



Dominique Barjot et Patrick Fridenson (dir.)

# France-Japon, regards croisés France and Japan, a cross-analysis

Mélanges en l'honneur de Terushi Hara  
In memoriam Terushi Hara



Grand ami de la France, l'historien japonais Terushi Hara a ouvert d'importants chantiers scientifiques. Spécialiste de l'étude des ententes, des cartels et des politiques industrielles durant le xx<sup>e</sup> siècle, une grande partie de son œuvre a été consacrée à l'histoire des chemins de fer, d'abord celle des chemins de fer algériens, mais aussi celles, comparées, du Shinkansen japonais et du TGV français. Partant des progrès de l'organisation scientifique du travail, intégrant les problématiques de l'américanisation, Terushi Hara s'est intéressé à la question des transferts de technologie et organisationnels. Son expertise de l'économie française, qu'il a fait connaître aux étudiants japonais, l'a imposé comme un grand historien des entreprises et des processus d'intégration internationaux, notamment de la stratégie des entreprises japonaises en France et en Europe.

Des historiens japonais et français, un historien suisse, un historien canadien et une économiste française offrent dans ce livre leurs contributions sur les thèmes qui ont été les siens, rendant possibles des regards croisés entre France et Japon à l'heure de la mondialisation.

Dominique Barjot est professeur d'histoire économique contemporaine à l'université Paris-Sorbonne (Paris IV) et directeur adjoint de l'UMR 8596 Centre Roland Mousnier. Il a été professeur invité à l'université de Tokyo.

Patrick Fridenson est directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales et rédacteur en chef de la revue *Entreprises et Histoire*. Il a été professeur invité à l'université de Tokyo.



Couverture : Le Shinkansen devant le mont Fuji © Heritage Images/Leemage  
TGV dans la gare de Lyon, Paris © Collection Arteria/Leemage

ISBN de ce PDF :  
979-10-231-2851-2

<http://pups.paris-sorbonne.fr>



Terushi Hara (1943-2011) a fait ses études universitaires à Waseda, université privée la plus prestigieuse du Japon, puis en France avant de soutenir au Japon une thèse de doctorat remarquée. Proche de François Caron,

il a été professeur d'histoire économique occidentale à la School of Commerce de l'université Waseda. Il est devenu le spécialiste de l'histoire industrielle et des politiques économiques de la France. À l'origine d'importants programmes internationaux (cartels et missions de productivité), il demeure l'un des meilleurs connaisseurs de l'histoire ferroviaire française et japonaise.



Collection dirigée par  
Dominique Barjot et Lucien Bély

Fidèle à l'esprit de son fondateur, le Centre Roland Mousnier propose une collection d'ouvrages historiques dédiée à l'étude de la France moderne et contemporaine. Réputés pour leur rigueur scientifique et leur richesse documentaire, ces ouvrages sont le reflet du dynamisme de la recherche en histoire développée par l'université Paris-Sorbonne.

ISBN des tirés à part :

CRM73 · France-Japon, regards croisés (PDF complet)	979-10-231-2841-3
CRM73 · Préface. Terushi Hara, historien japonais et fin connaisseur de l'histoire économique de la France · François Caron	979-10-231-2842-0
CRM73 · Introduction générale · Dominique Barjot & Patrick Fridenson	979-10-231-2843-7
CRM73 · General introduction · Dominique Barjot & Patrick Fridenson	979-10-231-2844-4
CRM73 · L'héritage de Terushi Hara : au carrefour des méthodes de l'histoire économique · Kazuhiko Yago	979-10-231-2845-1
CRM73 · I. International Cartels and Business Interactions: The Experience of the Interwar Period · Dominique Barjot	979-10-231-2846-8
CRM73 · I. Cartels and Cartelization in the Japanese Sector of Energy during the Interwar / Period · Takeo Kikkawa	979-10-231-2847-5
CRM73 · I. Cartels et ententes: les vieux démons persistants de l'économie · Florence Hachez-Leroy	979-10-231-2848-2
CRM73 · II. Canals and Transport Policies in 19th Century France: New Linkages of Waterways and Railways as Innovations by Demand-Side Initiatives · Fumihiko Ichikawa	979-10-231-2849-9
CRM73 · II. High Speed Railway from Historical Comparison: Britain, France and Japan · Takeshi Yuzawa	979-10-231-2850-5
CRM73 · II. Un nouvel opérateur ferroviaire en Italie: la société NTV, une aventure ferroviaire innovante · Michèle Merger	<b>979-10-231-2851-2</b>
CRM73 · II. « Aujourd'hui j'ai la satisfaction de vous annoncer notre heureuse arrivée au Japon ». De la guerre diplomatique au loisir ethnographique: / Aimé Humbert et la conquête suisse du Japon (1858-1864) · Laurent Tissot	979-10-231-2852-9
CRM73 · III. Les constructions électriques françaises entre la structure de groupe et les influences américaines, fin du XIX <sup>e</sup> siècle-début des années 1970 · Pierre Lanthier	979-10-231-2853-6
CRM73 · III. French Economic Plans and the Mechanical Engineering Industry in the Paris Region, 1953-1974 · Toshikatsu Nakajima	979-10-231-2854-3
CRM73 · III. Impact du rattrapage et changement technique dans le Japon d'après-guerre · Yveline Lecler	979-10-231-2855-0
CRM73 · III. 1992 EC Market Integration and Japanese Companies' Direct Investment in Europe: A Business History Approach · Akira Kudo	979-10-231-2856-7
CRM73 · Conclusions · François Caron	979-10-231-2857-4
CRM73 · Publications de Terushi Hara · Satoshi Norikawa, avec la collaboration de Tatsuhito Suga	979-10-231-2858-1

FRANCE-JAPON, REGARDS CROISÉS  
FRANCE AND JAPAN, A CROSS-ANALYSIS

Dernières parutions

- La Guerre de Sept Ans en Nouvelle-France*  
Bertrand Fonck & Laurent Vissière (dir.)
- Introduction aux discours coloniaux*  
Nobert Dodille
- « C'est moy que je peins ». *Figures de soi à l'automne de la Renaissance*  
Marie-Clarté Lagrée
- Des saints d'État ? Politique et sainteté au temps du concile de Trente*  
Florence Buttay & Axelle Guillausseau (dir.)
- Représenter le Roi ou la Nation ? Les parlementaires dans la diplomatie anglaise (1660-1702)*  
Stéphane Jettot
- L'union du Trône et de l'Autel ? Politique et religion sous la Restauration*  
Mathieu Brejon de Lavergnée & Olivier Tort (dir.)
- Pierre Chaunu, historien*  
Jean-Pierre Bardet, Denis Crouzet & Annie Molinié-Bertrand (dir.)
- Les Frères d'Eichthal*  
Hervé Le Bret
- L'Entreprise et sa mémoire. Mélanges en l'honneur de Maurice Hamon*  
Didier Bondue (dir.)
- La Faveur et la Gloire. Le maréchal de Bassompierre mémorialiste (1579-1646)*  
Mathieu Lemoine
- Chrétiens et Ottomans de Malte et d'ailleurs*  
Alain Blondy
- Le Corps des esclaves de l'île Bourbon. Histoire d'une reconquête*  
Prosper Eve
- Les Maîtres du comptoir : Desgrand père & fils. Réseaux de négoce et révolutions commerciales (1720-1878)*  
Jean-François Klein
- Frontières religieuses dans le monde moderne*  
Francisco Bethencourt & Denis Crouzet (dir.)
- La Politique de l'histoire en Italie. Arts et pratiques du réemploi (XIV<sup>e</sup>-XVII<sup>e</sup> siècle)*  
Caroline Callard, Élisabeth Crouzet-Pavan & Alain Tallon (dir.)
- Les Habsbourg et l'argent. De la Renaissance aux Lumières*  
Jean Bérenger
- Cités humanistes, cités politiques (1400-1600)*  
Denis Crouzet, Élisabeth Crouzet-Pavan & Philippe Desan (dir.)
- Histoire du multilatéralisme. L'utopie du siècle américain de 1918 à nos jours*  
Régine Perron
- Aluminium. Du métal de luxe au métal de masse (XIX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècle)*  
*From precious metal to mass commodity (19th-21st century)*  
Dominique Barjot & Marco Bertilorenzi (dir.)
- Les Stratégies de l'échec. Enquêtes sur l'action politique à l'époque moderne*  
Marie Barral-Baron, Marie-Clarté Lagrée, Mathieu Lemoine (dir.)

Dominique Barjot et Patrick Fridenson (dir.)

France-Japon, regards croisés  
France and Japan, a cross-analysis

Mélanges en l'honneur de Terushi Hara  
In memoriam Terushi Hara

*Actes de la journée d'hommages en l'honneur de Terushi Hara*  
*29 août 2012*



Ouvrage publié avec le soutien de l'Association pour l'histoire des chemins de fer /  
French Railway Historical Society, de la Fondation France-Japon de l'EHESS,  
de l'UMR 8596 Centre Roland Mousnier et de la Fondation Maison des sciences de l'Homme

Les PUPS, désormais SUP, sont un service général  
de la faculté des Lettres de Sorbonne Université.

