

# SNCF LA MACHINE INFERNALE

« Pas de vagues. » De gauche comme de droite, une classe politique tristeuse a toujours craint de mettre les cheminots dans la rue. La SNCF serait une vache sacrée qu'il faudrait ménager et le TGV une des vitrines de la maison France.

Les patrons successifs de la SNCF ont appliqué ces consignes de prudence avec un zèle remarquable. Aujourd'hui, bien, mais ils courent, et ils courent fort cher à l'Etat. L'ardoise de la SNCF s'élève à plus six milliards d'euros par an.

Des syndicats divisés, des sureffectifs flagrants, un irresistible déclin, des filiales en folie, des projets pharaoniques et un parfum insistant de corruption. Cette belle et couteuse bureaucratie de 180 000 personnes, 230 000 avec les filiales, apparaît à peu près impossible à réformer. À l'égal de nombreux services publics à la française.

Au terme de cette enquête impitoyable mais sans a priori accablant, au terme de l'Europe, de la concurrence et de le mur. A moins d'un survoltage.

Nicolas Beau, journaliste au *Canard Enchaîné*, est l'auteur de *La Maison Pasqua* (Plon) et de *Mariam Ben Ali* (*La Découverte*).

Laurence Dequay, journaliste à *Marianne*, est co-auteure de documentaires pour Arte et France Télévision sur l'affaire Elf.

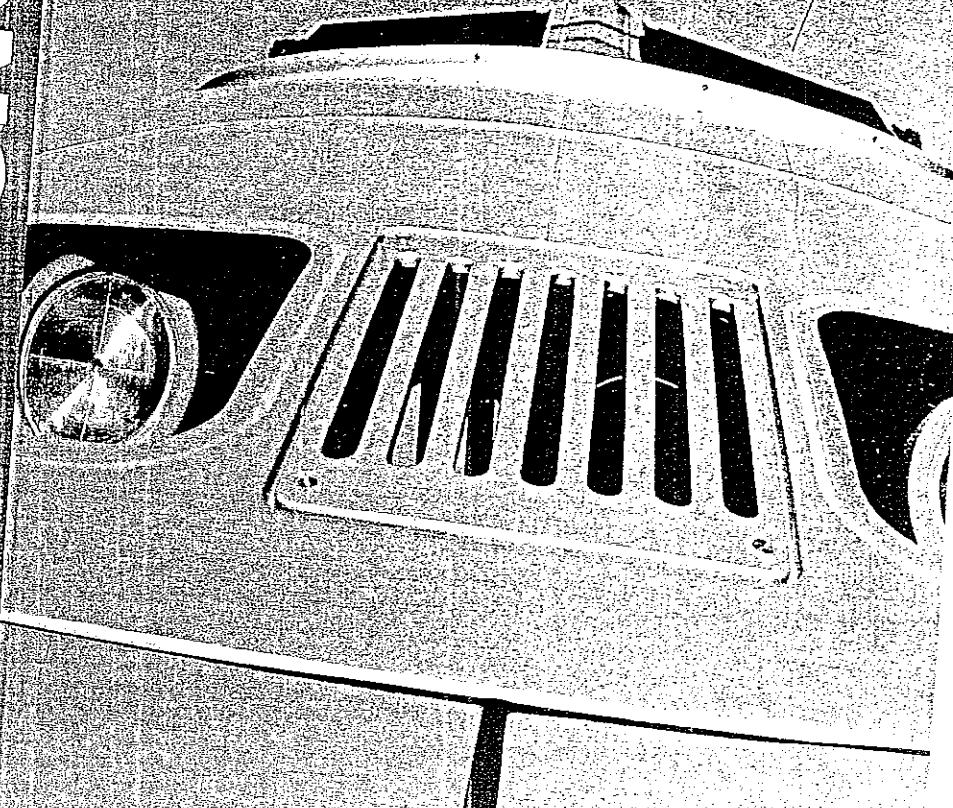
Marc Fressoz est journaliste à *La Vie du Rail*.

# SNCF LA MACHINE INFERNALE

NICOLAS BEAU  
LAURENCE DEQUAY  
MARC FRESSOZ

2451  
NICOLAS BEAU  
LAURENCE DEQUAY MARC FRESSOZ

# SNCF LA MACHINE INFERNALE



978407-3  
ISBN 2-74910-204-9



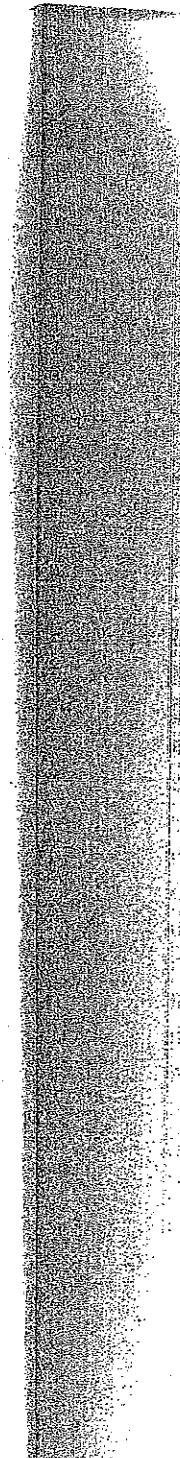
9 782749 102047

18 €

NICOLAS BEAU  
LAURENCE DEQUAY - MARC FRESSOZ

SNCF :  
LA MACHINE INFERNALE

COLLECTION  
DOCUMENTS



En mémoire de Jean Lancrenon,  
ingénieur en chef « Matériel et Traction »  
aux Chemins de fer du Nord  
(1884-1969)

© le cherche midi, 2004.  
23, rue du Cherche-Midi, 75006 Paris.  
Vous pouvez consulter notre catalogue général et l'annonce  
de nos prochaines parutions sur notre site Internet : [cherche-midi.com](http://cherche-midi.com)

## Introduction

### Touche pas à ma SNCF !

Gare d'Austerlitz, 23 décembre 2003. Installée avec ses trois enfants dans un lugubre Corail Paris-Cahors, elle lutte contre l'angoisse qui l'étreint. Voilà une éternité plus une heure qu'elle est bloquée sur ce quai, dans un compartiment sans chauffage ni lumière, sans possibilité de se procurer de l'eau pour son bébé. À aucun moment, la SNCF ne l'a tenue informée du motif et de la durée de son retard.

Station Châtelet, dimanche 16 novembre 2003. Chirurgien, il doit s'envoler pour Genève où il est attendu, en soirée, au bloc opératoire. Prévoyant, il s'est engouffré, très tôt, dans le RER B, en direction de l'aéroport Charles-de-Gaulle. Durant ce trajet, entrecoupé d'arrêts en rase campagne, un haut-parleur l'a averti : suite à un incident technique, passé Aulnay-sous-Bois, il sera conduit en car à Roissy. Quatre-vingt-dix minutes plus tard, ses yeux se dessillent : noyé sous des centaines de passagers, le terminus provisoire du RER sombre dans le chaos. En l'absence de tout agent SNCF, quelques sapeurs-pompiers tentent de rasséréner la foule. Trahison suprême, pas un pinceau de phare d'autobus n'éclaire la scène. Il ratera son avion...

Clients de la grande loterie du rail tricolore, ces voyageurs malchanceux ont pioché deux billets perdants. Elle circule sur l'un

de ces Corail déficitaires (200 millions d'euros de pertes en 2002) que la direction de l'entreprise publique a pu négliger. Lui, il a placé sa confiance dans un service public de banlieue, 560 millions de voyageurs par an, que certains ingénieurs polytechniciens des chemins de fer ont, depuis vingt ans, immolé sur les traverses en béton de leurs TGV impérieux. Fréquenteraient-ils les rames élégantes du TGV Méditerranée, ces deux passagers, émerveillés de leur périple, auraient vanté sans réserve les mérites de la SNCF. Confrontés à sa part d'ombre, ils cultivent, à son endroit, un ressentiment tenace. Leur désillusion s'explique...

A-t-on jamais demandé aux Français s'ils préféraient investir leurs impôts dans un réseau de proximité performant plutôt que de financer des dessertes hexagonales de luxe ? Nullement. Les citoyens n'ont guère pesé sur ces arbitrages majeurs qui gouvernent leur quotidien. Forteresse, la maison cheminote s'est lancée, seule, dans l'aventure de la grande vitesse. Dans son aspiration, elle a entraîné tout un personnel politique enthousiaste. Inconnus, les ministres des Transports se succèdent. Leur consigne gouvernementale se résume à ces trois mots : « Pas de vagues. » Défier les cadres de la SNCF, décevoir les grands groupes de BTP, les constructeurs ferroviaires qui concourent à l'édition triomphante de notre vitrine nationale high-tech ? Pensez donc ! Les mauvais voyageurs n'ont qu'à se taire ! Roitelets de province, nos parlementaires se défient lors d'étranges tournois. Leur consécration ? Décrocher à Paris cet ultime trophée, un tracé de ligne à grande vitesse départageant leurs terres. Arbitre de leurs prétentions, le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin a livré, le 19 décembre 2003, les résultats de cette dernière joute ferroviaire : six nouveaux chantiers TGV lancés ! Six, et pourquoi pas sept ? Même la FNAUT, la Fédération nationale des usagers du transport, a dénoncé « ce catalogue électoraliste, conçu pour ne déplaire à aucune région ». Pendant ce temps, l'état financier de la SNCF et celui d'une partie du réseau traditionnel se dégradent...

Ancien P-DG d'un groupe privé, rompu aux subtilités comptables, il siège depuis deux ans au conseil d'administration de l'entreprise

publique. Au sein de cette instance, il collectionne, avec gourmandise, les motifs d'étonnement. Jamais il n'aurait imaginé que cet aréopage soit, à ce point, une chambre d'enregistrement. Des décisions engageant des milliards d'euros, marchandées en haut lieu, s'imposent sans discussion. Un maquis de plus de 650 filiales échappe largement au contrôle du conseil. Délestée en 1997 de 25 milliards d'euros de dette, l'entreprise percevait, en 2002, plus de 6 milliards d'euros de concours annuels de l'Etat et des collectivités. Et cet administrateur de s'interroger : à quelles missions, ces sommes faramineuses sont-elles réellement consacrées ?

Ces quelques questions légitimes, et bien d'autres encore, nous avons tenté de les poser à Louis Gallois, le président de la SNCF. Comme le journaliste américain Michaël Moore poursuivant Roger Smith, le P-DG de la General Motors, caméra en moins, pendant de longs mois, nous avons tenté de convaincre cet archétype du « grand serviteur d'Etat » qu'il ne pouvait se soustraire à la curiosité des citoyens, rendus perplexes par les performances contrastées de sa maison. Ce livre a été évoqué en Comité exécutif de la SNCF. Le président a choisi de nous fermer les portes de son bureau.

Qu'y avait-il de si extraordinaire à découvrir dans les redoutes de cet empire du rail ? Par des moyens détournés, nous nous sommes procurés ces fameux rapports particuliers de la Cour des comptes que la direction ne transmet ni aux élus de la Nation ni à ses administrateurs. « Ils n'ont qu'à les demander », nous a rétorqué, narquois, Guillaume Pepy, numéro deux de la SNCF, jamais avare d'une boutade. Patiemment, nous avons complété ces analyses sévères par d'autres documents confidentiels, collecté les témoignages des partenaires industriels et régionaux de la SNCF, recueilli les confidences de cheminots alarmés. De cette plongée en apnée, nous avons retenu cette leçon. Ça roule, certes. Ça roule mais ça coûte ! Car la révolution de 1997, qui devait libérer les énergies de la SNCF en la désendant de plusieurs milliards d'euros transférés à un établissement public gestionnaire des infrastructures – Réseau

erre de France (RFF) -, n'était qu'une mise en scène. En réalité, son principal propos était de duper les autorités de Bruxelles sur l'ampleur de la dette tricolore. Effet boomerang, moins de sept ans après sa mise en œuvre, cette réforme d'apparat, loin de mettre en tension les deux établissements publics, a enfermé la SNCF et RFF dans une impasse. Pire, elle a chloroformé toute velléité sérieuse de rénovation du rail tricolore. Une partie du réseau ferroviaire de l'hexagone n'est plus réellement entretenue, sans que l'État soit en mesure de dégager les fonds nécessaires à sa remise en rail. C'est pourquoi les voyageurs subissent ralentissements et incidents à répétition. Le transport de marchandises déçoit ses clients industriels. Peu d'experts imaginent que la dernière subvention en date, accordée par le gouvernement au fret, 800 millions d'euros, sortira cette activité du tunnel des déficits et des sous-investissements.

« Touche pas à ma SNCF. » Ce mot d'ordre jamais formulé, toujours appliqué, cette loi du silence qui devait protéger les agents de l'entreprise publique des aléas d'une conjoncture politico-économique capricieuse, est en passe de se retourner contre eux. Peu préparés, les 180 000 conducteurs, agents commerciaux, personnels de l'infrastructure du groupe de transports devront, demain, affronter la concurrence de compagnies privées et publiques qui, à l'étranger, ont aguerri leur force de frappe commerciale et leur lobbying.

L'heure est aux bilans. Avec tristesse, les cheminots découvrent que leur image de hérauts de la solidarité, gagnée en 1995, au moment de leur combat victorieux contre la réforme Juppé sur les retraites, s'est écornée au fil des ans ; que la défense de leurs «acquis», sans prise en compte de la précarité qui les entoure, les livre à la critique publique d'une partie de leurs concitoyens-clients-usagers, que le pouvoir, avec opportunité, rallie sous la bannière du service minimum. L'intense ébullition qui règne dans les rangs de leurs organisations syndicales atteste cette prise de conscience et une volonté nouvelle de devenir une force de proposition.

Le temps presse. Les débats stériles entre contempteurs d'une «France qui tombe» et chantres béats d'un service public qui oublie

de se redéfinir ne sont plus de mise. Les Français plébiscitent le rail lorsqu'il répond à leurs aspirations. Les premiers succès de la relance, sous la houlette des régions, des trains régionaux express, les TER, attestent indubitablement de cette fidélité.

Même le très opportuniste Jean-Marie Le Pen l'a bien compris qui, candidat aux élections régionales en Provence-Alpes-Côte d'Azur, a fort cyniquement promu la défense du service public parmi ses nouveaux thèmes de campagnes...

PREMIÈRE PARTIE

**LES OCCASIONS RATÉES**

## CHAPITRE PREMIER

### Du déficit à grande vitesse

« Pas de vagues. » À eux seuls, ces trois mots résument la feuille de route des patrons des chemins de fer depuis la création de la SNCF en 1937. De gauche comme de droite, les gouvernements ont toujours considéré l'entreprise ferroviaire comme une vache sacrée de la République. Après la dernière guerre, la SNCF fut d'ailleurs la seule entreprise à recevoir la légion d'honneur au titre de la Résistance. Avec plus de 500 000 cheminots en 1945, dans un pays qui comptait 40,5 millions d'habitants, cette société nationale incarnait un peu la France. Du coup, l'État a toujours vécu en concubinage notoire avec sa chère SNCF.

