

Eurotunnel, une entreprise unique pour franchir un obstacle naturel entre deux États

Par Michel BOUDOSSIER
Eurotunnel

Pour exploiter le Tunnel sous la Manche, chantier du siècle, il a fallu inventer une solution nouvelle, à une époque où les cadres du développement européen de l'activité ferroviaire n'étaient pas encore en place. Cette solution repose sur Eurotunnel, opérateur privé intégré, forme spécifique de coopération internationale à l'intérieur d'une entreprise. À la lumière des faits propres à cette activité et des événements qui ont marqué la vie économique, il est intéressant de comprendre comment cette solution a pu y répondre, évoluer et en tirer profit. En effet, la manière dont se sont construites les réponses à ces défis peut inspirer l'avenir. Or, les années futures seront marquées par de nouveaux enjeux, tels que la transition énergétique. Dans le même temps, le contexte des origines sera profondément renouvelé avec, d'une part, la réglementation du secteur ferroviaire sans cesse en évolution et, d'autre part, le Brexit.

Après toute une série de tentatives au cours d'un peu plus d'un siècle, le traité de Cantorbéry a relancé en février 1986, cette fois de manière définitive, la construction du Tunnel sous la Manche. Les décisions des États ont alors abouti à la mise en place d'une solution novatrice pour l'exploitation d'une infrastructure ferroviaire transfrontalière fondée sur une entreprise privée franco-britannique, Eurotunnel. Après vingt-cinq ans d'activité, il est intéressant de comprendre comment cette solution est restée unique et a montré son efficacité, et aussi dans quelle mesure elle permettra de relever les défis du futur : le Brexit, qui lui est spécifique, et la transition énergétique, qui mobilise notre époque.

Une frontière assumée au lieu d'une organisation juxtaposée

Eurotunnel se trouve face à une frontière qui est, pour cette société, à la fois maritime, par la géographie, et ferroviaire, par son métier : double obstacle si l'on se réfère aux organisations en place pour les transports.

Par nature, la traversée d'une frontière maritime, par les moyens qu'elle mobilise, implique une forme de coopération à travers les frontières. Mais, de fait, il y a un port français et un port anglais et deux compagnies maritimes distinctes, reflets des particularités économiques nationales : une anglaise, P&O (contrôlée par la société émirati DP World, mais de fait complètement britannique), et une française, Seafrance (entreprise d'État par le biais de la SNCF), tout du moins jusqu'à sa liquidation en 2012.

Mais le Tunnel sous la Manche, ferroviaire par choix⁽¹⁾, relève du chemin de fer qui n'est pas nécessairement un mode plus intégré pour franchir les frontières. En effet, l'organisation des frontières ferroviaires au milieu des années 1980, lorsque que le système trans-Manche a été conçu, relève du « chacun chez soi ». La règle est l'échange de matériels et de personnels à la première gare qui suit la frontière (à quelques rares exceptions près comme les Paris-Bruxelles). Ce n'est pas par hasard : le développement du chemin de fer en Europe est contemporain de la montée des États-nations. La construction européenne n'y a pas encore changé grand-chose : il faut attendre 1991 pour voir apparaître les premières directives ouvrant les frontières ferroviaires.

Mais d'emblée, le Tunnel sous la Manche s'inscrit dans une approche radicalement différente par la recherche d'une intégration maximale entre les deux rives de la Manche. En effet, Eurotunnel maîtrise tout à la fois le tunnel, les navettes transportant voitures, camions et autocars, et les deux terminaux de chargement des véhicules sur les navettes. De cette intégration, découle une coordination étroite, d'où l'efficacité du service de navettes et du transit des trains de passagers et de fret.

Il est intéressant cependant de noter que cette intégration opérationnelle ne découle pas nécessairement d'un choix délibéré des promoteurs politiques du projet, mais en est

(1) Rappelons que les États ont choisi un tunnel ferroviaire suite à un appel à projets parmi d'autres options : pont, tunnel immergé...



Rencontre des équipes française et britannique au point de jonction du Tunnel sous la Manche, le 27 avril 1989.

« Une convention d'entreprise fixant des règles communes pour les personnels français et britanniques est mise en place dès l'origine. De même, les critères de recrutement sont identiques pour les Français et les Britanniques. »

plutôt la conséquence. En effet, les années 1980, d'abord au Royaume-Uni, puis en France, sont marquées par la recherche d'un financement privé des infrastructures. Il ne s'agit pas seulement de partenariats public-privé, mais d'un financement strictement privé du Tunnel sous la Manche : « *not a public penny* », selon la formule devenue fameuse de la Première ministre britannique de l'époque. Chacun connaît les conséquences financières de ce choix, dont le développement sortirait du champ du présent article.

