

## **Deuxième Partie: Aspects européens et création de valeur**

**par Prof. Michel Frybourg**

### **Résumé**

L'objectif principal de la politique commune des transports est la libre circulation des personnes et des biens, aussi bien à l'intérieur du territoire européen (« le grand marché ») qu'au départ ou à destination des pays tiers. Les services de transport tous modes confondus ont été progressivement libérés de toute discrimination liée à la nationalité ou à la personnalité des prestataires de services.

Les entreprises de transport seront de plus en plus rattachées à une économie concurrentielle de droit commun et les activités transnationales seront organisées par des sociétés dont le rattachement national sera plus ambigu que par le passé du fait de la globalisation des marchés, des alliances, fusions et partenariats divers. Dans ces conditions ceux qui vont faire que l'interface Suisse-Europe va évoluer profondément ont besoin d'être identifiés pour pouvoir mieux comprendre la dynamique en cours. Seront plus directement pris en compte les responsables régionaux en charge des relations transfrontières et les entreprises dites globales qui mettent en place des P.G.I ou Progiciels de Gestion Intégrée.

Après une réflexion sur **le contenu d'une politique des transports** dans l'économie moderne et ses enjeux, on traitera des principes de **la politique commune des transports** et des ses conséquences pour la Suisse, puis de l'**intermodalité** avec son application aux **traversées alpines**. **La logistique avancée** sera ensuite développée pour mettre l'accent sur **les acteurs de la création de valeur** et l'on terminera par les **relations transfrontières** et **l'aménagement du territoire**. Une conclusion s'efforcera de mettre en exergue l'essentiel de ces développements.

### **LES TROIS DOMAINES DE LA POLITIQUE DES TRANSPORTS (transport urbain exclu), ENJEUX D'UNE POLITIQUE DES TRANSPORTS**

Traiter de l'interface Suisse - Europe et tirer des recherches du PNR 41 quelques recommandations utiles pour les professionnels travaillant

- dans les entreprises qui ont à prendre des décisions de nature stratégique ou
  - au service des collectivités territoriales en charge de la politique des transports
- suppose que l'on distingue trois domaines qui suivent des évolutions très spécifiques et en faibles interactions.

**Le premier domaine** qui connaît une mutation profonde avec un futur encore en devenir et difficilement prévisible est celui du transport du fret qui doit accompagner la mise en place du marché unique et, plus généralement de la nouvelle économie que l'on qualifie, pour faire court, de « globalisée » et de « numérisée ».

**Le deuxième domaine** est celui des transports interurbains de voyageurs, transports urbains non compris, lequel est en croissance soutenue mais sans bouleversement, la voiture particulière et l'aviation continuant leur progression, sans toutefois déstabiliser le transport ferroviaire qui trouve une deuxième jeunesse avec les T.G.V. et les techniques pendulaires en attendant, peut-être le Swissmetro.

**Le troisième domaine** est celui des relations transfrontières entre les cantons frontaliers et les régions voisines. Il concerne essentiellement les voyageurs et les faibles distances. Il s'agit de relations suburbaines, la « respiration » des agglomérations dynamiques et zones touristiques proches des frontières exigeant un hinterland dépassant les frontières nationales.

Disons tout de suite que le troisième domaine relève du pragmatisme et de la décentralisation, le second d'une concurrence entre modes sans risque sérieux de régression pour l'un des modes mais que le premier est en train de générer une situation entièrement nouvelle qui aboutira à une reconfiguration complète des entreprises et à des travaux d'infrastructure. Les investissements dans le réseau TEN sont considérables. 207 millions d'euros sont prévus jusqu'à présent.

Distinguer l'importance des enjeux, les marges de manœuvre dont disposent les décideurs et les moyens mis en œuvre est indispensable si l'on veut comprendre le comportement des acteurs et c'est pourquoi, avant de traiter de chacun des trois domaines, il nous paraît nécessaire de revenir sur le contenu d'une politique de transport qui change de nature lorsque l'accent est d'abord mis sur les infrastructures de la responsabilité des

collectivités publiques, puis sur leur exploitation pour aboutir aux services rendues par les entreprises utilisant ces infrastructures et terminer par les usages des clients finaux qui détermineront la compétitivité des entreprises. Passer des travaux publics à la régulation des marchés, marque un changement dans la signification même d'une politique des transports

### **Le contenu d'une politique des transports**

Avant de traiter de la politique commune des transports, il est indispensable d'apporter quelques précisions sur le contenu d'une politique des transports de la responsabilité d'une collectivité territoriale, qu'elle soit locale, régionale, nationale ou européenne. Une politique des transports comporte toujours un volet sur les infrastructures publiques de la responsabilité de la collectivité concernée, entretien, modernisation, exploitation et création, voire déclassement de maillons du réseau.

Mais le contenu de cette politique portant sur les opérateurs de transport se modifie sensiblement dès l'instant que l'économie concurrentielle se substitue progressivement à l'économie administrée. La spécificité du transport en tant qu'activité relevant du droit de la concurrence n'est pas acquise a priori. Les objectifs de protection de l'environnement et de prise en compte des besoins des populations défavorisées, que ce soit pour des raisons de faible revenu, de localisation périphérique ou de mobilité réduite, relèvent de politiques distinctes, certes ayant une forte influence sur les transports, mais sans pour autant pouvoir servir d'alibi à un amalgame dérogatoire du droit de la concurrence désignée à tort sous le vocable de politique des transports.

Dès l'instant qu'une entreprise perd son monopole et se trouve soumise au droit de la concurrence, il revient aux collectivités publiques de prendre en charge les coûts des services sociaux et de l'ensemble des charges qui pourraient biaiser les conditions de la concurrence, que les anciens monopoles continuent à assurer ou non les dits services. Il revient à des autorités chargées de la régulation de veiller à l'égalité des conditions de la concurrence. Les responsables politiques qui prennent les décisions dans les domaines de l'environnement ou de la politique sociale se distinguent de plus en plus des responsables chargés de la politique des transports.

## **LES PRINCIPES DE LA POLITIQUE COMMUNE DES TRANSPORTS (PCT)**

L'objectif principal de la politique commune des transports est la libre circulation des personnes et des biens, aussi bien à l'intérieur du territoire européen (« le grand marché ») qu'au départ ou à destination des pays tiers. Les services de transport tous modes confondus ont été progressivement libérés de toute discrimination liée à la nationalité ou à la personnalité des prestataires de services.

Le traité de Maastricht a ultérieurement précisé deux concepts importants pour le développement de la PCT : la subsidiarité et l'interopérabilité.

- Le principe de subsidiarité (Maastricht, article 3B) demande que « l'action de la Communauté n'excede pas ce qui est nécessaire pour atteindre les objectifs du traité ».

- Par ailleurs, les dispositions sur les réseaux transeuropéens indiquent qu'ils doivent être « interopérables » (Maastricht, titre XII, article 129 B), c'est à dire que tout opérateur doit pouvoir accéder aux réseaux, qu'elles que soient les frontières à franchir.

Depuis une dizaine d'années donc l'Union Européenne a entrepris de se doter, en matière de transport, d'un régime réglementaire rénové fondé sur les principes de libéralisation et d'harmonisation et prenant en compte les préoccupations essentielles de notre société que sont la protection de l'environnement et la sécurité du citoyen auxquelles il faut ajouter le contenu « transport » des politiques régionales.

### **Un marché unifié et un développement durable**

En amont des transports, l'Union Européenne poursuit deux objectifs prioritaires, en tout premier lieu :

- Un marché intérieur unifié impliquant une Europe sans frontière interne et ouverte sur le monde, raison d'être de l'Union et
- Une mobilité durable qui, au-delà de l'évidente prise en compte du long terme pour tout investissement d'infrastructure à durée de vie dépassant l'horizon de la prévision économique, implique une réduction de l'émission des gaz à effet de serre.

Rentre plus directement dans le contenu de la politique commune des transports l'intégration des réseaux nationaux appelés à inscrire sur le territoire la réalité du marché unique.

### **Le réseau transeuropéen**

Le Traité de Maastricht a clairement positionné le rôle du réseau transeuropéen (TEN) comme soutien du marché unique, ce réseau ne se limitant pas aux infrastructures de transport mais incluant également les télécommunications et l'énergie. Il s'agit bien d'améliorer la cohésion économique et sociale du territoire européen.

En décembre 1993, la Commission présenta un Livre blanc intitulé « Croissance, compétitivité, emploi » recommandant la réalisation de grands projets d'infrastructure. En décembre 1994 à Essen une liste de quatorze projets d'infrastructure de transport a été arrêtée mais la Commission n'a guère pu aller au-delà de cette simple liste dans la programmation de ces projets dont le cheminement vers l'aboutissement est lent et indépendant les uns des autres.

