

# La SNCF que l'on aimerait

À propos de l'ouvrage de Pierre Messulam et François Regniault, *Que faire de la SNCF ?*, Tallandier, octobre 2016

Par Michel BERRY

École de Paris du management

Si vous voulez animer un dîner en ville, parlez de la SNCF !...

Les uns se désoleront des retards à répétition, des tarifs élevés et incompréhensibles et concluront que c'était mieux avant. D'autres diront qu'elle est un gouffre financier et qu'il est urgent d'instaurer une vraie concurrence et de faire sauter le statut de ses agents pour alléger ses dépenses, lui donner de la réactivité et faire cesser les grèves à répétition.

Quand vous aurez lu l'ouvrage clair, bref, mais dense, de Pierre Messulam et François Regniault, vous aurez compris que ces conversations passent à côté des sujets : la SNCF ne peut pas revenir à la situation d'avant, la concurrence est un remède illusoire et le statut du personnel est une question secondaire. Il faut certes réformer la SNCF, mais c'est tout autre chose qu'il s'agit de faire.

Il faut suivre la fascinante exploration que proposent deux auteurs connaissant le sujet jusqu'au bout des ongles, et même jusque dans leurs tripes. Ils ont en effet passé respectivement 26 et 20 ans à la SNCF y exerçant des responsabilités importantes : Pierre Messulam est directeur général adjoint du Transilien, après avoir été durant plusieurs années directeur de la stratégie ; François Regniault a été, quant à lui, directeur de la communication de crise de la SNCF. Compte tenu de ces rôles, on pouvait s'attendre à une

défense convenue de la SNCF, mais au contraire c'est un propos très libre qu'ils tiennent. On sent qu'ils aiment profondément l'entreprise, mais qu'ils veulent aussi prendre la distance qui convient pour la faire évoluer. C'est même un livre



courageux, car ils mettent en cause des tabous intériorisés par le personnel, l'opinion publique et les politiques.

Je mettrai ici en relief quelques points qui me semblent au cœur des problèmes de la SNCF, mais aussi de la société française.

## Le chemin de fer, l'instrument et le symbole d'une République jacobine

Les chemins de fer ont été de tous les grands moments de notre civilisation industrielle. Au XIX<sup>e</sup> siècle, il a fallu synchroniser les pendules de toutes les gares, et c'était la première fois qu'il était midi au même moment dans toutes les gares de France. La gare est devenue un bâtiment public : pavoisée pour les fêtes, elle a vu s'implanter des activités d'intérêt public, comme le tri postal ou les messageries de presse. L'importance d'une ville se mesure à l'existence et à la fréquence du « train de Paris ». Le chemin de fer est donc devenu le moyen et le symbole d'une organisation jacobine du développement industriel de la France.

Le voyage en train était un moment de liberté – on était dans une bulle et l'on pouvait se déplacer librement –, mais aussi d'égalité : tous pouvaient avoir accès au train, grâce aux tarifs sociaux, et tous les trains roulaient à peu près à la même vitesse. Le coût du voyage était lié au nombre de kilomètres parcourus, donc à la géographie que l'on apprenait à l'école.

Le train emmenait les jeunes dans les casernes et les ramenait pour leurs permissions. Il a été l'instrument des congés payés, puis de l'exode rural. On est passé à la SNCF juste avant les années obscures de l'Occupation, dont les cheminots sont sortis meurtris, mais aussi glorifiés par la bataille du rail. Après la guerre, ils ont représenté l'honneur retrouvé du pays et ont

porté son espoir de la reconstruction. La SNCF s'est même transformée sans bruit, passant de la vapeur à l'électricité, sans provoquer de crise sociale, malgré une perte de 40 % de ses effectifs, preuve qu'elle était alors capable de se réformer sans drame.

Tout cela a marqué notre imaginaire collectif jusqu'à aujourd'hui : les politiques restent terrorisés à l'idée de supprimer des lignes, car ils savent que cela touche à des éléments affectifs tellement profonds que les arguments économiques sont de peu de poids.