En revanche, de ce choix découle la mise en place d'une société intégrée pour rembourser la dette liée à la construction de l'ouvrage à partir des produits tirés de son exploitation. Cette conséquence, une exploitation intégrée, s'est révélée un facteur décisif d'efficacité, une déclinaison contemporaine de la règle des trois unités chère à la pensée classique : unité de lieu (des infrastructures homogènes), unité de temps (moins de 35 mn pour traverser) et unité d'action.

La mise en place d'une organisation unique pour Euro-tunnel repose tantôt sur le choix d'une solution nouvelle, tantôt sur la préférence d'une solution nationale unique, acceptée par l'autre nation.

Ainsi, l'organisation du travail est d'emblée conçue selon une approche nouvelle : les postes sont répartis à parts égales entre salariés britanniques et français. Les seules exceptions à ce principe de parité concernent les services à localisation unique, comme le siège d'exploitation ou

les ateliers d'entretien des navettes localisés en France. Particulièrement illustratif de cette approche, le Centre de contrôle ferroviaire, qui gère en temps réel les circulations dans le tunnel, se compose de postes situés tantôt à Coquelles (France) avec une équipe française, tantôt à Folkstone (Royaume-Uni) avec une équipe britannique.

Le personnel est recruté sous contrat de travail privé, ce qui, resitué dans le contexte des années 1990, au moment du recrutement des premières équipes, est en rupture avec la situation observée dans le secteur ferroviaire en France, mais l'est un peu moins par rapport à celle constatée au Royaume-Uni où la privatisation de British Rail est en cours. Une convention d'entreprise fixant des règles communes pour les personnels français et britanniques est mise en place dès l'origine. De même, les critères de recrutement sont identiques pour les Français et les Britanniques.

La mise en place dès l'origine de cette organisation RH s'est appuyée sur des critères de recrutement communs, homogènes et objectifs, avec une seule agence. Non seulement cette approche RH commune a perduré, mais elle s'est étoffée avec le temps : mise en place d'un intéressement, attribution d'actions gratuites, instances de représentation du personnel binationales... C'est certainement de ce modèle social, qui dépasse le cadre de chaque droit du travail national, qu'est né cet intérêt collectif à faire réussir l'entreprise et à surmonter les défis successifs.

Si, pour les ressources humaines, une solution spécifique nouvelle a été bâtie, les choix techniques sont plus traditionnels, principalement d'inspiration française, maîtrise de la grande vitesse ferroviaire oblige. Cela n'empêche pas pour autant que, dans quelques cas, la solution privilégiée soit là aussi nouvelle ⁽²⁾. L'homogénéité des installations contribue également à l'efficacité opérationnelle.

Une frontière très fréquentée

Ces choix initiaux expliquent les résultats obtenus : chaque année, Eurotunnel transporte 1 800 000 camions et 2 700 000 voitures et permet la circulation de plus de 11 millions de passagers *via* les trains d'Eurostar de part et d'autre de la Manche. C'est de fait l'infrastructure ferroviaire (hors réseaux urbains) la plus sollicitée en Europe avec jusqu'à 450 trains et navettes par jour.

Ces résultats découlent aussi des efforts accomplis et de la capacité de la société à tirer parti des circonstances au cours des vingt-cinq années de son existence. Citons-en les principales étapes.

La mobilisation (1994-2006)

La montée en puissance progressive à la fin des années 1990 a été marquée par la délicate maîtrise d'un outil de production unique, que les équipes ont appris à faire fonctionner au fil du temps. En effet, au-delà des difficultés inhérentes au démarrage d'un investissement d'une telle ampleur (plus de 15 milliards d'euros aux conditions économiques actuelles), il a fallu maîtriser un outil de production totalement novateur, et parfois même le simplifier, sans pouvoir s'appuyer sur des précédents connus, avec :

- des navettes fret qui sont, de fait, les trains fret les plus lourds (32 camions) et les plus rapides (140 km/h) d'Europe ;
- des navettes passagers uniques au monde par leur capacité à embarquer les véhicules avec leurs conducteurs et passagers à bord ;
- s'agissant d'Eurostar, des trains aptes à circuler sous trois systèmes d'alimentation électriques différents et pas moins de quatre systèmes de signalisation.

C'est une période marquée aussi par de nombreux événements externes à l'entreprise : l'incendie d'un camion dans le tunnel qui a permis de démontrer la sécurité parfaite de l'ouvrage, mais en a réduit la capacité opérationnelle pendant plusieurs mois ; l'arrivée de migrants en provenance de l'ex-Yougoslavie qui perturbent durant plusieurs mois l'exploitation par leurs intrusions successives sur le site.

