue des OFP ? »

En effet, il est difficile d'utiliser actuellement l'exemple de la SNCF, pour plusieurs raisons :

- La SNCF, de part sa taille et ses structures ne permet forcément d'expérimenter facilement de nouvelles formes d'apprentissage en raison de son poids social et culturel.
- Les dirigeants de SNCF GEODIS, contactés dans le cadre de cette étude n'ont pas manifesté d'intérêt particulier.

Certes, il est toujours possible de proposer cette collaboration à une autre entreprise ferroviaire (ECR par exemple). La SNCF est actuellement notre employeur et il n'est pas possible déontologiquement de nouer des relations pouvant lui nuire.

Les structures OFP recensées dans ce travail de recherche ne disposent encore d'une expérience suffisante pour pouvoir servir de modèle organisationnel.

Les contacts amorcés avec les différentes structures (Proxirail, Navirail atlantique notamment) n'ont pas pu aboutir sur un partenariat durable.

Aussi, après réflexion et concertation avec les différents acteurs rencontrés, le principe d'une structure virtuelle a été retenu. Évidemment, on retrouve dans les principes de fonctionnement des points communs avec la SNCF (ou d'autres entreprises historiques). Nous avons également été encouragés dans cette

démarche pédagogique par des enseignants intervenants dans des cursus Transport et Logistique.

4.5.1 Principes de base

Dans cet exemple de fonctionnement, nous considérons qu'une structure OFP est créée sous l'impulsion d'une collectivité locale. Le conseil d'administration de cette entité comprend notamment des représentants des chargeurs et des représentants des entreprises ferroviaires partenaires. Cette forme de gestion se retrouve d'ailleurs dans le fonctionnement de différentes OFP en construction (FEROVERGNE notamment).

L'intérêt de ce travail présenté dans cette étude se limite évidemment à la gestion des compétences et de ce fait, il n'est pas question ici d'aborder le financement et les particularités techniques inhérentes à ce type de structure. De ce fait, l'analyse présentée est perfectible voire peut être dans certains cas inadaptée dans le contexte économique actuel.

L'objectif est de comprendre et d'essayer de mettre en œuvre les différents leviers nécessaires pour créer de la compétence. Il s'agit bien là, il convient de le souligner, d'un domaine d'étude jusqu'alors relativement peu exploité.

Dans un premier temps, nous créons un réseau ferroviaire avec des gares, une plate forme ferroviaire (PF), des installations terminales embranchées (ITE) et d'autres installations ferroviaires significatives (chantier de transport combiné, atelier du matériel, débords...).

Ensuite, nous effectuons le recensement des clients existants et potentiels et des missions de convoyage afférentes.

Nous examinons enfin les différentes tâches qui se rattachent à cette activité et définir par la même occasion le référentiel des compétences nécessaires pour le bon fonctionnement de l'OFP.

La problématique d'une structure moyenne mais aussi sa force réside dans le fait qu'il faut déployer de nombreuses compétences sans pouvoir complètement spécialiser les agents. L'alchimie consiste alors à utiliser les compétences en place et apporter des compléments un peu à l'image d'une terre que l'on amende

pour la rendre plus productive. Aussi, il importe de déterminer les associations de compétences qui sont le plus pertinentes et le plus pérennes.

Prenons quelques exemples :

Un conducteur de train **doit** pouvoir réaliser l'entretien courant des engins de traction.

Un agent de manœuvre **peut** apprendre le maniement d'une tronçonneuse et d'une débroussailleuse et participer ainsi à l'entretien des talus.

Un agent administratif **peut éventuellement** assurer plusieurs tâches transverses comme l'administration du personnel (attachement, paie...), la comptabilité et la gestion des stocks.

Pour autant, la fonction n'implique pas la compétence... Les associations de compétences ne sont pas innées et peuvent également être originales. Il suffit d'imaginer un ancien conducteur ayant dû changer d'activité pour raisons médicales. Cet agent ne peut plus conduire mais par contre, employé désormais dans des tâches administratives, il a conservé de bonnes notions de mécanique et s'avère très utile pour l'entretien des engins de traction.

La structure de base de SOBERAIL est composée d'un chef de projet recruté par la collectivité locale assisté par un commercial et un spécialiste de la production de fret ferroviaire.

Cette équipe a consulté l'ensemble des partenaires et clients actuels ou potentiels du site concerné. L'ensemble des renseignements collectés figure dans le document suivant.

4.5.2 Cadrage des missions confiées à l'opérateur SOBERAIL

Le Conseil d'Administration de la collectivité locale a retenu quatre grands types de prestations pouvant être assurées par l'opérateur SOBERAIL :

- Assurer la collecte et la distribution des wagons isolés pour le compte des entreprises ferroviaires partenaires ;
- Assurer la livraison terminale ou la prise en charge initiale des rames trains entiers pour le compte des entreprises ferroviaires partenaires ;

- Assurer des prestations logistiques pour répondre aux besoins des clients ou des entreprises ferroviaires partenaires (manutention, stockage des wagons, pesage des convois...) ;
- Assurer certaines missions d'entretien courant du réseau ferroviaire pour le compte du gestionnaire d'infrastructure (débroussaillage des abords de voie, marquage des obstacles, graissage des aiguilles...).

Le travail de recensement des compétences et les méthodes d'apprentissage utilisées concernent donc l'ensemble de ces missions.

4.5.3 Le réseau ferroviaire

Le réseau ferroviaire créé dans le cadre de cette étude comprend un ensemble de gares et d'ITE desservies depuis la plate-forme de Rougemont. Ce réseau fait l'objet de l'annexe 5.

Ce réseau fonctionne en partenariat avec deux entreprises ferroviaires :

- Train Solution Service (TST) basée à Valigny
- Fret Rail Speed (FRS) basée à Bannegon

L'Opérateur Ferroviaire de Proximité virtuel ainsi créé est appelé SOBERAIL (**SO**ciété **BE**arnaise de **Re**vitalisation d'**Ac**tivités **I**ndustrielles et **L**ogistiques). Cette société agit donc comme une PME ferroviaire spécialisée dans la sous-traitance de dessertes fret ferroviaire et la réalisation de prestations logistiques.

En outre, SOBERAIL peut se voir confier par le gestionnaire d'infrastructures (GI) la réalisation de tâches d'entretien du réseau.

4.5.4 Recensement des clients

Dans la mesure du possible, les clients décrits dans l'annexe 6 (description de l'entreprise SOBERAIL) correspondent à des flux pertinents pour le fret ferroviaire. Ces données sont validées par des professionnels du transport ferroviaire. Dans cette structure virtuelle, nous avons choisi de déployer un maximum d'activités possibles (industrielles, céréalières, forestières...) pour permettre d'ouvrir de larges perspectives et la mise en œuvre de compétences variées.

Pour chaque client concerné, il convient d'analyser la mission de convoyage ainsi que les prestations annexes.

Les missions demandées sont ensuite analysées pour permettre à l'entreprise SOBERAIL de définir des profils de poste en utilisant les compétences de son personnel. Les écarts de compétence décelés sont examinés et doivent faire l'objet d'un plan de construction de compétences pour pouvoir répondre favorablement et durablement aux attentes des différents clients.

Les missions techniques demandées sont alors classées en plusieurs catégories :

- **Exploitation ferroviaire** (cœur de métier) : Manœuvre d'un convoi par exemple.
- **Prestations logistiques** demandées par le client : gestion de stocks par exemple.
- **Tâches concernant l'infrastructure** (voies et abords, ouvrages d'art...) : remplacement de traverses par exemple.

Il convient d'ajouter à cette liste des **prestations transverses** (rémunération du personnel, comptabilité...) sans oublier toutes les **compétences non techniques** souvent non répertoriées ou mal définies.

4.5.5 Recensement des prestations demandées

Dans le cadre de l'entreprise virtuelle, les prestations recensées avec des professionnels du transport ferroviaire font apparaître le recensement suivant :

Exploitation ferroviaire

- Acheminement de convois
- Réalisation d'opérations de manœuvre
- Direction des opérations de manœuvre
- Reconnaissance aptitude au transport (y compris marchandises dangereuses, UTI et chargements exceptionnels) des convois
- Formation aux techniques ferroviaires

- Alimentation des systèmes d'information

Prestations logistiques

- Entreposage
- Stockage des wagons
- Gestion de parc wagons
- Manutention par chariot élévateur
- Manœuvre par grue portique
- Suivi des stocks
- Gestion des UTI
- Pesage des wagons
- Conseil en chargement

Tâches concernant l'infrastructure

- Remplacement de traverses
- Désherbage et débroussaillage des abords
- Réfection d'un heurtoir
- Visite technique des installations
- Graissage des aiguilles

Certaines prestations ne sont pas directement demandées par le client mais font partie du fonctionnement d'une entreprise et doivent de ce fait être recensées.

Prestations transverses

- Ressources humaines (utilisation, droit du travail, rémunération, relations sociales...)
- Comptabilité, suivi clients
- Achats, relations fournisseurs
- Sécurité du personnel
- Communication, relations publiques

- Secrétariat, courrier
- Gestion du parc informatique
- Gestion de la formation et des habilitations

4.5.6 Analyse des compétences mobilisées

À partir de ce recensement de prestations demandées, il convient donc d'identifier les principales compétences nécessaires par prestation et de définir des profils de poste adéquats. Une réflexion est également menée sur les conditions nécessaires pour assurer la pérennité de ces compétences.

Dans le cadre de notre étude, nous analysons uniquement les compétences mises en œuvre dans le cadre de l'exploitation du fret ferroviaire.

Nous utilisons dans cette analyse :

- les descriptifs d'emplois élaborés par Fret SNCF (quand ils existent),
- le détail des offres d'emploi correspondantes proposées,
- d'autres sources citées.

Tous ces documents sont complétés, le cas échéant, par des observations personnelles et des compléments apportés par des professionnels sollicités dans le cadre de cette étude.

A) Compétences relatives à l'exploitation du fret ferroviaire

Acheminement de convois

La première compétence pour acheminer des convois est de savoir conduire un train.

Savoir conduire un train exige notamment de respecter les prescriptions et procédures de sécurité (réglementation, vitesse limite,...) et de veiller à pouvoir s'arrêter en temps utile en tenant compte de la signalisation et de distance de freinage.

En outre, le conducteur procède aux essais de mise en service et aux vérifications réglementaires avant départ. Il observe la voie et son train afin de

détecter les anomalies éventuelles et il surveille les indicateurs et les manomètres de son engin de traction.

Mais pour acheminer des convois, il faut également savoir les composer en tenant compte des caractéristiques techniques (type de locomotive, chargement, parcours...) et des particularités de desserte (longueur des voies, conditions de desserte...). Ces opérations relevant de la formation des trains sont réalisées en collaboration avec le dirigeant de manœuvre.

Enfin, il est indispensable de planifier et de suivre la circulation des différents convois. Généralement cette tâche est assurée par un poste de commandement.

Généralement chaque entreprise ferroviaire établit un plan de transport.

« Le plan de transport est l'ensemble des dispositions prises pour prévoir l'horaire d'un train, l'utilisation du matériel roulant moteur et remorqué, et les tâches des différents personnels. »⁸⁵

L'organisation de SOBERAIL doit donc intégrer ce suivi.

Réalisation d'opérations de manœuvre

La mise en place et le déplacement des convois ferroviaires nécessite de savoir atteler et dételer les véhicules ferroviaires dans le respect des règles en veillant sur le confort de la marchandise et la sécurité du personnel. Avant l'envoi de chaque convoi, un essai de frein doit être réalisé pour vérifier le serrage et le desserrage des semelles de frein. Ces opérations obligatoires doivent être parfaitement maîtrisées.

L'ensemble de ses tâches est coordonné par le Dirigeant de la manœuvre sous la forme d'ordres de manœuvres transmis de façon gestuelle ou par radio. Cette compétence technique doit s'accompagner d'un respect des consignes données et du sens de la méthode.

Direction des opérations de manœuvre

Le Dirigeant de manœuvres doit déjà posséder les compétences nécessaires pour réaliser les opérations de manœuvre. En outre, il orchestre le déroulement des

⁸⁵ LAMMING, Clive - Larousse des trains et des Chemins de Fer, page 361, Éditions Larousse, octobre 2005.

opérations de manœuvre à l'aide de signaux appropriés ou par radio en relation avec l'équipe de manœuvre et le conducteur. Il trouve des réponses adaptées aux situations rencontrées et constitue une référence pour l'équipe.

Cette responsabilité nécessite le sens de l'organisation ainsi qu'une capacité d'initiative et une bonne réactivité. Souvent, posséder une aptitude à négocier permet de mieux réaliser des opérations de manœuvre délicates.

Reconnaissance aptitude au transport des convois (y compris marchandises dangereuses, UTI et chargements exceptionnels).

Avant l'envoi, l'engagement de chaque convoi sur un réseau ferré, il est obligatoire de vérifier que les wagons et le chargement présentent les garanties de sécurité optimales et que le convoi ne présente aucun risque.

Cette fonction de sécurité est généralement assurée par un agent de manœuvre ou un dirigeant de manœuvre ayant bénéficié de la formation correspondante.

L'agent chargé de cette vérification doit connaître le fonctionnement des principaux éléments de la superstructure du wagon (châssis, freins...). Il doit également maîtriser les conditions de chargement des wagons. En cas de doute, il doit demander l'avis de son supérieur avant d'autoriser le départ du train.

Hormis les connaissances techniques déjà mentionnées, le reconnaisseur doit avoir le sens de l'observation et une rigueur associée afin de déceler les éventuelles anomalies.

Enfin, il convient d'avoir suffisamment d'assurance pour ne pas céder aux éventuelles pressions en cas de chargement litigieux.

Alimentation des systèmes d'information

La qualité de l'acheminement des convois dépend également en grande partie de la qualité des informations saisies dans les différents systèmes d'information.

La répartition des rôles et les dispositifs de contrôles internes correspondants sont à négocier avec les entreprises ferroviaires partenaires.

Les collaborateurs choisis, le cas échéant, pour assurer cette mission doivent connaître les caractéristiques des wagons, les dispositions prévus par les différents contrats et les particularités inhérentes à chaque type de trafic.

L'alimentation des systèmes d'information nécessite en outre une bonne capacité de concentration et le respect des procédures rédigées.

B) Expertises liées à l'exploitation du fret ferroviaire

Comme tout domaine technique, l'exploitation du fret ferroviaire nécessite le soutien d'experts dans des domaines particuliers. Nous avons choisi de sélectionner plusieurs compétences qui nous semblent particulièrement nécessaires pour le bon fonctionnement de la prestation ferroviaire.

L'expertise ferroviaire exige généralement un cursus particulier rassemblant une ou plusieurs expériences professionnelles préalables et certaines compétences non techniques associées. Le recrutement de ces experts est parfois problématique surtout dans des structures de petite taille où cette fonction ne permet généralement pas d'assurer une charge de travail entière. Il convient alors de décider quel est le rattachement le plus pertinent.

Nous pensons que l'apport de ces experts constitue une richesse importante pour l'entreprise qui sait les utiliser convenablement.

Dans la mesure du possible nous nous attacherons à préciser quels sont les pré-requis identifiés par expertise.

Conception du plan de transport

Comme nous l'avons vu dans le cadre de l'acheminement des convois, savoir construire un plan de transport performant et économique viable représente une force pour l'entreprise ferroviaire. Ce type de compétences, relativement rare est convoité par les entreprises et il n'est pas certain que SOBERAIL puisse en disposer rapidement.

La conception du plan de transport fait appel à de multiples connaissances techniques (caractéristiques des locomotives et des wagons, particularités des lignes, réglementation du personnel...). L'expérience passée dans différents postes de production de fret ferroviaire permet de mieux comprendre la mise en œuvre des différents rouages du transport ferroviaire. Pour assurer sa pérennité économique, SOBERAIL doit nécessairement investir dans la construction d'une expertise de conception de plan de transport.

Au-delà des connaissances techniques, le concepteur pressenti doit faire preuve d'initiative et de créativité, être force de proposition et capable de se remettre en question régulièrement. Face aux difficultés vraisemblables rencontrées pour bâtir « un puzzle », la persévérance et la motivation seront indispensables.

Formation aux techniques ferroviaires

Les fonctions de sécurité décrites auparavant (conduite, direction de manœuvre, reconnaissance aptitude au transport) imposent un suivi régulier par l'entreprise et la réalisation d'actions de formation (initiation et perfectionnement) dans le respect des textes légaux. L'entreprise SOBERAIL est concernée par ce suivi et doit donc se doter des moyens correspondants.

Deux possibilités s'offrent à l'entreprise :

- Soit sous-traiter la formation de son personnel à des organismes spécialisés
- Soit organiser elle-même la formation et le perfectionnement de ses salariés. Dans ce cas, SOBERAIL doit disposer d'au moins un agent formateur agréé par l'Établissement Public pour la Sécurité Ferroviaire.

Cet agent doit pouvoir justifier d'une expérience récente dans la (ou les) fonctions enseignées et faire l'objet lui-même de perfectionnements réguliers.

Idéalement, l'agent désigné pour ce suivi fait preuve de pédagogie, a le goût à l'étude et communique facilement.