### **L'intégration des réseaux nationaux**

L'intégration s'organise autour de cinq axes :

- La planification pour répondre au développement du trafic entraîné par le marché unique. Cette planification doit se poursuivre aux différents niveaux géographiques : régional, national et européen et l'interconnexion doit être assurée entre ces différents niveaux ;
- Les systèmes d'information indispensables à une bonne gestion des infrastructures. La transparence des systèmes d'information d'un mode à l'autre est un préalable pour que l'ensemble des moyens de transport fonctionne comme un système cohérent. Le système de transport doit évoluer de la multimodalité à l'intermodalité ;

- La normalisation pour éviter les ruptures aux frontières et aboutir à un réseau sans couture (seamless). L'interopérabilité est devenue une obligation ;
- La réglementation et la fiscalité pour mieux harmoniser les conditions de la concurrence ;
- La tarification de l'usage des infrastructures incluant la prise en compte des coûts sociaux.

Les instruments à la disposition de la Commission relèvent de trois types d'action :

- L'intervention législative sous la forme de directives, règlements et actes d'application comme la directive 91/440 ;
- Les mesures budgétaires au travers des fonds structurels et de cohésion lesquels ne dépassent pas, pour le moment, 5 à 10% des montants des investissements ;
- La diffusion argumentée par le "bench marking" des meilleures pratiques ; Cette mise en valeur des solutions les plus performantes est qualifiée de "soft policies".

### **Les systèmes d'information, de l'infotrafic à la compétitivité économique**

Les grands programmes européens dans ce domaine ont pour nom DRIVE (programme cadre) et Prometheus (programme Eureka). Ils ont été prolongés par une action d'inspiration américaine désignée par le Sigle ITS : Intelligent Transport System, médiatisée par des conférences annuelles à forte fréquentation. Les résultats n'ont pas été à la hauteur des moyens engagés. Le sous programme le plus ambitieux est connu sous le nom d'AHS : Automatic Highway System dont l'apogée a été la démonstration de San Diégo d'été 1998 et l'ambition, celle d'aboutir à une compression du trafic de même nature que celle obtenue pour augmenter les capacités des infrastructures de télécommunication. Il n'y a pas de suite prévue pour le moment à ce programme AHS qui semble abandonné et les systèmes complexes et coûteux comme ALI/SCOUT et CARMINAT n'ont finalement débouché sur aucun marché.

Il faut donc bien se rendre à l'évidence, la télématique routière repose sur des services à usage permanent et non des situations exceptionnelles ou des prouesses techniques dont le prix n'a aucun rapport avec l'utilité pour le consommateur. Quant aux services d'urgence : dépannage ou relevage des blessés, l'utilisateur considère que ces services lui sont dus, tout au plus accepte-t-il de contribuer au financement au travers d'un service d'assistance qui va avec son assurance ou la cotisation qu'il verse à son club.

Le développement de la télématique routière suivra l'évolution du téléphone portable qui sera le terminal de base pour les nomades, piétons, voyageurs ou automobilistes. L'évolution de la norme GSM, complétant la transmission de la voie par celle des données et le raccordement à Internet conduira les opérateurs de téléphone mobile à offrir des services en plus, notamment aux automobilistes, sous forme de bouquet de services incluant l'infotrafic dont :

- le guidage pour des itinéraires de pratique fréquente,
- les urgences (dépannage et secours) et
- des services de confort (réservation et information sur les activités à destination).

La recherche de nouveaux abonnés et le trafic vocal ne fera pas gagner de l'argent aux opérateurs de portable, il s'agit d'une „ commodité “ qui est un point de passage obligé mais qui ne rapporte rien, il faut donc gagner sur les services en plus obtenus à partir des transmissions de données et du raccordement à Internet.

Le couple GSM/GPS permettra une localisation convenable et la rémunération du service rendu ne sera nullement dissuasif car le téléphone mobile « main libre » et à écran large sera fourni en première monte, l'abonnement de base déjà payé par l'automobiliste et les services en plus éventuellement perçus selon le principe du ASP (Application Service Provider), c'est à dire au service rendu.

Le bon timing est essentiel, trop tôt, on va dans le mur, trop tard, la poire est blette. Le GSM (Groupe Spécial Mobile ou Global Service for Mobile communication) date de 1982, il y a maintenant un nouvel abonné toutes les 4 secondes, on est à un taux de pénétration de 30% en France et on va vers 100%. La Scandinavie dépasse actuellement 60% et il y a un début de substitution avec le téléphone fixe. Le mobile multimedia va devenir une réalité (GPRS, UMTS et WAP), comme le roaming, permettant une liaison „ seamless “ (sans couture) de part et d'autre de la frontière. Le mobile permet :

- La personnalisation
- La sécurité
- L'instantanéité
- Et la localisation

La technologie est très évolutive. Les terminaux WAP permettront de mettre en place des portails adaptés au profil de chacun. L'industrie est puissante, la recherche très poussée et l'interface Suisse-Europe est sans couture (seamless). Le GSM/GPS comme la Toile (web) couvre l'Europe tout entière et le monde.

Le projet THEMIS, financé par le 5<sup>ème</sup> PCRD s'efforce de dégager des synergies entre deux types de systèmes d'information qui se sont développés jusqu'à présent indépendamment :

- les systèmes publics dont l'objectif est la gestion du trafic et sa sécurité, on les trouve dans tous les modes, y compris aérien et maritime et
- les systèmes privés des entreprises centrés sur les performances économiques des opérateurs commerciaux

or des interfaces sont technologiquement possibles et la transparence peut grandement contribuer au progrès de l'intermodalité.

### **La revitalisation du rail**

La commission "Prodi" s'attachera tout particulièrement à

- La revitalisation du rail (coopération entre réseaux versus ouverture vers de nouveaux opérateurs) ;
- Le développement du cabotage ou "short shipping" ;
  - L'élargissement à l'Est. Le réseau dit "paneuropéen" se raccordera de mieux en mieux au réseau transeuropéen.

Le point de départ de l'effort de la Commission pour réagir contre le déclin du rail - dont la part dans les transports de marchandises ne dépasse pas aujourd'hui 14% en volume, nettement moins en valeur, et 6% pour les personnes - est une directive de 1991 : la directive 91/440. Elle a pour objectif de restaurer la compétitivité des entreprises ferroviaires par toute une série d'actions visant à alléger la tutelle des Etats et à garantir la stabilité financière.

L'innovation majeure est d'introduire dans le domaine ferroviaire le concept de libre accès au marché. A titre de premières mesures concrètes dans ce domaine, les compagnies se sont vues reconnaître le droit de se regrouper pour exploiter des liaisons internationales entre les Etats où elles sont établies. De même les services de transport combiné ont été autorisés à traverser l'ensemble du territoire de l'Union Européenne.

Neil Kinnock publia en juillet 1996 un Livre blanc sur "Une stratégie pour revitaliser le chemin de fer de la Communauté". Il y suggère de poursuivre l'ouverture du marché en garantissant le libre accès sur l'ensemble du territoire européen à la totalité du trafic de fret et au trafic de voyageurs à l'international. Le Livre blanc met en avant l'idée que sur un certain nombre de corridors ferroviaires ("Freeways"), le chemin de fer pourrait présenter aux chargeurs et aux fournisseurs de service une offre valable à condition de mettre en place un guichet unique (one-stop-shop) pour l'octroi de droits d'accès, l'organisation de sillons de circulation et la perception des redevances. Sur certains axes européens à fort trafic potentiel, comme par exemple l'axe reliant le port de Rotterdam à la Lombardie, l'instauration d'un corridor n'implique pas une modernisation des infrastructures. Autrement dit, l'expérience pourrait être lancée sans délai.

### **Du constat de carence à une évolution dont l'aboutissement est encore incertain**

La politique commune des transports n'apparaît pas comme un élément très convaincant de la politique de l'Union puisqu'elle se limite à traduire pour les transports le contenu des Traités depuis qu'en 1984 la Cour de Justice des Communautés a condamné le Conseil des ministres pour son inactivité. La "carence" du Conseil était juridiquement constatée. Depuis une dizaine d'année, il n'y a plus "carence" mais la politique commune des transports n'est pas pour autant montrée en exemple de l'efficacité de la Commission.

Le mouvement vers la libéralisation et l'harmonisation est bien amorcée mais la spécificité des transports a perdu beaucoup de sa signification. On en vient à s'interroger sur la réalité même d'une politique propre aux opérateurs de transports. Ne va-t-on pas vers des industries de réseaux, prestataires de services, portant aussi bien sur la fourniture d'énergie, de télécommunications et d'audiovisuel. L'évolution en ce sens des grands distributeurs d'eau comme les nouvelles attributions du Commissaire européen aux transports sont autant de signaux qui nous obligent à nous interroger sur le contenu même d'une politique des transports, dès l'instant que l'on sort des attributions tutélaires des collectivités publiques en matière d'infrastructure, de sécurité, de protection sociale et environnementale.