© Presses de l'université Paris-Sorbonne, 2015  
ISBN de l'édition papier : 978-2-84050-999-8

Mise en page Compo Meca Publishing  
d'après le graphisme de Patrick VAN DIEREN

© Sorbonne Université Presses, 2022  
Adaptation numérique: Emmanuel Marc Dubois/3d2s

**SUP**

Maison de la Recherche  
Sorbonne Université  
28, rue Serpente  
75006 Paris

tél. : (33)(0)1 53 10 57 60

sup@sorbonne-universite.fr

<https://sup.sorbonne-universite.fr>

DEUXIÈME PARTIE

**Terushi Hara,  
historien des transports**



UN NOUVEL OPÉRATEUR FERROVIAIRE EN ITALIE :  
LA SOCIÉTÉ NTV, UNE AVENTURE FERROVIAIRE  
INNOVANTE<sup>1</sup>

*Michèle Merger*

Depuis la publication de la désormais très célèbre directive 91/440 du 29 juillet 1991, les chemins de fer européens ont connu d'importantes réformes. C'était en effet la première directive d'une longue série visant à recomposer le secteur ferroviaire en fonction d'une approche libérale. L'adoption des trois premiers paquets ferroviaires de 2001 à 2007 a conduit à la remise en cause du statut juridique des entreprises publiques ferroviaires, à la séparation entre réseau (infrastructure) et exploitation, et à l'ouverture des réseaux à la libre concurrence. Le troisième paquet ferroviaire, dont les origines remontent à 2004, prévoyait l'ouverture à la concurrence des trafics internationaux des voyageurs à partir de 2012 et du trafic national à compter de 2015.

La libéralisation du trafic voyageurs constituait une épineuse question, car elle était directement liée à la remise en cause du concept de service public. Le Parlement européen a initialement souhaité que les services internationaux de voyageurs soient ouverts à la concurrence dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et que les services nationaux le soient quatre ans plus tard, ce qui a suscité de vives polémiques dans les milieux politiques et économiques. C'est finalement en octobre 2007 que ce troisième paquet ferroviaire a été adopté, mais seule l'ouverture du marché des services internationaux de voyageurs a été fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Ainsi, aucune échéance ayant valeur d'obligation n'était fixée pour libéraliser le transport national des voyageurs, chaque pays pouvant s'engager sur cette voie selon des modalités différentes et propres à chacun.

1 C'est à la fin des années 1980 que, grâce à François Caron, j'ai connu Terushi Hara. Sollicitée par les responsables de la journée scientifique qu'ils ont organisée en son souvenir, j'ai pensé que la meilleure façon de rendre un hommage posthume à Terushi, auteur d'une maîtrise sur les chemins de fer algériens, était d'évoquer une question ferroviaire d'actualité en Italie, pays qui a été au cœur de mes recherches depuis plusieurs années.

C'est dans ce contexte qu'est née le 11 décembre 2006 la société NTV dont le principal objectif était d'obtenir l'autorisation de faire circuler des trains à grande vitesse sur le réseau TAV de la Péninsule<sup>2</sup>. Notre brève étude vise à retracer les premières années d'existence de cette société venue concurrencer l'opérateur historique Trenitalia, né de la réforme de 2001<sup>3</sup>, et premier exemple en Europe d'une entreprise privée exploitant des trains à très grande vitesse<sup>4</sup>.

## LA SOCIÉTÉ NTV OU LA VOLONTÉ « D'INTRODUIRE LA CONCURRENCE SUR LES RAILS<sup>5</sup> »

### Des pionniers audacieux

La création *ex-nihilo* de la société NTV (*Nuovo Trasporto Viaggiatori*) à Rome le 11 décembre 2006 est due à l'ingénieur Giuseppe Sciarrone et à trois hommes d'affaires très connus en Italie : Luca Cordero di Montezemolo, Diego della Valle, Gianni Punzo. G. Sciarrone est la seule personnalité ayant joué un rôle important dans le monde ferroviaire et il est indéniable que sa présence a été déterminante pour donner naissance à NTV. Formé à l'École d'ingénieurs de Milan, il était entré au service de FIAT où il resta une vingtaine d'années avant de se diriger vers les *Ferrovie dello Stato*. En tant que directeur du Département Transport au sein de l'entreprise, il a été un des proches collaborateurs du Président Lorenzo Necci<sup>6</sup>, et a participé au lancement de l'Eurostar<sup>7</sup>. En 2000, il quitte les *Ferrovie dello Stato* car, ardent défenseur de la libéralisation du

184

2 Le projet TAV (*Treno Alta Velocità*) a été élaboré à la fin des années 1980 : présenté en octobre 1987, il prévoyait la construction de plus de 1 000 km de lignes nouvelles de Turin à Venise et de Milan à Naples. Les vicissitudes du projet en ont considérablement ralenti la réalisation : en effet, c'est en 2005 seulement que le premier tronçon a été achevé entre Rome et Gricignano (ville située à 18 km de Naples) et c'est le 13 décembre 2009 que le dernier tronçon, construit entre Florence et Bologne, a été inauguré ; cf. Michèle Merger et Andrea Giuntini, « La très grande vitesse ferroviaire en Italie entre innovations et tergiversations », sous presse.

3 La société *Rete ferroviaria Italiana* (RFI spa) a été fondée le 1<sup>er</sup> juillet 2001. Cette création répondait aux directives européennes. Responsable de l'infrastructure ferroviaire, RFI doit donc gérer un réseau de 16 200 km, plus de 2 700 gares et plus de 450 établissements consacrés au trafic de marchandises ; elle coordonne le trafic, garantit la sécurité sur les voies et elle doit commercialiser les créneaux horaires disponibles pour les opérateurs autorisés à assurer un service ferroviaire.

4 Rappelons que les Italiens utilisent l'expression *treno ad alta velocità*, calquée sur l'expression anglaise *high speed train* pour désigner tout convoi circulant à 300 km/h, ce qui en France correspond au train à très grande vitesse.

5 *La Stampa*, 29 avril 2012.

6 L. Necci a été Président des *Ferrovie dello Stato* de 1990 à 1996.

7 C'est en 1989 que les *Ferrovie dello Stato* ont présenté le premier prototype du train très rapide, l'ETR 500. Il comprenait 10 voitures placées entre deux automotrices. Il pouvait circuler à 319 km/h et maintenir une vitesse de 10 à 15% supérieure à celle qui était normalement atteinte sur les tronçons en courbe des lignes classiques ; cf. Michèle Merger et Andrea Giuntini, « La très grande vitesse ferroviaire en Italie entre innovations et tergiversations », art. cit.

secteur ferroviaire, il fonde la *Rail Traction Company*<sup>8</sup> dont il est devenu le premier administrateur délégué. Un tel cursus nous aide à comprendre son engagement pour la création de NTV, ce qui n'était pas le cas pour les trois autres personnalités qui avaient pu s'apprécier dans le monde des affaires et dont les liens d'amitié s'étaient renforcés au cours des années.

Né en 1947 et issu d'une vieille famille d'origine piémontaise, Luca Cordero di Montezemolo semblait éloigné du monde ferroviaire car, après des études de droit, il était entré chez Ferrari en tant qu'assistant d'Enzo Ferrari avant de devenir responsable des courses automobiles de Formule 1 de 1973 à 1977, date à laquelle il a pris les fonctions d'administrateur délégué de FIAT. De retour chez Ferrari en 1991, il en était le Président et l'administrateur délégué. Revenu de nouveau chez FIAT en 2004 pour y exercer les fonctions de Président, il y est resté jusqu'en 2010. Parallèlement, il a occupé une place importante sur l'échiquier du monde des affaires en tant qu'administrateur de nombreuses sociétés et notamment de l'entreprise *Tod's* de Diego Della Valle et de *Poltrona Frau spa*, une entreprise d'ameublement, rachetée en 2003 par Charme, un fonds d'investissement qu'il avait créé avec Diego della Valle, mais c'est sans aucun doute ses fonctions de Président de la *Confindustria* (l'équivalent du MEDEF français) de 2004 à 2008 qui lui ont permis de tisser de nombreuses relations avec un grand nombre d'entrepreneurs. Fils d'un fabricant de chaussures, Diego della Valle a séjourné aux États-Unis au lendemain de ses études universitaires et, de retour en Italie, il a fait de l'entreprise familiale l'une des plus célèbres sociétés de fabrication de chaussures avec notamment le lancement, en 1978, des chaussures *Tod's*, mocassins et bottines à picots uniquement fabriqués à la main et, quelques années plus tard, il a créé la marque *Hogan* destinée à attirer une clientèle plus jeune.