Pourtant, voilà longtemps que cette harmonie entre le pays et la SNCF a été brisée.

### Le temps des déchirures

Une harmonie brisée tout d'abord par une de ses plus belles conquêtes, le TGV. Des trains roulant à 220, puis à 300 km/heure représentaient une remarquable performance technique, et aussi un bon *business model* en évinçant du marché l'avion entre Paris et Lyon, puis dans les liaisons avec Marseille, Londres, etc. Mais l'on a cédé à une tentation fatale, celle de faire financer l'infrastructure des TGV par la SNCF, alors que dans aucun pays, le transport ferroviaire ne peut le faire par ses seules recettes. Or, le TGV coûte très cher en investissements, et il faut l'utiliser au maximum pour éviter que cela ne tourne au gouffre financier. Il aurait donc fallu faire rouler les TGV uniquement en navettes sur des voies rapides, entre agglomérations représentant un fort potentiel de trafic.

Mais le TGV rompait l'égalité entre les villes et les territoires : ceux qui n'avaient pas « leur » TGV se sentaient déclassés. Les citoyens étant outrés, leurs élus se sont mis à se battre pour en obtenir un, quitte à le faire rouler sur des voies lentes. On a même vu un TGV arriver au Puy du Fou attelé à une machine diesel...

En parallèle, le fret s'est effondré du fait de la fermeture des mines de charbon, de la localisation des aciéries dans les ports et du déclin des ports français et de celui de l'industrie.

Une dernière évolution importante est la montée en puissance du réseau des trains de banlieue. Ils sont passés de l'instrument de plaisir des bourgeois des années 1930 au moyen obligé de transport pour des millions d'habitants de l'Île-de-France. Ils circulent aujourd'hui sur un réseau saturé et fatigué avec les dysfonctionnements que l'on sait, alors qu'ils représentent 70 % du total du trafic de la SNCF.

Les besoins financiers entraînés par ces évolutions sont considérables. Ils auraient pu mettre l'entreprise en faillite, mais elle en a été préservée en 1982, quand le ministre communiste des transports, Charles Fiterman, a transformé la SNCF en EPIC, qui ne peut faire faillite. Celui qui est le garant de sa pérennité, ici l'État, est toutefois fortement représenté au conseil d'administration. La direction devait alors faire face à des injonctions contradictoires de la part de l'État et des politiques : on lui enjoignait d'équilibrer ses comptes, tout en lui imposant des extensions dispendieuses des réseaux TGV. On lui demandait à l'occasion d'embaucher du personnel : Charles Fiterman a ainsi demandé le recrutement de 30 000 personnes dans l'année qui a suivi la création de l'EPIC.

Il n'est donc pas étonnant que la dette ait enflé, ce qui a conduit à la grave crise de 1995, lorsqu'un nouveau PDG, de formation économique et venant d'EDF, Jean Bergougnoux, programme la fermeture de 6 000 km de lignes. Comme cette décision tombe au même moment que les projets de réforme des retraites du gouvernement Juppé, la colère prend masse, et ce sont les catastrophiques grèves de 1995. Le gouvernement recule, le PDG est changé, la CGT en sort gagnante, provisoirement toutefois, car la SNCF est scindée en deux entités, RFF et SNCF, et l'on assiste à la montée de Sud rail.

### Tout se complique

À partir de là, tout se complique. La division entre RFF et SNCF engendre un accroissement de l'endettement, RFF étant soumis

à des pressions politiques pour étendre le réseau de lignes à grande vitesse et n'ayant pas assez de subventions pour entretenir les installations. Face à cette pression financière, RFF augmente les péages des TGV, qui deviennent des « trains de riches ».