Le redressement (2007-2014)

Les années 2007-2008 marquent un tournant avec tout à la fois :

- la restructuration financière de la société permettant d'en réduire les charges financières et de stabiliser sa gouvernance ;

(2) Ainsi, une voie sur dalle, au lieu du ballast, est nécessaire afin de minimiser la production de poussières. Faute d'accord entre les ingénieurs ferroviaires français et britanniques, c'est une solution transposée du métro (voie Sonnevile) qui s'est imposée.

- la crise de 2008 avec une contraction de la demande de transport de marchandises de 20 %, une réduction de capacité déjà effective suite à l'incendie évoqué *supra* d'un camion dans le tunnel.

Elle marque un rebond de la société, qui, devenue profitable, peut verser un dividende régulièrement croissant à ces actionnaires. Afin de répondre aux besoins de développement du trafic de camions, des investissements sont engagés pour étendre les terminaux et acquérir de nouvelles navettes. Parallèlement, un important programme d'investissements – un enjeu essentiel dans le secteur de la gestion des infrastructures – garantit non seulement le maintien des performances, mais ouvre aussi de nouvelles perspectives. C'est en particulier le cas pour le GSM-R (radio sol-train aux standards GSM) qui permet les télécommunications publiques dans le tunnel et qui permettra à l'avenir de mettre en place une gestion des circulations plus efficace (ERTMS, European Rail Traffic Management System).

Défis et opportunités (2015-2019)

Plusieurs facteurs, à l'œuvre dès l'origine, ont marqué ces dernières années. Tout d'abord, 2015 a vu resurgir la pression des migrants, comme partout ailleurs en Europe. D'un strict point de vue opérationnel, indépendamment bien sûr de sa dimension humanitaire et politique, la multiplication des tentatives, parfois désespérées, pour monter à bord de nos navettes a perturbé considérablement notre activité pendant près de six mois jusqu'en octobre 2015. En définitive, l'entreprise a montré sa capacité à surmonter cette crise :

- par la cohésion entre les personnels français et britanniques et entre les différents métiers ;
- par sa capacité à sécuriser le terminal français, avec l'intervention des forces de l'ordre françaises et grâce au soutien financier du gouvernement britannique.

Grâce à la mise en œuvre très réactive de ce plan de sécurisation, la confiance des clients s'est concrétisée dans la progression de nos parts de marché.

Ensuite, au cours de cette même période, le trafic d'Eurostar ⁽³⁾ décolle, dépassant le palier des 10 millions de passagers annuels atteint suite à la mise en service de la liaison Highspeed 1 entre le tunnel et Londres en 2007. L'évolution des règles d'évacuation en cas d'urgence fait également partie des facteurs qui ont rendu possible la mise en service de nouveaux trains Eurostar, plus grands et aptes à circuler jusqu'à Amsterdam.

Les enjeux à venir

Pour récapituler, les vingt-cinq années d'exploitation du Tunnel sous la Manche révèlent la force d'un modèle fondé sur une entreprise binationale privée et intégrée :

- cohésion du personnel et adhésion à la stratégie de l'entreprise, laquelle repose sur le développement et la juste valorisation des efforts de tous ;
- unicité de décision, réactivité, capacité à innover et à fa-

(3) Les recettes de péage versées par Eurostar à Eurotunnel dépendent du nombre de voyageurs.

- préoccupation pour le long terme en raison de la durée de la période de concession⁽⁴⁾, avec un noyau d'actionnaires stables, qui, souvent, sont eux aussi des gestionnaires d'infrastructures (Atlantia, Eiffage) ;
- rôle des États : uniquement centrés sur les missions régaliennes, dont la régulation économique et celle de la sécurité ferroviaire.

C'est en s'appuyant sur ces valeurs fondatrices que de nombreux défis nouveaux pourront être relevés. Citons les principaux, tels qu'ils apparaissent aujourd'hui.

Le Brexit

Par nature, cette évolution peut sembler en contradiction avec l'idée même de tunnel sous la Manche : une idée portée à l'origine par celle d'intégration européenne, un peu plus de dix ans après l'adhésion du Royaume-Uni à la Communauté européenne et au moment de l'adoption de l'Acte Unique qui va instaurer l'Union européenne.

Pour autant, les débats politiques, comme la réalité industrielle, avec par exemple un secteur automobile britannique⁽⁵⁾ fortement intégré à l'industrie automobile continentale, montrent la nécessité d'échanges économiques intenses par-delà la Manche. L'enjeu pour Eurotunnel est donc de maintenir la fluidité du transit des marchandises à travers la frontière. Pour anticiper un potentiel Brexit sans accord, les démarches engagées en 2018 et 2019 ont conduit à mettre en place avec les États les aménagements nécessaires : installations de contrôle et surtout large recours au digital pour assurer un dédouanement sans arrêt à la frontière.

