

MODERNISATION DE L'EXPLOITATION DE RESEAUX DE TRAMWAYS ANCIENS

L'EXEMPLE DE MELBOURNE

Christian BUISSON, Directeur Ferroviaire et Grands Projets de TRANSDEV

Le tramway électrique, mode de transport urbain universellement répandu dans la première moitié du XX^{ème} siècle, a connu une évolution contrastée à partir des années 1950-1960. Sous la pression de l'automobile, il a pratiquement disparu, au cours de cette période, dans de nombreux pays occidentaux, comme la France, la Grande-Bretagne, l'Espagne, les pays d'Amérique latine.

Il avait survécu ponctuellement aux Etats-Unis (San Francisco, Boston...), au Canada (Toronto), en Australie (Melbourne).

Mais le tramway était resté le mode dominant en Allemagne, Suisse, Autriche, Belgique, Hollande et, surtout, dans l'ex-URSS et dans les pays d'Europe Centrale et de l'Est, dont bien sûr la Roumanie.

Comme on le sait, ce mode de transport a connu, à partir des années 1980, un renouveau spectaculaire dans les pays qui l'avaient délaissé, en premier lieu la France (9 réseaux nouveaux construits entre 1985 et 2003), la Grande - Bretagne, les Etats-Unis. Le succès de ces projets est connu, leur impact sur la mobilité urbaine et la requalification des villes a fait l'objet de nombreuses publications, de colloques et de séminaires.

Un sujet moins connu, peut-être parce qu'il est moins spectaculaire, est celui de la modernisation des réseaux de tramway qui ont été maintenus et ont « survécu » aux années 1950-1960, véritables années noires

du transport public urbain dans les pays occidentaux. Dans bien des cas, ces réseaux, s'ils ont été progressivement modernisés au plan technique, ont conservé un mode de gestion traditionnel, plus proches d'une administration que d'une entreprise de transport. Ce constat est notamment vrai dans les pays de l'Europe Centrale et Orientale, où les séquelles de plusieurs décennies d'une économie administrée ne peuvent s'atténuer que progressivement.

Mais ce constat peut être également fait dans des pays occidentaux : le cas de Melbourne, l'un des plus grands réseaux de tramway au monde, était très représentatif, jusqu'à la fin des années 90, d'un mode de gestion administratif, l'exploitation étant assurée en régie par le gouvernement de l'Etat de Victoria.

C'est en 1997 que ce dernier a annoncé sa décision de confier à des opérateurs privés la gestion des tramways de Melbourne. Quelle était alors la situation de ce réseau ?

D'une longueur totale de 220 km, il comptait 28 lignes, un parc total de 530 rames et un effectif de près de 2000 agents. La fréquentation annuelle était de 115 millions de voyages, pour une offre de 21,9 millions de km. Les installations fixes comportaient notamment 8 dépôts et un atelier central ; l'exploitation, assurée traditionnellement à deux agents (conducteur + receveur) était en cours de transformation en service à agent unique,

avec l'installation de distributeurs automatiques de tickets et de valideurs à bord des rames. La tarification était de type zonal (3 zones) et multimodal, intégrant les tramways, les bus et les trains.

L'exploitation était assurée par la Public Transport Corporation, organisme public créé en 1989 ; la plupart des lignes de bus avaient déjà été privatisées, les tramways et les trains de banlieue restant sous gestion publique.

La décision de privatiser la gestion de ces réseaux résultait d'une volonté de l'Etat de Victoria de maîtriser la dépense publique consacrée aux transports, tout en améliorant leur performance économique et leur qualité de service. En raison de sa taille, le réseau de tramway a été scindé en deux entités distinctes, qui ont fait chacune l'objet d'un appel d'offres lancé début 1998 :

- Yarra Trams, comprenant les lignes du nord - est et du sud de l'agglomération, desservant le centre-ville par les deux grands axes parallèles de Collins Street et de Bourke Street,
- Swanston Trams, comprenant essentiellement des lignes nord - sud empruntant en tronc commun le grand axe de Swanston Street.

L'exploitation de ce dernier a été attribuée au groupe britannique National Express ; quant à Yarra Trams, sa gestion a été confiée à une « joint venture » formée par la société d'ingénierie australienne Transfield et par le groupe français TRANSDEV, leader de l'exploitation des tramways.