Dès les années soixante-dix, un rapport de l'inspecteur des finances, Simon Nora, proposait de séparer clairement les comptes des chemins de fer de ceux des tutelles gouvernementales. Il fallait à tout prix, plaideait ce grand commis de l'État, distinguer ce qui revenait à l'entreprise et ce qui relevait des contraintes de service public. Il s'agissait, dans son esprit, de « contractualiser » les rapports entre le gouvernement et la SNCF. Un quart de siècle plus tard, ces propositions sont toujours d'actualité. Durant l'automne 2003, l'entourage de Gilles de Robien, le ministre des Transports, pouvait s'étonner encore que la SNCF ne chiffre toujours pas le coût des contraintes imposées par l'État.

Principale manifestation de ces relations fusionnelles entre les chemins de fer et les politiques, la SNCF manifeste parfois une vision impérialiste de sa place au sein de l'économie des Transports. Et peu importe que les chiffres aient témoigné, depuis un demi-siècle, du déclin continu du chemin de fer. Dès les années trente, les premiers camions diesel étaient construits en série et le parc auto atteignait, rien qu'en France, un million de véhicules. Or, de bons observateurs notaient déjà, dans *La Vie Automobile*, qu'«on avait toujours hypothéqué l'avenir du chemin de fer en tablant sur la perspective d'un accroissement continu et illimité du trafic sur rails».

Encore fallut-il, aux patrons de la SNCF, bâtir une mystique qui leur permette de jouer à la citadelle assiégée et de rallier une part importante de l'opinion et des élites politiques. Les prétentions de la SNCF à l'hégémonie coûtaient fort cher, il fallait trouver toujours plus de crédits. Votée en 1982, la Loi d'orientation des transports intérieurs (Loi<sup>1</sup>) symbolise à merveille ces relations complexes entre l'État et les chemins de fer. L'article 18 du texte prévoit que «la SNCF exploite le réseau ferré national selon les principes de service public». De sorte que les crédits publics se substituent aux recettes du marché.

Lors de la préparation de cette loi d'orientation, il aura fallu que l'entourage de Pierre Mauroy, alors Premier ministre, bataille ferme contre le ministre communiste des Transports, Charles Fiterman, pour que «le libre choix de l'usager» soit inscrit dans ce texte, un débat gouvernemental proprement extravagant.

Au fond, un État paresseux n'a jamais voulu réfléchir à une organisation rationnelle des transports. Il faudra attendre le gouvernement Jospin, en 1997, pour que soit seulement envisagée la création possible d'une grande direction des infrastructures, susceptible d'arbitrer entre le rail, la route et l'aérien. Et encore, cette belle idée couchée sur le papier n'a jamais vu le jour. Le poids des lobbies est tel, en France, qu'il laisse une marge de manœuvre infime au pouvoir. «Les politiques veulent du TGV partout, du corail partout, du train régional partout, des autoroutes partout», explique aujourd'hui un des principaux dirigeants de l'activité

«grandes lignes», Mathias Emmerich. Et le même, un ancien collaborateur d'Elisabeth Guigou au ministère de la Justice, de poursuivre son réquisitoire : «Les élus ne veulent pas voir dans la SNCF une entreprise productive, ils jouent au petit train.»

Beaucoup d'hommes politiques ont toujours entretenu des relations quasi familiales avec la SNCF. Le plus célèbre d'entre eux n'est autre que François Mitterrand qui, lors de l'inauguration du Paris-Clermont-Ferrand, le 22 mars 1990, racontait ainsi ses origines familiales aux cheminots présents. «Ma famille m'a permis de connaître, depuis toujours, des hommes de chemin de fer. Mon grand-père, mon père, tous mes oncles étaient cheminots. J'aurais pu naître à la gare de Montluçon, si ma mère n'avait préféré rentrer chez ses parents pour l'arrivée du cinquième enfant que j'étais. [...] C'est dire que l'histoire de ma famille a suivi l'évolution de carrière d'un cheminot.»

Secrétaire d'État aux Transports dans le gouvernement Raffarin, Dominique Bussereau incarne lui aussi la famille cheminote : «J'ai vécu dans l'univers de la SNCF, ma mère était bibliothécaire dans un comité d'entreprise des chemins de fer. Quand on se faisait vacciner, c'était un médecin SNCF qui faisait la piqûre. Quand on allait au cinéma, la séance avait lieu dans un wagon de la SNCF. Quand j'allais en Allemagne, c'était via des échanges avec des cheminots de la DB.» Et de conclure : «On vivait dans un monde parallèle sans avoir affaire au monde extérieur.»

«Pas de vagues» donc pour les porte-paroles de cette classe politique, autant de ministres successifs qui n'y connaissent rien ou pas grand-chose<sup>1</sup>. «Pas de vagues» non plus pour un paquet d'élus qui trouvent aussi des intérêts moins avouables à frayer avec la SNCF. Qu'il s'agisse de la manne que déverse le chemin de fer dans les

1. Qui se souvient de Jean Chamant (1971-1972), Achille Fould (1974-1975), Joël Le Theule (1977-1978), Jean Auroux (1984-1985), Jacques Douffragues (1986-1988), Louis Besson (1989-1990) ? Personne ou presque. Et cela pour une raison simple : ces ministres ne restèrent en place qu'entre dix-huit mois et deux ans alors que les gros investissements se déclinent sur des périodes de cinq à dix ans.

14 000 communes qu'il traverse, soit 450 millions d'euros de taxe professionnelle. Qu'il s'agisse encore d'emplois réservés à leurs électeurs ou des quelques billets de chemins de fer obtenus à l'œil pour une petite escapade.

Nommé directeur régional à Marseille au début des années 80, l'ingénieur des mines Alain Poinsot, qui deviendra plus tard le patron du fret, avait pris contact, comme c'était la tradition, avec le président du conseil général des Bouches du Rhône, un ancien cantonnier de la Direction Départementale de l'Équipement (DDE).

« Monsieur le directeur régional, lui expliqua l'élu, je vais être amené à vous envoyer beaucoup de lettres, au moins une dizaine par semaine, pour vous recommander une embauche. J'y suis obligé, mais n'en tenez pas compte.

- Très bien, lui répondit l'autre...

- En revanche, poursuivit le président du conseil général, quand je tiendrai beaucoup à une intervention - et ce sera le cas une ou deux fois par an - je vous passerai un coup de fil. »

Des emplois réservés, mais aussi des billets gratuits. En marge du rapport public de 1996, le premier président de la Cour des comptes avait cru bon d'envoyer une note aux ministres de l'Équipement et des Finances en signalant le problème posé par les « facilités de circulation ». Plus de 50 000 fonctionnaires et personnalités diverses en bénéficiaient et ne payaient pas leurs billets. Le cas le plus abusif était alors celui de la direction des transports terrestres : deux cents cartes de circulation pour les fonctionnaires, deux cent soixante pour leurs familles. Ces avantages coûtaient, à l'époque, 250 millions de francs au budget de la SNCF.

Pendant le court règne de Loïk Le Floch-Prigent à la tête de la SNCF, on vit l'homme d'affaires corrézien et grand ami de Jacques Chirac, Patrick Maugein, demander à l'ami Loïk, qu'il connaissait depuis son passage à Elf, des billets gratuits sur le TGV Atlantique. Il fallait en effet à cet amateur d'opéras, et à quelques-uns de ses amis fortunés, gagner le Sud-Ouest pour assister à un concert. On peut être milliardaire et économie...

Le tranquille train-train entre l'État et la SNCF aurait pu durer encore des lustres, sans soucis particuliers, si les ingénieurs japonais

n'étaient pas venus, au début des années 60, froisser la susceptibilité de nos polytechniciens. Quelque part entre Tokyo et Osaka, un train japonais à grande vitesse, le « Shinkansen », commençait à menacer leur record du monde de vitesse. Lequel avait été établi en 1953, à 331 kilomètres/heure, sur la ligne qui traverse l'immense forêt landaise. Deux locomotives, l'une appartenant à Alstom et l'autre à Jeumont-Schneider, alors les deux principaux fournisseurs de la SNCF, ont atteint successivement le même jour cette vitesse record. La légende veut qu'une des deux « locos » ait même dépassé sa rivale d'un kilomètre à l'heure. Courtoise, la SNCF n'a jamais rendu public le vrai vainqueur du match pour ne froisser personne.

La perspective de voir les Japonais remporter la médaille d'or de la vitesse ferroviaire provoqua une intense inquiétude dans les rangs des ingénieurs du service de la recherche qui, en 1966, lanceront leurs premières études sur les lignes à grande vitesse. Dans leur naïveté, ces supers techniciens ne réalisaient pas qu'ils mettaient le feu (financier) à la maison.

En couvrant la France de lignes à grande vitesse, la SNCF allait accomplir une formidable prouesse technologique, mais au prix d'un endettement considérable, sans que personne ne décide vraiment qui devait payer l'addition. La carte des TGV, telle qu'elle est, a été modelée depuis une vingtaine d'années, aura été tout sauf le résultat de choix financiers volontaristes. La priorité accordée à ce formidable concept ferroviaire allait pourtant priver les convois de fret et les trains de banlieue des remises à niveau indispensables, comme nous le verrons dans la suite de cet ouvrage.

L'Etat a fait comme si la SNCF avait les épaules assez larges pour financer de pareils investissements. Les gouvernements successifs se sont défaussés de leurs responsabilités, alors que c'était à eux de payer la note en matière d'infrastructures.

Pourquoi se créer des tracas inutiles ? Les polytechniciens qui dirigèrent la maison pendant des décennies avaient trouvé un bien joli jouet, on les a laissé faire. La soif de performance avait toujours amené ces gamins surdoués à inventer des concepts nouveaux. Le plus prestigieux d'entre eux, le TGV, est « l'enfant naturel de la SNCF », selon la jolie expression de la journaliste Christine

Kerdellant<sup>2</sup>. Et tant pis si l'enfant a givré le budget de la famille ferroviaire pour des dizaines d'années. « Il y a trois façons de faire faillite, les femmes, le jeu et les ingénieurs. Les deux premières sont les plus agréables, la troisième est la plus sûre », a l'habitude de déclarer l'actuel patron d'Air France, Cyril Spinetta.

Longtemps, la réalité du pouvoir à la SNCF a appartenu aux polytechniciens issus du corps des Mines ou du corps des Ponts qui accueillent les majors de l'X. Dès le second Empire, les propriétaires des lignes, les Pereire ou les Rothschild, leur avaient confié la gestion de leurs compagnies. La direction générale de la maison fut traditionnellement le fief de ces grands ingénieurs d'inspiration saint-simonienne et le siège du pouvoir réel. Au dessus, les présidents de la SNCF, de grands serviteurs de l'État en fin de carrière, régnaient plus qu'ils ne gouvernaient<sup>3</sup>.

L'histoire de la SNCF aura été très largement celle de la rivalité entre les Mines et les Ponts. Plus orientés vers l'industrie lourde et le fret, les premiers penchent souvent à droite et sont la plupart du temps parachutés vers le privé. Plus tournés vers les infrastructures, les constructions de lignes, les rénovations de gares et donc le transport des voyageurs, les seconds poursuivent généralement leur carrière dans l'administration et sont plutôt d'une sensibilité de gauche. Ces ingénieurs furent capables de se livrer des bagarres homériques sur le rayon de courbure des voies. Les Ponts défendaient les grands cercles qui emmènent les voyageurs plus rapidement vers leurs destinations. Les Mines préconisaient des parcours plus sinuieux qui permettent au fret de servir les grands clients de la SNCF.

Lorsque les chemins de fer sont nationalisés en 1937, la direction générale revient assez naturellement à un X Pont marqué à gauche, Raoul Dautry, qui avait déjà en charge le réseau Ouest, le

2. Christine Kerdellant, *Les Cheminots, génération TGV*, Criterion, 1991.

3. Depuis la création de la SNCF, tous les présidents ont été parachutés dans leurs fonctions sans avoir fait leurs classes auparavant dans l'entreprise, à l'exception de deux d'entre eux, Louis Armand et Philippe Rouvillois, qui avaient occupé l'un et l'autre d'importantes fonctions à la SNCF avant leur nomination.

premier qui ait rejoint le giron de l'État. Sous le régime de Vichy, la SNCF passa sous la coupe du corps des Mines, fort influent auprès du maréchal Pétain. Avec la libération, la direction revient à Louis Armand, un polytechnicien estampillé SFIO qui régna de 1945 à 1960.

En 1933, le fils de cheminot et grand écrivain Paul Nizan expliqua fort bien cette mainmise des X sur les chemins de fer dans son roman *Antoine Bloyé*. « Antoine mesurait son ascension en revoyant son père comme il avait vécu, dans son costume d'employé de gares. Il sentait qu'il faisait partie de la noblesse de sa profession. Sans doute y avait-il des postes auxquels il n'était pas question de viser : les anciens élèves de polytechnique y sont voués. Il y a peu d'exemples qu'un "Gazd'arts" soit devenu ingénieur en chef du matériel et de la traction. » Et l'écrivain d'ajouter : « Mais Antoine avait pourtant le sentiment d'une réussite sociale : son beau-père avait pris une retraite comme simple inspecteur de la traction<sup>4</sup>. » Voilà admirablement résumé l'équilibre social des chemins de fer pendant un siècle et demi : des ingénieurs de l'X, véritables aristos du système, et des cheminots de base promus grâce à une formidable mobilité interne.

Revenons à la création du TGV. À l'époque, elle ne fut guère encouragée par la classe politique. En 1968, Maurice Couve de Murville, Premier ministre du général de Gaulle, se tourne vers son ministre des Transports, le transparent Jean Chamant :

« Il existe, me dit-on, un projet de liaison à grande vitesse dans les cartons de la SNCF. C'est quoi cette connerie ?

— Rien d'important, lui répond le ministre, juste une étude du service de la recherche de la SNCF.

— Et bien, reprend Couve, le mieux serait de supprimer ce service. »

Au fond, Couve de Murville reflétait assez bien l'état d'esprit du ministère des Finances, pour qui les chemins de fer n'avaient plus

4. Paul Nizan, *Antoine Bloyé*, Les Cahiers rouges, Grasset, 1933.

guère d'avenir face à l'essor de l'aérien. Le déclin de la SNCF était déjà à l'ordre du jour. À l'époque, des projets concurrents aux lignes à grande vitesse voyaient le jour. L'ingénieur Jean Bertin avait défendu avec succès auprès des autorités son Aérotrain, qui fut construit entre Paris et Orléans. Plus original, un projet d'avion à décollage court devait permettre à une clientèle huppée de gagner sans encombre le centre-ville. Les promoteurs avaient même dessiné les maquettes, lesquelles prévoyaient une aire d'atterrissement et de décollage proche de la gare Saint-Lazare. Les services de la SNCF n'eurent de cesse de prouver qu'un tel emplacement menaçait de nuisances sonores l'Élysée, situé dans la ligne de mire de ces appareils à décollage court.