### **Les répercussion de la politique de l'UE sur celle de la Suisse**

Elles sont importantes car la politique de l'UE a été largement prise en compte lors des décisions portant sur les NLFA (Nouvelles Liaisons Ferroviaires à travers les Alpes) et la réforme des chemins de fer.

- La décision de la Suisse de construire les NLFA a été notamment une réponse aux nouveaux accents que de nombreux pays européens proches ont posés en matière de politique d'infrastructure de transports. Vers la fin des années 80, la RFA, l'Italie, la France, la Belgique, la Grande Bretagne, l'Espagne, le Danemark et le Portugal envisageaient ou avaient même décidé de développer des lignes à grande vitesse ou d'en construire de nouvelles. La Suisse risquait de ne pas être reliée au réseau ferroviaire européen à grande vitesse.

- A l'heure actuelle, les NLFA sont des maillons-clé dans le réseau TEN.
- Les libéralisations introduites par la réforme des chemins de fer sont une réponse à la directive 91/440 de l'UE.

## L'INTERMODALITE

Toute politique des transports s'efforce d'aboutir à un système optimisé faisant appel à l'ensemble des modes disponibles. Elle met donc l'accent sur l'intermodalité et les chaînes de transport. C'est une approche que nous qualifierons d'intégration horizontale dans la mesure où l'intégration se limite au secteur des transports et ne prend que très imparfaitement en compte la nature de la demande qui se modifie très profondément dans la nouvelle économie. La prise en compte de la logique du chargeur sera qualifiée d'intégration verticale par opposition à l'intégration horizontale qui ne prend en compte que l'offre de transport.

### Les chaînes de transport multimodales

La possibilité d'exploiter l'ensemble des moyens de transport comme un système cohérent est au cœur de l'objectif d'intégration horizontale mais cette cohérence ne peut se construire au détriment d'une économie reposant sur le marché et la concurrence. Le néologisme de "coopétition", raccourci de **coop**ération et **comp**étition, n'est qu'un appel à l'innovation, sans pour autant éclairer sur les solutions à trouver. Il faut remarquer cependant que la "coopétition" est maintenant de pratique courante dans les industries de l'informatique et de l'automobile. Des firmes qui se livrent une concurrence sans faille n'hésitent pas à coopérer sur des produits développés et/ou fabriqués dans des filiales communes.

### Le transport combiné

Beaucoup d'espoirs sont mis dans le développement du transport combiné, principalement le ferroutage, auquel on attribue le double avantage de dynamiser le fret ferroviaire et de protéger l'environnement, sans parler de la sécurité, des conditions de travail, voire de l'aménagement du territoire.

Le développement du transport combiné est parti de deux créneaux :

- le pré et post acheminement des conteneurs maritimes ;
- le trafic intérieur de caisses mobiles sur une distance supérieure à 500 km.

Ces deux catégories de trafic n'ont plus guère de perspectives de développement en dehors de leur évolution naturelle et une nouvelle étape de croissance ne peut provenir que du trafic international terrestre qui concerne la Suisse comme point d'origine ou de destination ou comme espace de transit. Les projets de construction de tunnels de base sont venus apporter un éclairage nouveau en rendant possible l'adoption d'une solution type "navette" (Shuttle) telle que pratiquée dans le tunnel sous la Manche.

Il ne faut cependant pas confondre un mode d'exploitation reposant sur des contraintes incontournables telles que l'absence d'un tunnel routier sous la Manche ou l'interdiction pour les camions aux normes européennes d'emprunter un tunnel routier au travers les



Alpes avec une compétition entre des solutions laissées au choix des chargeurs, ce qui est bien le cas pour le transport combiné proprement dit.

La Suisse a déjà compensé les conditions de concurrence entre la route et le rail par la redevance sur les poids lourds liée aux prestations, elle serait donc favorable à l'introduction au niveau européen d'une telle redevance. Mais l'amélioration des critères temporels de qualité et d'efficacité du trafic combiné semble au moins aussi importante que la réduction des coûts relatifs qui pourrait être obtenue. Il convient d'accorder un rôle central à l'accroissement de la fiabilité. La souplesse des horaires d'ouverture des terminaux de chargement est également à prendre en compte. Ces heures d'ouverture se révèlent critiques pour les charges incomplètes dites LTL (Less Than Truckload).

Parmi les mesures préconisées par la recherche B4, « un libre accès au rail joue un rôle central. Une concurrence plus intense poussera à utiliser les potentiels de productivité et par cela améliorer la qualité de l'offre ». Il convient, en effet, de laisser l'initiative à des opérateurs de transport combiné proches du client final et capable de créer de la valeur à partir d'une intégration de l'ensemble de la chaîne allant du fournisseur au client final et là il s'agit d'intégration verticale. La garantie de niveau de service n'est possible que si l'opérateur reste libre de mobiliser les moyens disponibles au mieux des intérêts du client final de la marchandise. La meilleure intégration du transport dans la chaîne de la valeur est donc à rechercher. Si le transport combiné se porte bien aux Etats-Unis, c'est certes à cause des distances de transport mais aussi parce que les opérateurs se qualifient d'IMC : « Intermodal **Marketing** Companies », c'est à dire sont commercialement liés à leurs clients et non à l'offre de transport. Il s'agit bien d'une intégration verticale.

## LES TRAVERSEES ALPINES

### Stratégie de la Suisse

La stratégie suisse tient en deux principes, dans un contexte de compromis avec le Conseil et la Commission européenne :

- Dissuader le trafic d'emprunter la route et donc tarifer l'usage de la route,
- Attirer le trafic sur le rail et donc améliorer l'offre ferroviaire (transport combiné).

Un choix constitutionnel a été fait de transférer sur le rail (à la date d'ouverture des nouveaux tunnels ferroviaires) l'équivalent de la totalité du trafic de transit routier et de la croissance (au delà de 1999) du trafic national suisse à travers les Alpes. En effet, le 20 février 1994, le peuple suisse et les cantons ont adopté « l'initiative sur les Alpes », dont l'objectif est de protéger cette région montagneuse des effets négatifs du trafic routier de marchandises. Le Parlement a décidé que l'objectif de transfert devait être atteint deux années après l'ouverture du tunnel de base du Loetsberg. A ce moment-là, le nombre maximal de camions empruntant les routes alpines ne devra pas dépasser 650.000 par année.

Le Conseil fédéral a formulé diverses conditions pour la mise en œuvre de sa stratégie : les camions suisse et étrangers doivent être traités de la même manière – c'est à dire que les mesures s'appliquent à tout transport de marchandises transalpin – et pas seulement au transport de transit d'une frontière à l'autre, ce qui est conforme à la PCT de l'UE. Il

ne faut pas non plus prévoir des interdictions, mais utiliser des instruments de l'économie de marché (mise au point d'une nouvelle redevance de l'usage des infrastructures), ce qui est conforme également à la libéralisation pratiquée par l'UE. Par ailleurs, l'application de l'article sur la protection des Alpes ne doit pas provoquer de trafic de contournement supplémentaire par la France et l'Autriche. La stratégie de la Suisse se décline en une politique cohérente et hiérarchisée.

Il reste à vérifier que le chemin de fer sera en mesure de présenter aux chargeurs et aux fournisseurs de services une offre valable, ce que le livre blanc de la Communauté traduit par la mise en place d'un guichet unique (one-stop-shop) pour l'octroi des droits d'accès, l'organisation des sillons de circulation et la perception des redevances, bref une réelle interopérabilité donc une transparence aux frontières.

### **Le financement de la politique des transports : le rôle de la Redevance Poids Lourds liée aux prestations (RPLP).**

Le tableau ci-dessous présente le financement envisagé de la politique suisse des transports, qui s'élève à 30,8 milliards de FS :

<b>TABLEAU : le financement</b>		
<b>Milliards de F suisse</b>	<b>Res-sources</b>	<b>Em-plois</b>
RPLP	16,7	
TVA (+0,1%)	5,1	
Taxe sur le pétrole (huiles minérales)	4,0	
Emprunt	5,0	
Total	30,8	
NLFA (tunnels, yc Zimmerbeg)		13,6
Rail 2000		13,5
Liaisons transeuropéennes TGV		1,2
Mesures contre le bruit		2,5
Total		30,8

La Suisse « autofinance » toute sa politique et ne recourt pas à l'emprunt pour 84% des investissements. Un fonds spécial a été créé. Il permet de rassembler les différentes ressources et de les utiliser pour différents emplois tels qu'ils figurent dans le tableau. La clé de voûte en terme de financement de cette politique est la Redevance liée aux Prestations sur le trafic de Poids Lourds (RPLP), qui doit normalement entrer en vigueur en 2001. Celle-ci représente près de 55% des ressources totales.