Gianni Punzo est un des hommes d'affaires les plus en vue de l'Italie du Sud. Né en 1937, fils d'un négociant napolitain de produits textiles, il avait créé avec deux de ses frères la société *Puntex* spécialisée dans la grande distribution textile mais, confronté à un ralentissement de ce type d'activités en milieu urbain au milieu des années 1970, il eut l'idée d'implanter un très grand centre commercial aux portes de Naples, à Nola, le *CIS (Centro Integrato Servizi)* spa. Fondé avec la participation de douze autres négociants, le *CIS* a attiré d'autres grossistes napolitains, permettant ainsi la construction d'un immense complexe commercial inauguré en 1986 et regroupant plus de 300 entreprises. Un an plus tard, avec la société financière du *CIS*, G. Punzo a constitué la société *Interporto Campano*

8 La *Rail Traction Company* (RTC) est une compagnie de traction ferroviaire née en février 2000. Il s'agit de la première compagnie privée effectuant un service de trains marchandises sur la ligne du Brenner.

chargée d'aménager et de gérer un interport intermodal : il s'agit de la plus grande zone de fret implantée en Italie du Sud sur plus de 3 millions de m<sup>2</sup> et dotée d'infrastructures routières et ferroviaires, de dépôts, de chambres frigorifiques, de plates-formes réservées aux containers et de services de douane<sup>9</sup>.

Dans la nouvelle société, G. Sciarrone s'engageait à verser 2,6% du capital alors que les trois autres devaient en détenir en tout 33,5% soit un peu plus de 11% chacun. L'étape suivante visa à consolider les bases de l'entreprise et les quatre pionniers se sont tournés vers les milieux financiers et industriels de la Péninsule. Leurs efforts ont été récompensés en juin 2008 avec l'engagement à leurs côtés :

- de la banque *Intesa San Paolo* alors dirigée par Corrado Passera ;
- d'Alberto Bombassei, industriel de Bergame à la tête de l'entreprise *Brembo* spécialisée dans la production d'équipements de freinage pour les automobiles (Ferrari notamment) et les motos ;
- de la société *Assicurazioni Generali*.

186

Quelques mois plus tard, la Société Voyages et Développement du groupe SNCF<sup>10</sup> s'engage à son tour dans cette entreprise et, en janvier 2009, la société MAIS spa, société holding fondée en 2005 par Isabella Seragnoli, la fille de l'industriel bolonais, Enzo Seragnoli<sup>11</sup> et unique actionnaire du groupe Coesia<sup>12</sup>, devient elle aussi actionnaire.

9 Cet immense complexe qui réunit désormais plus de mille entreprises et qui représente un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 6 à 7 milliards d'euros a été complété par la construction de *Vulcano Buono*, un vaste centre commercial projeté dès 1995 : conçu par l'architecte Enzo Piano et rappelant dans ses formes le Vésuve tout proche, tout en étant presque invisible dans le paysage environnant, ce centre a été inauguré en décembre 2007 après cinq ans de travaux.

10 Dès la fin de l'année 2007, ont eu lieu les premiers contacts entre la SNCF et la société NTV. La conclusion d'un accord en octobre 2008 était due avant tout – semble-t-il – au fait que la SNCF était l'entreprise qui offrait le meilleur savoir-faire en matière de très grande vitesse ferroviaire. « La SNCF est le meilleur opérateur de grande vitesse dans le monde. Les équipes de la SNCF disposent d'une grande expérience et sont les plus performantes pour la gestion des systèmes de réservation, de vente de distribution » (« Le TGV italien aux couleurs de Ferrari se moque de la crise », interview de G. Sciarrone publiée dans le journal *Les Échos*, 7 novembre 2008).

11 En 1942, E. Seragnoli avait relevé, avec son cousin Ariosto Seragnoli, l'entreprise G.D. que Mario Ghirardi et Guido Dall'Oglio avaient fondée au début des années 1920 pour fabriquer des motos. Jusqu'en 1945, les deux associés ont produit des composants de mitraillettes et, à partir des années 1946-1947, ils ont commencé à produire de machines automatiques et notamment des machines d'emballage de produits alimentaires et de savons. Au cours des années 1960, l'entreprise a mis au point des machines pour la production et l'emballage des cigarettes et est devenue le leader mondial dans ce secteur. Au cours des trente dernières années, elle a pu mettre au point, grâce à l'électronique, des machines de plus en plus performantes, et elle a diversifié sa production (emballage des produits cosmétiques ; production d'engrenages, de systèmes de transmission de très haute précision pour les industries aérospatiale et automobile) en intégrant de nombreuses sociétés – italiennes et étrangères – qui ont été regroupées au sein du holding financier CISS (*Compagnia Sviluppo Industriali e Immobiliari*).

12 Au lendemain du décès d'Enzo Seragnoli survenu en 1983, son épouse Maria Teresa Chiantore a pris la présidence de la G.D. et de la CISS, et elle a assumé cette fonction jusqu'à sa mort en 1991. Quelques années plus tard, en 1997, par suite de leurs divergences concernant le

À cette époque-là, le capital social atteignait 148 953 000 euros et la répartition des quotes-parts de chacun des actionnaires était la suivante :

Montezemolo - Della Valle – Punzo Holding (MDP Holding)	33,5 %
IMI Investissements (Banque Intesa Sanpaolo)	20 %
Société Voyages et Développement (SNCF)	20 %
Winged Lion Fund (Assicurazioni Generali)	15 %
Nuova Fourb (A. Bombassei)	5 %
MAIS spa (I. Seragnoli)	5 %
Reset 2000 srl (G. Sciarrone)	5 %

L. di Montezemolo avait été nommé président de la société et G. Sciarrone administrateur délégué ; les autres membres du conseil d'administration nommés par les assemblées générales du 11 décembre 2006, du 11 juillet 2007 et du 23 octobre 2008 étaient G. Punzo, D. Della Valle, R. Agrusti, A. Bombassei, M. Carpinelli, G. Miccichè, A. Nodari, P. Saviotti, G. Scotti, G. Pépy et M. Faugère. Conformément à la décision des actionnaires datée du 27 avril 2009, Vincenzo Cannatelli est devenu Vice-Président exécutif, fonction créée pour seconder celle du Président. Les tâches à accomplir étaient nombreuses, car il fallait non seulement offrir aux futurs voyageurs un service de qualité, mais aussi et surtout réussir à défier le monopole des *Ferrovie dello Stato Italiane*.

#### Des premiers pas au choix en faveur de l'AGV d'Alstom

La société, dont le siège social a été installé à Rome<sup>13</sup>, a obtenu de la part du Ministère des Transports la licence ferroviaire pour les services nationaux de voyageurs en février 2007 et l'autorisation d'accéder au réseau cinq mois plus tard. Le 17 janvier 2008, la jeune entreprise a signé avec RFI, un accord-cadre qui concernait l'utilisation du réseau pour la décennie 2010-2020 : le gestionnaire de l'infrastructure, chargé d'assurer la maintenance des lignes, de fixer les conditions d'accessibilité au réseau et d'attribuer des sillons ferroviaires, s'engageait à rendre disponible la capacité des infrastructures et, de son côté, NTV devait verser à RFI la somme de 1,2 milliard d'euros, à raison de dix versements annuels d'un montant de 120 millions d'euros, au titre des

devenir de cet immense empire estimé alors à 3 000 milliards de lires, les héritiers d'Ariosto Seragnoli et les deux filles d'Enzo et de Maria Teresa Seragnoli ont voulu réorganiser la CISS. Quatre nouvelles sociétés holding ont vu le jour : la MAIS, la LOLE, la REEF et la GPS. Cette réorganisation s'est définitivement achevée en 2001 et Isabella Seragnoli est désormais à la tête du groupe *Coesia* qui réunit plusieurs entreprises industrielles qui produisent des machines pour l'emballage de produits et des systèmes de contrôle très sophistiqués, et dont les unités de production sont réparties dans vingt-sept pays à travers le monde. Fidèle à la tradition du mécénat qu'avaient exercé ses parents, I. Seragnoli a financé et finance encore de nombreux projets médico-sanitaires et notamment la construction de centres hospitaliers.

<sup>13</sup> C'est en juin 2009 que les bureaux et la direction de l'entreprise ont été transférés de la via Calabria et de la via Salandra au nouveau siège du Viale del Policlinico.

péages perçus sur les sillons. Quelques mois plus tard, en octobre, elle a présenté une demande auprès de l'Agence Nationale pour la Sécurité Ferroviaire (*Agenzia Nazionale per la Sicurezza Ferroviaria*)<sup>14</sup> afin d'obtenir un Certificat de sécurité sur la Direttissima et la ligne historique reliant Florence à Rome<sup>15</sup>.