Devant l'insistance de la technostucture de la SNCF à lancer le TGV, le gouvernement confia à un ancien directeur des routes, Roger Coquand, le soin de réunir une commission qui décida d'un soutien prudent au projet du TGV Sud-Est. En janvier 1971, le ministre en charge des Transports, Albin Chalandon, rendit son verdict : le TGV ne se ferait que si on lui démontrait que la ligne Paris-Lyon était saturée. Branle-bas de combat à la SNCF, qui avait tout calculé, sauf le taux de saturation de la ligne. Qu'à cela ne tienne, un jeune ingénieur des Ponts plein d'allant, Michel Walrave, rédigea en quinze jours un rapport sur le sujet, d'où il ressortait qu'à l'horizon 1976 le Paris-Lyon serait totalement saturé. Le mémo de Walrave fut joint au rapport Coquand dont il devint l'*« annexe IV »*, la messe était dite.

En mars 1971, un comité interministériel autorisa donc la création de la ligne entre Paris et Lyon. Ancien secrétaire général du gouvernement pendant douze ans, puis patron de la SNCF durant dix-sept ans, l'ancien résistant André Ségalat n'eut aucun mal à obtenir la bénédiction finale de Georges Pompidou, alors chef de l'État. Ce président conservateur était acquis à la modernité, les deux hommes se tutoyaient. « Il faut, expliqua Ségalat à Pompidou, que tu redonnes aux cheminots des raisons d'espérer. »

En 1972, le « proto » (prototype) sortait de l'usine Alstom de Belfort. Les ingénieurs de la SNCF avaient remporté une victoire,

pas encore la guerre. Élu à la tête de l'État en 1974, Valéry Giscard d'Estaing se montra résolument hostile au TGV. « J'espère que vous tordrez le coup à ce projet stupide », lança-t-il à l'ancien directeur de cabinet de Jacques Chirac, Jacques Pelissier, devenu le patron de la SNCF en septembre 1975. Lequel tiendra bon, ce qui lui vaudra de ne plus être invité à la garden-party de l'Élysée du 14 juillet durant tout le septennat de VGE.

Aurait-il été plus rentable d'amener progressivement les trains à seulement 250 kilomètres à l'heure sur les lignes existantes plutôt que de construire un nouveau réseau ferroviaire ? Le train pendulaire était-il une véritable alternative ? Autant de questions que les supers techniciens de la SNCF ont étudié avec brio. Que leur répondre en effet quand ils expliquent posément aujourd'hui encore que « le pendulaire posait un problème de synchronisme entre l'inclinaison de la caisse, autrement dit des wagons, lors de l'entrée et lors de la sortie des courbes » ? Autrement dit, que leur opposer quand ils décrivent un train inconfortable qui rendrait les voyageurs malades ?

Le TGV entre Paris et Lyon est finalement inauguré en septembre 1981. Dès le mois de février 1982, un nouveau record de vitesse de 380 kilomètres à l'heure est inscrit au tableau d'honneur de la SNCF. Les Japonais sont battus en rase campagne. La victoire est d'autant plus totale que les recettes suivent très rapidement. Divine surprise, le premier tronçon de TGV est en partie payé par l'inflation. Pour le reste, il sera rapidement amorti sur dix ans, après avoir asséché les échanges aériens entre Paris et Lyon. Sur cette distance, le TGV assure en effet 91 % du trafic et l'avion a été réduit à la portion congrue, soit 9 % des voyageurs.

Fört du succès incontestable de cette première liaison, les ingénieurs de la SNCF se prennent à rêver. L'extension du réseau TGV, veulent-ils croire, va mettre la plupart des métropoles régionales à trois heures de Paris et les zones de pertinence de l'aérien pourraient être considérablement réduites.

Le projet de TGV Atlantique est la deuxième étape de l'épopée. Depuis ses premiers faits d'armes au sein de la commission

Coquand, Michel Walrave est entré au cabinet de Pierre Mauroy à Matignon. Cet ingénieur des Ponts va jouer un rôle décisif pour convaincre le monde politique du bien fondé de l'extension des lignes à grande vitesse. C'est lui qui soufflera à Alain Boublil, alors conseiller à l'Élysée, certains passages du discours du chef de l'État lors de l'inauguration du TGV Paris-Lyon. Et un François Mitterrand impérial évoquera le lancement de la ligne vers l'Atlantique et la construction d'un tunnel sous la Manche.

À peine nommé, en 1981, à la tête de la puissante direction du Matériel, l'ingénieur en chef François Lacôte obtint donc carte blanche pour imposer un nouveau prototype. Le credo ferroviaire de ce polytechnicien était ancien. Lors d'un stage de deux mois qu'il effectue lors de sa scolarité à la SNCF, le jeune ingénieur découvrit, enthousiaste, les maquettes du futur TGV. Après sa nomination à la Direction Départementale de l'Équipement de Besançon, François Lacôte vit ses convictions renforcées. « J'ai réalisé le coût de la voiture pour la collectivité en terme de consommation d'espace ou de pollution, raconte-t-il des années après, à l'époque, les élus de Besançon demandaient à corps et à cri la construction d'un aéroport international, c'était une ânerie économique, je leur vantais les mérites d'un TGV qui n'existant pas encore. »

Dès l'année 1984, la direction du Matériel imagina les plans d'un nouveau moteur deux fois plus puissant que celui du TGV Lyon, pour un poids à peine plus élevé. Une petite merveille. Le TGV Lyon atteignait 270 kilomètres de moyenne, la nouvelle machine infernale qui roulait vers l'Atlantique allait dépasser 300 kilomètres à l'heure.

Pas question, à l'époque, que d'affreuses logiques marketing viennent ternir l'image du précieux TGV. La SNCF vivait sans direction commerciale, les ingénieurs dictaient leur loi. Ainsi, au sein de la société des Transports ferroviaires franco-suisse, le directeur de la filiale française eut l'outrecuidance de prendre langue avec le patron de Swatch, qui faisait déjà sa pub sur les trains suisses. Le projet était d'imaginer un TGV aux couleurs de Swatch. La maquette fut présentée en comité exécutif et le projet adopté, l'occasion était trop belle.

Eh bien, le projet ne se fit jamais, en raison d'innombrables oppositions internes. Bastion de la résistance, la direction du Matériel expliqua qu'on allait salir ses beaux TGV orange. On avait déjà eu l'audace de lancer des Eurostar bleus et des Thalys rouges, il ne fallait pas pousser le bouchon trop loin.

Malgré le remarquable succès des premiers TGV, les années quatre-vingt furent marquées déjà par la détérioration sensible de la situation financière. Quelques esprits lucides s'en émurent. Lors de la nomination, en 1985, de Philippe Essig à la tête de la SNCF, le ministre des Transports d'alors, Paul Quilés, l'avertit : « Mon prédecesseur, Charles Fiterman, a beaucoup trop embauché, il existe un problème financier énorme, la SNCF perd des milliards<sup>5</sup>. »

Plus tard, Philippe Essig rencontrait Laurent Fabius, qui avait succédé comme Premier ministre à Pierre Mauroy. Le patron de la SNCF aborda immédiatement le dossier sensible des effectifs.

« Laurent, il y a 70 000 agents de trop sur les 245 000 cheminots, les effectifs sont pléthoriques.

— Tu n'es pas obligé de le proclamer partout... », lui répondit Fabius.

En trente mois, Philippe Essig diminua en douceur les effectifs de 30 000 cheminots, une sorte d'exploit. Pour le reste, il n'eut de cesse de convaincre ses ministres de tutelle d'intensifier le programme de trains à grande vitesse. Le schéma qu'il défendait était la poursuite de plusieurs tronçons à la fois : le contournement de Paris, le Lyon-Marseille, le Paris-Lille, et enfin l'amorce du TGV Est un moment envisagée.

Mais de multiples obstacles se dressèrent sur son passage. Trop cher, protestèrent le ministre délégué aux Transports de Jacques Chirac, Jacques Douffiagues, et les têtes d'œuf de Bercy. Pas question pour ces grincheux de construire plus d'un TGV à la fois. Quelques semaines plus tard, un Philippe Essig furieux rencontrait Pierre Méhaignerie, le ministre des Transports de plein exercice, lors de l'inauguration du tronçon électrifié Rennes-Saint-Brieuc.

5. Lorsque les experts de la SNCF examinent les courbes de recrutement de ces dernières années, ils baptisent de « bosse Fiterman » le gonflement des embauches durant des années 1981-1983.

« Votre schéma directeur autoroutier est un camouflet pour les cheminots, expliqua Essig.

— Et pourquoi donc ? s'inquiéta le ministre.

— Contrairement aux autoroutes, nous n'avons pas les péages à notre disposition, alors que la rentabilité de nos investissements est bien supérieure sur le plan socio-économique. J'avais moi-même dans mes cartons un schéma TGV beaucoup plus intéressant... »

L'argumentaire sur l'aménagement du territoire et l'environnement n'est pas foncièrement original, mais il a toujours fonctionné à merveille. Dûment briefé par Essig, le ministre des Transports plaida le dossier auprès de Jacques Chirac. Le 9 octobre 1987, un arbitrage fut pris en faveur du plan de TGV le plus ambitieux. Le jour même, Philippe Essig se retrouvait avec Philippe Rouvillois, son directeur financier. Les deux Philippe se félicitèrent des décisions gouvernementales.

« Voilà une très bonne décision, déclara Essig, mais on ne sait pas comment on va la payer... »

— C'est vrai, lui répondit l'autre, pour l'instant, contentons-nous pour l'instant d'afficher un milliard de provisions. »

C'est bien peu pour une dette qui grimpera à deux cents milliards de francs dans les quinze années suivantes. Le 15 février 1988, soit cinq mois plus tard, Philippe Essig sera remercié par Jacques Chirac. Il n'avait alors que cinquante-cinq ans et n'avait démerité en rien, mais la question n'était pas là. Son successeur, Philippe Rouvillois, présentait la double qualité d'être de droite et camarade de promotion à l'ENA de Jacques Chirac.

Dix-huit mois plus tard, alors que les législatives de 1988 avaient à nouveau donné une majorité à la gauche, survint l'accident dramatique de la gare de Lyon, qui causa la mort de cinquante personnes. François Mitterrand prendra un malin plaisir à virer Philippe Rouvillois, qui n'était pour rien dans ce drame dû à une faute personnelle du conducteur du TGV. La réponse du berger à la bergère. D'un coup de baguette politique, le chef de l'État nomma un de ses collaborateurs à l'Élysée, Jacques Fournier.

« Tu veux devenir président de la SNCF ?, demanda à Fournier le ministre des Transports d'alors, Michel Delebarre.

— Il faut que je réfléchisse », répondit Jacques Fournier.

Et pour cause... Rien dans le parcours de cet homme de cabinet, excellent professeur de social à l'Institut d'Études Politiques de Paris et brillant magistrat du Conseil d'État, ne justifiait une telle nomination. « C'est vrai, admit-il des années plus tard, je n'avais aucune expérience d'entreprise, mais en revanche une bonne connaissance de l'environnement gouvernemental et administratif dans lequel évoluent les entreprises publiques. » Et d'ajouter : « Ma nomination s'inscrivait dans la tradition du pilotage politique. »

« L'environnement gouvernemental », « le pilotage politique »... C'est clair, la SNCF n'hérita pas d'un industriel. Or, durant le règne de ce « pilote politique », dont le directeur de cabinet n'était autre que Guillaume Pepy, l'actuel numéro deux de la maison, le bilan financier va considérablement s'alourdir. Le ministre Michel Delebarre engagea alors une réflexion générale sur le seul tracé des lignes à grande vitesse. Le premier avril 1992, un schéma directeur de 4 700 kilomètres de TGV fut approuvé. Or, un kilomètre de tronçon coûte au bas mot dix millions d'euros, une ligne nouvelle entre trois et cinq milliards.

Ces années 1989-1993 auraient dû être celles de la clarification budgétaire nécessaire entre l'État et la SNCF. L'entreprise ferroviaire ne pouvait pas porter seule la charge de la dette que la construction du TGV Nord ne fera qu'alourdir. Mais chacun se comporta comme si elle avait les épaules assez larges. Quitte, pour le budget de l'État, à épouser le déficit chaque année. Quitte aussi, pour la présidence de la SNCF, à multiplier les expédients sous forme d'opération de leasing sur le matériel roulant.

Le TGV Méditerranée sera la marque de la présidence de Jacques Fournier<sup>6</sup>. Les études auront pris cinq ans et cinq ministres seront concernés. À chaque changement gouvernemental, une nouvelle commission était nommée, le trajet modifié et la facture augmentait d'autant. Du coup, le TGV franchit quatre fois le Rhône, ou ses canaux latéraux, et trois fois la Durance, ce qui est

6. Le décret d'utilité publique est adopté par la section Travaux publics du Conseil d'État en mai 1994, quasiment lors de son départ de la SNCF.

bien excessif. Et encore avait-on échappé aux tracés vers Nice inclus dans les premières études datant de 1983-1984.

Lorsque le directeur général adjoint, Michel Walrave, en charge du projet, rencontre, en présence du Préfet du Vaucluse, le représentant des viticulteurs, ce dernier lui lance :

« Souvenez-vous, l'explosion de la perception de Carpentras, la nuit bleue, attention à vous... »

— C'est une mise en garde ou une menace ?, s'enquiert Walrave.

— Prenez-le comme vous voulez », conclut le viticulteur en colère.

Personne pour s'émouvoir de propos aussi violents, le terrain était miné et l'arbitrage final ne pouvait être que le fait du Prince. C'est durant une de ses causeries avec Yves Mourousi, le quatorze juillet, que François Mitterrand annonça le choix du tracé retenu au cœur de la zone la plus peuplée de la vallée du Rhône. « Le président de la République voulait un TGV écologique », explique bien entendu Jacques Fournier. Et sans doute aussi un TGV qui évite la propriété de quelques amis de l'ancien chef de l'État dans le Luberon.

Peu de temps auparavant, un discret conseil à l'Elysée réunissait le chef de l'État et le patron de la SNCF en compagnie de l'ingénieur des mines Didier Oury, en charge de ce dossier, et du conseiller Afrique du chef de l'État, Guy Penne, lequel était surtout le maire de Sainte-Cécile-les-Vignes au cœur du vignoble. En revanche, les ingénieurs en charge du TGV Méditerranée n'ont pas été conviés à cette petite sauterie.