Un tiers des recettes sont prévues pour les cantons (couverture des externalités du transport routier) et deux tiers pour l'Etat fédéral (NLFA). Il s'agit d'une redevance basée sur la distance et le poids. La RPLP concernera dès 2001 tous les véhicules de plus de 3,5 tonnes de poids total en charge circulant en Suisse. Elle s'appliquera aussi bien aux camions chargés qu'aux camions vides. Les taux sont réduits pour les véhicules inférieurs à 28 tonnes (rabais jusqu'à 20%) et modulés pour les véhicules les moins polluants (tels Euro II) ou les plus polluants (tels Euro 0).

Le gouvernement suisse possède un autre instrument tarifaire qu'il n'a pu encore mettre en œuvre, car il ne cadre plus avec les accords Suisse-Union Européenne (qui a plafonné le coût de la traversée) : la Taxe sur le Transit Alpin (ou TTA). Cette taxe aurait dû s'appliquer, en plus de la RPLP, à tous les poids lourds sur les quatre grands axes alpins, ce qui ne ferait que tenir compte partiellement de l'énorme différence de coût entre les traversées alpines et les infrastructures Est - Ouest de surface. La définition de son montant est cependant suspendue, mais après 2010 (et si elle est instaurée avant cette date), elle pourrait être modulée avec la RPLP, en fonction des constats de reports effectifs du trafic de la route sur le rail

### **Prévisions de trafic et rentabilité socio-économique**

Le peuple suisse (appelé « le souverain » par les responsables politiques) a décidé que les camions doivent être transférés sur le rail ; la décision est donc politique et non économique. Le rôle du peuple, la capacité de financement importante, l'indépendance eu égard aux critères européens de tarification de l'usage des infrastructures (la Suisse n'est pas soumise à la directive 99/62), de même que la possibilité de créer des « fonds spéciaux », voire de modifier les sources de financement, confèrent à ce pays une liberté importante dans le domaine de la planification/réalisation des projets de transport.

En matière de prévisions de trafics, l'une des études de référence est celle établie en 1996 par PROGNOS, Henry, ISIS. Elle prévoit environ 58 millions de tonnes en 2010 (hypothèses : tous les tunnels alpins en service, y.c. amélioration de capacité pour le Mont-Cenis, et limite de poids à 40 t pour les PL). La Commission n'a pas retenue le calibrage d'un modèle de trafic qu'elle juge trop hasardeuse mais a financé au titre du 4<sup>ème</sup> PCRD des scénarios qui permettraient de cadrer des hypothèses plausibles.

Les évaluations ex post des modèles de demande utilisés pour les prévisions de trafic justifient une telle prudence. Les paramètres à prendre en compte pour le trafic à longue distance sont si nombreux qu'il semble irréaliste de les introduire tous comme les touchées des ports méditerranéens par les consortia gérant les plus gros porte-conteneurs et la compétitivité relative des ports du sud par rapport aux ports du Bénélux. Heureusement le trafic à courte et moyenne distance est majoritaire (voir rapport B8 : le volume du trafic des conteneurs maritimes à travers les Alpes ne devrait pas dépasser 5% du volume total de marchandises).

### **Les incertitudes**

#### *La planification et le marché*

Il est bien difficile de prévoir avec une marge d'erreur acceptable le tonnage global et le partage modal puisque la démarche libérale qui ne joue que sur la tarification et la fiscalité ne peut se traduire par une répartition autoritaire du trafic. Or quelle que soit la valeur incontestée du marché pour la régulation à court terme et l'avantage de son dynamisme comparée aux mesures administratives telles que les interdictions, il est non moins admis que le recours au marché est en bonne partie incompatible avec un objectif quantitatif à long terme portant à la fois sur le trafic global et son partage modal. Seule une grande flexibilité dans la modulation des mesures tarifaires et fiscales permettrait

des ajustements au fur et à mesure de l'évolution constatée. Mais est-elle politiquement possible ?

Les représentants des transporteurs suisses craignent d'être « asphyxiés » par la RPLP qu'ils vont alimenter pour l'essentiel et ceci pour financer des infrastructures ferroviaires dont ils ne sont pas utilisateurs. Par exemple, un camion de 40 tonnes parcourant 75 000 kilomètres par an paiera 2,75 c suisses par t et par km, soit 1,10 FS du km (soit 82 500 FS/an). Ce qui est perçu comme une « surfiscalité » par les transporteurs suisses, associée au coût du terminal embarqué (entre 1 500 et 2 000 FS) nécessaire pour la perception de la redevance, va poser de gros problèmes de trésorerie à ces entreprises. De plus les petites entreprises qui peuvent plus difficilement trouver les frets de retour pour équilibrer leur trafic seront encore plus déstabilisées.

Mais la plus grande incertitude porte sur la qualité de service du transport combiné, qui en Suisse, est pour l'essentiel international, soit de transit pur, soit d'origine ou de destination suisse. On sait qu'une simple traversée de frontière, faute d'une intéropérabilité suffisante et de la difficulté de dégager les sillons convenables, est très pénalisante à l'heure actuelle, dans tous les pays d'Europe. Or la clef du transfert de la route sur le rail est entre les mains, dans une approche qui se veut libérale, des chargeurs et prestataires de service qui dessinent leur stratégie de choix modal en fonction d'un arbitrage prix/temps et ceci dans le long terme.

Une détérioration d'image, quelle qu'en soit la raison : troubles sociaux, insuffisance de matériel et notamment de locomotives, contrôles tatillons de sécurité aux frontières, insuffisance des sillons etc. conduit à une perte durable d'une clientèle contrainte par les pratiques de juste à temps de plus en plus répandues dans la nouvelle économie. La fiabilité et le délai garanti sont encore plus importants que la vitesse.

#### *La recherche européenne concernant les traversées alpines*

Le point sur cette recherche a été fait à Annecy les 9 et 10 septembre 1999 et les actes de ce séminaire ont été publiés dans la collection de l'INRETS. Monsieur Alain Rathe-ry, chef de Division CEMT a fait une communication sur les trafics transalpins. Deux passages de cette communication méritent une attention particulière.

Le premier fait état d'une étude du Professeur Dieckmann (certes présentée lors d'une conférence de l'OICA, c'est à dire des Constructeurs d'Automobiles) qui remet en cause le consensus relatif à l'augmentation forte inévitable des trafics transalpins. Selon lui, toutes ces prévisions sont déraisonnables, et la croissance enregistrée au début des années 90 qui a servi de support à ces prévisions, a en réalité été exceptionnelle. Il estime que la croissance future du transport routier devrait être plus faible que toutes les extrapolations actuelles relatives aux traversées alpines. Il invoque notamment la croissance des services, les produits miniaturisés, la stagnation de la population et la réduction du nombre des camions après le passage à 40 tonnes en Suisse. Il s'appuie également sur l'infléchissement constaté en 1995 et 1997, sans parler des constatations faites depuis la fermeture du tunnel du Mont Blanc.

Un débat de fond est donc en train de naître quant à la pertinence des prévisions actuelles du trafic transalpin. Quand on sait leurs conséquences quant à la rentabilité escomptée des investissements colossaux envisagés pour améliorer les traversées alpines,

on conçoit qu'il soit urgent de mettre en place un instrument permettant d'observer l'évolution des flux et d'affiner les prévisions globales de trafic.

Le deuxième conclut que les nombreux travaux développés tant pour appréhender les flux transalpins que pour essayer de prévoir leur évolution, fait ressortir une triple exigence en matière de collecte et de traitement des données. Si l'on veut que les recherches puissent éclairer valablement les décisions relatives à l'opportunité de réaliser certains grands travaux d'infrastructures et notamment de nouveaux tunnels ferroviaires, il apparaît essentiel de pouvoir disposer rapidement :

- de données statistiques fines, harmonisées et collectées régulièrement ce qui suppose la mise en place d'un système international d'observation des trafics transalpins avec un champ d'investigation élargi s'étendant non seulement aux transporteurs mais aussi aux donneurs d'ordres ;
- d'instruments transparents à la fois de traitement des données collectées et d'élaboration des prévisions afin de remédier à l'opacité méthodologique qui prévaut souvent aujourd'hui ;
- de scénarios cohérents élaborés à partir d'un cadre commun de référence permettant de remédier à la confusion engendrée par des approches trop nationales des trafics transalpins.

Faute de satisfaire à cette triple exigence, les apports de la recherche européenne pour une démarche prospective réellement efficace pour tester les diverses solutions possibles au niveau des traversées alpines, ne pourront être que limités.