Parallèlement à ces démarches préliminaires à toute exploitation, en janvier 2008, NTV a souscrit avec l'entreprise Alstom un contrat pour la livraison de 25 trains grande vitesse de type AGV (Automotrice Grande Vitesse) construits à Aytré près de La Rochelle et à Savigliano (Piémont). Ainsi NTV a conclu ce contrat portant sur 650 millions d'euros un mois seulement après la sortie d'usine du premier prototype d'AGV à sept voitures<sup>16</sup> dont les premiers essais à 160/200 km/h puis à très grande vitesse ont eu lieu respectivement à partir du printemps et de l'automne 2008<sup>17</sup>. La mise au point de ce nouveau type de rame articulée<sup>18</sup> a bénéficié de trente ans d'expériences et d'expertises technologiques acquises dans le domaine de la très grande vitesse : l'AGV se caractérise par une motorisation répartie, ce qui permet non seulement d'accroître la capacité des voitures de 20 % par rapport aux trains concurrents ne disposant pas de ce type de motorisation, mais aussi de réduire la masse du train et d'éliminer une grande partie du bruit. Construite avec de nouveaux matériaux, dotée de moteurs à aimants permanents qui sont plus légers, plus compacts que les précédents, et qui sont directement montés dans les bogies, l'AGV est à la fois moins lourde et plus puissante que ses concurrents<sup>19</sup>. Toutes ses caractéristiques ainsi que son profil aérodynamique contribuent à réduire de 15 % sa consommation d'énergie. Capable de fonctionner avec quatre tensions d'alimentation différentes (25 Kv; 15 Kv; 1,5 Kv; 3 Kv), l'AGV est un train conçu, dès l'origine, pour une interopérabilité internationale.

14 Conformément aux directives européennes 2004/49 et 2004/51 relatives à la sécurité et au développement des chemins de fer, l'ANSF a été créée le 10 août 2007 et a commencé sa mission à partir de 2008. Installée à Florence, elle a pour tâche de fixer et de faire respecter les normes de sécurité et de régularité du service ferroviaire sur l'ensemble du réseau, fonction jusque-là assumée par la Direction générale du transport ferroviaire et RFI.

15 NTV, *Relazione sulla gestione del periodo 01/01/2008 – 31/12/2008*, Roma, 2008, p. 11.

16 L'idée de réaliser une nouvelle génération de trains à grande vitesse, héritière des TGV mais caractérisée par un système de motorisation réparti sur toute la rame, est née en juin 2004 et la première voiture AGV a été achevée en février 2007 ; c'est un an plus tard, le 5 février 2008, que le premier prototype d'AGV à 7 voitures (dénommé Pégase : Prototype évolutif grande vitesse d'automotrice standard européenne) a été officiellement présenté à l'usine d'Aytré, près de La Rochelle, en présence du président de la République, N. Sarkozy.

17 D'avril à septembre 2008, l'AGV a été soumise à des essais sur l'anneau de Velim en République tchèque. Quelques semaines plus tard, il a été testé à très grande vitesse (300 km/h) sur la ligne du TGV Est en France.

18 La rame articulée permet de créer un lien semi-rigide entre les voitures et de limiter les risques de dislocation ou d'empilement en cas de déraillement.

19 Rappelons que le 3 avril 2007, le record mondial de vitesse sur rail (574,8 km/h) a été battu sur la ligne du TGV Est par un TGV Duplex ayant des composants du futur train AGV (bogies moteurs ; moteurs à aimants permanents).

Il peut accueillir les équipements nécessaires pour celle-ci et les équipements nationaux de contrôle de vitesse. Les dispositifs du système de gestion du trafic ferroviaire européen (ERTMS) embarqués lui permettent de circuler sur les réseaux européens équipés de ce système comme c'est le cas pour les lignes italiennes à grande vitesse. Le train AGV est conçu pour offrir aux opérateurs la plus grande flexibilité : il peut correspondre à une rame de 7, 8, 10, 11 ou 14 voitures, et peut être exploité en unité multiple de 2 ou 3 rames à condition de rester dans la limite de 400 mètres de longueur de quai. L'aménagement intérieur est également modulable et chaque opérateur peut le choisir en fonction des options marketing mais, d'une manière générale, l'AGV offre aux voyageurs des voitures qui sont plus larges que celles des TGV précédents, et qui sont dotées de plus grandes baies vitrées, de sièges plus amples et de couloirs plus spacieux permettant ainsi d'offrir aux voyageurs un plus grand confort. L'accord de janvier 2008 stipulait également que le constructeur français devait assurer, pendant trente ans, la maintenance des 25 trains qu'il devait livrer à NTV<sup>20</sup>, et l'accord signé le 7 mars 2008 avec l'Interport de Campanie prévoyait l'implantation, à Nola, d'un centre de maintenance dont la construction a été entreprise en octobre 2009 et achevée à l'automne 2011<sup>21</sup>. S'étendant sur 140 000 m<sup>2</sup>, le centre comprend huit grands ateliers couvrant une superficie de plus de 42 000 m<sup>2</sup> et 55 000 m<sup>2</sup> équipés de 11 voies ferrées d'une longueur totale de 12 km ; il a été inauguré le 13 décembre 2011.

NTV a dû songer aussi à la formation de ses futurs agents : mécaniciens et personnel au service des voyageurs dans les gares et à bord des trains (chefs de train – *train managers* –, hôtesses, stewards). Grâce à un investissement de 18 millions d'euros, la société a fondé une École de formation technique et une École dite de l'« hospitalité » pour la formation du personnel d'assistance. La première a ouvert ses portes en 2008 et les premiers cours réservés aux mécaniciens dont la formation devait durer au maximum deux ans et demi, ont débuté en avril 2009. Deux ans plus tard, l'école avait ainsi formé 100 mécaniciens. L'École de l'hospitalité ouverte en avril 2011 a accueilli 650 élèves qui ont été les premiers à recevoir une formation s'étalant au minimum sur deux et au maximum sur six mois et visant à développer non seulement les compétences technico-professionnelles propres au transport ferroviaire, mais aussi celles spécifiques du secteur touristique et des marques d'excellence du *made in Italy*.

20 L'usine Alstom d'Ayré en construira 17 et le site italien de Savigliano 8.

21 Le choix de Nola n'est pas le fruit d'un hasard : c'est là que se trouve l'Interport créé par G. Punzo, l'un des fondateurs de NTV, et c'est à l'intérieur de ce vaste complexe que NTV a prévu l'implantation du centre de maintenance.

Il est indéniable que la création de NTV a suscité beaucoup d'espoirs chez les partisans de la libéralisation du secteur ferroviaire, mais elle a également suscité beaucoup d'inquiétudes au sein du groupe des *Ferrovie dello Stato* qui, par l'intermédiaire de RFI, a eu un droit de regard sur le devenir du nouvel opérateur, futur rival de Trenitalia. Très vite les relations entre les responsables de NTV et Mauro Moretti, administrateur délégué du groupe FS, se sont envenimées et leurs litiges qui ont conduit à une bataille de communiqués ont eu un large écho dans les colonnes des quotidiens.

190

Quelques mois après la signature de l'accord-cadre de janvier 2008, NTV a dû s'adresser de nouveau à RFI car il fallait songer à la préparation des essais du matériel. Dès le 15 avril 2008, soit deux mois seulement après la présentation officielle en France du prototype Pégase, NTV a adressé à RFI une demande d'accès et d'utilisation du centre d'entretien du matériel grande vitesse situé à quelques centaines de mètres de la gare centrale de Naples pour pouvoir effectuer les opérations de contrôle lors des essais du matériel, car l'entreprise, qui avait obtenu la licence de procéder à des essais sur l'axe Florence-Rome et sur les lignes à très grande vitesse Rome – Naples, Bologne – Milan et Turin – Novare<sup>22</sup>, ne disposait pas encore d'ateliers de maintenance. RFI a refusé cette requête en répondant que « la possibilité de satisfaire la demande de NTV [était liée] à la nécessité que fût clairement défini le contexte réglementaire et organisationnel<sup>23</sup> », ainsi les responsables de NTV ont été contraints de se tourner vers l'agence Anti-Trust qui a décidé d'ouvrir une enquête<sup>24</sup>.

En fait, la période d'essais n'a commencé qu'à partir du 9 février 2010 – c'est-à-dire un mois après l'arrivée du prototype Pégase en Italie<sup>25</sup> – et quelques jours plus tard, le 18 février, NTV a signé avec RFI un nouvel accord modifiant l'accord de janvier 2008 : il prévoyait que l'exploitation commerciale devait commencer le 1<sup>er</sup> septembre et rendait le programme d'accès aux infrastructures (lignes et gares) plus cohérent. RFI devait garantir l'accès aux gares de Milan Porta Garibaldi, Turin, Venise-Mestre, Bologne, Florence, Rome Tiburtina, Naples, Salerne et Padoue et deux nouvelles dessertes étaient programmées au profit des gares de Milan Rogoredo et Rome Ostiense<sup>26</sup>.