Animation sécurité

L'exploitation ferroviaire présente des risques comme notamment la possibilité de collision entre trains. Un manque de vigilance et/ou une organisation défaillante peuvent entraîner une dérive sécuritaire dangereuse. La sécurité des convois est un atout majeur pour le transport ferroviaire et fait l'objet d'un suivi de la part de l'État français par l'intermédiaire de l'EPSF. Les différents acteurs concernés doivent bénéficier d'une information constante, d'une veille sur les différents aspects du métier. Les incidents éventuels font l'objet de retours d'expérience (REX) afin de les comprendre et de les éviter à l'avenir. Par principe, cette vigilance doit être animée par le Directeur de la société qui est pénalement responsable au regard de la loi. Il lui appartient de déléguer ou non

le suivi de la sécurité des convois sur son périmètre. Le cas échéant, le collaborateur pressenti doit pouvoir justifier d'une expérience solide dans le domaine de la sécurité ferroviaire. Les compétences non techniques appréciées sont la rigueur, la méthode, l'exemplarité et le sens de la communication.

Sécurité du personnel

Dans un registre un peu similaire à l'animation de la sécurité des convois, la sécurité du personnel doit être une des priorités constantes de l'opérateur ferroviaire. La mise en œuvre régulière d'actions de sensibilisation et la concertation avec le Comité d'Hygiène et de Sécurité du Travail (CHSCT) sont impératives.

Les compétences mobilisées sont sensiblement les mêmes que pour la sécurité des convois avec en plus la connaissance des textes légaux relevant du code du travail notamment.

Persévérance et sens de l'organisation font partie des compétences non techniques utiles.

Dans une structure moyenne du type SOBERAIL, il ne semble pas incongru de grouper sur un même poste l'animation de la sécurité, la sécurité du personnel et pourquoi pas le suivi des formations.

Conseil en chargement

Certains chargements sont parfois difficiles à appréhender et font appel à des connaissances techniques pour bien anticiper le comportement des wagons et de leur chargement dans les courbes et lors du franchissement d'obstacles (tunnels, ponts...). Le conseiller en chargement apporte alors son expertise pour conseiller le client sur la méthode de chargement à employer et l'usage d'agrès adaptés.

L'idéal pour remplir cette fonction est de pouvoir bénéficier de l'expérience d'un bon professionnel connaissant bien les différents types de wagons. Une expérience commerciale complémentaire est très intéressante au niveau de la relation client et de l'effort de persuasion souvent nécessaire pour convaincre le chargeur d'adopter de meilleures pratiques. Dans le cas de SOBERAIL, compte tenu du type de chargeurs (ferrailles, déchets, matériel militaire, automobiles...) cette expertise présente un intérêt majeur.

Le collaborateur choisi doit faire preuve de disponibilité et de mobilité afin de pouvoir intervenir sur les différents sites de chargement.

Marchandises dangereuses

Le transport de marchandises dangereuses représente une part importante des transports par fer (15 % de l'activité Fret SNCF en 2009). Dans cet entretien accordé dans le journal interne de la SNCF, les responsables interrogés apportent les précisions suivantes :

« Comme toute entreprise transportant des marchandises dangereuses, Fret SNCF applique les dispositions du RID (règlement international relatif au transport ferroviaire des marchandises dangereuses) qui fixe précisément les conditions de transport, le type de matériel à utiliser – de sa conception à son agrément pour utilisation – ainsi que les règles de sécurité à appliquer, sans oublier la formation des agents. »⁸⁶

La connaissance et la classification des marchandises dangereuses sont reconnues par l'obtention d'un diplôme national. Il paraît incontournable pour SOBERAIL de disposer dans son effectif d'une personne possédant ce diplôme. Cette compétence vient alors en complément de celle du conseiller chargement. A ce stade, une piste d'organisation peut consister à construire ces deux compétences pour une même personne.

L'expertise marchandises dangereuses permet de conseiller utilement les clients concernés, de garantir le respect des règles de sécurité correspondantes et d'animer les acteurs terrain (agents de manœuvre, conducteurs, reconnaisseurs...) qui peuvent se trouver au contact de produits dangereux.

Compte tenu des relations régulières avec les autorités civiles et les pompiers, une bonne communication orale et écrite et une capacité à négocier s'avèrent intéressantes.

⁸⁶ Les infos, journal d'information interne de la SNCF N° 343 du 17 décembre 2010 au 13 janvier 2011, page 10

Après vente, litiges

La mise en œuvre et le déroulement des missions de convoyage peuvent entraîner des situations de litiges commerciaux. L'expert après vente intervient en amont pour conseiller les acteurs de terrain mais également en aval pour négocier les conditions éventuelles d'indemnisation avec les clients et les fournisseurs.

Dans le cas de SOBERAIL, la situation est particulière compte tenu des contrats de sous-traitance négociés avec les EF. Un responsable commercial expérimenté ou un responsable logistique peuvent construire durablement cette compétence.

Hormis la connaissance du droit du transport et les règles commerciales en vigueur, le conseiller chargement doit savoir écouter, négocier tout en préservant les intérêts financiers de son entreprise.

4.5.7 Impact des compétences non techniques

Les compétences non techniques sont souvent beaucoup plus difficiles à décrire et sont néanmoins déterminantes dans la maîtrise d'un poste. Nous avons choisi de présenter plusieurs de ces compétences. La liste n'est bien évidemment pas exhaustive.

Capacité d'initiative

Même si l'exploitation ferroviaire est encadrée par des règles de sécurité strictes, il est possible de prendre des initiatives notamment dans la modification des chargements ou l'ordre des manœuvres. Ainsi, on a pu observer que dans certains cas, la prise d'initiatives entraîne durablement un gain de temps ou une meilleure qualité de service.

Négociation avec le client

La négociation avec le client permet souvent d'anticiper des situations tendues ou des litiges en cours d'acheminement. Par exemple, les conseils donnés sur le chargement ou la mise à disposition des wagons sur une voie déterminée peuvent permettre de mieux réaliser des opérations de livraison ou d'expédition.

Sens de l'organisation

Le sens de l'organisation se révèle très important lors d'opérations de manœuvre compliquées. L'agent chargé d'organiser les opérations doit éviter les manœuvres répétitives et chercher le plus possible à optimiser le temps pour réduire la durée de la manœuvre en conservant les règles de sécurité.

Esprit d'anticipation

Au port du Havre, la société Naviland Cargo, filiale de Fret SNCF, planifie et gère les opérations de chargement et de déchargement des conteneurs. Gérard SALEM assure actuellement cette fonction en qualité de coordinateur de dessertes. Il explique son travail de la façon suivante :

« L'anticipation est nécessaire car les conteneurs acheminés par train depuis Marseille-Fos, Lyon-Vénissieux, Bordeaux, Cognac ou Strasbourg sont dispatchés sur les quatre terminaux du port, reliés entre eux par une boucle de 23 km. Pas question d'oublier un document de chargement au terminal Port 2000 pour former un train au TPO (Terminal Porte Océane) !

Il faudrait une heure pour aller le chercher en voiture. »⁸⁷

L'analyse de toutes ces compétences doit s'intégrer dans l'Atelier SOBERAIL Gestion des compétences (décrit en annexe 4) et permettre de mieux répondre aux attentes des employeurs potentiels.

⁸⁷ Les infos, le journal interne de la SNCF, N° 338 du 08 au 21 octobre 2010, page 15

4.6 Conclusion

La pérennité du transport de fret ferroviaire est vivement souhaitée par l'opinion publique. L'intérêt des jeunes porté aux métiers ferroviaires (intérêt que nous constatons régulièrement lors d'échanges avec des étudiants et dans le traitement de candidatures spontanées) mérite que les cursus de formation Transport et Logistique intègrent davantage une présentation des différents emplois liés à l'exploitation du fret ferroviaire.

Il y a quelques années, la seule possibilité était d'entrer à la SNCF et d'y faire carrière. Désormais, avec l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire, les opportunités de travailler dans ce domaine sont plus diversifiées et il convient donc de pouvoir disposer de structures de formation adaptées. En attendant que les cursus universitaires intègrent progressivement ces notions, l'outil de découverte SOBERAIL doit permettre découvrir une activité relativement méconnue.

La confection de SOBERAIL permettant d'appliquer certains principes relatifs à l'exploitation ferroviaire s'est réalisée progressivement depuis 2009. À chaque étape, les exercices sont validés par des professionnels du transport ferroviaire puis testés par un enseignant. Ensuite, les applications pratiques sont intégrées dans des travaux pratiques d'étudiants sous forme d'ateliers. Régulièrement, ces documents sont actualisés pour tenir compte de l'évolution des méthodes de travail et des difficultés éventuelles rencontrées par les étudiants.

Nous trouverons ci-dessous le témoignage de Christine CARETTE qui a participé à la mise en place de SOBERAIL avec ces étudiants.

« Enseignante en Baccalauréat professionnel Transport et Logistique ainsi qu'en BTS Transports et Prestations Logistiques, j'ai particulièrement apprécié ce travail de collaboration pour la mise en place d'un opérateur agréé : SOBERAIL. La principale difficulté pour un professeur de ces disciplines de transport est de trouver des supports professionnels répondant aux objectifs des référentiels d'une part et répondant aux attentes des professionnels d'autre part.

Le fret ferroviaire a connu ces dernières années de nombreuses réformes et le fonctionnement de l'exploitation a profondément évolué ainsi que les missions

des agents d'exploitation. L'acteur historique Fret SNCF, a petit à petit laissé sa place à d'autres acteurs qui restent aux yeux des professeurs et étudiants inconnus. Et nous, enseignants n'avons pas de manuel ni documents pédagogiques adaptés pour traiter la partie du programme correspondant au transport ferroviaire.

Grâce à ce partenariat développé depuis quelques années déjà, nous avons pu concevoir des supports pédagogiques adaptés aux diplômés concernés et faire découvrir à nos élèves les différents métiers qui s'offrent à eux et les compétences attendues. Nous avons également pu pallier à l'absence de formation des professeurs dans cette thématique.

Avec la mise en place de SOBERAIL, les élèves des différentes formations que j'ai encadrées ont vraiment adhéré à la démarche de mise en place des différents ateliers et ont pu découvrir les différents métiers relatifs à l'exploitation du transport ferroviaire. Ils ont également été demandeurs de modules complémentaires, se sont vraiment sentis investis et impliqués, ont accepté très volontiers de servir de « testeur » aux nombreux supports créés.

D'un point de vue personnel, cette collaboration a enrichi mes connaissances professionnelles et m'a démontré tout l'intérêt de former les jeunes en transport ferroviaire qui a encore de beaux jours devant lui comme le pense également M. ROLLAND. »

Conclusion générale

En s'engageant avec passion dans ce travail de recherche, nous choisissons d'aborder une épreuve difficile qui exige de la persévérance, de la rigueur mais aussi une certaine forme d'originalité et de créativité.

Cette expérience enrichissante et constructive nous permet aujourd'hui d'avoir une vue différente du fret ferroviaire, plus objective peut être mais surtout plus élargie et sans aucun doute moins partisane.

Nous avons eu l'occasion d'exploiter avec beaucoup de plaisir et de respect les archives et des Compagnies Ferroviaires Privées puis de la SNCF. Ces documents nous apportent un éclairage différent sur l'impact du transport de fret ferroviaire sur l'économie française. Sur ce point, cet éclairage vient conforter notre intérêt pour la poursuite des travaux.

Les nombreux échanges effectués avec des collègues cheminots, des entrepreneurs et des enseignants ont amendé progressivement le sujet en particulier sur des aspects techniques et historiques.

Le contexte actuel de la recherche est encore très évolutif ce qui peut parfois procurer un sentiment de frustration en se disant qu'il reste tant d'événements à commenter et de prises de positions à analyser. De façon plus positive, il y a donc encore beaucoup de travail à accomplir et une suite à donner à ce travail.

Ces différents aspects contrastent avec un premier constat de base plutôt décevant. À première vue, le développement du transport de fret ferroviaire est un sujet récurrent qui alimente régulièrement le discours politique. Pratiquement à chaque élection importante, quelques phrases bien intentionnées prônent le report modal de la route vers le rail.

Nous ne doutons pas de la sincérité de ces souhaits mais ils ressemblent souvent à ces projets personnels qui nous tiennent à cœur mais qui sont toujours repoussés car moins importants ou moins urgents et qui finissent par perdre de leur sens.

C'est le sentiment que nous ressentons avec le développement du fret ferroviaire et ce, depuis de nombreuses années. Pourtant, il apparaît inéluctable que le fret ferroviaire a un nouvel avenir. Les progrès remarquables observés dans d'autres pays en témoignent. Le renouveau du tramway et le développement du Transport Express Régional (TER) nous confortent dans cet espoir.

À ce stade, à la fin de cette période d'analyse et de réflexion, la question posée par Francis TAILLANTER (Le fret ferroviaire a-t-il vécu ?) reste toujours d'actualité ! La réponse tarde à venir et l'embellie n'est pas encore d'actualité.

Les personnes interrogées dans le cadre de cette recherche traduisent bien ce sentiment ambivalent, partagé entre fatalisme et vision meilleure.

Lors de son passage au Ministère des Transports, Jean Claude GAYSSOT (par ailleurs agent SNCF en disponibilité) prédit un développement considérable du transport de marchandises par fer et estime que le volume transporté va doubler en dix ans. Les chiffres actuels ne lui donnent pas raison. Le ferroviaire continue inexorablement à perdre des parts de marché malgré l'ouverture à la concurrence en 2006.

Pour répondre à ce choix économique de l'Union Européenne, le secteur du transport de fret ferroviaire évolue considérablement dans ces structures et le risque d'érosion des compétences est très présent. Fret SNCF réduit fortement ses effectifs et les nouveaux entrants sur le marché du fret ferroviaire n'ont pas toujours les moyens de construire des compétences. Le vivier de personnes compétentes s'amenuise et les possibilités de construction de compétences ne sont pas clairement définies.

C'est bien dans cet esprit de préservation que cette étude propose des pistes à explorer pour préserver le capital de compétences du Fret ferroviaire.

Doit-on alors se contenter de ce constat plutôt mitigé ou peut-on encore envisager un avenir plus prometteur ?

Les nombreux entretiens menés dans la profession mais aussi dans le monde universitaire nous ont confortés dans le choix de construire une structure virtuelle. En effet, les enseignants en Transport Logistique éprouvent de plus en plus de difficultés pour obtenir la collaboration pédagogique de professionnels du fret ferroviaire et se trouvent parfois désemparés pour aborder le thème lors de leurs cours. Quelle image doit-on transmettre aux étudiants : Celle d'un mode de transport dépassé ou bien celle d'un transport en reconstruction ?

Conçue de façon interactive, la structure ferroviaire virtuelle permet de faire fonctionner une entreprise et d'expérimenter de nouvelles solutions de transport dans un cadre beaucoup moins rigide que celui de Fret SNCF.

Le concept de SOBERAIL peut également être une base d'expérimentations pour les nouveaux entrants en leur permettant de simuler des dessertes futures.

Le transport ferroviaire mérite une attention particulière. Il convient notamment de l'intégrer pleinement dans les priorités pédagogiques du monde du transport et de la logistique afin d'être en phase avec les attentes sociétales et pour faire écho à la citation prophétique de Louis ARMAND ⁸⁸:

« Le chemin de fer sera le moyen de transport du XXIème siècle s'il parvient à survivre au XXème » siècle. »

⁸⁸ ARMAND, Louis Ingénieur et administrateur français, Président de la SNCF (1955-1958).

Glossaire

Agrès

Accessoires destinés à arrimer les marchandises sur les wagons plats ou à les protéger des chocs (cales, bâches, prolonges, chaînes...).

Attelage

Dispositif d'accrochage des wagons composé d'un tendeur à manille articulé sur un crochet ou une barre.

Ballast

Granulat résultant du concassage d'une roche, et dont les dimensions après criblage, sont comprises entre 4 et 10 cm. Le ballast est destiné à l'infrastructure ferroviaire des voies de chemin de fer.

Butte de gravité

Portion de voie en dos d'âne placée dans un triage à l'entrée du faisceau de débranchement. Les wagons décrochés sont poussés et rejoignent à la gravité des voies de réception différentes.

Bloc système

Système de sécurité divisant une ligne de chemin de fer en cantons dont l'entrée est protégée par un signal. Quand un train occupe un canton, un train suiveur ne peut y pénétrer, le signal d'entrée étant fermé.

Caisse mobile

Superstructure amovible de véhicule routier de transport, unifiée dans ses dimensions et pour certains de ses dispositifs, en vue de faciliter son transbordement sur wagon.

Caténaire

Système de suspension d'un fil conducteur qui est en contact avec le dispositif de prise de courant de la locomotive (pantographe).

Chemin de fer

Terme générique désignant à la fois :

- 1) une voie de communication par rail destinée exclusivement à l'usage de véhicules ferroviaires,
- 2) le mode de transport utilisant exclusivement la voie ferrée,
- 3) une entreprise qui gère ou exploite ce mode de transport.