## **CREATION DE VALEUR ET LOGISTIQUE AVANCEE**

### **Les chaînes de la valeur qui vont déterminer la demande**

La définition d'un réseau transeuropéen (TEN) ne peut être considérée comme achevée car elle ne se limite pas à une carte représentant les principaux corridors supportant les trafics interrégionaux et les accès aux terminaux intercontinentaux. La photographie du trafic est certes dépendante des inscriptions au sol des infrastructures à fort débit mais l'est tout autant de l'activation des sources et des puits à l'origine de la demande de transport. Cette activation est assurée par des acteurs qui obtiendront un avantage concurrentiel décisif par la création de valeur permise par l'économie munérisée. La "customerization" du produit final va capillariser la distribution jusqu'à la livraison à domicile, imposée par les magasins virtuels et les plates-formes à valeur ajoutée seront les grands générateurs de trafics qui donneront au réseau des infrastructures physiques l'impulsion décisive, seule de nature à valoriser les investissements réalisés.

Ces nouveaux acteurs privés du secteur des transports auront un rôle bien plus déterminant en ce qui concerne l'intégration opérationnelle que les opérateurs modaux traditionnels dont les activités sectorielles ne les ont pas préparés à agir dans le nouveau cadre économique qui se met en place. La logistique dite "intégrée", c'est certes du transport mais aussi de la création de valeur assurée par ceux qui contribueront à as-

sembler avec talent les pierres précieuses, composants produits par des entreprises concentrées sur leur métier de base - comme ces microprocesseurs qui ont permis l'économie numérisée - pour en faire des bijoux, assemblages créatifs des pierres précieuses, ou produits répondant à la demande de clients de plus en plus individualisés.

### **La nouvelle géographie des transports**

La nouvelle géographie des transports européens se dessine en suivant deux processus parallèles :

- La formation d'un espace fonctionnel unique sans barrières administratives ni institutionnelles (ex. Accords bilatéraux avec l'Union Européenne) et avec de moins en moins d'obstacles naturels tel que la chaîne alpine (infrastructures transalpines).
- Les entreprises vont vers une externalisation du secteur des transports ("outsourcing"), qui n'est plus considéré comme "core business". Ces activités sont groupées dans une chaîne de services gérée par l'opérateur logistique, qui en détermine les modalités de fonctionnement selon sa propre logique. Les services logistiques intégrés seront de plus en plus conçus de façon personnalisée par chaque entreprise ("taylor made solutions").

Les choix de localisation territoriale pour ces activités de service suivent des logiques de plus en plus indépendantes des infrastructures de transport, celles-ci étant disponibles pratiquement partout en Europe. La logique d'un espace économique homogène reposant sur une économie de proximité informelle, propice à des relations de confiance source d'innovation, sera déterminante comme facteur de localisation. C'est une opportunité pour la Suisse dont les identités régionales sont fortes. La capacité de la Suisse de s'intégrer également dans les régions logistiques transfrontalières représente à la fois une chance mais également un défi pour le fédéralisme dans la mesure où elle devra se concilier avec les mécanismes décisionnels nationaux.

### **Plates-formes logistiques multimodales et multiservices**

Ce sujet a fait l'objet du projet B 9. « Les prestataires (tous types confondus) offrent une large palette de services annexes aux transports portant encore à ce jour principalement sur l'entreposage et l'emballage. » Si « les services nécessitant une confiance mutuelle entre prestataire et client, tels que l'analyse de données industrielles ou financières et l'assemblage ou le co-manufacturing ne sont que très peu effectués », il ne faut pas en tirer des conclusions trop rapides car les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), avec les nouvelles pratiques de commerce électronique, vont inciter les prestataires de service à proposer des prestations à haute valeur ajoutée qui seront à la fois bénéfiques pour le chargeur et son prestataire.

En effet le degré d'informatisation des entreprises prestataires est bon. Les moyens de communication traditionnels restent certes très répandus mais les domaines de développement sont d'un côté l'accroissement de la flexibilité et de la « customization » avec Internet et d'un autre côté la standardisation des échanges par EDI.

L'analyse de la localisation des prestataires logistiques montre qu'il existe sur le territoire suisse une concentration des prestataires sur quelques lieux. On connaît la préférence du Bénélux à attirer les principales plates-formes d'intérêt européen or la Suisse est au centre de gravité de l'Europe, sur la ligne de partage du trafic entre le Nord et le Sud.

Elle a donc vocation avec ses entreprises globales de créer de la valeur autour de telles plates-formes et de ne pas les considérer seulement comme des sources de nuisances par le trafic qu'elles engendrent.

### **L'intégration verticale**

L'intégration verticale situe la prestation de transport dans la chaîne client-fournisseur (la „ Supply Chain “), et donc prend en compte la logistique du client en lui apportant le complément au transport qui lui facilite l'externalisation souhaitée de ce qu'il ne considère pas comme son métier de base. Le prestataire logistique profitera du passage de la marchandise ou de la confiance que lui fait le touriste (le tour opérateur) pour offrir un paquet, une prestation globale ou si l'on veut des services intégrés dits « à valeur ajoutée » incluant le transport et les prestations touristiques, le transport de la marchandise et l'adaptation aux besoins du destinataire pour la plus grande satisfaction du client final („ customer care “). Dans le monde moderne, le service est lié au produit et le produit au service. Il n'y a plus de coupure franche entre le prestataire de services et l'industriel mais une interpénétration des rôles, chacun restant sur son métier de base mais faisant un pas vers l'autre.

## **LES ACTEURS DE LA CREATION DE VALEUR**

Le rôle des collectivités territoriales a déjà été souligné pour tout ce qui concerne les infrastructures, leur exploitation et leur développement. Les entreprises de transport seront de plus en plus rattachées à une économie concurrentielle de droit commun et les activités transnationales seront organisées par des sociétés dont le rattachement national sera plus ambigu que par le passé du fait de la globalisation des marchés, des alliances, fusions et partenariats divers. Dans ces conditions ceux qui vont faire que l'interface Suisse-Europe va évoluer profondément ont besoin d'être identifiés pour pouvoir mieux comprendre la dynamique en cours. Seront plus directement pris en compte les responsables régionaux en charge des relations transfrontières et les entreprises dites globales qui mettent en place des P.G.I ou Progiciels de Gestion Intégrée.

### **Les progiciels de gestion intégrée et les transports**

Depuis le début de l'informatique, la convivialité, la réactivité et la flexibilité des systèmes d'information n'ont cessé d'évoluer en tirant profit des améliorations technologiques comme les systèmes de gestion de bases de données relationnelles, l'accès aux données en temps réel, la micro-informatique et l'avènement des interfaces homme-machine graphiques. Cette évolution culmine aujourd'hui avec **l'âge Internet** qui aboutit à une généralisation du partage des ressources informatiques à travers le réseau des réseaux en offrant des capacités de communication et d'échanges d'information sans commune mesure avec ce qui existait auparavant. Le système d'information devient une ressource fondamentale au même titre que la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

Désormais de plus en plus de firmes s'équipent de progiciels de gestion intégrés (PGI), ce qui leur permet de connecter en temps réel toutes leurs informations et toutes leurs fonctions. Elles réalisent ainsi de précieux gains de temps et ont une meilleure lisibilité

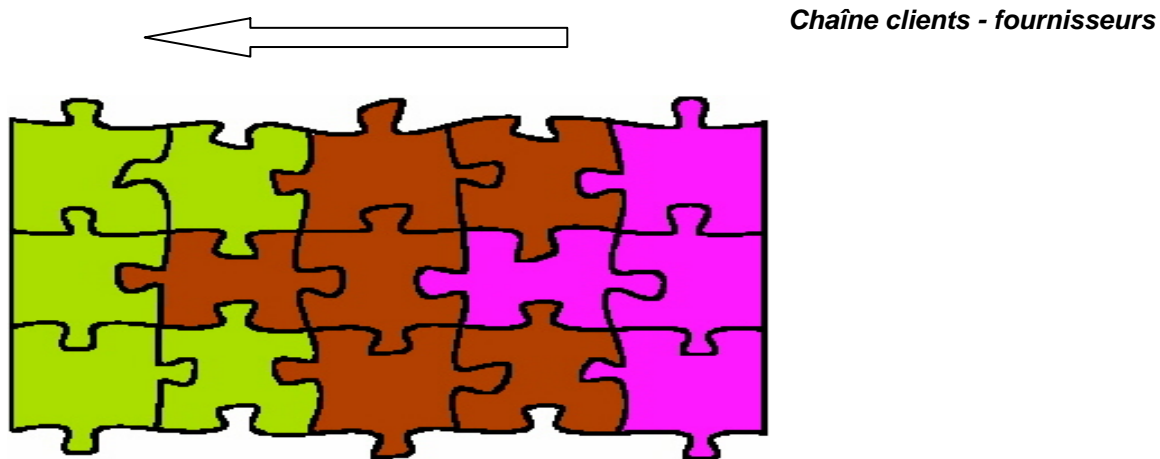
de leur activité. Mais loin d'être un changement technique anodin, l'introduction d'un PGI change fondamentalement les façons de travailler, les métiers et les qualifications, même si les entreprises ne le découvrent que progressivement. Ainsi, coexistent le sentiment que l'implantation d'un PGI est inéluctable si l'on veut rester concurrentiel mais aussi qu'une telle implantation apporte plus de contrainte que de succès. Cette situation ne peut résulter que d'une insuffisante insertion de ces progiciels dans une stratégie cohérente, bref d'une mauvaise synchronisation entre un outil à fort potentiel et des comportements qui n'ont pu s'adapter assez rapidement.