22 L'ANSF a accordé le premier certificat de sécurité à NTV le 18 mars 2009 pour l'axe Florence-Rome et c'est le 30 décembre suivant que l'Agence l'a étendu aux nouvelles lignes à très grande vitesse.

23 Cf. « Montezemolo contro le FS: Stanno ostacolando Ntv », *Il Giornale*, 7 octobre 2008.

24 « Indagine dell'Antitrust sui servizi dell'Alta velocità », *Il Sole 24 Ore*, 7 octobre 2008.

25 C'est en effet le 7 janvier 2010 que Pégase est arrivé dans la Péninsule.

26 Conscient de la saturation de la gare de Rome Termini, NTV a eu l'idée de faire de l'ancien Air Terminal d'Ostiense – qui avait été construit pour le championnat du monde de football en 1990 afin de relier l'aéroport de Fiumicino à la gare d'Ostiense et qui avait été ensuite laissé à l'abandon – une gare importante pour assurer un service concernant une grande partie de

La signature de cet accord traduisait une amélioration des relations entre RFI et NTV mais celle-ci n'était qu'apparente car, dès l'été suivant, les déclarations de M. Moretti ont donné naissance à une vive polémique. En effet, lors du 31<sup>e</sup> Meeting pour l'Amitié entre les Peuples qui s'est tenu à Rimini du 22 au 28 août 2010 l'administrateur délégué des FS a déclaré « que les concurrents entrant sur le marché ferroviaire sont avantagés et que dans aucun autre Pays au monde il n'y aurait eu la possibilité d'obtenir des certificats de sécurité et de licence comme cela est arrivé en Italie<sup>27</sup> ». De tels propos prononcés en marge d'une table ronde consacrée à la mobilité<sup>28</sup> ont entraîné une réaction immédiate de NTV qui, dans un communiqué de presse publié le 25 août, affirmait que les déclarations de M. Moretti avaient « dépassé les bornes » et qui rappelait que le projet NTV avançait « dans le respect des directives, des lois et des normes établies au niveau européen et national en accord avec l'ing. Moretti<sup>29</sup> ». Le projet NTV, ajoutait le communiqué, « est critiqué par qui demeure enraciné, dans les faits et dans ses propos, dans de vieilles attitudes monopolistiques, et qui apparaît donc comme celui qui retarde vraiment le développement du Pays<sup>30</sup> ». Quelques semaines plus tard, le conseil d'administration de NTV, convoqué d'urgence le 6 octobre 2010, a fait savoir dans un communiqué de presse rédigé à l'issue de sa réunion que parmi les obstacles dressés à l'égard de l'entreprise par RFI, deux étaient particulièrement graves : le refus de RFI de lui garantir « comme le prévoyait la loi, la disponibilité d'un centre de maintenance à utiliser durant le processus d'homologation de son matériel roulant<sup>31</sup> », et son « attitude obstructionniste<sup>32</sup> » qui a entraîné depuis septembre l'arrêt des essais sur les lignes à grande vitesse. Les administrateurs<sup>33</sup> demandaient une entrevue avec le chef du gouvernement, Silvio Berlusconi, et les ministres compétents pour les

---

l'agglomération romaine mal desservie par les autres gares de la capitale. C'est là que NTV a installé les bureaux de la Direction territoriale de Rome, l'École de formation des mécaniciens, l'École de l'« hospitalité » pour la formation du personnel d'assistance. Cf. NTV, *Relazione di L. di Montezemolo sulla gestione del periodo 01/01/2010 -31/12/2010*, Roma, 25 mars 2011, p. 16-17.

- 27 Propos publiés dans les journaux *Avvenire* et *Il Corriere della Sera* datés du 26 août 2010.
- 28 « Più rapidi, più agevoli, più sostenibili: quali mezzi per la mobilità? », tel était le thème de la table ronde qui a eu lieu le 24 août et à laquelle ont participé E. Forlani, secrétaire du groupe parlementaire *Sussidiarietà*; D. Arcuri, administrateur délégué d'*Invitalia*; R. Cattaneo, assesseur des Infrastructures et de la Mobilité de la Région Lombardie; A. Matteoli, ministre des Infrastructures et des Transports; R. Tazzioli, président et administrateur délégué de *Bombardier Transportation Italy spa*.
- 29 NTV, *Comunicato Stampa*, 25 août 2010.
- 30 *Ibid.*
- 31 Comunicato di stampa di NTV, 6 octobre 2010.
- 32 *Ibid.*
- 33 Certains d'entre eux ont violemment critiqué Moretti. Ainsi, Della Valle a déclaré qu'il avait fait son temps et que son comportement reflétait « l'arrogance intrinsèque du détenteur du monopole »; cf. « NTV alza i toni contro le Ferrovie », *La Repubblica*, 8 octobre 2010.

inviter non seulement à exercer rapidement un contrôle sur les agissements de RFI, mais aussi et surtout à engager la réforme visant à séparer RFI du groupe des FS, réforme qui ne pouvait être différée. Ils s'engageaient à agir auprès des instances italiennes et européennes pour faire valoir les droits de NTV et faire reconnaître les dommages subis par l'entreprise.

La première demande de NTV a reçu une réponse favorable du gouvernement : Gianni Letta, secrétaire général de la Présidence du Conseil des ministres, et Altero Matteoli, ministre des Infrastructures et des Transports, ont organisé une rencontre avec M. Moretti et G. Sciarrone au Palais Chigi. Le communiqué publié à l'issue de la réunion qui s'est tenue le 19 octobre 2010 précisait que les FS n'empêchaient pas les essais mais il soulignait aussi que « ceux-ci devaient être poursuivis sans subir de retards ultérieurs<sup>34</sup> ». Le communiqué passait sous silence l'autre requête qui avait été formulée fort légitimement par les administrateurs de NTV et qui avait suscité des commentaires ironiques de la part de Moretti<sup>35</sup> et de Lamberto Cardia, le nouveau Président des FS<sup>36</sup> ; cependant il soulignait que la rencontre avait permis de réaffirmer « le rôle fondamental de l'Agence Nationale pour la Sécurité Ferroviaire dans le processus d'homologation du train AGV<sup>37</sup> », propos qui ne pouvaient que satisfaire partiellement les responsables de NTV qui étaient très déterminés pour obtenir la création d'une Autorité de régulation indépendante<sup>38</sup>, et qui refusaient toute autre solution même temporaire comme l'avait proposé Antonio Catracalà, le Président de l'Anti-Trust<sup>39</sup>.

192

34 « Siglata la pax ferroviaria fra FS e NTV », *Il Corriere della Sera*, 21 octobre 2010.

35 « En Italie, il existe de nombreux arbitres ; songeons à l'Anti-trust et à bien d'autres ; c'est la seule chose qui ne manque pas » ; cf. « NTV : azioni a tutto campo per superare gli ostacoli », *Il Sole 24 Ore*, 12 octobre 2010.

36 Juriste de formation et politiquement issu des rangs de la Démocratie Chrétienne, L. Cardia a assumé à plusieurs reprises les fonctions de sous-secrétaire d'État ou de chef de cabinet de différents ministres à partir de la fin des années 1970. Président de la CONSOB (Commission nationale pour les sociétés et la bourse) de 2003 à 2010, il a succédé à I. Cipoletta à la Présidence des FS à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2010.

37 « Siglata la pax... », art. cit.

38 Rappelons à ce sujet que le 24 juin 2010 la Commission européenne avait décidé de renvoyer devant la Cour de justice l'Italie et douze autres États membres pour ne pas avoir adopté « les procédures législatives fondamentales relatives à l'ouverture du marché ferroviaire [et ne pas avoir] mis en place un organisme de régulation indépendant ». Cf. *Finanza e mercati*, 26 avril 2011.