Conteneur

Caisse de dimensions normalisées, munie de dispositifs facilitant la manutention et l'arrimage, spécialement conçue pour le transport intermodal de marchandises.

Corridor de fret

Un corridor de fret est un ensemble de sillons construits d'un commun accord par les gestionnaires d'infrastructures, permettant une circulation transfrontalière continue et performante des trains de fret sur un axe international.

Débranchement

Opération consistant à séparer les wagons d'un train pour les diriger sur les différentes voies de classement dans une gare de triage.

Dérive

Mise en mouvement accidentelle de wagons en fonction de la déclivité ou sous l'action du vent en particulier.

Écartement de voie

Distance entre les bords intérieurs du rail. L'écartement le plus connu -dit voie normale - est de 1,435 m. C'est celui utilisé en France et dans deux tiers des voies ferrées au monde.

Embranchement particulier

Ensemble constitué d'une ou de plusieurs voies privées et de leur(s) raccordement(s) au réseau de chemin de fer permettant la desserte par fer sans transbordement, d'établissements ou d'ensembles d'établissements industriels, commerciaux, portuaires,...

Enrayage

1. Action d'arrêter les wagons dans un triage à l'aide de sabots d'enrayage
2. Blocage accidentel des roues dû à une action trop importante sur le frein

Entreprise ferroviaire

Entreprise à statut privé ou public dont l'activité principale est la fourniture de prestations de transport de marchandises et/ou de voyageurs par chemin de fer, la traction devant obligatoirement être assurée par cette entreprise.

Ferroutage

Transport routier de marchandises à l'occasion duquel le véhicule (ou même simplement une caisse mobile ou un conteneur) est acheminé par chemin de fer sur la plus grande partie de son trajet.

Frein

Les freins des véhicules ferroviaires agissent par l'intermédiaire de sabots en fonte appliqués sur les roues par l'action d'un piston mobile dans un cylindre à air comprimé.

Gabarit

Profil à l'extérieur duquel doivent se trouver les terrassements, ponts, tunnels, bâtiments, signaux afin que les trains puissent circuler en toute sécurité (largeur 3,15 m ; hauteur 4,28 m)

Gestionnaire d'infrastructure

Entité publique ou privée chargée d'établir et d'entretenir l'infrastructure ferroviaire, ainsi que de la gestion des systèmes de régulation et de sécurité des circulations.

Hub

Appelé également point nodal ou encore triage, sert de relais stratégique pour le tri des wagons isolés et l'acheminement des trains entiers.

Installation Terminale Embranchée (ITE)

Ensemble qui comprend l'embranchement particulier (EP) et les équipements utilisés dans l'entreprise pour l'exécution des transports ferroviaires.

Locomotive

Engin moteur d'une puissance supérieure à 500 kW, apte à la traction des trains.

Exemples :BB 25500 : locomotive électrique unifiée polycourant ; BB 72000 : locomotive diesel

Locotracteur

Engin moteur thermique, dont la puissance ne dépasse pas les 500 kW, spécialisé dans les manœuvres, les dessertes terminales ou les trains travaux.

Manœuvre

Mouvement guidé par des signaux appropriés (dits de manœuvre) ou par des ordres donnés par radios qui permet d'indiquer au conducteur le sens de déplacement de son train et la vitesse à respecter.

Poste de commandement

Organisme opérationnel responsable du déroulement du service prévu de la circulation des trains et chargé d'intervenir en cas de perturbations du trafic.

Rame

Ensemble de véhicules ferroviaires remorqués acheminés sans remaniement sur la totalité de leur parcours.

Réseau de chemin de fer

Ensemble des infrastructures ferroviaires d'une zone géographique ou d'une entreprise de transport par voie ferrée.

Short Line

Petite compagnie privée exploitant une ou plusieurs petites lignes en relation avec les entreprises ferroviaires. Appelé plus généralement en France Opérateur Ferroviaire de Proximité (OFP)

Sillon

Capacité d'infrastructure ferroviaire requise pour faire circuler un train entre deux points du réseau ferré pendant une période de temps donnée.

Train

Ensemble constitué d'un ou de plusieurs véhicules ferroviaires remorqués par un ou plusieurs engins moteurs, circulant sous une désignation distincte, d'un point initial fixé à un point terminus fixé.

Train complet

Train à charge adressé par un même expéditeur à un même destinataire, reçu et expédié sur des installations agréées, acheminé sans remaniement entre le point de remise et le point de livraison, généralement d'ITE à ITE.

Transport combiné

Acheminement en transport intermodal dont les parcours initiaux et/ou terminaux, généralement les plus courts possibles, s'effectuent en principe par route. Le transport principal étant assuré par fer (ou par mer). Cette technique est préconisée par la Commission Européenne.

Transport intermodal

Acheminement de marchandises dans un même contenant spécialisé par au moins deux modes de transport, sans transbordement des marchandises elles-mêmes.

Transport multimodal

Acheminement de marchandises par au moins deux modes de transport différents.

Unité de transport intermodal (UTI)

Contenant spécialisé convenant au transport intermodal.

Voie de débord

Partie de voie de service, située à l'intérieur d'une gare, accessible à la clientèle pendant certaines heures d'ouverture pour le chargement ou le déchargement des wagons.

Voie ferrée

Ensemble de rails mis bout à bout et à écartement fixe qui forme un chemin pour la circulation des véhicules ferroviaires. On distingue les voies principales qui

permettent la circulation des trains entre les gares et les voies de services des gares sur lesquelles sont manœuvrés ou stationnés les wagons.

Voiture à voyageurs

Véhicule ferroviaire affecté au transport de voyageurs.

Wagon

Véhicule ferroviaire, non équipé d'un moyen de propulsion propre, affecté au transport de marchandises.

Wagon d'entreprise ferroviaire

Wagon exploité par une entreprise ferroviaire pour son propre compte ; également appelé wagon réseau.

Wagon de particulier

Wagon immatriculé par une entreprise ferroviaire au nom d'une personne physique ou d'un autre sujet de droit - appelé titulaire.

Wagon isolé

Terme générique désignant une unité de transport fret inférieure à la capacité d'un train entier et constituée au minimum d'un véhicule ferroviaire remorqué.

Bibliographie

ARGYRIS C. et SCHON D.A. (1978). Organizational learning : a theory of action perspective. Addison-Wesley, Reading Mass.

ARGYRIS C. et SCHON D.A. (2002). Apprentissage organisationnel, théorie, méthodes et pratiques. Trad. de la première édition américaine par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares, De Boeck Université.

AUSUBEL D.P. (1968). Educational Psychology : a cognitive view. Holt, Rinehart et Winston, New York.

BACHELARD G. (1938). La formation de l'esprit scientifique. Éditions J. Vrin.

BAROLI, Marc (1987) Les cheminots Éditions Atlas

BARROT Jacques La priorité immédiate pour le climat est le transfert de la route vers le rail. La Tribune 24 septembre 2007 p 5

BROWN J.S. et DUGUID P. (1991). Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning and innovation. Organization Science, pp 40-57.

BUSSEREAU Dominique, Il faut des opérateurs de proximité Transport Info hebdo 05/10/2007 p 4

CARON, François (1997) Histoire des chemins de fer en France 1740-1883 Éditions Fayard

CARON, François (2005) Histoire des chemins de fer en France 1883-1937 Éditions Fayard

CHANUC Lucien, Petite histoire du wagon citerne. Connaissance du Rail Mai-juin 2011 pp 44-51

CHARLIER Laurent Nouveaux enjeux, nouveaux acteurs Rail Passion Hors série Juillet 2012 p 34-45

COHENDET P., CREPLET F. et DUPOUET O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratiques et communautés épistémiques : le cas de Linux. Revue française de Gestion, pp 99-121.

DABLANC, Laetitia Quel fret ferroviaire local ? Réalités françaises, éclairages allemands La documentation Française Collection Transports Recherche Innovation

DODGSON M., (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, pp 375-394.

DOISE W., DIONNET S., MUGNY G. (1978). Conflit sociocognitif, marquage social et développement cognitif. *Cahier de Psychologie* 21, pp 231-243.

DOUMAYROU, Vincent (2007) La fracture ferroviaire Les éditions de l'atelier

EDMONDSON A.C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations : a group-level perspective. *Organization Science*, pp 128-146.

FAVIN LEVEQUE, (2009) Jean Claude Concurrence ferroviaire La France peut-elle gagner ? Éditions Lignes de repères

FERNANDEZ, Alain (2005) Le chef de projet efficace Éditions d'organisation

GIROD M. (1995). La mémoire organisationnelle. *Revue française de Gestion*, pp 30-42

GIURGEA C.E. (1997). L'héritage de Pavlov. Mardaga Editions.

HERDBERG B. (1981). How organization learn and unlearn ?. NYSTROM P.C. and STARBUCK W.H. *handbook of organizational Design*, London, oxford University, pp 3-27.

HATCHUEL H. (1994). Apprentissages collectifs et activités de conception. *Revue française de Gestion*, pp 109-120.

HUBERT G.P. (1991). Organizational learning : the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, pp 88-115.

JACQUINOT Olivier Des transports de paille trop lents. *La Vie du Rail* 28 septembre 2011 p 26

KAJBAF A Saint Jean du Gard-Anduze : le chemin de fer de la soie. *La Vie du Rail* pp 39-41

KIM D.H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, pp 37-50.

L'année ferroviaire (1947) Éditions PLON

LAMMING, Clive (2005) Le Larousse des chemins de fer

Éditions Larousse

LE BOTERF, Guy (2008) Construire les compétences individuelles et collectives
Éditions d'organisation

LE BOTERF, Guy (2009) Ingénierie et évaluation des compétences Editions
d'Organisation

LEVITT B. et MARCH J. (1988). Organizational learning. Annual Review of
Sociology, n°14, pp 319-340.

LEVY-LEBOYER, Claude (2009) La gestion des compétences Editions
d'Organisation

NONAKA I. (1991). The knowledge creating company. Harvard Business Review,
pp 96-104.

NONAKA I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation.
Organization Science, pp 14-37.

NONAKA I. et TAKEUCHI H., (1997). La connaissance créatrice : la dynamique de
l'entreprise apprenante. De Boek Université. Nombre de pages

MORIN E. (1977). La nature de la Nature. Paris, Seuil. 399 p.

OKHUYSEN G.A. et EISENHARDT K.M. (2002). Integrating knowledge in groups :
how formal interventions enable flexibility. Organization Science, pp 370-386.

PETITDEMANGE, Claude (1997) Le management par projet Éditions EFE

PIAGET J. (1967). La psychologie de l'intelligence. Editions Armand Collin.

POINGT M H La SNCF crée Normandie Rail Services au Havre. La Vie du Rail 26
octobre 2011 p 27

POINGT M H Fret SNCF – Histoire d'une déconfiture. La Vie du Rail Avril 2012 pp
52-61

POINGT M H ECR devrait gagner une dizaine de millions d'euros cette année. La
Vie du Rail Mai 2012 p 32

POINGT M H Le privé parie sur le wagon isolé. La Vie du Rail Juin 2012 pp 44-46

REIX R. (1995). Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise. Revue
française de Gestion, pp 17-28.

RIBEILL, Georges (1993) La révolution ferroviaire Éditions Belin 1993

RIBEILL, Georges La préhistoire des embranchements du côté de Saint-Etienne
Historail n° 13 Avril 2010 pp 36-37.

SENGE P.M. (1991). La cinquième discipline : l'art et la manière des
organisations qui apprennent. First. pages

SKINNER B.F. (1968). The technology of teaching. Maradga Editions, « nouvelle
édition 1995.

SIMON H.A. (1991). Bounded rationality and organizational learning.
Organization Science, pp 123-135.

VARELA F. (1995). Né pour apprendre ?

VERDEROSA Ariane, Trains de vies – Enquête sur la SNCF d'aujourd'hui Éditions
Autrement Collection passions complices 2004

VERGEZ-LARROUY, Jean Pierre (1995) Les chemins de fer du Midi Editions La
Régordane La Vie du Rail

VINCENOT, Henri (1975) La vie quotidienne dans les chemins de fer au XIXe
siècle Editions HACHETTE

VINCENOT, Henri (1980) L'âge du chemin de fer Éditions Denoël

VYGOTSKY L.S. (1934). Pensée et langage. Éditions sociales, réédition 1985,
Paris.

WENGER E.C. (1998). Communities of practice : learning, meaning and identity.
New York Cambridge University Press. pages

Table des figures

- Figure 1** – Page 50 Le cycle d'apprentissage et de développement des connaissances, adapté de NONAKA et TAKEUCHI (1997).
- Figure 2** – Page 53 L'apprentissage en simple boucle, d'après ARGYRIS et SCHÖN (2002)
- Figure 3** – Page 54 L'apprentissage en double boucle, d'après ARGYRIS et SCHÖN (2002)
- Figure 4** – Page 55 L'apprentissage en triple boucle, d'après ARGYRIS et SCHÖN (2002)
- Figure 5** - Page 56 Boucle tétralogique selon E. MORIN page 48
- Figure 6** - Page 76 Le descriptif des métiers de la SNCF
- Figure 7-** Page 118 Répartition des tués par mode de transport en 2002 dans l'UE
- Figure 8** Page 190 Schéma du réseau PROXIRAIL page 179

Table des illustrations

- Photo 1** Page 57. Livraison d'une rame de fret chez un client
- Photo 2 :** Page 111. Locomotive Euro Cargo Rail garée au triage de GEVREY (21)
- Photo 3** Page 131. Un accrocheur en situation de travail
- Photo 4** Page 132. Le Chef de la manœuvre dirige le convoi
- Photo 5** Page 133. Le reconnaisseur s'assure que le convoi présente toutes les garanties de sécurité pour être engagé sur un réseau ferré.
- Photo 6** Page 133. Le locotracteur est réservé pour les dessertes terminales sur de faibles parcours
- Photo 7** Page 191 Pierre BLAYAU Président de SNCF GEODIS lors d'une visite à Bordeaux

Annexes

Annexe 1 : Arrêté d'aptitude

Annexe 2 : Décret n°92-352 du 01/04/1992

Annexe 3 : Licence ferroviaire de la SNCF

Annexe 4 : Fonctionnement de l'opérateur ferroviaire SOBERAIL

Annexe 1 : Arrêté d'aptitude

JORF n°195 du 24 août 2003
Texte n° 21

ARRÊTE

**Arrêté du 30 juillet 2003 relatif aux conditions d'aptitude physique et professionnelle
et à la formation du personnel habilité à l'exercice de fonctions de sécurité sur le
réseau ferré national**

NOR : EQUT0301007A

Le ministre de l'équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer et le secrétaire d'État aux transports et à la mer,

Vu la loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982 modifiée d'orientation des transports intérieurs, et notamment son article 12 ;

Vu la loi n° 97-135 du 13 février 1997 modifiée portant création de l'établissement public Réseau ferré de France en vue du renouveau du transport ferroviaire ;

Vu le décret n° 83-817 du 13 septembre 1983 modifié portant approbation du cahier des charges de la Société nationale des chemins de fer français ;

Vu le décret n° 97-444 du 5 mai 1997 modifié relatif aux missions et aux statuts de Réseau ferré de France ;

Vu le décret n° 2000-286 du 30 mars 2000 modifié relatif à la sécurité du réseau ferré national, et notamment son article 21 ;

Vu le décret n° 2002-1359 du 13 novembre 2002 fixant la consistance du réseau ferré national ;

Vu le décret n° 2003-194 du 7 mars 2003 relatif à l'utilisation du réseau ferré national ;

Sur la proposition du directeur des transports terrestres,

Arrêtent :

Article 1

Le présent arrêté fixe les conditions d'aptitude physique et professionnelle à remplir par le personnel pour être habilité à exercer, même à titre occasionnel, des fonctions relatives à la sécurité des usagers, des personnels et des tiers sur le réseau ferré national ainsi que les règles relatives à la formation, l'évaluation des compétences professionnelles et l'habilitation de celui-ci.

Il précise aussi les dispositions relatives à la consommation des substances susceptibles d'altérer la vigilance, la concentration et le comportement du personnel habilité à l'exercice de ces fonctions.