Haut fonctionnaire très politique, Jacques Fournier n'a aucune culture industrielle. Il faut se reporter à son livre, paru en janvier 1993, *Le Train, l'Europe et le service public*, pour découvrir la façon désarmante dont il justifie l'investissement du TGV Méditerranée. « Le critère de choix d'un investissement est normalement sa rentabilité qui peut être appréciée de deux manières. On peut s'en tenir à la rentabilité qu'il présente pour l'entreprise et le calcul est alors simple... Cette méthode est satisfaisante du point de vue de la gestion des entreprises. Mais elle ne l'est pas du point de vue de la collectivité, parce qu'elle ne valorise pas les effets externes de

l'investissement : coûts qu'il engendre vis-à-vis de l'environnement, mais aussi avantages qu'il procure du point de vue du développement économique général. » Il faut s'accrocher pour suivre cette démonstration qui met en avant, sans originalité, les avantages du rail. Encore faut-il apprendre à les évaluer. « Pour les projets ferroviaires, poursuit Fournier, la SNCF calcule un taux de rentabilité socio-économique qui intègre certains de ces éléments. Il justifie que la collectivité intervienne pour permettre la réalisation de projets qui ne sont pas rentables au sens strict. » Et le même d'ajouter : « Le Taux de Rentabilité Sociale ou TRS, tel qu'il est actuellement calculé, est un instrument très rudimentaire qui ne mesure que très imparfaitement l'impact de l'investissement sur la collectivité. » Que des milliards d'euros aient été investis à l'époque, avec une règle à calcul aussi « rudimentaire », laisse tout de même perplexe.

Jacques Fournier n'est pas plus convaincant sur l'impasse financière structurelle dans laquelle se trouvait l'entreprise qu'il présidait.

« On était parti vers un truc d'équilibre, explique-t-il, mais finalement il y a eu des déficits d'exploitation en 1991 et 1992 : moindre croissance, des taux d'intérêt élevés. L'organisation de l'entreprise répond à une certaine complexité, on pourrait la simplifier un peu, mais le ferroviaire a un coût intrinsèque, le déficit structurel vient des investissements que l'État doit prendre en charge. » Pas question pour autant de diminuer les effectifs. Dans son livre, Jacques Fournier s'interroge : « Ne va-t-on pas trop loin dans une recherche de productivité qui peut conduire à une déshumanisation du service public ? » Pas question non plus de remettre en cause la nouvelle grille de rémunération fort coûteuse qu'il avait négociée avec les syndicats et qui lui valut une lettre furibarde de Michel Charasse, alors ministre du Budget.

Pour couronner le tout, la mise en place d'un nouveau système informatique de réservation des places, dit système Socrate, s'est traduite, en 1993, par un immense bug. Les installations n'avaient pas été suffisamment contrôlées avant usage et les personnels insuffisamment préparés. À l'époque, il avait fallu faire vite et lancer « Socrate » pour l'inauguration du TGV Nord, qui coïncidait avec

les élections législatives de 1993. Pierre Mauroy, le maire de Lille, voulait « son » TGV pour l'échéance électorale.

Face à un tel bilan, certains dirigeants de la SNCF font preuve aujourd'hui d'un peu d'esprit de repentance. À la fin de l'année 1993, le déficit annuel s'élevait à sept milliards de francs et l'endettement à 137 milliards. Ce n'est pas rien... Ancien directeur général de l'entreprise durant la présidence de Jacques Fournier, Jean-François Benard conserve des souvenirs nettement plus mitigés que son patron. « Après la guerre du Koweït en 1991, les comptes courants plongeaient, on sentait bien qu'on allait dans le platane. » Le TGV Nord était plus long à amortir que prévu, les Belges prenaient trois ans de retard sur le Thalys. « Je croyais beaucoup dans ces lignes qui permettaient de passer la journée à Bruxelles et le week-end à Londres, poursuit Benard, mais en termes financiers, la situation était périlleuse. » Et le même d'ajouter : « Les arguments financiers n'intéressent pas bon nombre de cheminots pour qui le contribuable n'a qu'à payer. »

D'une formule assassine, Philippe Essig résume fort bien ces années d'inconscience : « La classe politique n'a jamais dit aux Français, le TGV est un très joli joujou, mais il coûte très cher. Ainsi les Français pensent que le TGV leur est du, un peu comme la baguette ou le Smic. »

Les trains à grande vitesse ne sont pas seuls en cause. Totallement asséchées par le TGV, les lignes Corail perdent aujourd'hui deux cents millions d'euros par an. 7 % des trains génèrent à eux seuls la moitié de ce déficit. Le Corail Nantes-Bordeaux perd dix millions d'euros par an, le Nantes-Lyon huit millions, le Bordeaux-Lyon six millions. « Le coût du Corail, affirme-t-on à la SNCF, ne devient supportable qu'en supprimant dix trains de nuit et autant de dessertes régionales. » Aujourd'hui, les profits qui proviennent des lignes TGV suffisent tout juste à couvrir les dettes des lignes Corail.

La direction de la SNCF affirme qu'elle lutterait volontiers contre cette hémorragie des lignes secondaires, mais que les élus, hélas, s'y opposeraient. « Les politiques nous demandent des économies, explique un haut cadre de la SNCF, mais quand on supprime un Corail de nuit totalement vide, ils hurlent. » Cette argumentation

n'est pas fausse, même avec les libéraux du gouvernement Raffarin au pouvoir. Ainsi lorsqu'au printemps 2003 a été fermée la ligne Paris-Aurillac qui transportait, la nuit, douze passagers en moyenne, le député UMP de l'Aveyron, Jacques Godfrain, a poussé des grands cris auprès du cabinet de Dominique Bussereau. Lequel s'est empressé d'appeler Guillaume Pepy, le numéro deux de la SNCF, pour tenter une intervention. « On a fermé la ligne quand même », explique-t-on au siège de la SNCF, et c'est tant mieux. »

La presse ne peut guère dénoncer ces avantages indus puisqu'elle-même profite du système. Jusqu'à la présidence de Louis Gallois qui mit fin en partie à ce scandale, plus de trois cents plumeaux bénéficiaient de tarifs privilégiés pour leurs voyages en famille et en chemin de fer. Par dizaines, des cartes étaient délivrées aux membres de multiples associations de journalistes : la presse judiciaire, la presse municipale parisienne, la presse ministérielle, les chroniqueurs de la gastronomie, la presse agricole ou encore les journalistes FO.

Il faut savourer la lettre adressée par un de ces privilégiés au service de communication de la SNCF, un morceau d'anthologie. Félix Colin, journaliste parlementaire, écrit : « Voici, ci-joints, ma carte 1994, accompagnée d'une nouvelle photographie, mais si vous pouviez réutiliser celle de la carte 1994... elle est, je crois, nettement mieux. Je vous confirme que j'aurais plaisir à vous convier à déjeuner au restaurant de l'Assemblée nationale dès les premiers jours du mois de mai. »

« Il n'y a pas de problème qu'une absence de décision ne parvienne à résoudre », affirmait Henri Queuille, élu radical de Corrèze et par trois fois président du Conseil sous la IV<sup>e</sup> République. Cette jolie maxime s'applique fort bien à la gestion très politique du chemin de fer en France.

## CHAPITRE II

### L'électrochoc de 1995

**L**a formation du gouvernement d'Édouard Balladur, en 1993, aurait dû siffler la fin de la récréation. En deux ou trois ans, les rapports d'experts se multiplierent qui montraient l'ampleur des dérives financières de la SNCF. Des amis politiques du gouvernement de droite jusqu'à la très chic fondation Saint-Simon, qui réunissait, dans les années 1990, l'élite éclairée du patronat, des médias et de la fonction publique, les spécialistes furent tous d'accord. Tous les ingrédients d'une grave crise du système ferroviaire étaient en place.

Sollicité par son ami Alain Madelin, Christian Stoffaes s'en donna à cœur joie en remettant un pavé assassin aux ministres de tutelle. « Le chemin de fer est devenu un moyen de transport d'appoint, le drame est qu'il se vive toujours comme hégémonique, critiquait l'ingénieur des Mines. Polluante, dangereuse, la route aurait injustement ravi la première place au rail. Il y a l'idée, à la SNCF, d'un réseau qui innerve le territoire, héritage des grands parents, et qu'il n'est pas question de toucher. Or sur les 35 000 kilomètres de voies, les deux tiers devraient être fermés. Mais le dire relève de l'agression caractérisée. » Et de conclure : « La SNCF représente un bloc compact qui s'adosse à un socle idéologique. »

C'est l'époque où la fondation Saint-Simon se pencha elle aussi sur l'état des chemins de fer. Sous la signature d'un groupe de

fut consacrée au « Présent d'une illusion ». L'auteur en était un des plus brillants énarques entrés ces dernières années à la SNCF, David Azéma, passé depuis au groupe Vinci, cette société privée et performante qui couvre la France de parkings et gère des autoroutes. Disons que le constat d'Azéma n'est pas tendre et reste malheureusement toujours d'actualité en 2004. « La glissade vertigineuse des résultats de la SNCF depuis 1992, écrit l'ancien de la maison, n'est pas seulement inquiétante pour des raisons financières et comptables. Elle révèle, malgré la fuite dans l'investissement et le tassement des recettes et des prix pour rester dans le marché, une incapacité apparente de l'entreprise à enrayer la désaffection de sa clientèle et à juguler le divorce de ses coûts. » Et encore : « Cette impasse est en fait celle d'un mode d'organisation et de gestion des compagnies ferroviaires, en vigueur en Europe depuis l'après-guerre, et dont la SNCF représente probablement la quintessence. Malgré ses difficultés croissantes, la SNCF s'est arc-boutée sur ce modèle de gestion en développant des stratégies défensives, qu'il faut bien identifier si l'on veut cesser de se bercer d'illusions. Ces stratégies fondées sur la défense du *statu quo* trouvent aujourd'hui leurs limites. Remises en cause de toutes parts, elles ne pourront plus longtemps protéger l'entreprise d'un *aggiornamento* douloureux. »

Et suivent quelques pages brillantes et redoutables sur les maux du ferroviaire : « splendeur et misères des rendements décroissants », « irrésistible baisse des recettes », « ascension des coûts », « dégradation structurelle des résultats », « culture non marchande ». Autant d'ingrédients d'un modèle prométhéen et bloqué.

Face à une telle situation, il est urgent d'agir. Nommé à la tête de la SNCF le 7 mai 1994, Jean Bergougnoux est le premier qui tenta, à sa façon, de mettre fin à ces dérives financières. Adoubé par Matignon et soutenu auprès de l'Élysée par son prédécesseur Jacques Fournier, le nouveau patron de la SNCF représentait un choix politique consensuel. Cet ingénieur des Ponts avait parfaitement réussi à la direction générale d'EDF : redressement des comptes, diminution de la dette et amélioration du climat social.

En effet, Bergougnoux joua sa partition sur un mode technocratique, sans grand charisme, et en contournant les syndicats. Du genre à ne pas accepter que la lutte des classes soit toujours une réalité à la SNCF. Du genre aussi à ne pas comprendre que le gouvernement ne le soutenait qu'à peine, comme la corde soutient le pendu. « Le défaut de Bergougnoux, juge un polytechnicien qui travailla à ses côtés, c'est de se croire plus intelligent que les autres et de le montrer, il aura été un peu le Juppé des chemins de fer. » Et un autre, qui servit sous ses ordres : « Jean parle comme un livre, les cheminots ne le comprenaient pas. »

Des sa nomination, le nouveau président organisa des réunions par vidéoconférence avec la participation de centaines de cadres. « Je ne vous promets pas la facilité », leur annonce-t-il. « Prenons notre destin en mains », trancha-t-il. La SNCF serait « étranglée » et la spirale du déclin en marche. Le discours se voulait churchillien : du sang, des larmes et du service au client. « Nous avons perdu la confiance de nos concitoyens. » Rien de moins.

Des cette époque, toutes les enquêtes montraient en effet que la SNCF était en queue du peloton des entreprises publiques en matière d'image dans l'opinion. Chaque jour, des centaines de lettres parvenaient à la direction des chemins de fer, dénonçant la « complexité » ou l'« injustice » des tarifs, la « rigidité du système de réservation », les « déficiences de l'accueil téléphonique ».

Le message de Jean le Preux ne passa guère. Pas plus auprès d'une base démobilisée que d'un encadrement qui traîna des pieds. Même les trois directeurs généraux adjoints, tout trois polytechniciens, n'encouragèrent guère leur camarade de l'X. Au terme d'une réunion en petit comité, l'un d'entre eux prit son patron à part : « Ce que tu as dit, tes prédécesseurs l'ont dit aussi, on a déjà essayé mais cela n'a pas marché. » Parfois, le même introduisait une variante : « Les choses sont beaucoup plus compliquées qu'il y paraît aux nouveaux venus. »

En attendant, Jean Bergougnoux prit son bâton de pèlerin pour frapper aux portes des ministères afin de négocier le nouveau « contrat de plan » que souhaitait lui imposer l'État. Sous ce nom abstrait se

cachait une tentative louable de partager l'effort financier entre un État, qui augmenterait ses dotations en capital; et les chemins de fer, qui s'engageraient sur des progrès de productivité drastiques : suppression d'au moins 20 000 emplois, fermeture de 3 000 kilomètres de ligne... Le patron de la SNCF liait le redressement de l'entreprise à la prise en charge par l'État d'au moins 100 milliards de francs de dettes sur les 175 affichés. Édouard Balladur et son ministre du Budget, Nicolas Sarkozy, ne se montrèrent pas hostiles à de tels engagements, ils n'eurent pas le temps de les honorer entre 1993 et 1995.

Avec la nomination d'Alain Juppé à Matignon au printemps 1995, le climat changea radicalement. Matignon considérait le contrat de plan comme un chantage discret aux subventions dont la SNCF avait le secret. Conscient de l'ampleur des résistances, Jean Bergougnoux faisait parvenir une note à Alain Madelin, éphémère ministre des Finances après l'élection de Chirac en 1995. Les problèmes sont structurels, immenses, lui expliqua-t-il. Et il le mit en garde : soit le gouvernement organise un grand débat national, soit ça pétera un jour.

Alain Madelin parti, le président de la SNCF se heurta à un mur. Jean Arthuis, le successeur de Madelin à Bercy ? « Il n'était pas le genre à avoir de vision grandiose, note aujourd'hui Bergougnoux avec un peu de rancune, c'était un expert comptable. » Bernard Pons, le ministre des Transports, ne valait guère mieux à ses yeux.

Autre obstacle, les directions du Trésor et du Budget s'affrontaient déjà, comme le font encore aujourd'hui leurs représentants au conseil d'administration. Le Trésor est traditionnellement attentif au désendettement de l'État, le Budget à l'équilibre des comptes annuels. Ainsi, la proposition de Bergougnoux de « cantonner » la dette de la SNCF se heurta à l'opposition du Trésor. Pas question d'alourdir la dette publique. Pris en tenaille entre une tutelle absente et un personnel mobilisé, le patron de la SNCF perdit pied rapidement.