39 Lors d'une audition devant les députés le 27 octobre 2010, Catracalà avait en effet suggéré que l'Anti-Trust (autorité créée en 1990 pour garantir la concurrence et lutter contre les pratiques anti-concurrentielles) pourrait assumer temporairement le rôle de l'autorité régulatrice du secteur des transports : il envisageait la création d'une section entièrement autonome dont les membres seraient issus de l'ANAS (*Azienda Nazionale Autonoma delle Strade Statali*, Agence nationale autonome des routes de l'État), de l'ENAC (*Ente Nazionale per l'Aviazione Civile*, Office national de l'aviation civile) et du groupe *Ferrovie dello Stato italiane spa*. Les dirigeants de NTV considéraient que l'Anti-Trust agissait *ex-post* alors que la libéralisation ferroviaire nécessitait

La trêve instaurée le 19 octobre a été de courte durée car, quelques jours plus tard, dans une interview accordée au journaliste Massimo Mucchetti du *Corriere della Sera*, M. Moretti accusait les dirigeants de NTV d'avoir menti à propos de la suspension des essais du prototype Pégase qui, au-delà des 250 km/h, « perd – affirmait-il – de la stabilité<sup>40</sup> ». Moretti précisait que Pégase était soumis à des contrôles dans l'établissement Alstom à Savigliano, et rappelait que l'homologation des ETR 600 et 610, trains à très grande vitesse construits par Alstom pour le compte des F.S. avait été obtenue, non pas dans un délai de trois mois prévu par le constructeur, mais après une période d'essais qui a duré deux ans et demi<sup>41</sup>. Enfin, l'administrateur délégué se déclarait prêt à accepter « la séparation de RFI du groupe FS si en Europe on décidait partout et en même temps une telle opération<sup>42</sup> ». De tels propos ont suscité de vives critiques de la part des deux entreprises visées et du ministre Matteoli, selon lequel ceux-ci « ne pouvaient absolument pas être approuvés<sup>43</sup> ». Dans une note communiquée à la presse, les fondateurs de NTV ont affirmé comprendre qu'« une personne habituée à dépenser l'argent public et à ne pas risquer sa propre fortune puisse penser qu'investir un milliard d'euros dans une entreprise qui opère en Italie représente un risque entrepreneurial de faible envergure<sup>44</sup> ». De son côté, Alstom a fait savoir que l'AGV de NTV était parfaitement stable à 300 km/h et qu'elle se réservait le droit de porter plainte contre M. Moretti pour diffamation afin de préserver la réputation de l'entreprise et protéger ses 3 500 salariés italiens.

La guerre a continué au cours de l'année suivante à cause notamment de l'élaboration du nouveau PIR<sup>45</sup> que RFI a rendu public au début du printemps 2011, quelques jours seulement avant la présentation de la demande des sillons horaires pour l'année 2012. Ce PIR modifiait les règles qui avaient été définies par l'accord que NTV avait signé avec RFI en janvier 2008. Les certificats de conformité et de sécurité indispensables pour la mise en circulation des trains des différents opérateurs ferroviaires présents sur le marché italien devaient être présentés non plus en décembre 2011, mais en août 2011. Dès le 25 mars, le conseil d'administration de NTV dénonçait une nouvelle fois « l'attitude inacceptable

que les règles soient fixées à l'avance ; cf. « Guerra dei treni, l'ultimatum di Catracalà », *Il Corriere della Sera*, 28 octobre 2010.

40 « Bene la concorrenza, ma sia leale », *Il Corriere della Sera*, 26 octobre 2010.

41 Cf. « Matteoli sconfessa l'intervista di Moretti (Fs) contro la NTV di Montezemlo: non è divisibile », *Il Sole 24 Ore*, 27 octobre 2010.

42 « Bene la concorrenza... », art. cit.

43 « Matteoli sconfessa l'intervista di Moretti... », art. cit.

44 *Ibid.*

45 RFI publie chaque année un mémoire d'informations sur le réseau (*Prospetto Informativo della Rete*, PIR) afin de faire connaître à ses divers clients les procédures, les modalités et les échéances concernant les conditions d'accessibilité du réseau.

et le véritable coup de théâtre de RFI<sup>46</sup> » visant à nuire au lancement des trains *Italo* dont l'homologation – procédure préliminaire à l'obtention des certificats de conformité - n'était prévue qu'en octobre – novembre 2011. Ainsi, NTV allait être incapable de présenter les certificats en août et cela signifiait, aux yeux des responsables de NTV, que la mise en service du nouveau train programmée pour 2012<sup>47</sup> risquait d'être reportée à l'année suivante. La publication du nouveau PIR a conduit NTV à réitérer sa demande en faveur de la création d'une « Autorité réellement neutre pour veiller au bon déroulement de la libéralisation du secteur ferroviaire<sup>48</sup> ». Pour répondre à l'attitude jugée « provocatrice<sup>49</sup> » de RFI, V. Cannatelli s'est rendu une nouvelle fois à Bruxelles, le 14 avril 2011, pour défendre auprès du Directeur Général des Transports, Enrico Grillo Pasquarelli, cette requête<sup>50</sup> qu'il avait déjà présentée, trois mois auparavant, avec L. di Montezemolo et G. Sciarrone, au Commissaire européen aux Transports, Siim Kallas<sup>51</sup>. Cette requête restée sans réponse depuis l'automne 2010 a conduit également NTV à créer, avec la participation d'autres opérateurs ferroviaires (*FerCargo*; *Assoferr*, *Arriva DB*, *Arenaways*), le Forum du Transport Ferroviaire (*Forum del Trasporto Ferroviario*) dont les deux objectifs principaux étaient d'obtenir la création d'une Autorité de régulation et la révision du PIR. Cette « Sainte-Alliance anti-FS<sup>52</sup> » née le 13 avril 2011, exigeait que la libéralisation des chemins de fer reposât sur trois principes bien définis : la certitude des règles, la coopération et la transparence<sup>53</sup>. Le silence des autorités politiques ne sera rompu qu'en janvier 2012 lorsque le gouvernement Monti a décidé de mettre en place cet organisme tant espéré, mais cette décision n'a pas eu d'effets immédiats et il faudra attendre 2013 pour que les membres de l'Autorité soient nommés.

Une autre source de conflit entre les FS et la société NTV est née en juillet 2011 lorsque celle-ci a signé avec les principaux syndicats (Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt et

<sup>46</sup> NTV, *Comunicato stampa*, 25 mars 2011.

<sup>47</sup> Initialement les dirigeants de NTV avaient prévu que l'exploitation commerciale devait commencer en septembre 2011; cf. NTV, *Comunicato stampa*, 25 août 2010 et 22 mars 2011. M. Moretti n'a pas manqué de souligner que NTV avait reporté à plusieurs reprises la date de mise en circulation du nouveau train; cf. « Montezemolo accusa Moretti », *Il Giornale*, 26 mars 2011.

<sup>48</sup> NTV, *Comunicato stampa* daté du 25 mars 2011.

<sup>49</sup> « L'ultima proposta di PIR giudicata provocatoria da G. Sciarrone », *Il Sole 24 Ore*, 14 avril 2011.

<sup>50</sup> NTV, *Comunicato stampa* daté du 14 avril 2011 : « Il PIR sul tavolo della Commissione Trasporti UE Incontro a Bruxelles: "Urgente Authority" ».

<sup>51</sup> Le 19 janvier 2011, les trois dirigeants avaient rencontré S. Kallas qui leur avait exprimé sa satisfaction et son soutien car le projet NTV répondait pleinement aux attentes de la Commission européenne.

<sup>52</sup> *La Repubblica*, 14 avril 2011.

<sup>53</sup> NTV, *Comunicato stampa*, 13 avril 2012.

Ugl) un accord prévoyant son adhésion au protocole relatif au nouveau contrat national de la Mobilité datant du 14 mai 2009 et au contrat national concernant le secteur ferroviaire. L'accord comprenait un pacte de productivité pour les années 2012-2014, ce qui n'était pas surprenant car NTV, qui employait déjà 323 agents et qui envisageait de recruter près de 1 000 personnes avant la fin de 2012<sup>54</sup>, devait conquérir et fidéliser une clientèle aux dépens des FS ou des autres moyens de transport. Des primes de productivité, des primes de résultat individuelles, liées à la satisfaction des voyageurs, ainsi qu'une super prime étaient prévues pour tout le personnel lorsque les résultats économiques seraient supérieurs à ceux initialement fixés. La durée du travail était fixée de la façon suivante : 6 heures de conduite par jour pour les mécaniciens (avec la possibilité de passer à 7 heures au maximum sept fois par mois), 10 heures par jour pour le personnel à bord des trains (avec un maximum de 11 heures ou de 12 heures dans les limites respectives de 8 fois et 5 fois par mois)<sup>55</sup>. Les salaires bruts mensuels étaient établis comme suit : 3 300 euros pour les mécaniciens, 2 900 euros pour le chef de train, 1 200 euros pour les hôtesses et les stewards à bord des trains et 1 000 euros pour le personnel d'accueil dans les gares. Enfin, l'accord prévoyait une série de dispositions en faveur de la protection sociale et sanitaire des employés.

Cet accord n'a pas manqué de faire réagir M. Moretti qui, dès le 29 juillet, a demandé aux syndicats d'accepter au sein des FS des conditions de travail identiques : « ce n'est pas possible de songer à une concurrence fondée sur une base différente de l'organisation du travail<sup>56</sup> ». C'est sans doute sous la pression du vice-ministre des Transports Roberto Castelli, un élu du parti de la Ligue du Nord, que la manœuvre financière votée en septembre a modifié un décret législatif de 2003, obligeant ainsi tous les opérateurs ferroviaires à adopter un seul contrat national de travail, celui coûteux des FS qui, par ailleurs, était devenu obsolète depuis 2007 et qui ne concernait donc pas le transport à très grande vitesse. NTV et les autres opérateurs du Forum du Transport Ferroviaire ont vivement critiqué cet amendement qui, aux yeux de tous les observateurs, apparaissait paradoxal dans une loi financière qui avait pour objectif de favoriser les négociations au sein des entreprises car il imposait exactement le contraire pour le seul secteur ferroviaire.