Si les premiers PGI, désignés par le sigle anglais ERP (Entreprise Ressource Planning) ne dépassaient pas les frontières de l'entreprise, se limitant à gérer l'ensemble des ressources internes en charge de la production, de la commercialisation et du financement, des outsiders sont venus perturber ce marché à forte croissance, dominé par l'éditeur allemand SAP, en introduisant deux autres progiciels : le SCM (Supply Chain Management), gérant la chaîne de la valeur depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client et le CRM (Customer Relationship Management), outil de marketing direct, gérant la relation avec le client. En fait les PGI couvrent les trois : ERP, SCM et CRM et les éditeurs d'ERP n'ont pas tardé à intégrer le tout, affirmant ainsi leur ambition de donner une réalité concrète au concept d'entreprise étendue ou virtuelle. On parle maintenant d'XERP, le X se référant au langage XML appelé à remplacer HTML pour mieux naviguer sur la Toile.

### **Stratégie des acteurs et créations de valeur**

Les entreprises de transport et toutes les activités liées : les commissionnaires, les gestionnaires d'entrepôts, les responsables de plates-formes intermodales se trouvent impliquées dans la mise en place des progiciels SCM et encore plus avec le développement du commerce électronique qui place la logistique en première ligne. La transaction commerciale se traite électroniquement et la livraison en devient la première conséquence matérielle dès qu'elle porte sur un produit et non un service. I2 Technologies, l'un des éditeurs les plus connus de solutions de supply chain, se positionne clairement comme organisateur du commerce électronique. Son Progiciel met en relation l'ensemble des partenaires de chaque secteur, formant ainsi une communauté, fournisseurs, acheteurs, distributeurs, prestataires de services, etc. ce qui permet de préciser les disponibilités des produits, les dates et conditions de livraisons.





Si la mise en place d'un PGI, comportant un volet SCM permet la création de valeur, il importe d'en mieux comprendre l'origine et les conditions de sa redistribution. L'entreprise virtuelle peut donner naissance à une redistribution du capital au profit de ceux qui sauront capter cette valeur et qui pourront alors remettre en cause les frontières juridiques par fusion/absorption.

- Quels seront les contours respectifs des Postes et des transporteurs routiers du troisième millénaire ?
- Jusqu'où ira l'influence des TPLs (Third Party Logistics Providers), et des tour opérateurs dont l'essentiel de l'investissement et de l'activité tourne autour du système d'information ?
- La mise en place des workflows - permettant de mettre en relation, en temps réel et au meilleur coût, les partenaires impliqués dans un processus d'activité - n'est-elle pas de nature à substituer à des contrats à long terme reposant sur la fidélisation et un engagement de gains continus de productivité, un système totalement flexible avec recours à une mise en concurrence permanente ?
- Le marché électronique deviendrait alors un marché spot s'imposant même aux filiales "transport" des grands groupes. Quelles seront les conséquences pour le financement des investissements dans les entreprises de transport ? Ne va-t-on pas accentuer la prolétarianisation des transports de marchandises. ?

L'analyse des stratégies d'acteurs devrait nous éclairer sur les évolutions des pratiques de partage de la valeur ajoutée liées à l'organisation des flux d'informations et à la fonction d'intermédiation. Ce partage se fera-t-il au profit de l'aval, de l'amont ou de nouveaux opérateurs ? Quelle est la redistribution des rapports de force dont la transformation de la logistique est l'enjeu ?

### **Les échanges électroniques (e-commerce) entre entreprises (B to B) et les conséquences sur les transports**

Les projets A 7 et A 8 ont porté sur ce thème qui traite à la fois de l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans les entreprises et des nouvelles formes de communication et d'échanges. 840 sociétés suisses (31% des formulaires retournés) ont été consultées. On a distingué les effets de rationalisation, de substitution et d'induction. Les effets directs recherchés sur la productivité (économie de temps et d'argent) ne permettent pas d'observer rapidement les modifica-

tions structurelles des modes d'organisation qui demandent du temps car elles supposent une adaptation des comportements et des qualifications.

Lorsque les résistances aux changements auront pu se résorber grâce à la persuasion, à la formation et à la pression de la concurrence, il semble bien que le paysage de la nouvelle économie sera profondément transformé. A l'heure de la répartition internationale des tâches et de l'augmentation constante de la compétitivité, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans des coopérations verticales ou horizontales avec d'autres sociétés organisées via les NTIC.

Il ne faut pas s'attendre à des ruptures de tendance dans les volumes de trafic - qu'il s'agisse des déplacements d'affaires ou du fret - mais à des modifications profondes dans les déterminants du transport. On se déplacera pour d'autres missions et on ne transportera que pour répondre à une autre organisation spatiale des activités.

« Une entreprise virtuelle est une alliance d'entreprises qui, sur un projet ou une activité plus régulière, fonctionnent ensemble comme s'il s'agissait d'une seule unité, ne mettant en action pour se faire qu'une base contractuelle minimale et jouant autant que possible des NTIC pour coordonner actions et projets. » La flexibilité et la réactivité de l'économie s'en trouveront propulsés à un niveau inconnu jusqu'à présent, ce qui se traduira par une exigence accrue dans la qualité de services des transports.

Le juste à temps deviendra la norme, comme la personnalisation du client final qui sera le principal bénéficiaire de la nouvelle intermédiation et de l'intégration verticale « virtuelle » d'une chaîne de la valeur « seamless » (sans couture). Le transport ne pourra plus s'évaluer en volume mais en valeur, la tonne kilométrique étant multipliée par un facteur de niveau de service qui peut aller de 1 à 80, différence de tarif entre une lettre en courrier ordinaire entre la France et l'Allemagne et un courrier express dont l'élément de qualité n'est pas tant la rapidité, car elle est souvent la même, mais la garantie de délai. On comprend mieux maintenant que le comportement du chargeur ne peut plus s'apprécier par une différence de tarif mais par le couple qualité prix avec un poids croissant du taux de service, c'est à dire de l'assurance qualité. C'est pourquoi il n'est pas excessif de parler de modifications profondes des déterminants du transport et de l'ampleur du défi à relever pour le développement du transport combiné.

### **Valeur ajoutée, ex post et création de valeur, ex ante**

Mais avant d'aller plus loin, il faut préciser ce que l'on entend par création de valeur. Les économistes nous ont familiarisés avec le concept de valeur ajoutée qui traduit la création de richesse par l'entreprise dont la valeur des produits vendus doit être supérieure à celle des facteurs de production consommés. Ce concept de valeur ajoutée a permis notamment de construire le fameux tableau imaginé par Leontieff des échanges interentreprises qui décrit les achats et les ventes de biens et de services au titre des consommations intermédiaires. C'est une évaluation ex-post de la performance des entreprises.

La création de valeur dont il est fait état ici pour analyser la nouvelle économie est, elle, tournée vers le futur. Elle s'estime ex-ante, c'est une valeur anticipée se référant aux recettes attendues donc au surplus du consommateur tel qu'il peut être apprécié par les

courbes offre-demande. Il s'agit de récupérer, au moins partiellement ce surplus, mais à la condition cependant de mieux personnaliser la prestation, moyen efficace de motiver in fine l'achat. C'est une généralisation du « yield management » pratiqué au départ dans le transport aérien qui permettait à la fois d'augmenter les recettes et le taux de remplissage des avions en faisant payer à chacun ce qu'il était prêt à consentir mais pour des prestations différenciées et en tenant compte de l'état du marché, c'est à dire en pratiquant une tarification dynamique.

Du sur-mesure payé entre le prix de la confection et celui de la haute couture, cela suppose le recours à des firmes-réseau à géométrie variable, configurées en temps réel pour répondre au mieux à une demande ciselée au goût d'un consommateur qui n'est plus anonyme mais qui a pu s'exprimer par un choix considérablement élargi, tel est la recette de la création de la valeur.

### **Création de valeur et marchés financiers**

Cette nouvelle approche de la valeur est très liée à ce qui se passe sur les marchés financiers du point de vue instrumental et du point de vue normatif.