Au moment de sa cession, Yarra Trams comprenait 4 dépôts, un parc de 201 rames transportant 60 millions de voyageurs par an et effectuant 9,2 millions de kilomètres.

Dès le lancement de son activité, Yarra Trams a cherché à améliorer le service offert, moderniser le matériel roulant et les installations, développer la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Cette

modernisation s'est basée sur l'expérience acquise par TRANSDEV dans la gestion des réseaux de tramways en France, mais en l'adaptant au contexte d'un réseau ancien existant depuis des décennies.

LE SERVICE RENDU AU CLIENT

Dès l'origine, Yarra Trams a placé le client est au cœur de sa politique d'entreprise. Par une charte (Customer Charter) l'entreprise s'engage à améliorer ou à maintenir la qualité de service dans tous les domaines ressentis quotidiennement par sa clientèle : respect des horaires annoncés, publication des résultats de qualité de service, contrôle des titres de transport, propreté des rames et des arrêts, information aux points d'échange, limitation des surcharges, modernisation du matériel, etc...

A titre d'exemple illustrant cet effort permanent, Yarra Trams a mis en place un dispositif de compensation en cas de dysfonctionnement de sa part : c'est ainsi qu'un voyageur peut obtenir un remboursement (sous forme d'un titre de transport valable un jour) dans les cas suivants :

- un tramway tombe en panne et aucune information sur les alternatives possibles n'est donnée au client dans un délai de 20 minutes ;
- un client attend plus de 30 minutes un tramway sans qu'aucune information ne lui soit donnée ;
- un client est victime d'un retard causé par une information fautive donnée par Yarra Trams.

Ce type de démarche commerciale, visant à dédommager le client d'un préjudice subit du fait d'une « non - qualité » de l'opérateur, est généralisé dans les produits de grande consommation : son application au transport public à Melbourne a constitué une réelle innovation.

LE PERSONNEL

La réussite d'une politique commerciale suppose l'adhésion et la motivation du personnel, notamment des agents d'exploitation qui sont au contact direct et quotidien avec le public. Yarra Trams a donc développé une politique ambitieuse de gestion et d'animation des ressources humaines, inspirée de celle qui est menée dans les réseaux gérés par TRANSDEV.

Dans le cas de Melbourne, il s'agissait en outre de transformer une organisation restée très bureaucratique en une entreprise tournée vers le marché et le service au client. Yarra Trams a réussi cette transition en douceur, en créant une forte identité d'entreprise et en introduisant des mécanismes de rémunération liés aux performances de l'entreprise.

Parmi les réalisations concrètes, citons :

- la mise en place de procédures de recrutement rigoureuses, permettant de vérifier l'aptitude et la motivation du personnel d'exploitation par rapport aux exigences du service à la clientèle.
- La conclusion d'un contrat pluriannuel d'intéressement du personnel aux résultats de l'entreprise, premier du genre en Australie, pays marqué par une forte tradition syndicale, notamment dans le secteur des transports.
- L'affirmation du souci permanent de la sécurité des biens et des personnes à tous les niveaux de l'entreprise, notamment à travers des programmes d'émulation des équipes techniques et d'exploitation.
- Le développement de la formation professionnelle, axée sur la qualité des relations avec les clients et sur la sécurité.

Un indice résume mieux que tout autre la réussite de cette politique : le taux d'absentéisme, considéré généralement comme le meilleur indice du climat social d'une entreprise, est passé en 4 ans de 7,8 à

3,7 %. Quant à la conflictualité, pourtant traditionnellement assez forte dans les services publics australiens, elle a été nulle : aucun jour de grève n'a été enregistré depuis la création de Yarra Trams....