Durant l'été 1995, Alain Juppé recevait à Matignon un Bergougnoux qui tenta, une fois de plus, de lui vendre le fameux contrat de plan. Juppé lui prodigua de bonnes paroles ; mais

surtout, il s'enquit du projet de TGV pour Bordeaux. Bergougnoux ne put que botter en touche... « Si je comprends bien, poursuit Juppé, je ne suis pas en tête de liste. »

Pour couronner le tout, l'embellie conjoncturelle de 1994 ne se poursuivit pas l'année suivante. L'embauche de conducteurs afin de répondre à une timide reprise du fret se révéla une décision hasardeuse. Lors d'une réunion du comité stratégique animée par l'actuel numéro deux de la SNCF, Guillaume Pepy, Bergougnoux s'alarmait de voir le budget non tenu. « Écoutez, président, lui expliqua Pepy, les budgets n'ont pas été tenus depuis vingt ou trente ans, et les patrons de la SNCF n'ont pas sauté pour autant... En revanche, ils ont pu être virés après des accidents de train ou des grèves générales. Ce sont là les priorités non écrites de la SNCF. » Et Pepy n'avait pas franchement tort.

Le 15 novembre 1995, à la tribune de l'Assemblée nationale, le Premier ministre annonça la refonte des régimes sociaux, dont celui de la SNCF. À ce stade, personne ne pensait qu'il allait précipiter le mouvement. Le président de la SNCF avait en effet bombardé les conseillers de Juppé et de Pons de notes alarmistes sur toute réforme brutale.

« Le problème des retraites est-il vraiment sensible à la SNCF ?, lui avait demandé le conseiller social d'Alain Juppé en le recevant à Matignon.

— C'est de la dynamite », lui répondit Bergougnoux.

Et pourtant Alain Juppé va tenter de passer en force. Plus qu'une énorme vague, ce fut une déferlante. Un énorme rouleau sur lequel les principaux syndicats, CGT et CFDT en tête, surferont avec une maîtrise indéniable. Le 24 novembre 1995, c'est l'explosion. Sifflets, tambours, trompettes, fumigènes et torches rouges ouvrent les cortèges des manifestants. Les slogans, dont le fameux « Tous ensemble », sont repris avec détermination, martelés par des battements de pieds. Quinze jours durant, la direction de la SNCF s'enferme dans son siège haussmannien du 88, rue Saint-Lazare. Informés par fax des discussions engagées par les syndicats directement avec le

gouvernement Juppé, les cheminots votent quotidiennement, en assemblées générales, la poursuite de leur mouvement. L'Hexagone se hérisse de piquets de grève. « On a signé pour la retraite à 55 ans. Pas question d'y toucher », clament de jeunes recrues de 25 ans. À Oulins, les grévistes soudent le portail de leur établissement. À Bordeaux, les cheminots démarquent les salariés d'entreprises privées. Sympathisant vert et bon vivant, Michel Beau, un dirigeant de la CFDT Cheminot, jubile en se remémorant cette mobilisation exceptionnelle. « En s'opposant à la réforme des retraites tout en rejettant le contrat de plan de l'entreprise, nous étions bien, analyse ce personnage enthousiaste. Ni trop catégoriel, ni trop corporatiste. Soutenus majoritairement par les usagers, nous sommes vite devenus la locomotive du conflit. »

Secrétaire général de la CGT Cheminots, Bernard Thibault impose, dans les manifestations et sur les écrans de télévision, son allure de grand Duduche, sa coupe Beatles, son regard clair, sa tranquillité de pêcheur à la mouche. En interne, ce partisan d'un syndicalisme rassemblé s'est imposé par sa capacité de conviction. Son enracinement dans le réel tranche cruellement avec la raideur du Premier ministre, Alain Juppé. Grande première, au sein de la SNCF, la moitié de l'encadrement a cessé le travail...

Dans le sillage des défilés s'épanouit toute une sociabilité populaire chère à tradition du rail. « On n'avait jamais vu ça, se souviennent des agents nantais. On organisait un repas fraternel avec les conjoints, parfois une petite soirée dansante le samedi. » Les non-cheminots sont chaleureusement conviés à ces « gueuletons ». La gastronomie roborative de ces casse-croûte – mogettes, moules, huîtres, choucroute – suppose une intendance sans faille. Des ateliers sont réquisitionnés pour sécher les saucisses. Retraités et épouses officient sur le pont des dépôts. Le week-end venu, des familles entières participent aux manifestations. Insensible à ce climat exceptionnel, Jean Bergougnoux adresse, le 28 novembre, un courrier pour le moins décalé à chaque cheminot. « Le contrat est pour vous une chance réelle à saisir et je ne pense pas qu'il s'en représentera une semblable à l'avenir », expose-t-il doctement. Tout aussi insouciant,

Juppé fanfaronne à l'Assemblée : « Je tiendrai. » Les milieux économiques viennent de le lâcher. Au palais Brongniart, les cours de la bourse et du franc reculent.

Sous la houlette de Valéry Giscard d'Estaing, jamais en panne d'une pique contre Jacques Chirac, le conseil régional d'Auvergne déplore que « les régions n'aient pas été associées à la préparation du contrat de plan de la SNCF ». Le gouvernement cherche à gagner du temps, en pariant sur le pourrissement du conflit pendant les fêtes. Il nomme une commission puis un négociateur, Jean Mattéoli. Cet ancien déporté est revenu des camps de concentration allemands grâce au soutien de militants syndicaux du rail. Reconnaissant à l'égard des cheminots, ce gaulliste de gauche incite le pouvoir à assouplir ses positions. Du coup, les gares parisiennes ne seront pas investies par les CRS.

Loin de s'effilocher, la grève unitaire monte en puissance, symbolisée par une poignée de main historique entre Marc Blondel, le leader de Force ouvrière, et Louis Viannet, le secrétaire général de la CGT. « Juppé seul face au chaos », titre *Le Quotidien*. Même la Fédération nationale des usagers des transports (FNAUT) et le sénateur RPR Hubert Haenel, longtemps hostiles au conflit, demandent le 5 décembre la révision du contrat de plan. C'est dire...

En rangs serrés, les manifestations se succèdent. « En dépit de la fatigue, le moral était extraordinaire », témoigne Claude Marache, de la CGT. Icônes populaires depuis leur bataille en faveur de meilleurs soins, des infirmières en blouse blanche franchissent impénitamment le cordon du service d'ordre de la CGT Cheminots et remettent des bouquets de fleurs à Bernard Thibault. « En d'autres circonstances, l'accord qui s'ensuivit aurait pu me faire chavirer », confie l'intéressé<sup>1</sup>. Le 12 décembre, le sociologue Pierre Bourdieu, à l'initiative d'un appel de soutien aux grévistes, rencontre les cheminots gare de Lyon. Des intellectuels comme Olivier Todd ou Michel Crozier entonnent l'antienne de la faillite des élites.

1. *Voies Libres*, publications *La Vie Ouvrière*.

Le gouvernement finira par capituler sur les retraites. Recevant les OS du rail, les ministres Bernard Pons et Anne-Marie Idrac confirment, par écrit, le gel du contrat de plan de la SNCF et l'arrêt des restructurations. Surtout, ils promettent à la CFDT et à Bernard Thibault, particulièrement soucieux de sortir par le haut de ce conflit historique, ce qu'ils ont refusé au P-DG de l'entreprise, Jean Bergougnoux : ils s'engagent à désendetter l'entreprise. Première organisation syndicale de la maison depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la CGT vient de démontrer qu'elle sait valoriser un rapport de force. Discrédité, le présomptueux Bergougnoux n'a plus qu'à partir. « De mémoire de cheminots, ce qui a travaillé les coeurs et les esprits durant cette grève unique est sans égal, résume avec recul mais non sans lyrisme, Bernard Thibault. Que les salariés perçus comme apathiques, les bras ballants, frappés par l'individualisme ou la résignation, aient décidé de relever la tête, en a marqué plus d'un. À la question fatale "Peut-on faire autrement?", s'est substitué un nouveau questionnement : "Pourquoi y aurait-il que les solutions que l'on nous propose qui vaillent?" C'est beaucoup. Le champ du possible s'est brutalement élargi. »

Une telle grève, les organisations syndicales du rail en révoyaient depuis l'après-guerre. Unitaire, elle les absout d'années de surenchères et de guérillas stériles.

Dès 1909, les cheminots avaient obtenu la retraite à partir de 55 ans d'âge et vingt-cinq années d'ancienneté. À l'époque, cette pension ne leur avait pas été accordée par philanthropie par les compagnies privées. Édouard de Rothschild et ses pairs cherchaient le meilleur moyen de fidéliser leurs nombreux agents, sans leur accorder d'augmentation de traitements. L'espérance de vie des cheminots n'excédait pas la soixantaine... Depuis, les organisations du rail, par peur de ne pouvoir échanger, sous la houlette d'un État impécunieux, cette rémunération différée contre une hausse immédiate de salaires, ont montré un attachement atavique à cette forme de pension.

En 1920, l'État octroie aux cheminots un statut unique du personnel. Il tient alors à les remercier de leur dévouement pendant

la Grande Guerre. Ce texte prévoit la présence d'élus syndicaux dans les instances de promotion et de sanction des salariés. Une première dans l'Hexagone ! Indirectement, ce statut va contribuer à figer, sur un critère d'ancienneté, le mode d'avancement des agents du rail. Par ouvriérisme, la CGT freinera toujours des quatre fers, l'ouverture d'un débat sur le salaire intégrant ne serait-ce qu'une prime minime au mérite. « Dans nos rangs comme ailleurs, les moins motivés sont parfois ceux qui créent le plus de problèmes », soupire un sympathisant. En 1937, lorsque la faillite du système associant État et compagnies privées devient patente, l'État rachète la totalité du capital du réseau ferroviaire tricolore. À cette occasion, Pierre Seymard, le leader de la CGT, s'insurge contre cette étatisation. Il exige que le conseil d'administration de la SNCF soit partagé entre État, usagers et personnel. La première interprétation cégétiste du sigle SNCF sera : « Sabotage de la Nationalisation par le Capitalisme Ferroviaire. » À l'Assemblée nationale, le déficit chronique de la SNCF, – déjà – tel qu'il est hérité des compagnies privées, déchaîne les foudres de quelques parlementaires. « Cette amertume esquisse un thème durable et compréhensible de la critique syndicale, analyse le chercheur et historien Georges Ribeill<sup>2</sup>. Reconduits en totalité dans la SNCF, les cheminots des anciennes compagnies ont eu le sentiment de voir se substituer à l'autorité des Seigneurs du rail celle tout aussi unilatérale de l'État patron. »

Reconnaissant leur engagement dans la résistance et dans la reconstruction du pays, ce patron-là leur accorde pourtant, en 1948, le fameux « dictionnaire des emplois », 142 métiers listés. Un répertoire interne rigide des attributions des agents qui, en pratique, leur permet de refuser d'effectuer certaines tâches. Cette bible devient vite un boulet. Elle arase les solidarités horizontales, tout en bridant la productivité de la SNCF. Les nouveaux métiers n'y figurent pas. Toutefois, par peur de sacrifier des emplois, les représentants des cheminots n'ont jamais eu le courage de redessiner cette armure encombrante.

2. *Les Cheminots*, Éditions La Découverte, 1984, 127 pages.

D'inspiration révolutionnaire, la fédération CGT voit, des décennies durant, sa stratégie décidée place du Colonel Fabien, au siège du parti communiste français<sup>3</sup>. Pourtant, à la base, ses cheminots sont peu politisés. Fraîchement débarqué de sa campagne, l'exploitant ou l'ouvrier agricole, promu agent du fer, vit en réalité sous un double patronage : celui du paternalisme social incarné par le petit chef, les amicales de buveur d'eau, les coopératives de jardinage et celui du syndicat, dont il suffit de régler les timbres et de respecter les consignes de grève pour bénéficier de son assurance tous risques. La situation de la fédération des agents de conduite, la FGAAC, historiquement deuxième OS de la SNCF, est tout aussi particulière. En dépit de sa première devise anarchisante, « Ni Dieu ni maître », la FGAAC, née d'une première scission de la CGT, se consacre rapidement à la stricte défense des intérêts catégoriels des héritiers des « gueules noires ».

L'avènement de la guerre froide, en 1948, enferme la CGT dans une stratégie d'opposition frontale. Exclu du conseil d'administration de l'entreprise, le syndicat n'y reviendra qu'en 1972. Pendant toute cette période, son déficit en matière d'analyse économique va s'accentuer. Les relations financières entre l'État et la SNCF ne sont pas discutées dans le mouvement. « La CFTC nous transmettait bien quelques documents. Mais nous manquions de données fiables et nous n'avions pas les moyens de peser sur les délibérations au sommet », se remémore Christiane Roulet-Bedon, ex-secrétaire adjointe de la CGT Cheminots et présidente de l'Institut d'histoire sociale de la fédération (IHS).

Dans la grande maison, le « dialogue social » n'est pas encore un thème de réflexion. Les réunions syndicales sont interdites dans les locaux de la SNCF. « Lorsqu'un chef d'établissement recevait un délégué du personnel, il se gardait bien de le saluer ou de lui offrir

3. Les leaders cheminots connaîtront fréquemment une carrière politique ou confédérale. Pierre Seymour précédera Maurice Thorez au poste de secrétaire général du parti communiste. Gérard Monmousseau, Georges Séguy puis, plus récemment, Bernard Thibault deviendront patrons de la CGT.

une chaise, raconte Danielle Sinoquet, administratrice SNCF et fille de cheminot. Mon père devait sans cesse argumenter, construire le fameux rapport de force. » En 1953 et 1959, des grévistes sont réquisitionnés. « À Rouen entre apprentis de 18 ans, nous nous rangions encore en rang, deux par deux, pour aller à la cantine, se remémore Lucien Lecanu, futur administrateur CGT de la SNCF. Nous n'avions pas le droit de quitter l'hôtel après 18 heures. » Une plaisanterie circule qui traduit cette chape de plomb : « La SNCF, c'est l'armée plus la discipline. »

Les salariés qui, à l'appel de la CGT, retardent l'embarquement des soldats vers l'Indochine puis vers l'Algérie, encourent de lourdes sanctions après avoir refusé le préavis de cinq jours imposé par de Gaulle. Les révoqués ne seront réintégrés qu'en 1982, par le ministre communiste Charles Fiterman.