- Du point de vue instrumental, on mesure la valeur d'un titre par son rendement futur escompté (valeur pour l'actionnaire),
- du point de vue normatif, et en réaction à la période où les managers négligeaient les actionnaires, la valeur pour l'actionnaire est un mode de gestion qui cherche d'abord à protéger les futurs dividendes ou plus values. L'analyse de la valeur est donc bien tout entière orientée vers le futur.

Si l'on se réfère aux propos largement reproduits du chancelier allemand : les profits d'aujourd'hui seront les investissements de demain et les emplois d'après-demain, on en vient à reformuler dans la nouvelle économie cet enchaînement pour le remplacer par la création de valeur d'aujourd'hui permettront les investissements de demain (grâce à la prime d'anticipation boursière) et les profits d'après demain (les déficits étant parfois abyssaux au départ) puis les emplois qualifiés et convenablement rémunérés d'après-après-demain (les créateurs de « start-up » réussis s'étant retirés, fortune faite, très tôt par vente de leurs stock options).

### **Un exemple : le tourisme : qui va profiter de la création de valeur : les Tour-Opérateurs (TO), engagés dans l'intégration verticale ou les hébergeurs des pays receveurs ?**

Le développement exogène, provenant des technologies de l'information et de la communication et plus particulièrement d'Internet, contribue par une nouvelle intermédiation à créer de la valeur à partir des ressources de base que sont les sites naturels à vocation touristique. Le comportement anticipatif de la Bourse ne fait qu'accentuer ce phénomène. Les espoirs que les T.O., très concentrés font naître de sortir le tourisme d'une situation financière souvent difficile permet à ces firmes dynamiques de bénéficier d'une évaluation boursière généreuse.

Les T.O. se situent pour l'essentiel dans les pays émetteurs et contrôlent près de la moitié de la demande. Ils peuvent par O.P.E. (Offre Public d'Echange) se porter acquéreur de capacités d'hébergement, souvent dépréciés car peu rémunératrices, d'ou l'intégration verticale qui déboucherait, si l'on n'y prenait garde, sur une véritable colo-

nisation des ressources touristiques, phénomène déjà très développé en Espagne et dont on commence à observer les prémices en montagne. Des bruits ont même circulé sur le rachat de Club-Med par Preussag, heureusement démentis, mais jusqu'à quand ? Même incertitude sur le sort de Maeva. Quant à Pierres et Vacances et Nouvelles Frontières, ils pratiquent déjà l'intégration verticale.

### **L'intégration verticale ou..... le service « Net » enrichissant le service brut**

Le réseau des réseaux, en l'occurrence : Internet, facilite grandement le service du service, autrement dit une prestation qui ne se limite pas au service brut, dont il faut déduire les charges pour en évaluer l'intérêt, mais à un service adapté aux besoins du client final, c'est à dire un service net, personnalisé et facile d'accès. Le service net, permis par le « Net », est ébarbé de tous les ennuis qu'entraîne le plus souvent l'attente au guichet et la transformation du produit standard en produit sur mesure, seule façon de transformer l'utilisateur en client.

Les hébergeurs et autres prestataires touristiques des pays receveurs sont bien placés pour enrichir les prestations et répondre aux attentes des clients en jouant sur l'intégration des services et l'ouverture de « guichets uniques » aptes à proposer des offres globales : transport, hébergement, forfaits de remontées mécaniques, piscine, location de matériel et leçons pour la pratique des sports. C'est une autre manière de créer de la valeur qui peut résister valablement à l'intégration verticale dominée par les pays émetteurs et là encore Internet peut faciliter grandement la gestion de ces prestations multiples.

## **LES RELATIONS TRANSFRONTIÈRES**

Pour les cantons frontaliers, l'Europe est avant tout présente par les régions voisines qui ont avec la Suisse des relations étroites, notamment pour améliorer l'accessibilité des bassins d'emplois et zones touristiques qui sont d'importants générateurs de trafic. Il ne faut jamais oublier que quels que soient les axes de transport, le trafic régional reste majoritaire et que l'effet frontière, s'il subsiste toujours, ne fera que perdre de son importance avec l'unification du marché européen.

Les études de cas très fouillées menées à bien dans le cadre du PNR 41 (D7) ont mis en évidence que des solutions pragmatiques satisfaisantes sont d'autant plus faciles à mettre en place que les collectivités locales, régionales ou urbaines, comme les opérateurs peuvent disposer de marges d'autonomie. Il faut prendre conscience que les solutions supposées universelles à l'intérieur d'un même pays ne doivent pas se transformer en doctrines rigides inaptées à s'adapter aux particularités locales. L'autonomie des cantons en Suisse est un contre-feu efficace à la solution unique et au politiquement correct. Les voisins de la Suisse font un effort en ce sens et les relations transfrontières s'en trouveront d'autant améliorées.

Des offres novatrices dans le transport transfrontalier ont des potentiels importants aussi bien en terme de clientèle que de réduction des coûts. Pour cela, il faut coordonner les horaires et les tarifs, supprimer les arrêts inutiles et alléger les contrôles frontaliers. Les auteurs recommandent de renforcer les institutions chargées de la collaboration trans-

frontière, d'améliorer leur légitimité démocratique et de les soutenir au moyen de contrats étatiques lorsque c'est nécessaire. Pour ce qui concerne les régions de transit, il y a lieu d'harmoniser de façon optimale trafic local et longue distance.

## L'ECONOMIE DE PROXIMITE ET L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

L'innovation exige le développement de relations sociales où le plaisir de la contribution constitue un levier de l'action aussi fort que la récompense par la rétribution. Il faut instaurer un climat de coopération – émulation – rivalité entre les chercheurs et les innovateurs pour stimuler la production conceptuelle. Des périodes d'intense créativité apparaissent ainsi dans l'histoire des sociétés, suivies d'un assouplissement graduel et d'une dilution dans un conformisme de bon aloi. C'est la densité des compétences réunies en un même lieu qui crée un milieu favorable à l'innovation et à la croissance.

L'observation du passé montre que tous les changements novateurs se sont produits dans des milieux créateurs relativement restreints. Les progrès de la recherche scientifique et de l'innovation industrielle ont toujours été le fait de régions particulières à des moments déterminés et sur des périodes plus ou moins longues. Dans de telles régions, les entrepreneurs y sont concurrents, mais ils se soutiennent. Ils travaillent ensemble dans l'esprit de ce que l'on appelle aujourd'hui la « cooptation », la coopération-compétition. Ils pratiquent une concurrence loyale parce qu'ils ont compris que l'on n'est jamais en concurrence sur tout.

Fernand Breudel écrivait : « Si j'étais chef d'un grand Etat, j'agis peu ; je regarderai ce qui évolue spontanément ; je choisirais les tendances qui me sembleraient convenables et je les encouragerais ». En France la DATAR vient de publier un plaidoyer pour le polycentrisme maillé qui ne sera sûrement pas de nature à surprendre la Suisse. Elle écrit notamment :

« On peut distinguer : la recombinaison économique du tissu social des PME-PMI. Il s'agit d'accompagner le mouvement qui conduit à accroître les relations interentreprises de proximité en organisant ce que l'on dénomme en France « les systèmes productifs locaux » pour insister sur le caractère global de la recombinaison ; en Italie se sont les districts industriels et aux Etats-Unis ce sont les clusters (grappes) d'entreprises (*et en Suisse : les milieux innovateurs ?*).

C'est en effet, au niveau des bassins d'emploi que se réalise une certaine spécialisation permettant aux PME-PMI de tirer le meilleur parti des économies externes (qualification de la main-d'œuvre, relation entre université et entreprises, service d'exportation...) pour affronter la compétition mondiale. Sans une certaine spécialisation des bassins d'emploi. Il ne peut y avoir production, par les élus, d'économies externes adaptées à chaque type d'entreprise. »

Le rôle des transports s'en déduit de toute évidence par la double mission

- de faciliter ces relations de proximité et
- d'améliorer l'accès à ces milieux créateurs locaux, non seulement au grand marché européen mais également au marché global.

Internet facilitera grandement cette « glocalisation », d'abord par la communication, puis par la transaction et surtout par une gestion optimisée des transports. Les transports progresseront :

- par une meilleure productivité de chaque mode et
- par les progrès réalisés dans l'intermodalisme qui fera à terme des transports un véritable système « coopératif » : où la compétition s'exercera notamment en profitant de la complémentarité des techniques propres à chaque mode.