Chapitre I^{er} : Dispositions générales
Article 2

Les fonctions de sécurité auxquelles peut être affecté le personnel sont les suivantes :

- conducteur : agent chargé de la conduite d'un engin moteur sur une voie ferrée ;
- agent d'accompagnement : agent, quelles que soient ses autres fonctions, chargé dans un train, tant en marche que lors des arrêts, de certaines tâches concernant la sécurité, notamment l'assistance au conducteur ;
- agent formation : agent, quelles que soient ses autres fonctions, chargé de l'application des règles relatives à la composition des trains ;
- chef de la manœuvre : agent, quelles que soient ses autres fonctions, chargé de la commande et de l'exécution d'une manœuvre ;
- agent de desserte : agent, quelles que soient ses autres fonctions, chargé de l'application des consignes de desserte ; sur les lignes à trafic restreint, agent du train chargé de l'application du règlement correspondant ;
- agent circulation : agent, quelles que soient ses autres fonctions, chargé d'assurer le service de la circulation des trains ;
- chef de service : agent, quelles que soient ses autres fonctions, chargé d'assurer sur le terrain la direction, la surveillance et, s'il y a lieu, l'exécution du service. Il peut assurer notamment la fonction d'agent formation, l'expédition des trains et, à la demande d'un agent circulation, certaines opérations relatives à la sécurité telles que la vérification de la libération d'une partie de voie ou l'immobilisation d'un appareil de voie ;
- reconaisseur : agent, quelles que soient ses autres fonctions, chargé des opérations de reconnaissance de l'aptitude au transport ;
- régulateur : agent chargé d'organiser et de contrôler la circulation des trains sur certaines lignes ou sections de ligne dites régulées et désignées comme telles au livret de la marche des trains, et d'exécuter ou de faire exécuter certaines opérations de sécurité ;
- aiguilleur : agent, quelles que soient ses autres fonctions, chargé de la manœuvre de signaux ou d'appareils de voie ;
- garde : agent, quelles que soient ses autres fonctions, chargé du cantonnement ;
- garde de passage à niveau : agent, quelles que soient ses autres fonctions, chargé de garder les barrières d'un passage à niveau ;
- régulateur sous-stations : agent chargé à partir d'un central sous-stations de l'exploitation des installations électriques de sa zone d'action ;

- agent sécurité électrique : agent chargé dans un établissement (gare, dépôt, etc.) de l'exploitation des caténaires secondaires ;
- réalisateur : agent, quelles que soient ses autres fonctions, chargé de l'application de la totalité des mesures réglementaires de sécurité incombant au service de maintenance de l'infrastructure pendant la durée des travaux ;
- agent sécurité du personnel : agent chargé de mettre en œuvre les mesures de protection du personnel vis-à-vis du risque ferroviaire ;
- annonceur, sentinelle : agent chargé de surveiller et de signaler l'approche des circulations dans les conditions prescrites par l'agent sécurité du personnel ;
- mainteneur de l'infrastructure : agent effectuant seul ou dirigeant des tâches de maintenance critiques pour la sécurité sur les installations techniques ou de sécurité de l'infrastructure, au sens du règlement de sécurité de l'exploitation ;
- mainteneur du matériel roulant : agent effectuant seul ou dirigeant des tâches de maintenance critiques pour la sécurité sur le matériel roulant au sens du règlement de sécurité de l'exploitation.

Le contenu des fonctions de sécurité est précisé dans les annexes du présent arrêté.

Article 3

L'employeur prend les mesures nécessaires pour que le personnel habilité à l'exercice de fonctions de sécurité remplisse en permanence les conditions d'aptitude physique et professionnelle définies par le présent arrêté.

L'organisation de l'entreprise est adaptée à cette exigence, en particulier en ce qui concerne ses dispositifs de formation, d'évaluation, d'habilitation et de suivi individuel du personnel.

L'employeur met en œuvre un dispositif de retour d'expérience ainsi qu'un dispositif de contrôle et d'audit portant sur l'exercice de chaque fonction de sécurité et sur les conditions d'application du présent arrêté.

Article 4

L'employeur porte à la connaissance du personnel concerné les règlements, notices, consignes et instructions opérationnelles nécessaires à la bonne exécution des fonctions de sécurité. Il s'assure que ceux-ci sont connus, compris et respectés par celui-ci.

Article 5

L'employeur doit pouvoir démontrer le respect de l'ensemble des dispositions du présent arrêté à la demande des corps de contrôle compétents de l'État ainsi que

de la Société nationale des chemins de fer français chargée pour le compte de Réseau ferré de France de la gestion du trafic et des circulations sur le réseau ferré national et du fonctionnement des installations techniques et de sécurité de ce réseau, ci-après désignée le gestionnaire d'infrastructure délégué.

Chapitre II : Aptitude physique

Article 6

Les conditions d'aptitude physique à remplir par le personnel pour exercer des fonctions de sécurité sont définies pour chacune d'elles par les annexes du présent arrêté.

Afin de s'assurer que le personnel remplit ces conditions, l'employeur fait réaliser un examen d'aptitude physique par un médecin titulaire d'un diplôme ou d'une autorisation lui permettant d'exercer la médecine du travail.

Ce médecin donne un avis sur l'aptitude physique du personnel à l'exercice des fonctions de sécurité en se référant aux annexes du présent arrêté lors des examens médicaux suivants :

- examens médicaux préalables à l'exercice de fonctions de sécurité ;
- examens médicaux périodiques d'aptitude physique à l'exercice de fonctions de sécurité ;
- examens médicaux de reprise de l'exercice de fonctions de sécurité.

Article 7

Les examens médicaux préalables à l'exercice de fonctions de sécurité comprennent les examens suivants :

- un examen de médecine générale ;
- un examen ophtalmologique ;
- un examen audiométrique ;
- un examen cardiologique pour un agent appelé à exercer la fonction de conducteur ;
- un examen biologique de dépistage de substances psycho actives ;
- et tout autre examen jugé nécessaire par le médecin visé à l'article 6.

Tous ces examens et leurs résultats, notamment les examens biologiques de dépistage de substances psycho actives, sont soumis au secret médical. Ils doivent présenter toutes les garanties de confidentialité et de non-discrimination. En aucun cas, ils ne peuvent être effectués à l'insu de l'agent concerné qui doit être informé de la nature et des résultats des examens auxquels il est soumis par le médecin prescripteur.

Article 8

Tout agent exerçant des fonctions de sécurité doit bénéficier, dans les douze mois qui suivent l'examen effectué en application de l'article 7, d'un examen médical en vue de s'assurer du maintien de son aptitude physique. Cet examen doit être renouvelé au moins une fois par an.

Les examens médicaux sont de même nature que ceux préalables à l'exercice de fonctions de sécurité.

Article 9

Des examens médicaux préalables à la reprise de l'exercice de fonctions de sécurité sont effectués après une absence pour cause de maladie professionnelle, un congé de maternité, un arrêt de travail d'au moins huit jours pour cause d'accident du travail, un arrêt de travail d'au moins vingt et un jours pour cause de maladie ou d'accident non professionnel, en cas d'absences répétées pour raisons de santé ainsi qu'en cas de suspension d'exercice de fonctions de sécurité prévue aux articles 30 et 36 afin de s'assurer du maintien de l'aptitude physique d'un agent exerçant ces fonctions.

Article 10

La reconnaissance de l'aptitude physique à l'exercice de fonctions de sécurité fait l'objet d'une fiche d'aptitude signée et datée par le médecin visé à l'article 6, établie en deux exemplaires, dont l'un est remis à l'agent et l'autre à l'employeur.

Cette fiche doit être conservée dans le dossier mentionné à l'article 29. Elle doit pouvoir être produite par l'employeur à la demande des corps de contrôle compétents de l'État ainsi que du gestionnaire d'infrastructure délégué.

Article 11

En cas de difficulté ou de désaccord de l'agent ou de l'employeur à propos d'un avis d'aptitude physique rendu en France, un recours peut être exercé dans un délai de deux mois à compter de la date où l'avis a été porté à la connaissance de l'agent ou de l'employeur auprès de l'inspecteur du travail des transports territorialement compétent. Celui-ci prend une décision après avis du médecin inspecteur du travail des transports concerné dans un délai de deux mois à compter de la réception du recours.

Chapitre III : Aptitude professionnelle

Article 12

L'aptitude professionnelle comprend les compétences professionnelles et l'aptitude psychologique. Elle est définie pour chaque fonction de sécurité dans le présent chapitre ainsi que dans les annexes du présent arrêté.

Les compétences professionnelles comprennent les connaissances professionnelles et les capacités à les mettre en œuvre en situations normale et dégradée.

Elles doivent être actualisées périodiquement.

Article 13

Les connaissances professionnelles nécessaires à l'exercice de fonctions de sécurité sur le réseau ferré national impliquent :

- la maîtrise de la langue française : cette exigence nécessite un niveau de pratique suffisant pour permettre la mise en œuvre des procédures de sécurité écrites et orales ainsi que les échanges d'informations, notamment en situation perturbée et en cas d'urgence ;
- la connaissance générale de l'exploitation du système ferroviaire compte tenu des fonctions de sécurité exercées : principes de fonctionnement des systèmes de sécurité, rôle des différents agents exerçant des fonctions de sécurité, connaissance générale des risques ferroviaires, notamment ceux liés à la circulation des trains et à l'électricité ;
- les connaissances générales nécessaires à l'exercice des fonctions de sécurité, notamment la connaissance de la réglementation et de la documentation de sécurité ;
- les connaissances spécifiques : les tâches qu'implique l'exercice de chaque fonction de sécurité sont définies dans les annexes 1 à 14 du présent arrêté. L'employeur détermine, compte tenu du type de service à assurer, les tâches de sécurité que chaque agent doit assurer.

Article 14

La capacité à rendre opérationnelles en milieu professionnel, aussi bien en situation normale qu'en situation perturbée, les connaissances acquises impliquent :

- la maîtrise de l'application des procédures et des règles de l'art des fonctions de sécurité exercées, y compris les procédures de communication ;
- la maîtrise de l'utilisation des installations, des matériels et des outillages ;
- la maîtrise de l'application des règles de prévention des risques professionnels concernant le personnel ;
- et, d'une façon générale, des comportements adaptés aux différentes situations professionnelles.

Le maintien de cette capacité nécessite une mise en pratique régulière des connaissances générales et particulières acquises.

Article 15

L'aptitude psychologique porte sur la psychomotricité, la capacité cognitive et le comportement en situation complexe ou de stress. Elle témoigne de la capacité d'adaptation d'un agent préalablement à l'affectation à un poste de travail

comportant l'exercice de fonctions de sécurité.

L'évaluation de l'aptitude psychologique fait l'objet d'un bilan dont les résultats doivent présenter toutes les garanties en matière de non-discrimination et de confidentialité. Ces résultats sont communiqués par écrit à l'agent et à l'employeur.

L'agent a la possibilité de demander une contre-évaluation dans un délai d'un mois après la date d'expédition des résultats du bilan d'évaluation psychologique.

Le bilan d'évaluation psychologique doit être réalisé par des personnes autorisées à faire usage professionnel du titre de psychologue.

Chapitre IV : Formation

Article 16

L'employeur organise la formation initiale et continue du personnel en vue de son habilitation à l'exercice de fonctions de sécurité.

Le dispositif de formation mis en place à cet effet doit répondre aux exigences en matière de compétences professionnelles définies pour chaque fonction de sécurité par les annexes du présent arrêté ainsi qu'aux exigences relatives aux centres de formation et aux formateurs définies par l'annexe 18 du présent arrêté.

Il comprend :

- les moyens attribués aux centres de formation et aux formateurs d'entreprise pour dispenser la formation initiale et continue du personnel à l'exercice des fonctions de sécurité tant en situation normale qu'en situation perturbée ;
- le système permanent d'analyse des besoins de formation ;
- l'analyse du retour d'expérience en vue de l'adaptation des formations.

L'employeur doit pouvoir démontrer que le dispositif de formation qu'il a organisé répond aux exigences précitées.

Article 17

Le personnel susceptible d'être habilité à l'exercice de fonctions de sécurité reçoit une formation initiale adaptée aux fonctions de sécurité qui lui sont confiées ainsi qu'aux techniques et aux matériels utilisés conformément au référentiel des compétences professionnelles figurant dans les annexes du présent arrêté.

Article 18

Le personnel habilité à l'exercice de fonctions de sécurité bénéficie d'une formation continue lui permettant de maintenir le niveau de ses compétences professionnelles, en particulier en cas de modification significative des conditions d'exercice des fonctions de sécurité.

Cette formation est dispensée en tenant compte des fonctions de sécurité exercées et de l'exploitation du dossier de suivi individuel des agents mentionné à l'article 29.

Pour les conducteurs cette formation doit avoir lieu au moins une fois par an.

Article 19

Les formations initiales et continues prévues aux articles 17 et 18 sont dispensées par des centres de formation agréés par le ministre chargé des transports sur la base d'un cahier des charges définissant les conditions de cet agrément et figurant en annexe du présent arrêté.

La liste des centres agréés est arrêtée par décision du ministre chargé des transports.

Ces formations peuvent, le cas échéant, être dispensées sur un site de production par des formateurs d'entreprise sous la responsabilité pédagogique d'un centre agréé dans les conditions fixées par le cahier des charges.

Article 20

L'agrément des centres de formation est accordé pour une période de cinq ans à compter de sa date de délivrance. Il est renouvelable par périodes de cinq ans.

En cas de création d'un nouveau centre de formation, l'agrément est délivré pour une période probatoire de deux ans. La décision de proroger l'agrément pour la durée restant à courir est prise après le contrôle prévu à l'article 22.

Article 21

Lorsqu'une des formations prévues aux articles 17 et 18 a été suivie avec succès après un contrôle de capacité et/ou de connaissances, le centre de formation délivre une attestation reconnaissant l'acquisition des connaissances établie en double exemplaire dont l'un est remis à l'agent et l'autre à l'employeur, qui la conserve dans le dossier mentionné à l'article 29.

Article 22

Le contrôle des centres agréés, notamment en ce qui concerne le respect du cahier des charges, la pérennité des moyens dont il a été fait état lors de la demande d'agrément et le bon déroulement des formations est assuré par les fonctionnaires habilités à cet effet.

En cas de déficience d'un organisme de formation agréé, en termes de moyens ou de mise en œuvre des formations considérées, en cas d'agissements répréhensibles ou de cessation d'activité, l'agrément peut être suspendu ou retiré par le ministre chargé des transports par une décision motivée et à l'issue d'une procédure contradictoire.

Article 23

L'employeur doit être en mesure de justifier, lors des contrôles effectués par les agents des corps de contrôle compétents de l'État, de la régularité de la situation des agents concernés au regard de l'obligation de formation initiale et continue pour être habilités à l'exercice de fonctions de sécurité.

Chapitre V : Évaluation des compétences professionnelles

Article 24

L'employeur organise un dispositif d'évaluation des compétences professionnelles. Ce dispositif vise à évaluer périodiquement, et en cas de suspension de l'exercice de fonctions de sécurité prévue à l'article 30, les compétences professionnelles des agents habilités et leur capacité à les mettre en œuvre. L'évaluation et sa périodicité tiennent compte de la spécificité de chaque fonction de sécurité et du contexte de l'exploitation dans lequel la fonction est exercée.

L'évaluation donne lieu à la délivrance d'une attestation d'aptitude dont un exemplaire est remis à l'agent et l'autre est conservé par l'employeur dans le dossier mentionné à l'article 29.

La personne chargée de l'évaluation doit pouvoir justifier des compétences professionnelles nécessaires à cette évaluation.

Pour les conducteurs cette évaluation doit avoir lieu au moins une fois par an.

La personne chargée de l'évaluation des compétences professionnelles des conducteurs à l'issue de la formation initiale doit être distincte du formateur et posséder une expérience professionnelle minimale de trois ans de conduite d'un engin moteur sur voie ferrée ou d'encadrement d'un service de conduite.

Chapitre VI : Habilitation aux fonctions de sécurité

Article 25

L'habilitation est l'acte par lequel l'employeur décide qu'un agent peut exercer une ou plusieurs fonctions de sécurité après s'être assuré qu'il remplit les conditions d'aptitude physique et professionnelles requises et qu'il est informé des caractéristiques et des sujétions éventuelles des fonctions de sécurité.

L'âge minimal requis pour être habilité à l'exercice de fonctions de sécurité est de dix-huit ans.

Article 26

L'habilitation de tout agent à l'exercice d'une ou de plusieurs fonctions de sécurité doit faire l'objet d'une inscription sur un registre tenu par l'employeur. Le registre doit comporter, le cas échéant, la mention des autres habilitations éventuellement détenues par l'agent et les dates de validité correspondantes.

L'employeur doit, en outre, délivrer aux agents concernés un document

individuel d'habilitation en langue française. Ce document doit comporter, le cas échéant, la mention des autres habilitations éventuellement détenues par ces agents et les dates de validité correspondantes.

Les annexes du présent arrêté précisent les modalités d'habilitation pour chaque fonction de sécurité.

Dans tous les cas, la décision de l'employeur est notifiée à l'agent concerné.

Le registre tenu par l'employeur et le document individuel d'habilitation remis aux agents concernés doivent pouvoir être présentés à la demande des corps de contrôle compétents de l'État ainsi que du gestionnaire d'infrastructure délégué.

L'inscription d'un agent habilité sur le registre doit être conservée au moins trois ans après la fin de la validité de l'habilitation.

Article 27

L'employeur fixe pour chaque fonction de sécurité la durée de validité de l'habilitation. Celle-ci est d'une durée maximale de trois ans sous réserve du maintien de l'aptitude physique et d'une continuité suffisante de l'exercice de la fonction de sécurité.

Cette durée peut être réduite par l'employeur pour un agent habilité pour la première fois à l'exercice de fonctions de sécurité ou n'ayant pas exercé de fonctions de sécurité pendant plusieurs années.

Cette particularité doit être mentionnée sur le registre et sur le document individuel d'habilitation correspondant.

Article 28

Le renouvellement de l'habilitation d'un agent à l'exercice de fonctions de sécurité est décidé par l'employeur après la vérification périodique de son aptitude physique prévue par les articles 8 et 9 et au vu du résultat de l'évaluation périodique des compétences professionnelles prévue à l'article 24.