Les syndicats de cheminots et la direction de la SNCF ne sortiront jamais de l'ornière d'une conflictualité aberrante. Chaque jour, une trentaine de préavis de cessation de travail s'accumulent sur le bureau du président des chemins de fer. « Nous étions coresponsables de cette culture de conflit, reconnaît-on au siège de l'entreprise. Longtemps, nos cadres avaient pour instruction de ne pas céder aux revendications avant le blocage du trafic. Nous ne voulions pas payer deux fois, à la négociation puis pendant la grève. » Les chefs de région et, *a fortiori*, les chefs d'établissement ne disposent à l'époque d'aucune marge de manœuvre pour satisfaire les revendications locales. Le voyageur pâtit de ces rigidités. Qu'importe ! Officiellement, la CGT reste fidèle à ses orientations. En 1965, son projet baptisé « Pour une gestion démocratique de la SNCF » exige toujours une co-gestion État-usagers-salariés. En réalité, les cheminots se vivent comme une administration qui seule sait ce qui est bon pour ses passagers. « Que les trains soient vides ou bondés ne nous interrogeait guère », reconnaît avec franchise un élu...

Le grand vent de Mai 68 estompe un temps la défense nostalgique de ces « métiers du rail ». Dans la foulée des événements, un mouvement revendicatif national se dessine en 1971 sur la question des salaires. Fleurs en banderoles, les syndiqués de la CGT, de la

CFDT, de la FGAAC s'imaginent qu'ils deviendront le fer de lance d'une mobilisation plus large. Ils subissent, au contraire, un échec cuisant. Au terme de onze jours de conflit, ils arrachent difficilement une prime d'une centaine de francs, vite rebaptisée prime de vacances.

Sur un plan culturel, le fossé ne cesse de se creuser entre, d'une part, une direction technicienne et de nouveaux syndicats en pleine ébullition et, d'autre part, les OS et leur électorat. Dans la France de Pompidou, les militants de la CFDT – issue, en 1964, de la CFTC déconfessionnalisée et propulsée deuxième OS de la SNCF – participent aux comités de soldats, soutiennent les combats de Lipp et du Larzac, les balbutiements du féminisme. En retrait, le microcosme cheminot s'ébroue plus lentement. Lasses d'être cantonnées à l'éducation des enfants et à la préparation de la « gamelle », les épouses au foyer entrent progressivement sur le marché du travail. Ces couples « mixtes » cultivent de nouvelles amitiés. Ils se découvrent d'autres horizons et formulent... des revendications inédites. Les maris nouvelle vague ne souhaitent plus, par exemple, enchaîner les « découchés », baluchon sur l'épaule et multiplier les week-ends loin de leur domicile.

Peu à l'écoute de ces changements, au sein des OS comme de son personnel, la tête de l'entreprise s'accroche à ses institutions paternelles, héritées des compagnies privées. Dans ses cités du Mans, de Sotteville près de Rouen, de Tergnier (Nord), elle garde la main sur les budgets de ses centaines de jardins d'enfants, de ses colonies (plus de 300 000 journées de vacances assurées), de ses 80 maisons de vacances. Vestige d'une époque de pénurie, ses trains d'économat ravitaillent encore ses ouailles. Si les représentants des salariés siègent aux comités des activités sociales, ils n'y disposent que d'une voix consultative. La SNCF planifie le logement et la maîtrise des dépenses de santé de son personnel. Dégradé, son parc immobilier lui coûte de plus en plus cher. En revanche, ses 23 centres médicaux régionaux et ses 200 cabinets de consultation ne désemplissent guère. Efficace, cette prévention a pour corollaire un taux d'absentéisme cheminot parmi les plus bas de France. « Ganglions

gonflés, amygdales en feu, il m'est arrivé plus d'une fois de quitter le cabinet du médecin maison avec un tube d'aspirine et des infusions de tilleul, apte pour le service », se souvient un militant<sup>4</sup>.

Durant le septennat de Giscard, ces pratiques sociales ne suffisent plus à enrayer les départs. Dans les Alpes, la région lyonnaise, le personnel d'exécution migre volontiers chez Pechiney ou chez Berliet, entreprises aux traitements plus attractifs. Aussi, afin de freiner la montée des revendications, salariales notamment, la direction de la SNCF mise ouvertement sur l'émiettement syndical. Vingt-cinq ans durant, elle va s'accommoder, de bonne grâce, de la mainmise de la Fédération de maîtrise des cadres, la FMC devenue UNSA, sur la carrière de son encadrement. Cette bienveillance confortera cette hiérarchie intermédiaire dans son conservatisme.

« Un militant appartenant à la CGT ou la CFDT avait alors les plus grandes difficultés à être proposé au grade de cadre par un chef d'établissement », s'indigne Guy Audouy, de la CFDT, lequel n'a toujours pas pardonné à son chef d'atelier de l'avoir bloqué pendant près de sept ans. Conciliante avec la FMC, la direction de la SNCF soigne également la FGAAC. Les salaires des agents de conduite finissent par être constitués de plus de 40 % de primes ! De leur côté, les grandes OS reportent leurs espoirs sur la conquête du pouvoir politique. Soutenant le programme commun, la CGT se garde, soigneusement, de gêner les manœuvres de la place du Colonel Fabien. Les militants de la CFDT placent studieusement sur une proposition de loi consacrant le droit de chaque citoyen au transport<sup>5</sup>. Seule la publication, en 1977, du rapport du conseiller Guillaumat, qui prône la suppression de 6 000 kilomètres de voies, provoque une levée de boucliers et de banderoles.

4. Les personnels de la SNCF n'auront accès à la médecine de ville qu'en 1983, en perdant la gratuité totale des soins.

5. Soucieuse d'influer la politique d'aménagement du territoire de la France, la CFDT crée dès 1977 une structure regroupant les branches professionnelles du transport, la Fédération nationale des transports (FGTE). Trois ans plus tard, la CGT l'lime et fonde l'UIT, l'Union interfédérale des transports. Ces structures visent à organiser socialement les chauffeurs routiers, de manière à mieux affronter la concurrence rail-route.

L'arrivée de la gauche au pouvoir sauve la SNCF d'un déclin programmé. La maison est recapitalisée d'un milliard de francs. Elle hérite également d'une montagne colossale de dettes. Mais sous la tutelle du communiste Charles Fiterman, les OS se gardent bien de jouer les Cassandre. Elles ont du « grain à moudre », c'est-à-dire des avancées à présenter à leurs adhérents : les 39 heures, la revalorisation du travail de nuit. Avec le vote des lois Auroux, elles obtiennent des élus au conseil d'administration de la SNCF, la rémunération d'une centaine de permanents et plus de 2 000 heures de délégation. Ensuite, elles s'assurent, via les comités d'entreprise, de la gestion des œuvres sociales. Enfin, par le vote de la Loti, le Parlement leur accorde des comités hygiène et sécurité et la création de 35 comités d'établissements régionaux coiffés d'un CCE.

Les OS pratiqueront avec diligence et ferveur l'ensemble de ces nouveaux forums. Carreaux cassés, papier toilette manquant, douches défectueuses seront dûment signalés à l'encadrement. Très vite, le nombre de sujets évoqués, en comité, par un syndicat devient son meilleur argument de campagne. « Avant nos élections, tous les deux ans, c'était à qui poserait le plus de questions, raconte un élu. On se sentait obligé d'entrer dans ce truc infernal. Le dialogue social de l'époque. » Pour autant, ces nouvelles structures, cette soif de réunions, ne parviennent guère à prévenir les grèves. « La SNCF est une maison très masculine, analyse Danielle Sinoquet, administratrice CGT. Cheminots et responsables ont besoin de se compter, avant de transiger. » À Artois-Douasy, près de Lens, un patron d'exploitation attend encore le débrayage de ses collaborateurs avant de leur offrir des paires de gants. Tout comme il se refuse à accorder des places de parking à ses contrôleurs avant que ces derniers arrêtent le travail...

Avec le tournant de la rigueur, au milieu des années quatre-vingt, les tensions salariales s'attisent. 70 % des agents du rail perçoivent une rémunération nette imposable inférieure à 6 000 francs par mois. Localement, les syndicats les plus corporatistes multiplient les incidents et les préavis. Ils obtiennent, au sortir de conflits, le paiement de frais professionnels fictifs, de primes

parfois indues. Croulant sous le service de sa dette, plus de 450 millions de francs annuels, le siège de la SNCF, ne parvient plus à contenir ces dérives. Difficile, en effet, de jouer les patrons vertueux lorsqu'en s'adonnant à sa passion TGV, on a laissé filer son endettement au-delà des 180 milliards de francs ! Au conseil d'administration, les OS doivent admettre une réalité catastrophique : « Pour la première fois, nous disposons de chiffres fiables et de moyens d'expertises, explique Christiane Roulet-Bedon. La dette de la SNCF, libellée en dollars, avait flambé avec la hausse du billet vert ! » Exigeant des pouvoirs publics qu'ils reprennent ce passif à leur charge, la CGT lance un slogan qui fait mouche : « Un cheminot sur 4 travaille pour les banques. »

S'estimant trahis par les politiques, nombre de salariés du rail ont également perdu confiance dans la capacité de leur direction à maintenir le rang de leur maison. Après le drame de Flaugeac, 32 morts, le 3 août 1985, sur une voie unique exploitée comme au XIX<sup>e</sup> siècle, les cheminots n'acceptent pas qu'un des leurs soit sanctionné par un tribunal, quand les conducteurs du convoi, par mesure d'économie, n'avaient pas été équipés de radios. Symptôme de cette révolte, pendant la grève de 1986 – entamée pour contester des modifications de grille salariale mais vite étendue à d'autres revendications –, les cadres traction refusent de conduire les locomotives à la place des mécaniciens. Une réaction inédite ! Puis, en exhibant l'inconfort de leurs bivouacs, la désolation de leurs foyers, les « roulants » conquièrent le soutien de l'opinion publique et la satisfaction de leurs revendications.

Dès sa nomination par la gauche, en 1989, Jacques Fournier va tenter de combler, un peu comme le fera Louis Gallois ces dernières années, cette fracture « managériale » entre la direction de la SNCF et ses employés. À tous les niveaux, il convie les personnels à rallier des groupes d'initiatives et de progrès, les fameux GIP. Son appel est entendu ; en l'espace de quelques mois, des milliers de salariés vont s'approprier ces outils du management participatif. « Après avoir débattu passionnément en atelier, en établissement, résume Michel Beau, de la CFDT, les cheminots ont réalisé que leurs aspirations,

faute de moyens au niveau local, ne seraient pas satisfaites. Ils ont vite déchanté. » Échaudés, les salariés du rail et leurs OS seront moins enclins à militer dans les cercles de réflexion préalables au contrat de plan de l'entreprise, autre chantier lancé par leur encadrement. « Avec le recul, poursuit Michel Beau, ces démarches inabouties de la direction auront été exactement ce qu'il ne faut pas faire. » En 1995, un sondage atteste de la désillusion ambiante : 81 % des salariés du rail ne sont pas confiants quant à l'issue de ces négociations relatives au contrat de plan. 9 % d'entre eux, seulement, portent un jugement positif sur le dialogue social dans l'entreprise. Les enjeux de la crise de 1995 sont posés...

Prise depuis trop longtemps de vapeurs, la SNCF attend son condottiere.

### CHAPITRE III

#### Le Floch-Prigent ou l'échappée belle

L'intronisation de Loïk Le Floch-Prigent à la tête de la SNCF s'est faite sous d'étonnantes auspices. Le 20 décembre 1995, jour où il est nommé par le gouvernement, 122 trains sont annulés dans le sud de Paris, 129 autres retardés. Mais les cheminots, qui se sont remis au travail après trois semaines de grève, n'y sont pour rien. Une canalisation de Gaz de France vient d'exploser au-dessus des voies à Villeneuve-Saint-Georges. Savoureux quand on sait que Loïk Le Floch-Prigent présidait jusqu'alors Gaz de France. Un adieu flamboyant à son ancienne entreprise et une arrivée détonante dans sa nouvelle entreprise.

« Ca part bien ! Il commence par faire des étincelles », se gaussent quelques cheminots qui ne se doutent pas encore que le bouillonnant Le Floch allait devenir leur héros, en dépit de son passage de météorite. Dans un contexte exceptionnel à plus d'un titre, l'ex-patron d'Elf va réformer la SNCF à coups de hache. Ratrapé par l'affaire Elf, Le Floch est dans la ligne de mire de la juge d'instruction Eva Joly, celle qui avait l'habitude d'« attendrir la viande », comme elle disait, en plaçant les justiciables en détention provisoire. En sauvant la SNCF, l'ami Le Floch pense que la SNCF va favoriser sa rédemption.

Pendant les six mois que Loïk Le Floch-Prigent va passer à la SNCF, du 20 décembre 1995 au 19 juillet 1996, tout est atypique,

surprenant, irrationnel, sensationnel. L'histoire de sa nomination résume à elle seule la complexité des relations de la SNCF avec le pouvoir politique.

Après le sacrifice de Bergougnoux, annoncé le 15 décembre par le gouvernement Juppé, on ne se bouscule pas au portillon, le bal des prétendants ne fait pas recette. Le poste est à haut risque, quatre des cinq patrons de la SNCF ont été démissionnés. Des noms circulent : le sénateur de droite Hubert Haenel, auteur d'un rapport sur la régionalisation, le patron de la Poste, Yves Cousquer, poussé par la CGT ou encore le préfet de Lyon, Paul Bernard, contacté par Bernard Pons qui s'illusionne encore sur son influence.

Erreur, la décision se joue à huis clos entre Matignon et l'Élysée. Impressionnés par l'exemple d'Air France où un patron socialiste, Christian Blanc, a calmé le jeu, Chirac et Juppé recherchent un homme de gauche et si possible providentiel. La candidature de Louis Gallois, ancien directeur de cabinet de Jean-Pierre Chevènement et alors président d'Aerospatiale s'impose très vite à Juppé. Les deux hommes furent camarades de promotion de l'ENA. Dans la matinée du 19 décembre, Louis Gallois est contacté par le gouvernement. Il pose ses conditions – une certaine autonomie vis-à-vis de la tutelle – puis doit conclure l'affaire dans l'après-midi. Pourtant le téléphone ne sonnera pas. Le soir, Gallois se rend comme il l'avait prévu au bal de l'Armement...

Tard dans la soirée, le nom du successeur de Bergougnoux est divulgué. Il s'agit de Loïk Le Floch-Prigent, un proche de Mitterrand qui a présidé successivement Rhône-Poulenc, Elf et Gaz de France. Comment un patron honni par la droite, qui l'a surnommé « Pink Floch<sup>1</sup> », a-t-il pu sortir du chapeau ? Pourquoi ce choix d'un ancien président d'Elf qui a déjà à ses trousses la juge Eva Joly ?

Chirac et Le Floch se connaissent un peu et depuis longtemps. En 1986, Chirac l'avait même débarqué de Rhône-Poulenc. En 1993,

il n'était guère intervenu pour sauver sa tête à la présidence d'Elf lorsque Balladur l'avait remplacé par Philippe Jaffré.

Un homme, un seul, a réussi à imposer ce choix à Chirac. Il s'agit de l'industriel François Pinault, grand ami du couple présidentiel.