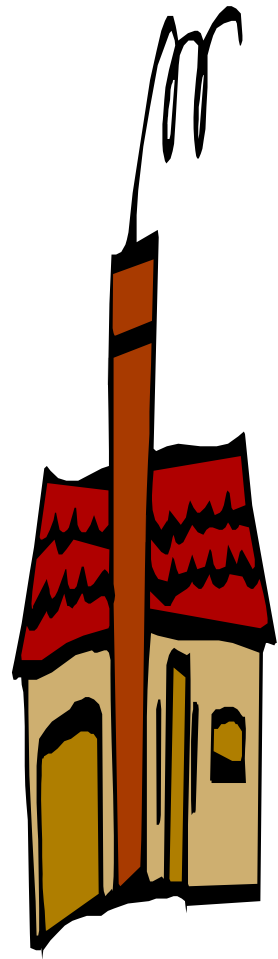
## CONCLUSION

Partant de la politique commune des transports au service d'une nouvelle économie pour aboutir à une vision dynamique de l'interface Suisse-Europe, il devient possible de donner une présentation synthétique de cette interface.

Elle apparaît d'abord comme une carte présentant les infrastructures physiques qui relient la Suisse au reste de l'Europe et du monde. Vue sous cet angle et, compte tenu des décisions importantes prises en Suisse pour la traversée des Alpes et des mesures pragmatiques adoptées par les cantons pour les liaisons transfrontières, la situation apparaît satisfaisante.

Une approche systémique est indispensable pour gérer la complexité du système de transport. Elle implique de décomposer ce système en quatre couches, la première portant sur les infrastructures physiques, la seconde traitant de l'ingénierie de la circulation pour aboutir à la troisième consacrée aux opérateurs commerciaux de transports, eux mêmes au service d'une économie numérisée centrée sur le client final individualisé, objet de la quatrième couche. La création de valeur se fait au niveau de la quatrième couche, ce qui implique de valoriser les infrastructures par les services rendus et de créer de la valeur par les usages que le client final fera de ces services. On passe ainsi d'une économie de moyen à une économie de résultat et du transport générant un coût à une logistique créant de la valeur.

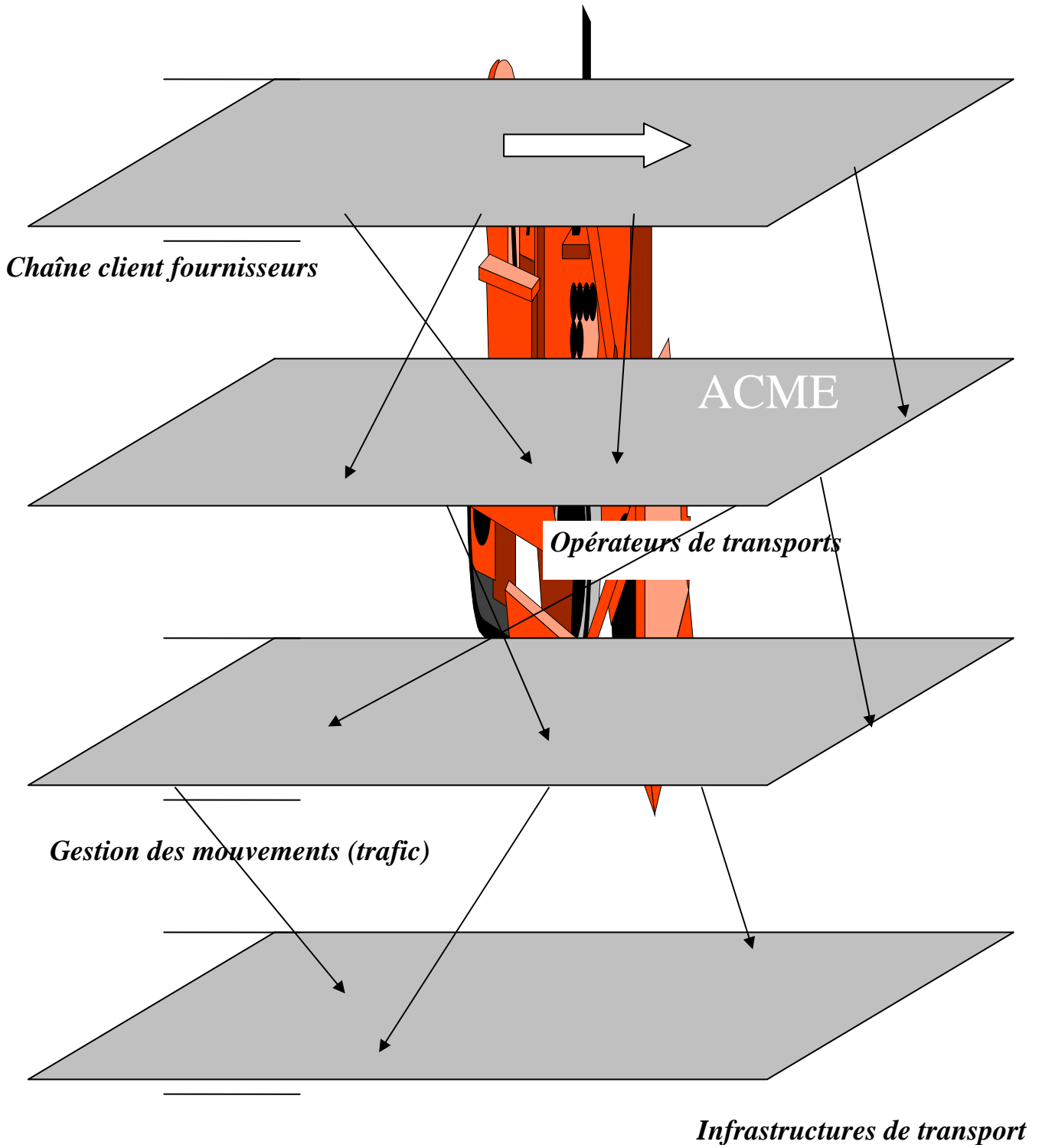
Il ne suffit pas de réaliser des infrastructures, il faut encore les exploiter correctement mais là encore, pour ce qui concerne l'ingénierie de la circulation, qu'il s'agisse de signalisation, d'équipements dynamiques ou de systèmes de contrôle commande, incluant la télématique routière, la Suisse adhère à la normalisation pratiquée en Europe et ne se distingue pas des autres pays de l'Union Européenne.











On peut donc estimer que la Suisse est dans une situation satisfaisante vis à vis des deux premières couches du système de transport, de la responsabilité des collectivités publiques qui ont la charge des infrastructures et de leur exploitation.

La situation concernant les opérateurs de transport devient plus subtile au fur et à mesure que l'on s'éloigne d'une économie administrée avec une tutelle forte des Etats sur des entreprises monopolistiques pour aboutir à une économie de marché où le droit de la concurrence domine. Toute clause dérogatoire affirmant la spécificité des transports est a priori suspecte et doit être dûment justifiée. Les entreprises de transport rejoindront les entreprises de réseaux dont l'efficacité s'apprécie par leur soutien au grand marché. Le Titre XII du Traité de Maastricht a clairement affirmé cet objectif en regroupant dans le concept de TEN : Réseau transeuropéen, le transport, l'énergie et les télécommunications.

On peut qualifier la troisième couche par l'intégration des services de la responsabilité des opérateurs de transports qui relèvent du secteur concurrentiel. Intégration horizontale à l'intérieur du secteur des transport qui cherche sa voie vers l'intermodalité. L'intégration verticale, relevant de la quatrième couche, relie l'offre de transport à la demande en facilitant la « customerization », c'est à dire implique une logistique avancée, ou si l'on préfère une chaîne de valeur centrée sur le client. Cette intégration trouve son apogée avec Internet et ses dérivés : Intranet et Extranet, permettant au réseau des réseaux de mettre en place l'entreprise étendue, de rendre le coût des communications indépendant du temps et de l'espace et donc de gérer la nouvelle économie.

Les entreprises globales vont, dans cette nouvelle économie, influencer davantage sur l'évolution des opérateurs de transports que les politiques de transport des quinze pays membres de l'Union à la base de la politique commune des transports. Les pratiques d'externalisation de ces donneurs d'ordre, la nouvelle intermédiation qui en résultera comme les pratiques de juste à temps et de capillarisation qui aboutissent à gonfler le volume des colis ou parcelles au détriment des charges complètes vont complètement transformer la paysage des transports de marchandises et les relations entre poste et transport. La Suisse est bien placée pour ce qui concerne le poids des entreprises globales dans son économie et ces entreprises ont déjà effacé presque totalement les problèmes soulevés par l'interface Suisse-Europe grâce à leur organisation logistique.

- Ou bien le transport ne sera qu'une prestation banale, une « commodity » au sens américain du terme et nous allons vers une paupérisation du secteur comme l'a bien démontré le navire ERIKA avec un équipage indien, un taux de fret minable et un navire proche du comas dépassé. Il ne sera plus qu'un tractionnaire, esclave des temps modernes.
- Ou bien il s'intégrera dans un ensemble de services intégrés aux entreprises clientes, participera à la création de valeur par sa contribution à la « customerization » qui caractérise la nouvelle économie. Alors il restera une activité économique à part entière.