Article 29

Tout agent habilité à l'exercice de fonctions de sécurité doit faire l'objet d'un suivi individuel portant sur l'acquisition et le maintien des aptitudes physiques et professionnelles requises dont l'ensemble est consigné dans un dossier.

En cas d'accident ou d'incident grave, ce dossier est communiqué, à leur demande, aux corps de contrôle de l'État compétents ainsi qu'au gestionnaire d'infrastructure délégué.

Les pièces figurant au dossier doivent être conservées au moins trois ans après la fin de la validité de l'habilitation.

Article 30

Tout agent constatant ou présumant un comportement inadapté ou une

défaillance d'un agent habilité à l'exercice de fonctions de sécurité, notamment dans le cas de non-respect de procédures de sécurité, doit prendre immédiatement les mesures conservatoires relevant de sa compétence prévues par la réglementation de sécurité de l'exploitation du réseau ferré national. Il doit informer dans tous les cas et par les moyens les plus rapides le gestionnaire d'infrastructure délégué qui prend les mesures conservatoires relevant de sa compétence et informe l'employeur concerné.

Si l'employeur estime qu'un agent n'est pas en mesure d'exercer les fonctions de sécurité pour lesquelles il a été habilité, il suspend immédiatement l'exercice des fonctions de sécurité concernées. Conformément aux dispositions des articles 9 et 24, l'employeur s'assure du maintien des aptitudes physiques et professionnelles de l'agent intéressé avant toute reprise de l'exercice de fonctions de sécurité.

Chapitre VII : Dispositions relatives à la consommation de substances susceptibles d'altérer la vigilance, la concentration et le comportement du personnel habilité à l'exercice de fonctions de sécurité sur le réseau ferré national

Article 31

Tout agent habilité à l'exercice de fonctions de sécurité ne doit, à aucun moment de son service, être sous l'emprise de substances susceptibles d'altérer la vigilance, la concentration et le comportement afin de ne pas mettre en danger sa sécurité, celle du personnel, des usagers et des tiers.

Article 32

Il est interdit à tout employeur de laisser entrer ou séjourner en état d'ivresse sur le réseau ferré national des agents habilités à l'exercice de fonctions de sécurité.

Tout agent habilité à l'exercice de fonctions de sécurité ne doit pas se trouver sous l'emprise d'un état alcoolique caractérisé par la présence dans le sang d'une concentration d'alcool pur égale ou supérieure à 0,50 gramme pour 1 000 ou par la présence dans l'air expiré d'une concentration d'alcool pur égale ou supérieure à 0,25 milligramme par litre.

Article 33

Tout agent habilité à l'exercice de fonctions de sécurité ne doit pas se trouver sous l'emprise de substances psycho actives telles que drogues, stupéfiants ou substances thérapeutiques détournées de leur usage normal.

Article 34

En cas de traitement médical, tout agent habilité à l'exercice de fonctions de sécurité doit attirer l'attention de son médecin traitant sur le besoin de vigilance et de concentration que requiert l'exercice de ces fonctions. En outre, lors des visites médicales, il doit informer le médecin visé à l'article 6 des médicaments qui lui ont été prescrits.

Article 35

L'employeur doit veiller à l'information du personnel habilité à l'exercice de fonctions de sécurité sur la prévention des risques professionnels, sur les obligations résultant du présent chapitre ainsi que sur les mesures pouvant être prises, notamment les sanctions éventuellement encourues, en cas de consommation de substances susceptibles d'altérer la vigilance, la concentration et le comportement.

Article 36

Afin de prévenir ou de faire cesser une situation dangereuse au regard de la sécurité des usagers, du personnel et des tiers, l'employeur peut demander à un agent habilité à l'exercice de fonctions de sécurité de se soumettre à un contrôle du taux d'alcoolémie dont les résultats sont communiqués à l'agent ainsi qu'au médecin visé à l'article 6 en charge de la vérification de l'aptitude physique de l'intéressé.

En cas de résultat positif ou de refus par l'agent d'un contrôle du taux d'alcoolémie, l'exercice de fonctions de sécurité par l'agent doit être suspendu conformément aux dispositions de l'article 30. Un examen médical préalable de reprise est effectué conformément aux dispositions de l'article 9.

Article 37

Le directeur des transports terrestres et l'inspecteur général du travail et de la main-d'œuvre des transports sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 30 juillet 2003.

Le ministre de l'équipement, des transports,
Du logement, du tourisme et de la mer,
Gilles de Robien
Le secrétaire d'État aux transports et à la mer,
Dominique Bussereau

Nota. - Les annexes au présent arrêté peuvent être consultées au Bulletin officiel du ministère de l'équipement, des transports, du logement, du tourisme et de la mer.

Annexe 2 : Décret n°92-352 du 01/04/1992

Décret n° 92-352 du 1er avril 1992 pris pour l'application de l'article L.231-2 du code du travail et relatif aux mesures à prendre pour assurer la sécurité des travailleurs dans les établissements où il est fait usage de voies ferrées

NOR : TEFT9204532D

Le Premier ministre, Sur le rapport du ministre de l'agriculture et de la forêt et du ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, Vu le [code du travail](#), notamment les articles L.231-1, L.231-1-1 et L.231-2; Vu l'avis de la Commission nationale d'hygiène et de sécurité du travail en agriculture du 25 avril 1991; Vu l'avis du Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels du 21 juin 1991; Le Conseil d'État (section sociale) entendu,

Décète:

TITRE I^{er} GÉNÉRALITÉS Champ d'application

Art. 1^{er}. - Les dispositions du présent décret sont applicables aux établissements mentionnés à l'[article L.231-1](#) du code du travail dans lesquels il est fait usage de voies ferrées pour le transport de matières ou de marchandises ainsi qu'aux personnels des entreprises extérieures intervenant dans ces établissements. Toutefois, sur les voies d'approche exploitées uniquement par la Société nationale des chemins de fer français pour la desserte de l'embranchement, cet établissement public peut, en ce qui concerne la vitesse de marche des véhicules, appliquer les règles d'exploitation propres à son réseau. Au sens du présent décret, on entend par voie d'approche les voies situées entre les voies principales du réseau de la Société nationale des chemins de fer français et l'enceinte de l'établissement. Les limites du domaine couvert par les voies d'approche sont fixées par des conventions passées entre la Société nationale des chemins de fer français et l'embranché.

Définitions

Art. 2. - Les voies ferrées faisant l'objet du présent décret sont classées comme suit: 1o Voies de circulation; 2o Voies de garage et de triage; 3o Voies de service. Les voies de circulation, de garage et de triage sont celles qui servent à la circulation des engins de traction et des convois, au garage et au triage des wagons, sans qu'aucune opération de chargement ou de déchargement n'y soit effectuée en service normal. Les voies de service sont celles sur lesquelles sont effectuées normalement des opérations de chargement et de déchargement. Le terme « embranché » définit tout établissement raccordé au réseau ferré de la Société nationale des chemins de fer français par un réseau ferré privé lui appartenant.

TITRE II DISPOSITIONS GÉNÉRALES Mesures générales de sécurité

Art. 3. - Lorsque deux voies sont adjacentes, la largeur de l'entre-voie doit être telle qu'entre les parties les plus saillantes de deux véhicules circulant sur ces voies il y ait, sur tous les embranchements nouveaux indépendants des embranchements existant à la date d'entrée en vigueur du présent décret, un intervalle libre d'au moins 70 centimètres pour une voie de circulation, de garage et de triage et d'au moins 1 mètre pour une voie de service. Sur les embranchements existant à la date d'entrée en vigueur du présent décret, l'intervalle libre ci-dessus défini doit être d'au moins 70 centimètres. Cette largeur peut être réduite à 50 centimètres quand les voies adjacentes servent exclusivement au garage du matériel roulant.

Art. 4. - I. - Sur les embranchements nouveaux indépendants des embranchements existant à la date d'entrée en vigueur du présent décret :

- a. Lorsqu'une voie servant à la circulation normale est établie le long d'un mur ou de tout autre obstacle fixe et continu, il doit être ménagé, entre cet obstacle et les parties les plus saillantes du matériel roulant, un intervalle libre d'au moins 70 centimètres pour une voie de circulation, de garage et de triage, et d'au moins 1 mètre pour une voie de service;
- b. Un intervalle libre, d'au moins 50 centimètres pour une voie de circulation, de garage et de triage et d'au moins 70 centimètres pour une voie de

service, doit être ménagé entre les obstacles isolés tels que piliers des portes, poteaux, etc. II. - En ce qui concerne les embranchements existant à la date d'entrée en vigueur du présent décret, la largeur de l'intervalle libre doit être d'au moins 70 centimètres dans le cas prévu au a du I ci-dessus, et d'au moins 50 centimètres dans le cas prévu au b. III. - Les dispositions des I et II ci-dessus ne sont pas applicables aux quais de chargement ou de déchargement.

Art. 5. - Tout dépôt provisoire de matières ou de marchandises quelconques effectué à proximité des voies doit être placé de telle manière qu'il subsiste, entre les parties les plus saillantes du matériel roulant et ce dépôt, un intervalle libre d'au moins 70 centimètres pour une voie de circulation, de garage et de triage et d'au moins 1 mètre pour une voie de service.

Art. 6. - Tout véhicule stationnant sur une voie à proximité d'un point de croisement ou de raccordement doit être protégé par des signaux si l'intervalle libre entre les saillies extrêmes de ce véhicule et celles de matériel roulant circulant sur l'autre voie est inférieur à 70 centimètres.

Art. 7. - Sur les embranchements nouveaux indépendants des embranchements existant à la date d'entrée en vigueur du présent décret, les leviers des aiguilles doivent être disposés de telle manière que l'intervalle demeurant libre entre la personne chargée de les manœuvrer et les saillies extrêmes du matériel roulant soit d'au moins 70 centimètres pour une voie de circulation, de garage et de triage et d'au moins 1 mètre pour une voie de service. Sur les embranchements existant à la date d'entrée en vigueur du présent décret, la largeur de l'intervalle libre ci-dessus défini doit être d'au moins 70 centimètres.

Art. 8. - Pour la détermination des intervalles libres mentionnés aux articles 3, 4, 5, 6 et 7 du présent décret, les distances sont mesurées horizontalement et en tenant compte des chargements placés sur les véhicules.

Art. 9. - Les tiges des aiguilles, les fils de signaux et tous autres appareils formant saillie sur le sol doivent être protégés par une enveloppe rigide ou peints de telle sorte qu'ils soient parfaitement visibles.

Art. 10. - Toute machine ou toute rame de wagons circulant la nuit doit porter à l'avant un dispositif lumineux. Toutefois, pour les opérations de triage ou de mise en place des wagons, cette disposition peut ne pas être respectée sur les voies autres que les voies de circulation dès lors que, dans des conditions normales de visibilité, l'éclairage ambiant respecte les niveaux d'éclairement prescrits par l'[article R. 232-7-2](#) du code du travail et que les zones d'ombre sont éliminées.

Art. 11. - Un signal d'arrêt ou de ralentissement doit être placé en avant de toutes les parties de voies sur lesquelles la circulation du matériel roulant est interdite ou n'est autorisée qu'à une allure réduite.

Art. 12. - Sur les voies de circulation, de garage et de triage, la circulation des engins de traction et des wagons bénéficie d'une priorité absolue. Toutefois, lorsque l'organisation du travail comporte la traversée habituelle des voies, à des heures et en des points déterminés, par des personnels circulant en groupe, en particulier à l'entrée ou à la sortie des ateliers ou magasins, les mesures nécessaires doivent être prises pour que le passage des engins de traction et wagons soit interrompu en ces points au moment utile.

Art. 13. - Lorsque des engins moteurs, des wagons ou rames de wagons stationnent sur une voie, toutes les dispositions utiles doivent être prises pour les immobiliser afin qu'ils ne puissent se mettre en marche accidentellement.

Art. 14. - Le chef d'établissement est tenu de respecter et de faire respecter les mesures de sécurité suivantes :

- a. Il est interdit de passer entre les véhicules d'une rame en marche ; le personnel ne peut pénétrer entre les attelages de deux véhicules à accrocher ou à décrocher qu'après avoir obtenu leur arrêt complet ainsi que la mise en contact des tampons ;
- b. Il est interdit d'accoupler des véhicules au moyen d'appareils autres que ceux qui sont spécialement destinés à cet usage ;
- c. Il est interdit de traverser la voie devant un véhicule en mouvement ou à moins de trois mètres du tampon le plus proche d'un véhicule arrêté ;
- d. Il est interdit de monter sur les tampons ou sur les attelages d'un véhicule, même à l'arrêt ;

e. Aucune machine ne doit être mise en marche avant qu'un avertissement ait été donné par l'agent chargé de sa conduite.

Art. 15. - La vitesse de marche des véhicules ne peut dépasser 30 kilomètres à l'heure sur les voies de circulation, 20 kilomètres à l'heure sur les voies de garage et de triage, et 6 kilomètres à l'heure sur les voies de service. Cette vitesse doit toujours être telle que les véhicules puissent être arrêtés dans la partie de la voie libre visible pour l'agent chargé de la conduite. En outre, lorsque certaines nécessités d'implantation ou de trafic exigent, en permanence, de ne pas dépasser sur tout ou partie des voies une vitesse inférieure à la vitesse maximum ci-dessus prescrite, le personnel doit respecter les indications données à cet effet par un panneau fixe. La manœuvre de véhicules à bras d'homme ou au moyen de cabestans ou d'engins automoteurs spécialement équipés, autres que les locotracteurs, ne peut être effectuée que sur un sol parfaitement horizontal. La vitesse de déplacement de ces véhicules et engins ne peut dépasser 6 kilomètres à l'heure.

Art. 16. - Lorsque des travaux doivent être effectués sur les voies ou dans leur voisinage immédiat, la sécurité du personnel affecté à ces tâches doit être assurée soit par la consignation de la ou des voies concernées, soit par la mise en place d'une séparation matérielle entre les zones de travail et de circulation. En cas d'impossibilité, des dispositions destinées à alerter le personnel de l'approche de véhicule doivent être prises, telles que la désignation d'un annonceur ou la mise en place d'un dispositif d'annonce automatique sûr. Un arrêté des ministres chargés du travail et de l'agriculture fixe, en tant que de besoin, les caractéristiques auxquelles répond ce dispositif.

Conditions d'exploitation

Art. 17. -

I. - Les opérations d'exploitation sont confiées à une équipe de manœuvre dont les personnels assurent les fonctions de chef de manœuvre, de conduite d'engin et d'accrochage-déaccrochage. Les manœuvres ne peuvent être exécutées que dans des conditions de visibilité suffisante.

II. - Afin d'assurer la sécurité du personnel, les manœuvres liées aux conditions normales d'exploitation sont dirigées par un chef de manœuvre, dont les missions sont notamment les suivantes :

- a. Surveiller la position des agents pendant leur intervention sur les véhicules ;
- b. Observer les signaux ;
- c. Alerter ou faire provoquer l'arrêt des véhicules s'il décelé la présence de toute personne ou de tout obstacle imprévu sur la voie.

Lorsque le chef de manœuvre ne dispose plus d'une visibilité suffisante, il doit, tout en conservant la direction des opérations, confier à un pilote les missions définies aux b et c de l'alinéa précédent. Les liaisons entre le chef de manœuvre et les personnels chargés des manœuvres doivent être assurées en permanence, au besoin par radiophonie.

III. - 1. Lorsque les rames ne sont pas radiocommandées, l'équipe de manœuvre comprend le chef de manœuvre, un conducteur d'engin et un accrocheur. Toutefois l'équipe peut être réduite à deux personnes, la fonction de chef de manœuvre étant alors assurée par l'accrocheur, dans les cas suivants :

- a. Une liaison radiophonique entre le conducteur d'engin et l'accrocheur permet à ce dernier de commander lui-même les évolutions de la rame ;
- b. Les déplacements de la rame n'ont lieu que sur de courtes distances et ne nécessitent pas d'opérations d'accrochage ou de décrochage ;
- c. La rame dispose d'un attelage automatique.

2. Lorsque les rames sont équipées de moyens de radiocommande appropriés, munis de dispositifs d'arrêt d'urgence, le chef de manœuvre peut assurer lui-même la conduite de l'engin, assisté d'un accrocheur. Toutefois, sous réserve que le chef de manœuvre soit constamment en liaison avec un poste de contrôle de façon à pouvoir bénéficier d'une intervention rapide en cas d'accident et que le convoi soit radiocommandé depuis le sol, la présence d'un accrocheur n'est pas obligatoire dans les cas suivants :

- a. Les rames disposent d'un attelage automatique ;
- b. Le chef de manœuvre assure lui-même les opérations d'accrochage et de décrochage. Dans ce dernier cas, l'équipement de radiocommande doit être

ergonomiquement compatible avec ce type d'opérations et interdire toute fausse manipulation de nature à mettre la rame en mouvement de façon intempestive. Un arrêté des ministres chargés du travail et de l'agriculture fixe, en tant que de besoin, les caractéristiques auxquelles répond cet équipement.