En dépit de toutes ces difficultés et des retards auxquels elle a dû faire face, NTV a pu cependant présenter officiellement son train appelé *Italo*<sup>57</sup> lors

54 En juillet 2011, NTV avait déjà reçu plus de 170 000 dossiers de demande de formation.

55 Cf. Allegato 3A al verbale di accordo del 25 luglio 2011 tra NTV spa e le Organizzazioni Sindacali Patto di produttività e sistema premiante.

56 « Nuova poison pill per NTV and Co », *Finanza e mercato*, 7 septembre 2011.

57 Du 27 octobre au 2 novembre 2008, NTV a effectué un premier sondage via Internet pour inviter les Italiens à choisir le nom du train : les Italiens intéressés devaient répondre en proposant une liste de trois noms. Un second sondage a eu lieu du 10 au 16 novembre :

de l'inauguration du centre de maintenance de Nola qui – il convient de le rappeler – a eu lieu le 13 décembre 2011. Les invités à cette cérémonie ont pu découvrir un train couleur rouge bordeaux offrant, sur chacune de ses onze voitures, un logo très symbolique : un lièvre représenté de profil dans l'élan de sa course et dont la silhouette traduit à la fois la vitesse, la légèreté et la souplesse. Ayant obtenu le certificat de sécurité délivré par l'ANSF le 20 mars 2012, NTV a pu aussi organiser, un mois plus tard, le voyage inaugural d'*Italo* sur les axes Milan-Bologne et Rome Tiburtina-Naples<sup>58</sup>, prémisses à l'exploitation commerciale qui a commencé entre Milan et Naples le 28 avril 2012 à raison de deux courses A/R par jour, passées respectivement à cinq, à neuf et à onze à partir du 12 mai, du 26 mai et du 30 juin suivant. Le service a été rapidement étendu jusqu'à Salerne (1<sup>er</sup> août) et, à partir du 26 août, les trains directs ont circulé entre Milan-Rome. Au cours des mois ultérieurs, NTV a programmé de desservir les gares de Padoue, Mestre et Venise (3 octobre) et Turin (9 décembre). Ainsi, à la fin de 2012, *Italo* a atteint neuf principales villes de la Péninsule, desservant ainsi douze gares.

#### UNE NOUVELLE CONCEPTION DU CONFORT ET DE L'ART DE VOYAGER ?

##### Les « ambiances » d'*Italo*

Le choix fait par NTV est de valoriser le temps passé à bord d'*Italo* et d'offrir à tous les passagers une certaine qualité de confort grâce à des sièges en cuir, signés Poltrona Frau, des espaces plus larges grâce à la largeur des voitures, une connexion Wi-Fi gratuite pour tous, des écrans situés à l'extrémité des espaces voyageurs et fournissant les indications relatives au voyage, des caméras de surveillance dans les espaces réservés aux bagages et aux zones d'accès de chaque rame. Ce qui différencie les voitures, ce n'est plus le classique dualisme 1<sup>re</sup> classe / 2<sup>de</sup> classe, mais les différentes « ambiances » dans lesquelles les passagers souhaitent voyager. En effet, chaque rame composée de 11 voitures met à la disposition des 460 passagers qu'elle peut accueillir trois principales « ambiances » : *Club*, *Prima* et *Smart*. Située en extrémité de rame, la voiture *Club* est la plus luxueuse : comparable à la *business class* aérienne, elle est dotée

---

les participants devaient choisir le nom qu'ils préféreraient parmi la liste de quatre noms sélectionnés par NTV au lendemain du premier sondage : *Velox*, *Saetta* (mot signifiant éclair, flèche), *Mercurio* et *Italo*. C'est finalement ce dernier qui a obtenu le plus grand nombre de voix et qui a été officiellement adopté le 18 novembre. Aux yeux des sondés et des dirigeants de NTV, ce nom qui correspond à un prénom italien évoquait parfaitement l'italianité de l'entreprise.

58 Il pleuvait beaucoup le 20 avril 2012 quand *Italo* a quitté la gare de Rome Tiburtina en fin de matinée, d'où cette remarque exprimée par bon nombre d'invités : « *Viaggio bagnato, viaggio fortunato* » (Voyage pluvieux, voyage heureux). Cette expression rappelle le proverbe : « *Sposa bagnata, Sposa fortunata* » (Mariage pluvieux, mariage heureux).

de deux salons de quatre places chacun, qui doivent être réservées en bloc par les passagers voyageant ensemble et souhaitant une plus grande tranquillité, et de 19 sièges individuels. Le service personnalisé inclut la distribution de journaux et de café expresso, et devant lui chaque passager dispose d'une petite tablette et d'un écran tactile lui permettant de regarder la télévision et des programmes de divertissement. Dans les quatre voitures *Prima*, le service comprend également la distribution des quotidiens. Une zone de détente permet aux voyageurs de discuter sans déranger les autres passagers et, dans la *Prima Relax*, il est interdit d'utiliser les téléphones portables et il est recommandé de converser à voix basse. Le style des cinq voitures *Smart*<sup>59</sup>, qui offrent 55 % des sièges dont dispose *Italo*, se caractérise par des couleurs plus vives, mais les sièges en cuir, disposés deux par deux, sont moins raffinés que ceux des voitures *Club* et *Prima*. Un espace dit Cafeteria dispose de distributeurs automatiques qui permettent aux voyageurs de se restaurer et de boire des boissons chaudes ou froides, à un prix relativement modéré. À l'extrémité de chaque rame, pour éviter le passage des voyageurs, est placée la voiture *Smart Cinema* : équipée de huit écrans, elle permet aux 39 passagers qui peuvent s'y installer de voir, lorsqu'il s'agit d'un long trajet tel que Rome-Milan, les derniers films à l'affiche distribués par le circuit cinématographique Medusa ou des programmes de divertissement et d'information sur les liaisons les plus courtes.

#### Les types de tarification

Les prix des billets sont fixés en fonction de trois types de tarification (*Base*, *Economy* et *Low Cost*) pour l'ambiance *Smart*, et en fonction des deux premiers pour les ambiances *Club* et *Prima*. Tous varient en fonction des jours et des horaires choisis par les passagers. Ainsi, pour l'axe Naples-Milan, les prix de référence étaient fixés de la façon suivante (en euros) :

	Ambiance <i>Smart</i>			Ambiance <i>Prima</i>		Ambiance <i>Club</i>	
	<i>Low Cost</i>	<i>Economy</i>	<i>Base</i>	<i>Economy</i>	<i>Base</i>	<i>Economy</i>	<i>Base</i>
Rome-Naples	20	32	43	43	59	59	68
Rome-Milan	45	65	88	88	118	118	130
Rome-Florence	20	32	46	46	64	64	70
Bologne-Milan	20	32	43	43	61	61	70

La tarification *Base* permet aux voyageurs toutes ambiances confondues d'annuler leur déplacement à la dernière minute moyennant une retenue de 20 % sur le remboursement du prix du billet, ou de changer gratuitement

59 Convaincu que « [p]ersonne n'aime être un voyageur de seconde classe », L. di Montezemolo a été sans aucun doute l'un de ceux qui ont défendu le plus ardemment le choix de ce mot pour désigner cette « ambiance », assimilable à une seconde classe un peu améliorée.

leur billet dans un délai qui prend fin trois minutes avant le départ : cette modification peut être effectuée au profit d'un autre horaire, d'une autre date ou d'un autre passager. Si le voyageur manque le train, il peut, dans un délai d'une heure, tenter de trouver une place dans un autre train en fonction des disponibilités restantes. La tarification *Economy* offre la possibilité d'effectuer les mêmes types de changements mais à certaines conditions : un surcoût de 10 % est appliqué sur tout changement de train et, si le voyageur décide de passer au tarif *Base*, il devra payer un supplément lui aussi égal à 10 % du prix du billet. Seul le changement de nom du passager est gratuit et cette gratuité concerne également la tarification *Low Cost* pour laquelle aucun autre changement ou remboursement n'est possible.