La transition énergétique

Par nature, le développement du trafic *via* le Tunnel sous la Manche, infrastructure ferroviaire, contribue à la transition énergétique. Le projet repose même sur une approche visionnaire avec une répartition moitié-moitié de la capacité du tunnel entre le transit des trains et celui des véhicules routiers. L'utilisation de ces capacités aux deux-tiers pour le mode routier et à un tiers pour le mode ferroviaire montre qu'il reste des marges disponibles pour le rééquilibrage modal.

L'engagement d'Eurotunnel pour la transition énergétique passe nécessairement par les mécanismes de coopération internationale qui lui sont propres. Parmi tous les enjeux à venir, il faut plus particulièrement citer :

- l'adaptation de règles de sécurité fixées à la fin des années 1980 : trente ans plus tard, de nouvelles technologies sont apparues que ces règles doivent prendre en compte. C'est le cas des nouveaux modes de motorisation des camions ou des voitures (batteries, réservoirs de gaz). C'est aussi le cas des trains (longs tunnels transalpins, digital...).
- le développement des trains de marchandises, une activité qui est aujourd'hui insignifiante dans le trafic trans-Manche. Eurotunnel a l'ambition d'étendre son modèle

opérationnel intégré en développant, seul ou en partenariat, des terminaux dédiés de part et d'autre de la Manche, avec l'acquisition d'un terminal ferroviaire dans le Kent et le développement d'autoroutes ferroviaires sur le continent.

- les nouveaux usages du Tunnel : la transition énergétique (qui éloigne les lieux de production de l'électricité des centres de consommation de celle-ci), ouvre de nouvelles perspectives avec l'installation d'un interconnecteur électrique de 1 000 MW dans un des tunnels ferroviaires. C'est le projet Eleclink qui transpose au transport de l'électricité le modèle intégré, privé, transfrontalier d'Eurotunnel.

Le modèle Eurotunnel

Comme on l'a vu, le modèle spécifique à Eurotunnel s'est forgé au fil du temps une légitimité fondée sur les résultats obtenus. Pour autant, depuis sa mise en place au tournant des années 1980 et 1990, la réglementation européenne du transport ferroviaire s'est développée selon un schéma qui repose sur la séparation entre gestion de l'infrastructure et offre de services, un schéma déjà mis en œuvre là où existe un monopole naturel du fait des investissements massifs nécessaires (télécommunications, électricité, gaz, chemin de fer).

Eurotunnel s'est d'ailleurs résolument investi dans cette approche d'ouverture à la concurrence en développant Europorte, premier opérateur privé de fret ferroviaire en France, en ouvrant le tunnel à de nouveaux opérateurs de transport ferroviaire ou encore en saisissant les opportunités de diversification offertes, comme Eleclink.

Mais la situation des navettes Eurotunnel est radicalement différente :

- sur le plan réglementaire, une seule autorité de sécurité garantit une approche homogène de part et d'autre de la frontière ;
- opérationnellement, comme on l'a vu, l'intégration de l'opérateur Eurotunnel est un facteur essentiel de son succès ;
- socialement, les conditions en vigueur à Eurotunnel sont substantiellement différentes de celles en train de se mettre en place pour le secteur ferroviaire en France, lesquelles sont directement dérivées du secteur public.

Les textes fondateurs entre les États et Eurotunnel rendent juridiquement impossible toute remise en cause du schéma actuel d'organisation. En outre, cette remise en cause n'aurait qu'un pur caractère dogmatique, et serait sans effet en termes d'efficacité.

L'exploitation du Tunnel sous la Manche reste un exemple unique de coopération internationale avec un opérateur transfrontalier privé intégré, Eurotunnel. Sans considération idéologique sur les mérites respectifs du public et du privé, l'observation de ce schéma confirme qu'il permet de concilier deux systèmes nationaux durablement très différents et de relever les défis rencontrés au cours de vingt-cinq années d'exploitation. Dans le même temps, l'Europe s'est dotée d'un cadre européen pour le secteur ferroviaire et le Royaume-Uni s'est retiré de l'Union européenne. Trouver la voie pour insérer ce modèle original dans ce nouveau contexte institutionnel permettra de relever les défis futurs posés par la transition énergétique.

(4) Initialement 65 ans, puis portée à 99 ans, soit très au-delà de ce qui sera pratiqué par la suite (pas plus de 30 ans pour les PPP des dernières LGV françaises).

(5) Rappelons que le Royaume-Uni compte plus de centres de production automobile que la France.