IV. - Le chef de manœuvre ou le pilote doit se tenir à un emplacement qui lui assure une visibilité suffisante de la voie et des signaux. Cet emplacement, qui doit être compatible avec la sécurité de ce personnel, peut être situé :

- a. Soit au sol, en un lieu permettant une observation directe de la voie ;
- b. Soit sur le convoi, en tête du premier véhicule. En cas d'impossibilité de se placer en tête du premier véhicule, le chef de manœuvre ou le pilote doit :
 - a. Se trouver sur l'un des quatre premiers véhicules lorsque le convoi se déplace sur les voies de circulation, de garage ou de triage ;
 - b. Précéder le convoi lorsque celui-ci se déplace sur des voies de service afin de pouvoir l'arrêter ou le faire arrêter avant toute personne ou tout obstacle pouvant se trouver sur la partie de voie à parcourir ou dans ses abords immédiats.

Art. 18. - Le tri des wagons par manœuvres au lancer ou sur des faisceaux spécialisés doit être réalisé dans les conditions suivantes :

1. Le personnel participant aux opérations de tri doit être averti du début de la mise en mouvement des véhicules, notamment par des dispositifs sonores ou lumineux qui, en cas de fonctionnement défectueux, lui signalent leur défaillance ;
2. Le ralentissement et l'arrêt des wagons sont obtenus :
 - a. Soit par un dispositif commandé à distance tel qu'un frein de voie ;
 - b. Soit par un sabot d'enrayage préalablement placé à distance convenable du point à protéger ;
 - c. Soit par un agent, muni d'un sabot d'enrayage, qui doit se tenir à un emplacement lui permettant de procéder à ces opérations en sécurité.

3. L'accès à une zone de triage doit être interdit, durant les opérations effectives de tri, à toute personne étrangère à cette activité.

Art. 19. - Les dispositions des articles 11 et 18 ne sont pas applicables aux parties de voies placées à l'intérieur des ateliers, magasins ou bâtiments quelconques. Le règlement intérieur ou les consignes de sécurité fixent les mesures particulières de protection applicables à ces parties de voies.

Désignation et formation du personnel

Art. 20. - L'employeur ne peut affecter aux fonctions de chef de manœuvre, de conducteur d'engin, d'accrocheur et de pilote que du personnel qu'il a désigné à cet effet et qui a satisfait à une formation principalement pratique, délivrée par un formateur ayant lui-même préalablement suivi un stage auprès d'un organisme agréé par arrêté des ministres du travail et de l'agriculture. La durée de formation des personnels prévue au premier alinéa est comprise entre deux et cinq jours. Cette formation donne lieu à un contrôle de capacité à l'issue du stage. Une actualisation des connaissances doit être assurée par un formateur répondant aux exigences du premier alinéa, en liaison avec le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou, à défaut, avec les délégués du personnel. La périodicité de cette actualisation, qui peut varier selon les catégories d'établissements définies en fonction des matériels utilisés, est déterminée par l'arrêté prévu à l'article 21. Le chef d'établissement doit tenir la liste et les attestations de stage des personnes désignées à la disposition de l'inspecteur du travail ou du fonctionnaire qui en exerce les attributions, des agents des services de prévention des organismes compétents de la sécurité sociale ainsi que du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, ou, à défaut, des délégués du personnel.

Art. 21. - Un arrêté des ministres chargés du travail et de l'agriculture fixe le contenu des formations des personnels, les modalités de contrôle de capacité, les indications à faire figurer sur l'attestation correspondante ainsi que les conditions d'agrément des organismes assurant la formation des formateurs.

TITRE III DISPOSITIONS PARTICULIÈRES Voies ferrées électrifiées

Art. 22. - Lorsque les voies ferrées sont électrifiées, les caténares doivent être considérées comme étant toujours sous tension. Les prescriptions suivantes doivent être observées :

- a. Un gabarit matérialisant la hauteur limite autorisée pour éviter tout risque électrique doit être implanté de part et d'autre de toute traversée de voie aménagée ;
- b. Il est interdit de monter sur le toit des véhicules ou sur leur chargement, afin de prévenir tout risque de contact avec les caténares ;
- c. Lorsque des travaux doivent être effectués à proximité des caténares, il doit être procédé, au préalable, soit à leur mise hors tension, soit en cas d'impossibilité, à la mise en place d'un dispositif faisant obstacle à tout contact avec celles-ci ;
- d. Des mesures doivent être prises pour informer le personnel sur les risques spécifiques au courant électrique, en fonction de la réglementation en vigueur.

Voies exploitées à l'aide de matériel roulant non équipé de moyens de freinage autonome

Art. 23. - Lorsque des manœuvres sont effectuées au cabestan, le chef d'établissement est tenu de veiller à ce que :

- a. Aucune personne ne se trouve placée entre le cabestan et le véhicule en mouvement ;
- b. Aucun obstacle ne gêne le passage de la chaîne ou du câble de traction ;
- c. L'accrochage et le décrochage de la chaîne ou du câble ne soient effectués que lorsque le véhicule est arrêté ;
- d. Le cabestan ne soit mis en mouvement qu'après concertation entre l'agent chargé de sa manœuvre et l'agent préposé à la manœuvre de la chaîne ou du câble.

Art. 24. - Lorsque la zone de manœuvre du matériel roulant n'est pas rendue inaccessible au personnel par une séparation matérielle, le chef de manœuvre

doit avoir une visibilité suffisante des opérations effectuées pour arrêter ou faire arrêter les véhicules en cas de nécessité. S'il n'a pas une visibilité suffisante, il doit désigner un agent chargé de provoquer au besoin cet arrêt ou d'alerter toute personne en danger pour qu'elle se mette en dehors des limites du gabarit de libre passage.

TITRE IV DISPOSITIONS FINALES

Art. 25. - L'obligation de formation initiale instituée par l'article 20 n'est applicable qu'au personnel embauché ou affecté à l'une des fonctions citées par cet article après la date d'entrée en vigueur du présent décret. L'actualisation des connaissances du personnel embauché ou affecté antérieurement à la date d'entrée en vigueur du présent décret devra être achevée dans des délais et conditions fixés par l'arrêté prévu à l'article 21.

Art. 26. - Le décret du 4 décembre 1915 modifié, portant règlement d'administration publique en ce qui concerne les mesures à prendre pour assurer la sécurité des travailleurs sur les voies ferrées des établissements, est abrogé.

Art. 27. - Le présent décret entrera en vigueur le premier jour du treizième mois suivant sa publication.

Art. 28. - Le ministre de l'agriculture et de la forêt et le ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 1er avril 1992.

EDITH CRESSON Par le Premier ministre : Le ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, MARTINE AUBRY Le ministre de l'agriculture et de la forêt, LOUIS MERMAZ

Annexe 3 : Licence ferroviaire de la SNCF

J.O. Numéro 160 du 12 Juillet 2001 page 11146

Textes généraux

Ministère de l'équipement, des transports et du logement

Arrêté du 5 juillet 2001 portant octroi d'une licence d'entreprise ferroviaire

NOR : EQUT0100918A

Le ministre de l'équipement, des transports et du logement,

Vu la demande de la Société nationale des chemins de fer français en date du 17 mai 2001 ;

Vu le dossier présenté à l'appui de cette demande ;

Vu la loi d'orientation no 82-1153 du 30 décembre 1982 modifiée des transports intérieurs ;

Vu le décret no 83-817 du 13 septembre 1983 portant approbation du cahier des charges de la Société nationale des chemins de fer français, ensemble le décret no 99-11 du 7 janvier 1999 portant approbation de modifications du cahier des charges de la Société nationale des chemins de fer français ;

Vu le décret no 98-1190 du 23 décembre 1998 relatif à l'utilisation pour certains transports internationaux de l'infrastructure du réseau ferré national et portant transposition des directives du Conseil des Communautés européennes 91/440 du 29 juillet 1991, 95/18 et 95/19 du 19 juin 1995 ;

Vu l'arrêté du 1er juillet 1999 fixant les modalités de délivrance, de suspension temporaire et de retrait des licences d'entreprises ferroviaires pour certains transports internationaux ;

Vu l'arrêté du 23 novembre 2000 fixant les seuils en matière de capital social, d'arriérés d'impôts et de cotisations sociales à prendre en compte pour l'attribution de la licence d'entreprise ferroviaire pour certains transports internationaux,

Arrête :

Art. 1er. - Il est délivré à la Société nationale des chemins de fer français une licence d'entreprise ferroviaire, en application des dispositions des titres Ier et II du décret du 23 décembre 1998 susvisé.

Art. 2. - La présente licence demeure valide aussi longtemps que les conditions définies aux articles 7 à 10 du décret du 23 décembre 1998 susvisé sont réunies. Elle fera l'objet d'un réexamen tous les quatre ans à compter de la date du présent arrêté.

Art. 3. - Le directeur des transports terrestres est chargé de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

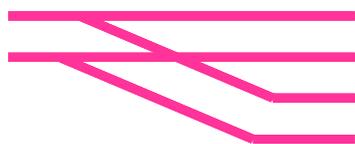
Fait à Paris, le 5 juillet 2001.

Pour le ministre et par délégation :

Le directeur des transports terrestres,
H. du Mesnil

Annexe 4 Fonctionnement de l'opérateur SOBERAIL

SOBERAIL



Fonctionnement de l'opérateur ferroviaire SOBERAIL

Objectif pédagogique

Ce dossier doit servir à la réalisation par des étudiants de travaux pratiques portant sur plusieurs thèmes :

- **Les dessertes ferroviaires**
- **La commercialisation**
- **La gestion des wagons**
- **L'entretien des infrastructures**
- **Les prestations logistiques**
- **La gestion des compétences**

Dans la mesure du possible, les informations de base utilisées dans ce cas pratique (flux, wagons, prix...) correspondent à des notions pertinentes utilisées dans le domaine du transport de fret ferroviaire. Ces données sont validées par des professionnels du transport ferroviaire. Dans cette structure virtuelle, nous avons choisi de déployer un maximum d'activités possibles (industrielles, céréalières, forestières...) pour permettre d'ouvrir de larges perspectives et la mise en œuvre de compétences variées.

L'objectif principal est de comprendre et d'essayer de mettre en œuvre les différents leviers nécessaires pour faire fonctionner une entreprise ferroviaire. Il

s'agit bien là, il convient de le souligner, d'un domaine d'étude jusqu'alors relativement peu exploité.

Présentation de l'entreprise SOBERAIL

Sous l'impulsion d'une collectivité locale et après concertation des industriels concernés, un **O**érateur **F**erroviaire de **P**roximité (OFP) est créé. Le conseil d'administration de SOBERAIL comprend notamment des représentants des chargeurs (industriels, céréaliers...) et des représentants des entreprises ferroviaires partenaires.

L'équipe projet est composée d'un chef de projet recruté par la collectivité locale assisté par un commercial et un spécialiste de la production de fret ferroviaire.

Cette équipe a consulté l'ensemble des partenaires et clients actuels ou potentiels du site concerné afin de vérifier la pertinence économique de cette structure et de proposer des principes de fonctionnement. Les préconisations figurent dans le document suivant.

Vous trouverez donc en pièces jointes :

- Le cadrage des missions défini par le conseil d'administration
- La zone de desserte définie

Cadrage des missions confiées à l'opérateur SOBERAIL

Le Conseil d'Administration de la collectivité locale a retenu quatre grands types de prestations pouvant être assurées par l'opérateur SOBERAIL :

- Assurer la collecte et la distribution des wagons isolés pour le compte des entreprises ferroviaires partenaires ;
- Assurer la livraison terminale ou la prise en charge initiale des rames trains entiers pour le compte des entreprises ferroviaires partenaires ;
- Assurer certaines prestations logistiques pour répondre aux besoins des clients ou des entreprises ferroviaires partenaires ;
- Assurer certaines missions d'entretien courant du réseau ferroviaire pour le compte du gestionnaire d'infrastructure (GI).

Le travail préparatoire mené par l'équipe projet doit permettre :

- De recenser les attentes des différents clients et partenaires
- De proposer un mode de fonctionnement au Conseil d'Administration
- De déterminer la charge de travail prévisionnelle
- De fixer un budget de fonctionnement et des perspectives économiques sur les trois années à venir

Zone de desserte de SOBERAIL

La zone de desserte de SOBERAIL figure en annexe à ce document.

Les entreprises ferroviaires partenaires sont :

- Train Solution Transport (TST) avec comme point de jonction la gare de Bannegon
- Fret Rail Speed (FRS) avec comme point de jonction la gare de Valigny

Atelier dessertes ferroviaires

L'atelier dessertes ferroviaires a pour objectif de mettre en pratique les enseignements théoriques dispensés en cours en créant des solutions de transport adaptées à la demande des clients et compatibles avec les moyens de l'opérateur SOBERAIL.

ITE 1 Menuiseries de France

Ce client, spécialisé dans la fabrication de planches de coffrage a passé un contrat avec l'entreprise ferroviaire TST.

TST a choisi SOBERAIL comme sous traitant et lui confie désormais les dessertes terminales de Bannegon jusqu'à l'ITE Menuiseries de France.

Livraison de wagons de bois brut

Menuiseries de France reçoit deux fois par semaine 20 wagons de bois brut (soit 800 tonnes). Ces wagons sont disponibles à Bannegon :

- le mardi à 12h45,
- le vendredi à 10h15

Les wagons vides du mardi sont à restituer à Bannegon le jeudi à 8h.

Les wagons vides du vendredi sont réutilisés pour former le train de planches de coffrage (voir expédition).

Le vendredi, les 20 wagons doivent être répartis sur les voies 2 et 4 (10 wagons par voie). SOBERAIL perçoit une indemnité de manœuvre supplémentaire de 15€50. En outre, le temps de manœuvre initialement prévu doit être augmenté de 15 minutes. TST vous verse 75,67 € par wagon livré chez le client.

Expédition de planches de coffrage

Menuiseries de France expédie tous les lundis 2 trains de planches de coffrage par mois à destination de Valenton (région parisienne) pour 1 client grossiste en BTP. Chaque train est composé de 20 wagons chargés théoriquement à 42 tonnes.

Les wagons doivent être regroupés sur l'ITE. Cette opération entraîne une manœuvre supplémentaire. SOBERAIL perçoit donc une indemnité de manœuvre supplémentaire pour chaque train expédié et le temps de manœuvre prévu pour une expédition sur l'ITE doit être augmenté de 20 minutes.

Ce chargement est remis à l'EF TST (Bannegon) le lundi à 19h50.

Le prix total par wagon expédié est de 824,56 €. Ce prix comprend la location des wagons pour 3 jours. Sur le prix de transport déduit de la location, SOBERAIL perçoit 12%.

Dans le cadre d'une démarche qualité, le client souhaite que les wagons expédiés soient pesés systématiquement avant chaque remise à l'entreprise ferroviaire sur le site de Bannegon. Pour chaque train, l'opération de pesage automatisée dure 20 minutes. Pour chaque wagon pesé, SOBERAIL perçoit la somme de 2€19.

Les résultats du pesage sont transmis mensuellement. **Pour chaque train**, l'indemnité prévue par tonne en excédent est de 11 €.

SOBERAIL doit également comptabiliser mensuellement les opérations annexes à facturer au client (manœuvre supplémentaire, pesage).

Chaque mois, SOBERAIL fournit à TST le relevé des prestations qui servira à établir la facture pour le client.

Dans les deux cas, les wagons utilisés sont des wagons à ranchers de type R56 loués par l'EF TST (19€ par jour).

Travail à effectuer

Remplir la grille de dessertes fournie pour chaque prestation (livraison, expédition).

Compléter le décompte mensuel des opérations annexes à partir de l'imprimé fourni.

Calculer le montant de la rémunération mensuelle versée par TST pour ces prestations à l'aide de l'imprimé fourni.

Calculer le chiffre d'affaires mensuel de SOBERAIL pour cette ITE.

ITE 2 New Car

Sur sa plate forme automobile, ce client reçoit des automobiles neuves en provenance de 2 constructeurs, à raison de :

- 1 train de 15 wagons porte autos le mardi livré par l'EF TST à 8h06 à Bannegon (livraison immédiate).
- 1 train de 12 wagons porte autos livré le mercredi livré par l'EF FRS à 8h15 à Valigny (livraison immédiate)
- 1 train de 15 wagons porte autos livré le samedi par l'EF TST à 7h59 à Bannegon (ce train est stocké à Rougemont puis livré le lundi à 6h50 chez le client)

Les wagons vides sont récupérés de la façon suivante :

- Les wagons livrés le mardi sont récupérés vides lors de la desserte du mercredi pour être remis à Bannegon.
- Les wagons livrés le mercredi sont récupérés vides le jeudi à 11h pour être remis à Valigny.
- Les wagons livrés le lundi sont récupérés vides lors de la desserte du mardi pour être remis à Bannegon.

Ce client n'expédie pas de véhicules par train, les livraisons terminales chez les concessionnaires sont assurées par camions porte-autos.

Dans le cadre d'un accord après-vente négocié avec les entreprises ferroviaires, l'entreprise New Car souhaite une reconnaissance contradictoire systématique des véhicules livrés. Cette prestation rémunérée par les entreprises ferroviaires est fixée à 1h30 par train livré.