#### « Slow et Fast »

198

Le service de restauration, comparable à celui de la restauration aérienne, est assuré par *Eataly*<sup>60</sup>, la célèbre entreprise fondée par Oscar Farinetti qui a ouvert en 2007 son premier point de vente à Turin, et qui fait appel à une pléiade de sociétés de l'agro-alimentaire assurant une production de très grande qualité. Les repas sont servis à la place et dans des *Italobox* qui s'inspirent des boîtes porte-repas japonaises et qui sont fabriquées avec des matériaux recyclables. Trois types de menus sont proposés : *Tagliere* (Planche), *Orto* (Jardin potager) et *Gustoso* (Savoureux). Le premier offre, pour la somme de 17 euros, des tranches de fromages et de saucissons ; le deuxième est un menu végétarien et il est plus cher (20 euros) car il propose un plat principal à base de légumes, accompagné d'une crème de fromage et de gâteaux secs ; le troisième reflète la tradition culinaire italienne avec un plat, une purée de légumes et un dessert à la cuillère. Accompagnés d'une petite bouteille d'eau et préparés avec des produits régionaux frais qui sont présentés dans de petits bocaux en verre sans conditionnement chimique ni additifs de synthèse, ces menus sont renouvelés tous les quinze jours et varient en fonction des saisons. Il s'agit d'offrir aux voyageurs une restauration légère, de qualité, à des prix abordables. Ainsi, NTV ne propose pas la formule classique du wagon restaurant ou celle de la voiture-bar, toutes deux obligeant les passagers à se déplacer. Ceux-ci peuvent commander leur repas au moment de l'achat du billet ou au cours de leur voyage.

#### Les *Case Italo*

NTV propose une assistance aux passagers qui le souhaitent avant et après leur voyage. Des centres de service (*Case Italo*) dont l'architecture intérieure

---

<sup>60</sup> Le nom de l'entreprise correspond aux deux mots *Eat* et *Italy* unis avec la suppression de la voyelle *i*, ce qui phonétiquement se prononce comme *Italy*.

a été conçue par l'architecte Stefano Boeri<sup>61</sup>, ont été installés dans les gares qui ont été progressivement desservies. Pour répondre aux exigences des voyageurs qui disposent de plus ou moins de temps lors de leur passage en gare, chaque *Casa Italo* dispose d'une façade interactive aux couleurs de Italo qui est équipée non seulement d'une grande horloge et d'écrans LCD fournissant des renseignements sur les horaires et les éventuels retards sans avoir à entrer à l'intérieur du local, mais aussi de billetteries permettant d'acheter ou d'échanger des titres de transport<sup>62</sup>. L'aménagement intérieur est conçu pour accueillir les voyageurs ayant besoin d'assistance ou en attente d'un train *Italo*. Afin de créer une réelle continuité, un mur d'information offre les mêmes types de services que ceux de la façade extérieure, et il fournit également des informations sur les villes desservies (numéros utiles; météo). Un comptoir d'accueil circulaire permet aux hôtesses et aux stewards d'assister d'une manière plus personnalisée les voyageurs dont les déplacements sont favorisés par les éléments d'ameublement disposés eux aussi en îlots circulaires, et qui, en cas d'attente prolongée, peuvent venir s'asseoir sur des fauteuils individuels ou des banquettes. Enfin, une table ronde dotée de prises électriques permet les connexions par Wi-Fi à Internet. Dans les *Casa Italo* des gares de Milan Porta Garibaldi et de Rome Ostiense, les passagers de l'ambiance Club bénéficient d'un espace qui leur est réservé et qui dispose d'un coin-bar, de fauteuils et de banquettes confortables.

Il est encore impossible à l'heure à laquelle sont écrites ces lignes de prétendre dresser un tableau complet des effets qu'a entraînés l'arrivée d'*Italo*. Au terme des premiers mois d'exploitation certains indices permettent cependant d'en déceler quelques-uns. La naissance de NTV qui s'est traduite par la création de plus de 1 000 emplois directs et d'un nombre sensiblement équivalent d'emplois indirects a mis à l'épreuve le groupe des FS mais le choix dont disposent désormais les voyageurs, italiens ou non, et la guerre tarifaire qui s'est engagée entre NTV et *Trenitalia* constitueront sans aucun doute un levier puissant pour la fréquentation des trains. Avant même la mise en service d'*Italo*, *Trenitalia* a fait disparaître le mot « classe » pour les trains à très grande vitesse (les *Frecciarossa*) offrant désormais quatre types d'espace (*Standard*; *Premium*; *Business* et *Executive* dont la tarification est la plus chère) et, au cours de l'année 2012, elle a, à son tour, proposé trois types de tarifs: *Base*, *Economy* et *Super Economy*. Ainsi, le passager qui a choisi de voyager sur les lignes à très grande vitesse en 2012 a payé son billet environ 30 % moins cher qu'en 2009.

61 Stefano Boeri est l'architecte urbaniste qui a projeté notamment le Centre de la Méditerranée à Marseille dont la construction audacieuse a pris fin en 2012 après deux ans de travaux.

62 Des bornes de distribution de billets sont également installées dans des endroits spécifiques de chaque gare, là où doivent transiter les voyageurs en correspondance.

Au cours des trois premiers d'exploitation, les rames *Italo* ont transporté près de 450 000 passagers et, à la fin du mois d'octobre suivant, plus d'un million. C'est avant tout sur l'axe Milan-Rome que les clients ont été les plus nombreux, ce qui n'est pas surprenant. Les services offerts et la qualité de l'accueil en gare et à bord des trains *Italo* grâce à la présence d'un personnel jeune et motivé n'ont pas tardé à attirer des passagers qui ont délaissé la voiture ou l'avion, tendance déjà observée à partir de 2009 lorsque les lignes à très grande vitesse ont été toutes exploitées, et tendance surtout spécifique des liaisons directes de ville à ville, en particulier de Milan à Rome.

200 L'avenir nous dira si les bienfaits de la concurrence pour les voyageurs seront confirmés au cours des prochaines années, mais un fait est sûr : cette nouvelle et fascinante aventure de NTV, née dès 2006 de la volonté « d'un quatuor de choc<sup>63</sup> », a connu un parcours initial parsemé d'embûches car il a fallu plus de cinq ans de travail pour relever un défi, celui de remuer « les eaux stagnantes du monopole<sup>64</sup> ». En outre, elle a permis de montrer aux autres pays européens que la Péninsule, en dépit des vicissitudes de sa vie politique et des carences de ses pouvoirs publics, peut à la fois être à l'avant-garde dans le secteur ferroviaire et faire preuve d'une belle démonstration d'italianité fondée sur la compétence, l'innovation technologique et la culture du service.

---

63 Conférence de G. Sciarrone tenue à Milan devant les membres de la Chambre de commerce et d'industrie française en Italie le 25 octobre 2012.

64 L. di Montezemolo, *Da zero a Italo Così è nata la concorrenza*, Milano, Skira, 2013, p. 7.

## TABLE DES MATIÈRES

Préface. Terushi Hara, historien japonais et fin connaisseur de l'histoire économique de la France.....7 François Caron †	7
Introduction générale ..... 13 Dominique Barjot & Patrick Fridenson	13
General introduction .....27 Dominique Barjot & Patrick Fridenson	27
L'héritage de Terushi Hara : au carrefour des méthodes de l'histoire économique..... 41 Kazuhiko Yago	41

### PREMIÈRE PARTIE

#### TERUSHI HARA, HISTORIEN DES CARTELS ET DES POLITIQUES INDUSTRIELLES

International Cartels and Business Interactions: The Experience of the Interwar Period .....55 Dominique Barjot	55
Cartels and Cartelization in the Japanese Sector of Energy during the Interwar Period .....83 Takeo Kikkawa	83
Cartels et ententes : les vieux démons persistants de l'économie ..... 117 Florence Hachez-Leroy	117

### DEUXIÈME PARTIE

#### TERUSHI HARA, HISTORIEN DES TRANSPORTS

Canals and Transport Policies in 19th Century France: New Linkages of Waterways and Railways as Innovations by Demand-Side Initiatives ..... 141 Fumihiko Ichikawa	141
---	-----

High Speed Railway from Historical Comparison: Britain, France and Japan .....	161
Takeshi Yuzawa	
Un nouvel opérateur ferroviaire en Italie: la société NTV, une aventure ferroviaire innovante.....	183
Michèle Merger	
« Aujourd'hui j'ai la satisfaction de vous annoncer notre heureuse arrivée au Japon ». De la guerre diplomatique au loisir ethnographique : Aimé Humbert et la conquête suisse du Japon (1858-1864) .....	201
Laurent Tissot	

### TROISIÈME PARTIE

## TERUSHI HARA, HISTORIEN DES ENTREPRISES ET DES PROCESSUS D'INTÉGRATION INTERNATIONAUX

<b>318</b>	Les constructions électriques françaises entre la structure de groupe et les influences américaines, fin du XIX <sup>e</sup> siècle-début des années 1970.....	217
Pierre Lanthier		
	French Economic Plans and the Mechanical Engineering Industry in the Paris Region, 1953-1974 .....	233
Toshikatsu Nakajima		
	Impact du rattrapage et changement technique dans le Japon d'après-guerre .....	251
Yveline Lecler		
	1992 EC Market Integration and Japanese Companies' Direct Investment in Europe: A Business History Approach.....	273
Akira Kudo		
	Conclusions .....	289
François Caron †		
	Publications de Terushi Hara.....	293
Satoshi Norikawa, avec la collaboration de Tatsuhiro Suga		
	Index .....	307
	Table des participants.....	315
	Table des matières .....	317