Bretons l'un et l'autre, étrangers au sérial des grandes écoles, Pinault et Le Floch se connaissent et s'apprécient depuis quinze ans. Le Floch n'est-il pas membre du conseil de surveillance de PPR (Pinault Printemps Redoute) ? Un groupe qui pourra compter sur son aide pour vendre sa marque de vêtement Armand Thierry à Maurice Bidermann. La campagne de Pinault auprès de son ami Chirac finit par porter ses fruits.

Tout compte fait, personnage intuitif, l'hôte de l'Élysée sent bien Le Floch pour remettre la SNCF en ordre. L'entrepreneur à poigne est suffisamment mégalo<sup>2</sup> pour relever ce défi fou, assez rusé et charismatique pour remporter l'adhésion des cheminots et des syndicats.

Dès le lendemain de sa nomination, Le Floch saisit l'opportunité d'un colloque aux Échos pour donner des signes d'apaisement à la CGT. « Il existe de bons et de mauvais endettements », déclare-t-il.

Peu importe les protestations de la droite. L'arrivée de Le Floch fait aussitôt monter au créneau un député pour le brocarder sur le thème : ce commis de l'État n'est pas un chef d'entreprise. Pour l'anecdote, l'élu s'appelait Dominique Bussereau, aujourd'hui secrétaire d'Etat aux Transports.

Chirac ignore également les cris de Cassandre du balladurien Philippe Jaffré. Entre l'ancien et le nouveau patron d'Elf, la haine est totale. Le 20 décembre, Jaffré téléphone même à l'Élysée pour dissuader Chirac de nommer Le Floch. « Il finira en prison », prévient Jaffré. Pris de court, le pouvoir a besoin d'un pompier pour éteindre complètement l'incendie ferroviaire qui a ravagé la France pendant trois semaines. En recevant Loïk Le Floch-Prigent à

1. Un surnom qui fait référence à ses débuts sous la gauche en 1981-1982 comme directeur de cabinet du ministre de l'Industrie, Pierre Dreyfus, un tremplin qu'il utilisa sans vergogne pour se propulser en 1982 à la tête de Rhône-Poulenc dont il avait la tutelle.

2. « Au moment de ma nomination, la SNCF est en grève, la France est arrêtée. Messieurs Chirac et Juppé m'appellent et me disent : "Pouvez-vous m'aider ?" », se rappelle-t-il, bien des années plus tard, dans une interview à *La Vie du rail* du 21 novembre 2001.

l'Élysée, Jacques Chirac prévient son nouveau protégé. « C'est simple, si on a la SNCF une nouvelle fois contre nous, on est cuit... »

Les premiers contacts du Breton avec les cheminots sont plutôt rudes. Dès son arrivée au 88, rue Saint-Lazare, le siège historique de la SNCF, l'ex-patron d'Elf renoue avec une pratique abandonnée depuis des années : prendre le train. Histoire de tâter le pouls de l'entreprise, et de comprendre l'*« esprit chemin de fer »*. Dès le réveillon du 31 décembre 1995, le couple Le Floch s'embarque à Cannes en train de nuit. Gare de Lyon, le nouveau patron de la SNCF tombe des nues. L'accueil en première classe dans la voiture-lit est assuré par un « personnage sorti d'un film de Dracula », un cheminot enrhumé qui va tousser et cracher toute la nuit. Le train est quasiment vide, le service inexistant. Le Floch, affamé, cherche désespérément quelque chose à se mettre sous la dent. « Il faut manger avant de venir », lui lance le contrôleur. Pourtant, la place en wagon-lit est presque aussi chère que l'avion. « Le cheminot trouve cela normal », bouillonne le barbu.

En gare de Cannes, en attendant le train du retour au petit matin, Le Floch attire l'attention d'un responsable SNCF sur des lampes manquantes.

« Ce n'est pas ma responsabilité, lui répond ce cheminot.

— Ah bon, vous n'êtes pas le chef de gare ?

— Si, mais les lampes, cela dépend de l'Équipement, c'est un autre service. »

Le patron de la SNCF assiste ensuite à un édifiant ballet de quatre cheminots suant et criant, occupés à transporter un banc de fer. « Ils traversent les voies en pleine gare, leurs copains font de même, raconte Le Floch, et j'assiste ahuri à un non-respect collectif des consignes de sécurité pendant dix bonnes minutes. Le banc arrive enfin là où il devait aller et les porteurs épuisés s'assoient dessus tandis que les voyageurs debout, stoïques, les regardent. »

Mais le clou de ce voyage initiatique reste le trajet Cannes-Paris. Le P-DG est installé dans une voiture de première qu'il croit vide. Au bout d'une heure, un corps émerge d'un fauteuil situé devant.

C'est le contrôleur qui ramasse sa casquette par terre avant de s'approcher : « Billets s'il vous plaît ! »

Le Floch lui présente sa carte de circulation de président, le cheminot la regarde à peine et commence alors un dialogue savoureux qui va faire le tour de la SNCF.

« Alors comme ça, quand les clients montent, vous, vous dormez en première, c'est normal ça ?

— Ben quand il n'y a pas trop de monde, il faut bien en profiter.

— Et ça ne vous gêne pas qu'il n'y ait pas trop de monde dans les trains ?

— Ben non, comme ça, on peut se reposer. Voyez, là je vais faire mon petit contrôle et comme personne ne monte plus jusqu'à Paris, ce sera vite fini.

— Donc pour vous, c'est bien s'il n'y a pas trop de monde dans les trains ?

— Bien sûr, parce que comme ça, on peut se reposer.

— Oui mais si vous n'avez pas de clients dans le train, on n'aura plus besoin de trains et on n'aura plus besoin de vous non plus.

— Je ne sais pas qui vous êtes mais vous êtes un marrant ! Mais, Monsieur, j'ai passé des concours, je suis ACT<sup>3</sup> et je suis à vie à la SNCF. Qu'il y ait du monde dans les trains ou pas, nous, on fait fonctionner les trains, c'est cela notre travail. La France nous demande de faire marcher les trains, nous paie pour cela et ce n'est pas parce que, à certains moments, il n'y a personne dedans que cela pose des problèmes. »

Le Floch ménage son effet jusqu'au bout.

« Et si je vous disais : « je suis le président de la SNCF, et je pense que vous avez tort, parce que si les gens ne prennent plus le train, si les clients disparaissent, le chemin de fer disparaîtra et la SNCF avec. »

— Je dirai que vous êtes un fantaisiste, vous me faites bien rigoler alors vous, vraiment c'est à pisser de rire ! s'esclaffe le contrôleur jusqu'à ce que Le Floch ressorte sa carte.

3. Agent de contrôle train, autrement dit contrôleur.

— Ah oui... ce serait vous le nouveau président, celui qui vient d'arriver et ben ça alors, quand je vais le raconter aux copains, ils ne vont pas me croire.

— Et vous allez leur dire la chose suivante : "Le président, quand il n'y a pas de client dans les trains, il ne se réjouit pas, il est angoissé, car cela veut dire que les gens voyagent autrement et ne préfèrent pas le train." »

En deux voyages, Le Floch estime avoir davantage appris qu'en dix jours de réunion au « 88 ». Son style direct frappe infiniment les cheminots. Après les vidéoconférences d'un Bourgognoux retranché dans son bunker, voilà un chef en chair et en os qui se montre, parle fort, a de l'autorité : « Plus de clients, plus de trains. »

Les syndicats sont bluffés par la personnalité mégalo, comédienne, impressionnante du nouveau patron : « Il nous a fait un vrai cinéma, se souvient Luc Vankeunebrouck, un ancien dirigeant de la CFDT : "Messieurs, pourquoi croyez-vous que j'ai accepté cette mission ? Eh bien je vais vous le dire." Et de nous faire tout un laïus sur le service public, la SNCF, l'humiliation qu'on a subie, la fierté qu'il va nous rendre, etc. » En même temps, la nouvelle équipe fait passer le message aux syndicats et en particulier à Bernard Thibault, le patron de la toute puissante CGT Cheminots. « OK, vous avez obtenu la tête de Bergougnox, maintenant vous êtes obligés de nous suivre. » Pour réussir à la SNCF, Le Floch le sait, « il faut être bon en communication, mais pas seulement ».

En un éclair, l'ex-gazier s'est installé dans son rôle de super chef de gare au siège de la SNCF. « Qu'y a-t-il dans ma tête à ce moment-là ?, avoue-t-il un peu plus tard. Que je suis plus fou encore que je ne pensais. Me voilà parti dans une aventure pas ou peu payée, sans connaissance particulière dans le transport, sans avoir pris le train depuis quelques années, avec des gens dont j'ignore tout et un gouvernement de droite qui vient de signer des accords avec la CGT<sup>4</sup> par-dessus la tête de la direction de l'entre-

prise. » Selon Le Floch, cette intrusion à visage découvert du politique dans les affaires de la SNCF a des effets ravageurs au sein de la maison : « Les cadres dirigeants ont été humiliés par le dialogue direct des ministres avec les syndicats, ils ont été pris à revers. Tous ceux qui avaient eu un peu de courage ont été désavoués. Eux qui se battent depuis des mois afin de signer un contrat de plan, de réduire les effectifs et d'augmenter la productivité, se retrouvent en face de salariés qui leur rappellent les propos du ministre ou même leurs missives. Ils sont dégoûtés, démotivés, certains considérant avoir perdu définitivement leur autorité. La partie va être serrée. »

Dans ce contexte, Le Floch va opérer un incroyable retourement de situation, dans un temps extrêmement bref. La stratégie est claire. Il faut d'abord rétablir l'autorité du patron de la SNCF, rendre le moral aux troupes et couper les ponts, autant que possible, avec la tutelle. « La SNCF vivait alors une relation tripartite : un actionnaire, un président, le personnel. Avec un méli-mélo entre l'actionnaire qui est l'État et le patron, analyse Le Floch. De son côté, le personnel considérait qu'il représentait l'entreprise. Dans l'histoire, on avait oublié le client. J'ai demandé : "Qui est le patron ?" On me répond : "Cela dépend." Alors j'ai dit : "Le patron, c'est moi." »

Pour la première fois, le président de la SNCF obtient de choisir lui-même le directeur général, traditionnellement nommé en Conseil des ministres. Le 8 janvier, le nouvel organigramme de l'entreprise est présenté<sup>5</sup>. Le directeur général est remplacé par deux directeurs généraux délégués dont l'un est chargé de la clientèle. C'est la première apparition du client dans l'organigramme de la SNCF.

Outre sa secrétaire, Le Floch n'a fait venir que deux proches pour former son « équipe de kamikazes », comme il dit. Pierre Fa, ex-directeur des audits chez Elf, devient secrétaire général de la SNCF avec la main sur les audits. « Le Floch déléguait, beaucoup,

4. « Le leader de la CGT Bernard Thibault, note l'ex-patron d'Elf, est devenu une vedette médiatique et il a réussi le tour de force de rendre une grève qui arrête toutes les activités en France populaire et sympathique. »

5. Jusqu'alors, le président de la SNCF et son directeur général sont nommés tous deux en conseil des ministres. Le président vient de l'extérieur, le directeur général a fait toute sa carrière dans la maison. Connaissant tous les rouages, il est souvent le vrai patron. Sous Le Floch, le poste de directeur général disparaît, au profit de plusieurs directeurs généraux délégués, choisis par lui.

et nous disait : "Si vous avez besoin, n'hésitez pas" », se souvient Jean Boutanquoi, l'ancien directeur des trains de banlieue, qui voit le passage de Le Floch à la SNCF comme un « sans-faute ». « Mais, ajoute-t-il, comme il n'est pas né de la dernière pluie, il nous faisait surveiller à distance par Pierre Fa. »

L'influence de Pierre Fa, secret et brillant, sera considérable. Ce fidèle a contribué à modeler l'organigramme de l'entreprise avant même d'y entrer officiellement. Encore à Gaz de France, Le Floch l'appelle :

- « Pierre, faites-moi un comité exécutif.
- Avec combien de personnes ?
- Moins de dix. »

Philippe Germain est la seconde recrue de Le Floch. Au sein du cabinet du président, c'est le monsieur Communication<sup>6</sup>, et bien plus que ça. Comme Fa, Germain porte un regard neuf sur la SNCF et n'ignore rien des méthodes de travail, brutales et directes du patron : « Seul le résultat compte », rappelle ce dernier. Les deux hommes vont flairer les coups à jouer, mener les opérations de force, déstabiliser, repérer les symboles à faire tomber, pour remuer ce mammouth qu'est la SNCF...

Appartenir à l'état-major n'est pas une assurance de tranquillité. Alain Poinssot, un pur X Mines, qui fut successivement patron du fret et des grandes lignes, peut en témoigner. « Le Floch est un personnage très difficile, fascinant, dynamique avec beaucoup d'idées, de bonnes idées. Il détecte les failles du système et invente des solutions. Ce qui rendait les choses impossibles, c'est qu'il voulait toujours aller plus vite que la musique. Tout changer comme si la SNCF était une PME. J'ai eu avec lui des conflits très vifs sur la réforme tarifaire, sur les tarifs découvertes :

« Allez, on va baisser les tarifs de 30 % pour attirer plus de voyageurs.

- Mais il faut vérifier avant.

6. Mais Le Floch a aussi une agence qui travaille à soigner son image : une drôle de boîte, HPK production, à qui la SNCF verse 49 500 francs par mois et qui emploie une ex-journaliste de TF1.

- Vous faites chier ! Vous, les cheminots, vous ne voulez jamais avancer, vous préférez toujours réfléchir ! »

Et Poinssot de protester : « Je ne pouvais pas lui laisser faire n'importe quoi. Je savais que si on perdait un milliard de francs, je serais tenu pour responsable de cette erreur. Le Floch, ce n'était pas un tendre, il ne fallait pas s'attendre à de la reconnaissance de sa part. » Et quand Poinssot renâcle, l'entourage du président monte au crêneau : « Ses conseillers étaient là pour me déstabiliser, estime l'ancien patron de la clientèle. Ils racontaient n'importe quoi sur moi. »

Ces tensions résument assez bien les résistances qu'a suscitées l'arrivée d'un roturier à la tête de l'aristocratie ferroviaire. En soi, le CV de Le Floch est une provocation – il est presque subversif – pour les gardiens du temple. Simplement diplômé de l'école polytechnique de Grenoble, « Le Plouc Fringant » – autre sobriquet dont l'ont affublé quelques grands patrons – fait grincer des dents les polytechniciens qui n'ont jamais laissé échapper la direction des chemins de fer. Mais, depuis ses passages successifs à la direction de Rhône-Poulenc, d'Elf et de GDF, Le Floch désamorce ces critiques avec crânerie en avançant qu'il a fait réussir ces trois sociétés.