Le client ne dispose pas de personnel formé. Il souhaite pour ses installations les prestations logistiques suivantes :

- Désherbage des voies et des abords 1 fois par an
- Graissage des aiguilles 1 fois par mois
- Entretien de la piste d'accès à la demande

Les wagons utilisés appartiennent à des propriétaires privés et circulent sous forme de navettes régulières non remaniées.

ITE 3 Carrières du Centre

La production journalière de cette carrière est de 11 wagons tombereaux/jour (E74) du mardi au vendredi. Par contre, dans le cadre du contrat passé avec l'EF FRS (Valigny), le transport doit s'effectuer sous forme de rame entière composée de 22 wagons. Le client demande s'il est possible de récupérer les wagons chaque jour à 16h15, d'effectuer un stockage puis une recomposition de rame pour remise à l'EF FRS de la façon suivante :

- Une rame expédiée pour remise à FRS le mercredi à 11h15 à Valigny
- Une rame expédiée pour remise à FRS le vendredi à 19h30 à Valigny.

L'EF FRS prend à sa charge les frais de manœuvre supplémentaires et de stockage. Le temps estimé pour réaliser l'opération de stockage intermédiaire (vides ou chargés) à Rougemont est de 25 mn.

De la même façon, la recomposition de la rame à Rougemont nécessite un temps de manœuvre supplémentaire de 40 mn. Ces temps doivent être inclus dans la prestation au départ ou à l'arrivée.

La gestion des wagons est assurée par SOBERAIL. Les wagons déchargés sont remis à SOBERAIL dans les conditions suivantes :

- Une rame de 22 wagons remise le lundi à 19h45 à Valigny pour mise à disposition chez le client lors de la desserte du mardi.

- Une rame de 22 wagons remise le mercredi à 12h30 à Valigny pour mise à disposition chez le client lors de la desserte du jeudi.

Le client Carrières du Centre souhaite confier directement à SOBERAIL la confection des contrats de transport sous forme dématérialisée.

ITE 4 Céréalia

Cette coopérative agricole expédie annuellement 50 trains de céréales et reçoit 2 trains d'engrais liquide pris en charge à Bannegon par FRS.

Sur son ITE, le client dispose de 2 agents formés à la technique ferroviaire (accrocheur, conducteur, chef de la manœuvre) et d'un engin de traction pour effectuer des manœuvres sur ses installations. Il convient donc de prévoir une action de perfectionnement annuelle.

Céréalien souhaite également les prestations logistiques suivantes :

- Entretien à la demande de la piste d'accès
- Remplacement de plusieurs traverses bois pourries
- Remise en état de son heurtoir endommagé lors d'une erreur de manœuvre.
- Stockage provisoire d'un train d'engrais

Les wagons utilisés pour les céréales sont des wagons de particulier loués par l'entreprise CTC de type W1, chaque expédition comprend 22 wagons. Céréalien stocke ses wagons vides en retour sur son propre site. Les wagons d'engrais de type W4 (fournis également par CTC) doivent être retournés après livraison à Bannegon pour prise en charge par FRS.

Prestations souhaitées

- Conduite d'un train
- Manœuvre d'un convoi, formation de la rame et essai de frein
- Reconnaissance aptitude au transport
- Entretien de piste
- Remplacement de traverses
- Remise en état du heurtoir

- Formation aux techniques ferroviaires
- Stockage sur roues ponctuel

ITE 5 Solution Compost

Spécialisée dans le recyclage des déchets verts et la fabrication de compost biologique, la société Solution Compost a passé un contrat avec FRS (Valigny) et souhaite les prestations suivantes :

- Expédition de wagons isolés de compost en vrac à destination de collectivités locales (10 wagons type E 74) tous les jeudis avec remise à Valigny le jeudi à 18h au plus tard.
- Expédition de wagons isolés de compost en sacs à destination de centrales de jardinage (6 wagons type G40 le vendredi après midi avec remise à Valigny le vendredi à 17h au plus tard)
- Réception tous les lundis d'une rame de déchets verts (20 wagons E71 2000 tonnes environ). Cette rame est mise à disposition par FRS à Valigny à partir du lundi 8h.

Les wagons vides sont fournis sur l'ITE par SOBERAIL la veille du chargement avant 16h.

Une fois déchargée, la rame de déchets verts est mise à disposition de SOBERAIL le mardi pour être livrée à Valigny (FRS) le jour même à 19h.

Le client souhaite savoir s'il est possible de stocker à la plate forme des wagons en attente de destination (1 semaine maximum).

Cette société est également intéressée par un renfort de personnel le vendredi après midi pour le chargement par chariot élévateur de sacs de compost dans les wagons couverts.

ITE 6 Lucien Ferrailles

Cette entreprise de récupération industrielle souhaite recevoir chaque mardi matin une rame de ferraille composée de 15 wagons tombereaux de type E 74 (800 tonnes environ). Les wagons sont mis à disposition par FRS (Bannegon) à 9h00.

En accord avec le client expéditeur, la société Lucien ferrailles souhaite le pesage de la rame avant livraison et la comparaison des tonnages constatés avec les poids déclarés sur les contrats de transport. Ces informations seront récapitulées mensuellement. **Cette opération nécessite 20 mn de temps supplémentaire à Bannegon.**

Les wagons vides sont récupérés par la PF de Rougemont chez Lucien ferrailles le vendredi à 7h.

Enfin, le client souhaite une visite d'inspection annuelle de ses installations ainsi que l'estimation des travaux d'entretien à effectuer. Éventuellement certains travaux d'entretien courant pourraient être confiés à SOBERAIL (changement de traverses, entretien de la piste...).

Prestations souhaitées

- Conduite d'un train
- Manœuvre d'un convoi, formation de la rame et essai de frein
- Reconnaissance aptitude au transport
- Pesage des envois
- Suivi comptable des tonnages
- Visite des installations
- Entretien de piste
- Remplacement de traverses

ITE 7 CASH Boissons

L'entreprise CASH Boissons approvisionne les grandes surfaces en eau minérale et sodas.

Cette société reçoit chaque jeudi (8h FRS Valigny) une rame complète d'eau minérale (18 wagons de particulier TRANSWAGON – 1200 tonnes). Cette rame fonctionne en navette entre CASH Boissons et l'usine d'embouteillage).

Les wagons vides sont mis à disposition de SOBERAIL le vendredi à 10h et doivent être remis à FRS le samedi à 12h.

Pendant la période estivale (du 01 juin au 15 septembre) CASH Boissons reçoit un train supplémentaire de bière et de soda tous les vendredis (prise en charge le vendredi à 9h à Valigny).

Les wagons vides sont mis à disposition de SOBERAIL le samedi à 12h et doivent être remis à FRS le lundi à 19h.

La société CASH Boissons n'effectue pas d'expéditions ferroviaires. Les dessertes terminales sont assurées par un prestataire routier.

Par contre, pendant la période estivale, CASH Boissons est intéressée par une prestation d'entreposage au niveau de la plate forme afin de pouvoir réagir rapidement en cas de forte chaleur. Le volume d'entreposage est estimé à 2000 tonnes.

ITE 8 Base Aérienne 212

La base aérienne 212 reçoit chaque mercredi un train d'essence par l'intermédiaire de l'entreprise TST (mise à disposition à 18h10). Elle possède son propre parc de wagons. L'atelier du matériel situé à proximité assure l'entretien régulier des wagons.

Les wagons vides doivent être remis à Bannegon le vendredi à 10H15.

2 fois par an, la base aérienne expédie un train spécial dans le cadre d'opérations de manœuvre. A chaque envoi, une équipe de desserte doit être mise à disposition pendant 1 journée pour préparer la rame et vérifier les conditions de chargement de ce transport exceptionnel.

La base dispose de 2 agents formés à la technique ferroviaire (conduite et manœuvre) et souhaite une action de perfectionnement annuelle ainsi que la vérification technique de son engin de traction (Y 8000).

Prestations souhaitées

- Conduite d'un train
- Manœuvre d'un convoi, formation de la rame et essai de frein
- Reconnaissance aptitude au transport
- Conseiller chargement
- Formation aux techniques ferroviaires

- Vérification engin Y 8000

ITE 9 Atelier du Matériel

L'Atelier du matériel est spécialisé dans l'entretien et la réparation de matériel ferroviaire.

Il reçoit 2 fois par semaine des wagons et des voitures voyageurs en réparation.

- Une livraison le mardi à 10h en provenance de Bannegon (TST)
- Une livraison le vendredi à 9h en provenance de Valigny (FRS)

Généralement les livraisons n'excèdent pas 500 mètres.

L'Atelier dispose de personnel formé (conducteur, chef de manœuvre, reconnaissance) et souhaite négocier avec SOBERAIL une action de perfectionnement annuelle.

Ponctuellement, dans des périodes chargées, l'Atelier du Matériel souhaite que certains wagons soient stockés quelques jours avant d'être livrés. Le client prend à sa charge les frais de stationnement correspondants. L'atelier fournit le cas échéant les références du stockage (poids, longueur du convoi).

Prestations souhaitées

- Conduite d'un train
- Manœuvre d'un convoi, formation de la rame et essai de frein
- Reconnaissance aptitude au transport
- Stockage des wagons
- Formation aux techniques ferroviaires

ITE 10 France Parpaings

La société France Parpaings reçoit chaque semaine 1 train de sable (16 E74) mis à disposition par l'EF FRS à Valigny le lundi matin à 8h.

Le client souhaite être livré le mardi à 10h car sa chaîne de production ne fonctionne pas le lundi. La rame sera donc stockée à la plate forme de Rougemont avant livraison. Les wagons vides sont remis le mercredi pour livraison à Valigny à 10h30.

France Parpaings expédie chaque vendredi 15 wagons K50 chargés de parpaings (20 tonnes environ par wagon). Ces wagons doivent être mis à disposition de FRS à Valigny le vendredi à 15h45.

Chaque jeudi, France Parpaings expédie des bordures béton pour des sociétés d'Autoroutes (18 wagons K50). Ce train est remis à l'EF TST à Bannegon à 15h50.

Les wagons vides stockés à Bannegon sont fournis par la plate forme de Rougemont.

Chaque mardi TST remet à disposition 18 K50 vides pour permettre à SOBERAIL de reconstituer son stock de wagons à Bannegon.

Pour ce chargement spécial (bordures béton), le client souhaite bénéficier de l'expertise d'un conseiller chargement dans le cadre de la reconnaissance aptitude au transport. Cette reconnaissance spéciale nécessite un **délai supplémentaire de 45 mn lors de chaque expédition** chez le client. Cette prestation est facturée 250 €.

FRS souhaite que SOBERAIL effectue une gestion de parc wagons en mettant à disposition des wagons plats (K50) pour France Parpaings et en stockant les wagons vides.

ITE 11 RECUP Déchets

La société RECUP Déchets est spécialisée dans le traitement des déchets ménagers. Dans ce cadre, elle a passé plusieurs contrats avec des collectivités locales et reçoit quotidiennement un train de déchets ménagers à traiter.

Les trains sont remis chargés par les collectivités locales :

- A Valigny le lundi à 17h,
- A Braize le mardi à 18h,
- A Cérilly le mercredi à 18h,
- A St Mamet le jeudi à 17h30

Chaque train est composé de 10 wagons selon la composition suivante :

- 6 wagons tombereaux de type E74
- 2 wagons couverts G40

- 2 wagons plats R50

Ces rames sont gérées par SOBERAIL pour le compte des collectivités locales. Une rame est affectée à chaque point de collecte.

Les wagons déchargés sont remis à disposition vides et propres par RECUP Déchets tous les jours à 14h pour acheminement au point de collecte dans la journée. La remise des vides s'effectue en 20mn.

Dans le cadre d'un contrat qualité et respect de l'environnement, les wagons chargés font l'objet d'une vérification particulière. Sur chaque point de collecte, les wagons E74 sont protégés par un filet de protection pour éviter les projections et les contacts éventuels avec la caténaire. SOBERAIL est chargée de cette prestation et rémunérée en conséquence. A cet effet, 6 filets de protection et 12 prolonges loués par SOBERAIL sont à disposition dans le wagon G40 de tête.

SOBERAIL dispose sur le chantier débords à Rougemont d'une rame de réserve utilisée en cas de maintenance ou de convoi supplémentaire demandé par une collectivité. Un stock de filets de protection et de prolonges est également prévu.

Compte tenu de ces particularités, la durée de manœuvre dans chaque point d'enlèvement est fixée à 1h20 mn

Atelier gestion infrastructures

Descriptif de la mission

Vous êtes recruté(e) par l'entreprise SOBERAIL comme responsable transport. Dans le cadre de la création de cette entreprise, votre mission consiste à analyser les besoins exprimés au niveau de la gestion des infrastructures et de concevoir une offre adaptée. Cette analyse prend en compte les prestations demandées par les clients et par le gestionnaire d'infrastructures.

Exercice n°1

Le premier travail consiste à analyser les opérations d'entretien détectées dans le cadre de la mise en conformité des installations terminales embranchées. Ces prestations ont pour but de mettre l'ensemble des installations de sécurité des clients aux normes afin qu'ils puissent bénéficier de subventions de fonctionnement. Une première expérience est réalisée avec 7 clients.

Vous devez donc remplir le tableau joint. Vous disposez des informations suivantes :

- Le tarif horaire à prendre en compte est de 52 €. Chaque opération doit être valorisée en fonction de l'estimation faite et du nombre d'unités à entretenir. Les prix sont arrondis à l'euro le plus proche (ex : 39,84 = 40 ; 15,3 = 15).
- Pour le graissage des aiguilles, vous ne devez prendre en compte que les aiguilles appartenant au client (situées après la barrière). Le temps de graissage par aiguille est fixé à 30 minutes.
- Pour l'entretien des taquets dérailleurs, le temps de nettoyage et de graissage est estimé à 20 minutes.
- Pour les barrières d'accès, les opérations de peinture et de graissage sont estimées à 2 heures.
- Pour les heurtoirs, le temps nécessaire à la peinture est estimé à 1h15.

- Pour l'ensemble de cet entretien, les frais correspondant aux fournitures représentent 5 % des prix obtenus (hors trajet).
- Les temps de trajet (A/R) sont calculés dans les mêmes conditions que les dessertes. Si la durée du chantier excède 8h00, vous devez compter 2 trajets. Si elle excède 16h vous devez compter 3 trajets.

Exercice n°2

Votre client NEW CAR vous sollicite afin de faire une étude comparative fer/route et savoir s'il serait intéressant pour lui de mettre en place une Installation Terminale Embranchée.

Votre travail consiste tout d'abord :

- À vérifier que les caractéristiques techniques du choix du wagon correspondent aux besoins du client (nombre de palette, charge utile)
- À calculer le coût annuel d'une desserte (personnel de conduite et matériels, manutention et déchargement)
- À calculer la redevance annuelle de l'embranchement
- À calculer l'allocation d'embranchement annuelle
- À calculer le nombre de véhicules routiers nécessaires pour le trafic annuel
- À calculer les coûts du transport routier

Pour réaliser au mieux cette mission, vous disposez des caractéristiques du wagon retenu en annexe 2, des données concernant le trafic annuel de votre client et les coûts en annexe 1.

Vous présenterez vos résultats sous forme de tableau comparatif récapitulatif.

Annexe 1

ITE 2 New Car

L'entreprise New Car approvisionne les garages et concessions automobiles en pièces détachées automobiles.

New Car réceptionne des pièces mécaniques chargées sur des palettes 80/120 de poids unitaire brut de 900 kg.

Le trafic annuel est de 50 000 tonnes.

L'entreprise réceptionne 200 tonnes de pièces mécaniques par jour sur 250 jours par an (soit 5 jours par semaine et 5 wagons par jour).

Étude Fer

1- Coût de construction de l'ITE

Génie civil	75 000 €
Voies	57 000 €
Étude Sobérail	6 000 €

Le remboursement de la construction de l'ITE se fera sur 10 ans. Un emprunt a été contracté et la charge annuelle a été évaluée à 22 260 €.

2- Matériel utilisé

Le wagon le mieux adapté est le R20 (caractéristiques techniques en annexe 1). Réseau utilisé classé C.

3- Desserte de l'ITE

Elle est assurée par une équipe SOBERAIL, composée :

- D'un locotracteur avec conducteur
- D'un agent d'accompagnement

SOBERAIL assure une desserte par jour. Chaque desserte fait l'objet d'une facturation calculée sur la base d'un forfait de 10 mn par desserte. Les coûts sont les suivants et figurent au recueil des opérations CA 383 :

- Locotracteur avec conducteur : 17.03 € par 15 mn (indivisible)
- Agent accompagnement : 6.89 € par 15 mn (indivisible)

4- Redevance 1ère partie de l'embranchement

- coefficient fixé à 1 000 points.
- Valeur du point 0.50 € par an

5- Manutention et déchargement du wagon R20

Prévoir 1h30 par wagon.

Coût horaire d'un manutentionnaire : 12.20 €.