L'Europe s'en mêle en décidant que l'on fera baisser le prix des transports et augmenter leur qualité en instaurant de la concurrence. Mais comme le disent les auteurs, le transport ferroviaire est une activité très capitalistique dans laquelle les actifs sont non liquides : hormis les wagons de marchandises, on ne peut pas utiliser ailleurs les surcapacités. Cette activité n'attire donc pas les capitalistes, et il n'y a que peu de segments du marché sur lesquels on pourrait observer une concurrence vertueuse. Mais les règles instituées par la Commission européenne compliquent le jeu.

La régionalisation a relancé l'industrie ferroviaire, les régions finançant volontiers des TER tout neufs et augmentant leurs fréquences, mais aussi les pertes. Aujourd'hui, quand un voyageur paie 100 euros de déplacement, le contribuable en paie en moyenne 200. Les collectivités territoriales arrivent aujourd'hui au point de rupture.

Pendant ce temps, le numérique bouleverse le monde des transports. L'autopartage prend son essor et devient une sérieuse alternative au train, de même que les cars. Avec l'achat de billets sur Internet, il y a de moins en moins besoin de guichetiers, ce qui remet en cause le système des carrières, où l'on commence à Paris et l'on revient auprès des siens en prenant de l'ancienneté : il y a de moins en moins de postes en province.

Finalement, on en arrive à une situation dans laquelle la SNCF, réorganisée en 2014, a une perspective de 60 milliards de dettes à l'horizon 2020, auxquels s'ajoute la « dette technique », c'est-à-dire le lourd retard d'entretien du réseau. Avec cette équation impossible et un horizon particulièrement embrouillé, lui reste-t-il un avenir ?

### Quel avenir pour la SNCF ?

Pour les auteurs, il reste un avenir pour le transport ferroviaire et la SNCF, à condition d'être lucide et courageux.

Tout d'abord en clarifiant les cas où l'on a vraiment besoin du ferroviaire :

- pour le *mass transit*, symbolisé par les trains de banlieue,
- pour les liaisons à grande distance par TGV,
- pour les liaisons des grands pôles urbains avec leur conurbation, comme le TER Alsace qui circule entre Strasbourg et Bâle,
- dans le fret pour les céréales, les matériaux de construction (notamment les cailloux et autres agrégats), et pour soutenir le développement des ports.

Dans ce cadre, la SNCF a des atouts considérables. Elle est dépositaire d'un savoir-faire unique

en matière de programmation : elle fait circuler 14 500 trains par jour, impliquant 60 000 agents, dont les horaires peuvent varier chaque jour, ce qu'ils acceptent. Cela demande une programmation très fine, souvent préparée deux ans à l'avance, et une culture du service profondément intériorisée. C'est une ressource considérable. C'est aussi une marque reconnue, y compris à l'étranger où elle réussit remarquablement dans les lignes à grande vitesse et dans le *mass transit*.

Mais il faut pour cela qu'elle sorte des rails pour devenir un opérateur multimodal : devenir un professionnel du tram, du car, du métro, de la location de voitures, de l'animation des gares, et aussi du numérique, qui peut devenir un atout majeur.

Le TGV ferait alors uniquement la navette entre de grandes villes. On prendrait une correspondance

pour arriver à sa destination, mais ce ne serait pas une épreuve si la fréquence des trains – ou des cars, selon le volume du trafic – était suffisante et si les gares étaient des lieux où l'on puisse faire des achats, travailler, ou plus simplement y passer de bons moments, y trouver de nombreux services, comme louer un vélo, une voiture, trouver un hôtel, ou encore ne pas avoir à s'occuper de ses bagages entre les correspondances, comme pour les avions.

J'avoue que j'aime bien cette SNCF que les auteurs laissent entrevoir. Quand leur rêve aboutira-t-il ? Je ne saurais le dire : ils ont tellement bien expliqué les adhérences culturelles, institutionnelles et politiques qui entravent les transformations de la SNCF, que l'on est fondé à se dire que la route risque d'être encore longue...