L'EXPLOITATION ET LA MAINTENANCE

Les actions menées dans le domaine de l'exploitation et de la maintenance ont été elles aussi axées sur l'amélioration du service au client :

- augmentation de l'offre et du taux de réalisation du service prévu : dès 2001, celui-ci était supérieur à 99 %.
- Amélioration de la ponctualité : la quasi - totalité des tramways n'a pas d'avance de plus de 59 secondes ou de retard de plus de 5 minutes 59 par rapport à l'horaire théorique ; ces valeurs peuvent paraître élevées pour un système de transport ferré ; mais elles représentent en fait une réelle performance du fait de la longueur des lignes et de la circulation quasi-exclusive en site banalisé, où les tramways sont mêlés à la circulation automobile.
- Propreté des tramways, mesurée mensuellement sur une batteries de 57 critères différents.
- Disponibilité du parc de matériel roulant : 93 % du parc est en service à l'heure de pointe, ce taux atteignant 98 % lors de grandes manifestations comme le Grand Prix d'Australie.

L'INFRASTRUCTURE ET LE MATERIEL ROULANT

Les installations fixes du réseau géré par Yarra Trams ont fait l'objet de nombreuses améliorations : renouvellement de tronçons de voies et de lignes aériennes, pose de rails enveloppés d'un matériau résilient pour diminuer les vibrations et le niveau sonore, amélioration des tracés pour faciliter l'exploitation.

La mise en site propre des voies est bien sûr un enjeu primordial pour maintenir et augmenter la vitesse et la régularité des tramways ; cet enjeu est commun à tous les réseaux anciens qui comportent souvent un pourcentage important de leurs voies encore en site banalisé (80% pour l'ensemble du réseau de Melbourne). C'est pourquoi Yarra Trams participe activement au développement progressif d'aménagements visant à soustraire les tramways de la congestion routière, en collaboration étroite avec les services de l'Etat en charge de la circulation. Une réalisation concrète est la création de « super stops », stations de tramway séparées de la circulation automobile et dotées d'un haut niveau d'équipements (quais surélevés, abris, bancs, vitrines d'information, affichage dynamique des temps d'attente) ; ces stations, directement inspirées des réalisations françaises, ont eu un gros impact sur l'image des tramways à Melbourne.

L'élément le plus spectaculaire dans les efforts de modernisation menés par Yarra Trams a été la mise en service de 48 rames à plancher bas du type Citadis d'Alstom en 2001 ; ces rames ont apporté une accessibilité et un confort inconnus jusqu'alors à Melbourne, d'autant que, pour la plupart des arrêts, l'accès se fait directement au niveau de la chaussée. La tradition n'a pas pour autant été négligée, avec la mise aux normes actuelles de confort et de sécurité des rames anciennes desservant la « Circle line », service très apprécié des touristes et symbole de l'attachement des habitants de Melbourne à leurs tramways.

LES RESULTATS

Après 4 ans d'activité, la fréquentation des tramways de Yarra Trams a augmenté de plus de 22%, passant de 51 à 62 millions de voyageurs transportés. Dans le même temps, la satisfaction globale des clients, mesurée chaque trimestre (sur

l'offre, la propreté, le service au client, le personnel, l'information, la tarification, les stations) passait de 67 à 73 %.

La performance de Yarra Trams a été reconnue par les autorités publiques : lorsqu'en 2003 l'autre exploitant privé, National Express, a décidé de se retirer de Melbourne, c'est Yarra Trams qui a été désigné, après négociations, par le gouvernement de Victoria pour reprendre l'exploitation de l'ensemble du réseau.

Depuis le 18 Avril 2004, Yarra Trams est l'exploitant unique des tramways de Melbourne, avec un parc de près de 500 rames, un effectif de 1800 salariés et une clientèle de 142 millions de voyageurs représentant 40% de l'ensemble des déplacements en transport collectif de l'aire métropolitaine.

L'exemple de Melbourne montre qu'il est possible de moderniser un réseau de tramways ancien, exploité de façon traditionnelle, en déléguant sa gestion à un opérateur privé pour faire de ce réseau un outil performant au service de la collectivité.

Cela nécessite, de la part de cet opérateur, un réel savoir-faire dans le management du changement, qui doit à la fois concilier les exigences économiques, la mobilisation du personnel et le consensus social.

Mais cette mutation de l'entreprise, même réussie, serait insuffisante si dans le même temps une politique soutenue d'amélioration des conditions de fonctionnement du réseau n'était pas mise en œuvre par les pouvoirs publics, notamment par la mise en site propre des voies de tramway.

Cette problématique se retrouve dans de très nombreuses agglomérations d'Europe occidentale et centrale : des solutions existent, l'exemple de Melbourne en témoigne.