6- Recettes accordées par l'entreprise ferroviaire

Une allocation d'embranchement est accordée au recueil des opérations annexes OA n° 702/1 : 0.52 € par tonne transportée.

Étude Route

1- Véhicule utilisé

- Type : savoyarde
- Charge utile : 25 T
- Nombre de palettes 80/120 logeables : 24
- Charge effective par camion : 21.6 T

2- Charges annuelles imputables au transport routier

- Manutention et déchargement du véhicule : 1h
- Coût de manutention : 12.20 €

wagons plats courants

Rils - R20

Wagon plat à bâchage mécanique

bogies

Il existe pour cette catégorie de wagons différentes sous séries : les données indiquées ici sont celles de la série la plus représentative.

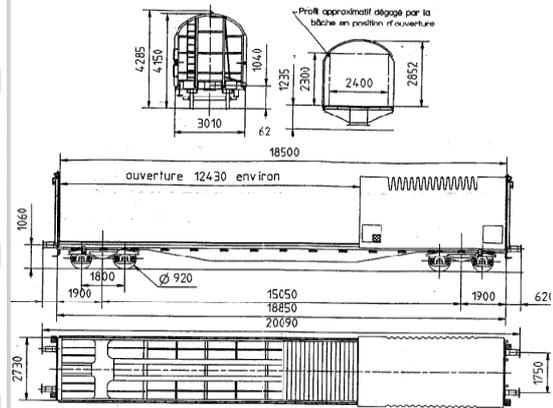
Caractéristiques générales

longueur utile (m)	18,5
largeur utile (m)	2,4
hauteur utile (m)	2,3
superficie utile (m ²)	50,5
volume utile (m ³)	102
tare moyenne (t)	23,8 à 26,5

Equipements

dispositifs d'arrimage : 30 tours de câblage
 ouverture utile de la bâche: 11,67 à 12,43m selon les sous séries
 dossiers de bout
 2 échelles

Chargement



- euro-palettes (800×1200mm) 46
- palettes industrielles (1000×1200mm) 36
- palettes (1200×1200mm) 30

? limites de charge		A	B	C
	S	40,2	48,2	56,2
limites de charge suivant la longueur du chargement	m	t		
	a-a	2	23	24
	b-b	5	26	28
	c-c	9	30	33
d-d	15	43	56	

Observations

les premiers chargements devront être acceptés par le conseiller chargement

Wagons de substitution

[R30](#) / [R31](#) / [H81](#) / [H82](#) / [H87](#) / [H88](#)

Photographie : R20



Diagramme : R20

Exercice N°3 Planification du travail

Après avoir analysé les besoins d'entretien exprimés par plusieurs clients dans le cadre d'une mise en qualité des installations ferroviaires (exercice 1), vous devez désormais planifier les opérations de travail en essayant de bien répartir la charge de travail sur les 4 semaines et en tenant compte des informations suivantes.

Réglementation du travail applicable

La durée de travail hebdomadaire est de 35h avec possibilité de 4h maximum d'heures supplémentaires par semaine.

SOBERAIL ne souhaite pas dépasser 8h d'heures supplémentaires par mois.

L'agent chargé de l'entretien des infrastructures doit pouvoir bénéficier d'une coupure de 1h comprise dans la période de 11h30 à 14h.

Les temps de trajet sont décomptés en totalité dans la durée de travail.

Contrats déjà existants

- Un contrat est signé avec la base aérienne 212 prévoyant 3 heures d'entretien et de graissage le premier et le troisième lundi de chaque mois. Les horaires sont à négocier avec le client dans la plage horaire 9h – 16h.
- Dans le cadre du contrat RECUP Déchets, les installations des gares de ST Mamet et de Braize doivent être vérifiées tous les mois. Cette opération mensuelle représente 2 heures de travail dans chaque gare (et prévoir en plus les temps d'acheminement). Le responsable production souhaite que ces opérations soient réalisées le même jour.

Besoins propres à SOBERAIL

L'entretien du chantier débords et la préparation du matériel représentent 4h de travail par semaine. *Pour des raisons d'organisation du travail, on ne peut pas planifier des opérations inférieures à 1 heure.*

SOBERAIL souhaite réserver ½ journée par mois (vendredi matin de préférence) pour des actions de formation continue.

Atelier commercialisation

Descriptif de la mission

Vous êtes recruté(e) par l'entreprise SOBERAIL comme responsable transport. Dans le cadre de la création de cette entreprise, votre mission consiste à analyser les missions de convoyage demandées par les EF partenaires. Vous devez également identifier les besoins exprimés directement par les clients et de concevoir une offre de prix adaptée en liaison avec les services concernés.

Ce travail doit permettre de rédiger les contrats de prestataires avec les EF et de déterminer le chiffre d'affaires prévisionnel (CAP).

Pièces jointes :

- Contrat type
- Prix proposés par les EF par prestation
- Tableau CAP dessertes par EF
- Tableau récapitulatif des produits attendus

Exercice d'application

A partir du fichier clients vous devez récapituler le tonnage annuel à transporter.

Exemple :

Pour l'ITE 1

Arrivages : $480 \times 52 = 24\,960$ tonnes

Expéditions : $42 \times 20 = 840$ tonnes pour un train

$840 \times 24 = 20\,160$ tonnes

La distance de l'ITE 1 à la gare de Bannegon est de $12 \text{ km} + 35 \text{ km} = 47 \text{ km}$

Il reste à multiplier le tonnage par la distance

Pour les arrivages $24\,960 \times 47 = 1\,173\,120 \text{ tk}$

Pour les expéditions 20 160 x 47 = 947 520 tk

Tableau 1 : récapitulatif du tonnage à transporter par an

Site	EF	Arrivages		Expéditions		Total ITE	
		Tonnes	TK*	Tonnes	TK*	Tonnes	TK*
ITE 1	TST	24 960	1173 120	20 160	947 520	45 120	
ITE 2	FRS						
	TST						
ITE 3	FRS						
ITE 4	FRS						
ITE 5	FRS						
ITE 6	FRS						
ITE 7	TST						
ITE 8	TST						
ITE 9	FRS						
	TST						
ITE 10	FRS						
ITE 11	TST						
Total	FRS						
Total	TST						
Total général							

* La notion de TK (Tonnes Kilomètres) s'obtient en multipliant le poids transporté par la distance parcourue. Ainsi, par exemple, si vous transportez 20 tonnes de marchandises pendant 50 kilomètres vous obtiendrez :

$$TK = 20 \times 50 = 1\ 000\ TK$$

Vous devez continuer de remplir le tableau.

Tableau 2 Estimation du chiffres d'affaires dessertes

Clients	Taux négociés		CA par produit		Total
	TE	WI	TE	WI	
FRS	0,12/tk	0,32/tk			
TST	0,15/tk	0,32/tk			
GI		250 €			
Subventions		0,08/tk			
Total					

Atelier gestion des compétences

Descriptif de la mission

Vous êtes recruté(e) par l'entreprise SOBERAIL comme responsable Transport. Dans le cadre de la création de cette entreprise, votre mission consiste à identifier les compétences nécessaires et de mettre en place une organisation adaptée.

L'équipe projet a déjà mené un travail préparatoire sur les ressources potentielles en relation avec le RRH de l'EF FRS, le RRH de l'Atelier du Matériel et le pôle emploi de Rougemont.

Par ailleurs, les entreprises FRS et TST ont transmis des informations relatives aux différents descriptifs d'emploi tenus.

Enfin, vous disposez d'une note de synthèse établie par le conseil d'administration de SOBERAIL qui précise les orientations stratégiques de l'entreprise.

À partir de ces différents documents vous devez élaborer une liste des emplois tenus et choisir parmi les différentes candidatures en justifiant votre choix.

Vous devez également définir les orientations de SOBERAIL concernant la gestion des compétences.

Pièces jointes :

- Liste des ressources potentielles
- Recensement des prestations nécessaires
- Fiches de poste type

Atelier gestion des wagons

Descriptif de la mission

Vous êtes recruté(e) par l'entreprise SOBERAIL comme responsable transport. Dans le cadre de la création de cette entreprise, votre mission consiste à gérer le parc wagons. Cette analyse doit permettre de définir la répartition des wagons en stockage.

Caractéristiques des wagons

Type	Caractéristiques	Longueur	Gérant	Location/jour
E74	Transport en vrac	15 m	SOBERAIL	19 €
E81	Sable industriel	14 m	TST	22 €
G40	Wagon fermé	11 m	SOBERAIL	20 €
K50	Wagon plat	14 m	SOBERAIL	20 €
R56	Wagon à ranchers (bois)	20 m	SOBERAIL	28 €
R59	Wagon à ranchers (bois)	20 m	FRS	28 €
W10	Trémie pour céréales	12 m	CTC	21 €
W14	Citerne pour engrais	12 m	CTC	21 €

Estimation des besoins en wagons

Type	Nombre	Lieu de stockage prévu	Nombre annuel de rotations
E74	100	Rougemont	52
R56	50	Rougemont	60
G40	50	Bannegon	54
K50	30	Bannegon	58
K50	40	Valigny	58
G40	40	Braize	54
E74	40	St Mamet	52

Exercice n° 1 Répartition des wagons vides

Site	Voie	Longueur	Particularités	Propositions
Rougemont	1b	750 m	Voie de chargement	
Rougemont	1b	100 m	Garage locotracteur	
Rougemont	3	1000 m	Doit rester libre	
Rougemont	5	850 m		
Rougemont	5	250 m	Garage locomotives	
Rougemont	7	750 m		
Rougemont	7	250 m		
Rougemont	9	600 m	Réservée RECUP Déchets	
Rougemont	9	350 m	Réservée RECUP Déchets	
Rougemont	11	300 m		
Rougemont	11	600 m		
Rougemont	11	100 m		

Site	Voie	Longueur	Particularités	Propositions
Rougemont	15	150 m		
Rougemont	15	600 m		
Rougemont	15	150 m		
Rougemont	17	600 m		
Rougemont	17	200 m		
Rougemont	19	850 m	Réservée atelier matériel	
Bannegon	3	800 m		
Bannegon	5	750 m		
Bannegon	7	500 m		
Braize	4	800 m		
Braize	6	800 m		
St Mamet	3	600 m		
St Mamet	5	800 m		
Valigny	11	750 m		
Valigny	15	750 m		
Valigny	17	500 m		

En fonction des différents éléments fournis (schémas de sites notamment), vous devez répartir les wagons sur les voies correspondantes en tenant compte des informations suivantes :

- Éviter de mélanger les différents types de wagons sur les voies tout en optimisant le stockage
- Favoriser les conditions de récupération en limitant les manœuvres
- Tenir compte des besoins de stockage de wagons chargés exprimés par les clients (en moyenne 750 m à Rougemont).

Exercice n° 2

Vous devez calculer le chiffre d'affaires annuel prévisionnel (CAP) concernant la location des wagons sachant qu'une rotation représente 3 jours de location.

Wagons		Rotations		CAP par type de wagon
Type	Nombre	Nombre	Prix	
Total				

Atelier prestations logistiques

Descriptif de la mission

Vous êtes recruté(e) par l'entreprise SOBERAIL comme responsable logistique. Dans le cadre de la création de cette entreprise, votre mission consiste à identifier les besoins logistiques des clients et de concevoir une offre adaptée. Cette analyse doit permettre de définir les prestations demandées par les clients, de définir les conditions de réalisation proposées aux clients et de négocier les contrats de gestion avec les entreprises ferroviaires.

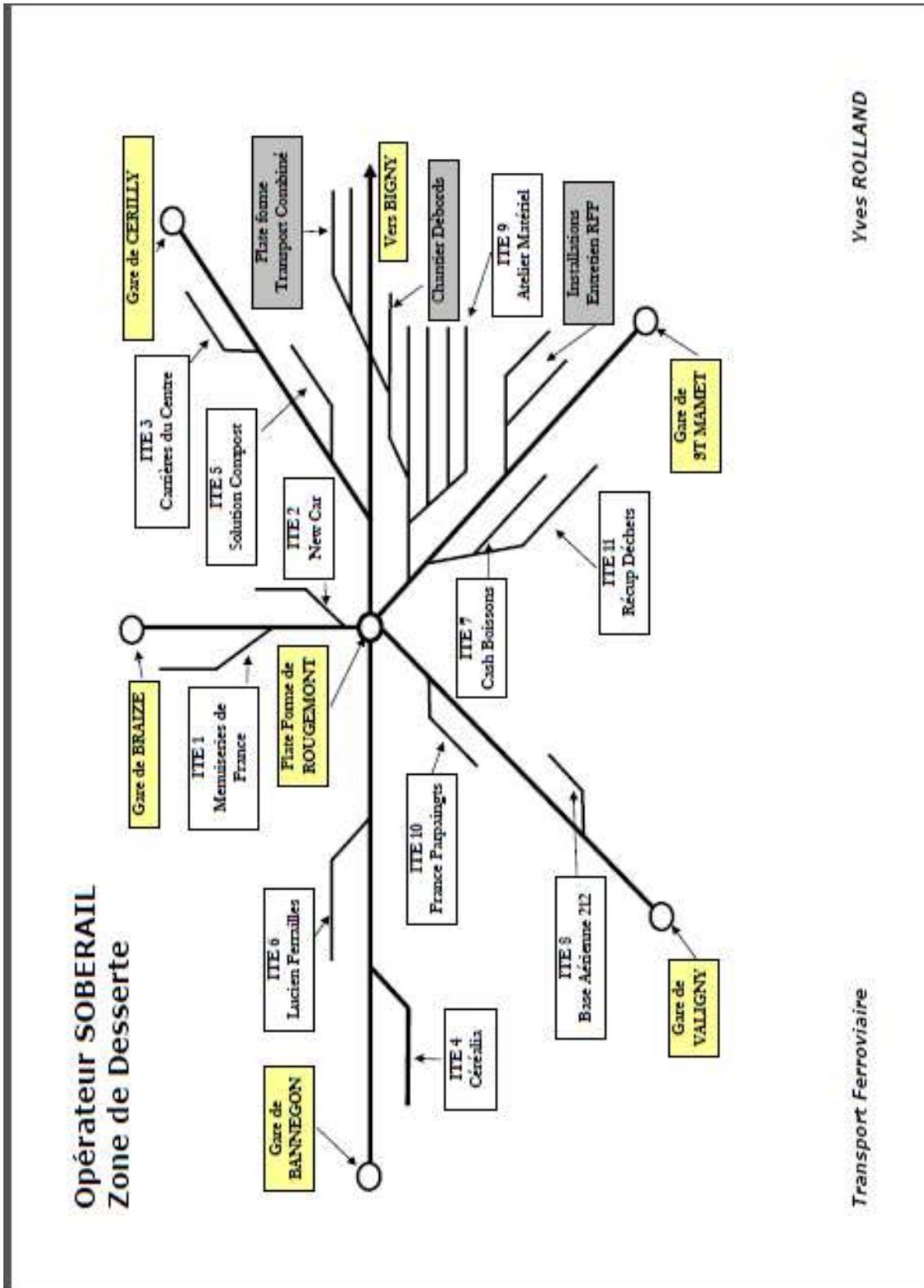
Pièces jointes :

- Inventaire du matériel logistique de SOBERAIL
- Tableau récapitulatif des caractéristiques prestations logistiques
- Propositions d'investissements logistiques

Le premier travail consiste à analyser les prestations demandées par les clients pour déterminer le volume à assurer et les moyens nécessaires.

Votre service dispose d'un budget de 13 000 € consacré à l'acquisition de matériel logistique, vous êtes chargé(é) de fournir des propositions argumentées.

Annexe 5 Zone de desserte de l'opérateur SOBERAIL



Résumé : L'ouverture à la concurrence du transport de fret ferroviaire en Europe entraîne des évolutions de structures significatives. La SNCF - opérateur historique - doit engager une mutation sans précédent. De nouveaux opérateurs s'implantent en France et doivent recruter et former du personnel. Dans un premier temps, le fonctionnement de ces nouveaux acteurs s'effectue principalement grâce à du personnel retraité de la SNCF.

On assiste également à la création d'Opérateurs Ferroviaires de Proximité (OFP). Ces entités, généralement de petite taille, viennent compléter le travail effectué par les entreprises ferroviaires sur des dessertes terminales. Les OFP ont également besoin de compétences ferroviaires.

Notre recherche porte donc sur les moyens nécessaires pour construire des compétences ferroviaires dans le respect des principes de sécurité et en intégrant le fonctionnement spécifique des structures OFP.

La création d'une structure virtuelle peut contribuer à l'identification et la construction de compétences ferroviaires.

Mots clés : compétences, fret ferroviaire, proximité

Abstract:

The opening to competition of rail freight in Europe leads to significant changes in structures. The SNCF, incumbent, must commit unprecedented change. New operators setting up in France and need to recruit and train staff. At first, these new operators mainly use SNCF retired staff.

Furthermore, Short Lines establishing are observed. These entities, generally small, complement the work of railway undertakings for the last kilometres. Short Lines also need skills rail.

Our research focuses on necessary means to acquire skills rail in accordance with safety principles and by working according to Short Lines specific operating.

Virtual structure creation can help skills rail identification and définition.

Keywords : Skills, Rail freight, proximity