Cependant, rien n'y fait, l'ancien patron d'Elf et ses fidèles sentent le souffre. Ils passent pour des aventuriers qui bousculent avec brutalité l'ordre bien établi de la SNCF. Des rumeurs circulent, participant aujourd'hui à la construction d'une légende. On dit que des hauts dirigeants se sont fait confisquer leur carte de crédit par le commando, que des cadres sont ressortis traumatisés d'entretiens musclés, menés sur le mode binaire : « Combien gagnez-vous, combien coûtez-vous ? »

« C'est caricatural, corrige Pierre Fa. En tout cas, les entretiens nous ont appris des choses très instructives ! Ainsi interrogés sur le montant de leur budget, certains dirigeants répondaient :

- 115.
- 115 millions de francs ?
- Non, 115 personnes, mais je vais supprimer deux postes l'année prochaine, ça ira mieux.

Ils n'avaient aucune idée, analyse Fa, de ce que cela représentait en francs. »

D'entrée, les hommes de Le Floch font le ménage. L'ancien responsable des audits de la SNCF, un dénommé Borné, doyen du corps des Ponts, se souviendra longtemps de l'arrivée de l'équipe Le Floch à la SNCF. « Dans les premiers jours, j'ai passé trois bonnes heures avec lui, à parler de ses méthodes de calcul, raconte Fa. Il justifiait chacune des allocations budgétaires en les calculant sur 50 ans : le contraire même du contrôle de gestion. Si on commence à discuter de la méthode, c'est fini. Le contrôle de gestion, ce sont des chiffres, à un moment donné, point. »

À l'issue de l'entretien, le cadre supérieur se voit proposer un poste de chargé de mission. Quelques jours plus tard, il revient vers Fa :

« Je viens chercher ma mission.

— Monsieur, lui répond Fa, vous êtes chargé de mission sans mission. Mais quand je dis sans ce n'est pas cent, c'est S.A.N.S. »

Sans tarder, une flopée de cadres supérieurs – comme le directeur du personnel – sont mis au placard, ou priés de prendre leur retraite d'office. Ces sacrifiés de la première heure n'ont pas eu la chance d'avoir leur tête sauvée par l'intervention de la juge d'instruction Eva Joly. Car en juillet 1996, au moment où celle-ci l'embastille, Le Floch préparait une « nouvelle charrette » de cadres intermédiaires, chefs d'établissement qui, selon lui, « avaient montré leur inefficacité ». Alain Poinssot figurait dans la liste des cadres sup' que Le Floch voulait « vider ».

« Si une société ne marche pas, assure l'ex-patron d'Elf, c'est parce que son encadrement, défaillant, essaye de se faire bien voir du haut plutôt que d'asseoir sa légitimité sur le traitement concret des agents. »

À la base, les cheminots reprennent espoir : « Ah, Le Floch, il a viré tout un tas de cadres de 55 ans qui ne foutaient plus rien. » Pour eux, tout devenait possible.

Encore aujourd'hui, ces premières semaines décisives de la présidence Le Floch constituent un vrai mystère. Habituellement, il faut

six mois à une nouvelle direction pour prendre ses marques et engager des changements. « En arrivant, constate un ancien cadre supérieur, Le Floch et ses hommes, qui n'y connaissaient rien, étaient très bien renseignés pour agir juste. » Comment ont-ils été mis au parfum, comment ont-ils pu trouver d'office les relais nécessaires à l'intérieur d'une maison aussi secrète ? « Les loges maçonniques, ça existe, même à la SNCF », indique un ancien de l'aventure Le Floch.

Dès le premier comité de direction, David Azéma, directeur adjoint de la stratégie, n'en mène pas large. Il est l'un des derniers rédacteurs encore en place du fameux contrat de plan qui vient de bloquer la France pendant trois semaines. Le nouveau président est direct : « Ce plan visant à faire reprendre 35 milliards de dettes par l'Etat ne vaut rien. On croirait un cul-de-jatte à l'assaut de l'Himalaya. La reprise de la dette par l'Etat ne doit pas être moins que 100 milliards. »

Ce message est clairement transmis au directeur du Trésor. « Cette dette, c'est le fait de vos décisions, c'est à vous, lui explique Le Floch. Je n'en veux pas. Moi, je présente un projet industriel, et je ne peux le faire que si vous me débarrassez de la dette. Vous pouvez traduire ça comme vous voulez au niveau de l'Etat. » Comme les hommes de Bercy font la sourde oreille, Le Floch avance cette autre explication. « Il faut remettre les gens au travail et qu'ils soient fiers de leur entreprise. Quand on est champions des déficits<sup>7</sup>, on n'a pas de motivation pour faire des progrès. » Et la fin justifiant les moyens, l'ancien patron d'Elf laissera son fidèle Fa aller développer l'argument ultime auprès d'Anne-Marie Idrac, la secrétaire d'Etat aux Transports.

Celle-ci tombe des nues :

« 100 milliards ! Mais c'est du chantage !

7. « Ce que je constate, c'est que plus personne n'en est à un milliard de francs près. On perd 10, 12, 13 milliards, c'est la même chose, cela n'a pas de sens. Il faut se remettre dans la situation d'entreprise. »

— Oui madame la ministre, c'est du chantage : si vous n'acceptez pas, on s'en va.

— Je réfléchis... »

Fa retourne une seconde fois voir Anne-Marie Idrac :

« Ce n'est pas 100 milliards, c'est 124,5 milliards, nous avions oublié le TGV Méditerranée. »

Début juin 1996, Pons et Idrac annoncent la création future de RFF, un établissement public chargé de gérer les quelque 36 000 km du réseau ferroviaire et qui reprendra 125 milliards de francs de dettes de la SNCF.

Après un tel coup de force, l'équipe Le Floch cultive son image autant que son pouvoir dans la maison. Les accrochages avec Bercy sont nombreux et divers. « Les jeunes technocrates hurlent dans le téléphone », raconte Le Floch. Le ministère exige des désinvestissements et refuse le paiement des jours de grèves, qui sera finalement négocié de la façon suivante avec les syndicats : un tiers sera compté en jour de congés, un tiers sera à la charge de l'agent et un tiers sera payé par l'entreprise.

De façon plus générale, la tutelle n'apprécie guère les velléités d'autonomie de la SNCF. Or, la nouvelle direction veut en finir avec les lourds contrats de plan SNCF-État, dignes de l'économie socialiste, et qui, à ses yeux, sont censés encadrer l'entreprise publique. Avant tout, la SNCF a besoin d'un projet d'entreprise qui lui permette de savoir où elle en est : d'où part-on, où va-t-on, avec quels moyens, avec quelle mission et quelle identité ?

Restaurer l'autorité du patron, certes, mais il faut aussi transformer cette vieille SNCF, dont le chiffre d'affaires est égal à la masse salariale, en une entreprise de services. L'idée de Le Floch est simple : la finalité du monopole public n'est pas de faire rouler des trains mais d'offrir une prestation à un client, qui a le choix entre le train, la voiture ou l'avion. Client et non usager : c'est avec Le Floch que ce mot si subversif pour les cheminots fait son apparition dans la vieille entreprise. « Comme on dit, l'usager subit, le client choisit, analyse Fa, c'est pourquoi cette notion de client

s'oppose à 100 % à celle du service public. » L'entêtement d'un Breton n'est pas de trop pour qu'un terme chasse l'autre. À chaque fois qu'un syndicaliste utilise le mot « usager » en conseil d'administration, il coupe le micro et martèle « client ». La scène se reproduit des dizaines de fois.

Pour avancer et entreprendre la mutation, le commando Le Floch va faire reconnaître aux cheminots la légitimité des clients en leur montrant que ce n'est pas parce que la grève a été populaire que les gens sont satisfaits du train. L'idée géniale de son communicant, Philippe Germain, est simple : on va demander aux clients ce qu'ils attendent de la SNCF et on s'engagera à les satisfaire. Les cheminots seront alors pris en tenaille entre le client et l'État. Le Floch annonce l'opération de « meilleurs services dès demain » le 19 février, à l'occasion de sa première sortie publique. Un questionnaire est distribué à 13 millions de personnes dans les gares. Avec 1,5 %, le taux de retour n'est pas énorme, mais 189 110 réponses sont jugées suffisamment importantes pour faire peser sur les épaules des cheminots le poids des clients. 60 % d'entre eux ne sont pas contents de la façon dont le train est organisé et 57 % n'apprécient pas les tarifs.

Ces constats peu flatteurs entraîneront la refonte de la grille tarifaire avec des prix plus attractifs et la mise en place de nouveaux services : billets livrés à domicile, bons de remboursement en cas de retard, accueil sur les quais, etc.

Parallèlement, l'équipe cherche à regagner de la marge financière. Le Floch lance trois pistes, qui vont être développées par la suite : installer des boutiques dans les gares, à l'image de celle d'Osaka ; se lancer dans les télécoms (la filiale Télécom Développement va être créée) ; et envoyer les ingénieurs SNCF sur les grands projets internationaux.

Pour obtenir le feu vert du comité central d'entreprise à la création de SNCF International, Le Floch réalise d'ailleurs un grand numéro. C'était au printemps 96. Une élue CGT, au verbe haut et à la rhétorique carrée, explique, dans un discours qui s'annonce assez long, pourquoi son syndicat a l'intention de voter contre. Le

Floch la coupe : « Écoutez madame Bedon, je sais que ce n'est pas dans les traditions maison mais je vais vous expliquer quelque chose. Vous connaissez Moscou ? Et Vladivostock ? Eh bien si un jour, Alstom construit un TGV, il faut que la SNCF y soit. »

Après cette tirade, la CGT s'abstiendra. Le Floch avait marqué un point. Le « projet industriel » est défini en interne pour mettre la SNCF en ordre de bataille. « C'était une étape fondamentale pour avancer, explique l'ancien capitaine d'industrie. Dans ce projet, l'introduction de l'Europe devait jouer un grand rôle pour faire comprendre que nous allions vers un monde de compétition, comme la régionalisation qui avait la même ambition. Être compétitif, ne pas craindre la compétition. »

Sur quels ressorts psychologiques la nouvelle équipe a-t-elle joué ? Comment a-t-elle galvanisé les cheminots tout en leur assenant leurs quatre vérités ? Loin d'être abattus, la plupart des agents SNCF vont adhérer au projet. C'est là où l'intuition et la rouerie d'un meneur d'hommes l'emportent sur le cartésianisme d'un énarque ou d'un polytechnicien. Le commando manie les symboles comme des verrous pour ouvrir des portes.

Le déclic vient peut-être de cet échange du nouveau président avec les cheminots d'un atelier d'entretien des trains :

« Combien de temps gardez-vous une locomotive ?  
– Ça dépend, quelques jours ou plus.  
– Et une voiture ?  
– C'est variable, ça dépend.  
– Ça dépend de quoi ?  
– Eh ben ça dépend si on a beaucoup de locomotive ou pas.  
– Est-ce que vous avez des indicateurs de performance, des objectifs en terme d'heures que vous pouvez améliorer ou dépasser ? »

Face à ses interlocuteurs choqués, Le Floch insiste :

« Mais la SNCF est en déficit, quand même il faut que tout le monde fasse un effort, y compris vous.

– Vous savez, au siège, il y en a tellement qui ne foutent rien, commencez donc par là. »

À Rennes, en février, le président annonce la décision de déménager la direction centrale de la SNCF de son siège historique de

Saint-Lazare où travaillent des milliers de personnes. En fait, on ne connaît pas précisément les effectifs ! 10 000, 13 000 avec les services médicaux, 28 000 si on totalise l'ensemble des directions de la SNCF installées à Paris<sup>8</sup>.

En dépit de quelques fuites dans la presse, l'émotion produite est considérable : levée de boucliers au siège, protestation molle des syndicats, et jubilation des 170 000 autres cheminots. En liquidant le « 88 », le Floch vient de mettre un bon coup de pied dans la fourmilière bureaucratique. « Si je ne m'attaquais pas au siège, je n'arriverai pas à convaincre de ma volonté de changer le système<sup>9</sup>. »

Quelques années plus tard, une direction resserrée de moins de 1 000 personnes ira s'installer à proximité de la gare Montparnasse. En fait, l'idée d'un déménagement n'est pas nouvelle, mais l'inertie de l'entreprise a toujours broyé les volontés. Sous Fournier, elle était déjà dans l'air, sous Bergougnoux également, mais des gardiens du temple s'étaient chargés de lui opposer un grave obstacle : « On avait expliqué qu'il était impossible de déménager le monument aux morts qui se trouvait rue Saint-Lazare » se souvient David Azéma. « Toutes les réformes que le Floch a lancées existaient dans les cartons depuis des années, analyse Alain Poinsot. À la SNCF, tout a été étudié, on a sans doute la meilleure concentration de matière grise, mais il ne se passe rien. »

Avec Le Floch, tout le monde va être servi. Le 18 juin 1996, à Tours, la direction réunit 2 000 cheminots, la plupart appartenant à l'exécution. Au terme d'un show de 2 heures et demie, c'est le délire. La parole des cheminots s'est libérée, on broarde la hiérarchie figée, on s'autocritique. Ce qui donne quelques formules qui claquent : « À la SNCF, il y a plus de monde au sommet de la pyramide qu'à la base », ou bien « À la SNCF, on se parle beaucoup,

<sup>8</sup> Un cadre supérieur décrivait l'hypertrophie dans *La Vie du rail* : « Lorsqu'une question se pose, on nomme quelqu'un pour la résoudre. Ce dernier crée son service, nommé à son tour des hommes pour résoudre des sous-problèmes. Au bout de trente ans, on se retrouve face à un département de 1 000 personnes. »

<sup>9</sup> « Le « 88 » était l'ancien siège du PLM, explique Pierre Fa, c'était celui d'une compagnie riche, celle des Rothschild. La SNCF ne pouvait pas rester là. Les gens se trompaient en pénétrant dans ce siège. Ce n'était pas à la SNCF qu'ils travaillaient. »

mais on ne s'écoute pas ». Ou encore : « Notre relation avec le client ressemble à celle d'un vieux couple. Il ne se passe pas beaucoup de choses intéressantes, il n'y a plus de passion. »

Avec l'aval de la direction, ce cheminot livre sa vérité : « À la SNCF, 30 % des cheminots sont motivés, 20 % sont motivables, et 50 % sont fonctionnaires dans l'âme et ne changeront pas. » Citons encore cet agent : « Si les cheminots prenaient davantage le train ils se rendraient mieux compte des dysfonctionnements qui existent. »

Dans cette ambiance quasi insurrectionnelle, le président triomphe. L'alliance entre le P-DG et le peuple est scellée : les cheminots sont exhorts à « ne plus rester dans le schéma où le supérieur est autoritaire avec celui qui est en-dessous et soumis à ceux d'en-dessus ». Les « bureaucrates dont le départ en retraite permettra de créer trois postes d'agent de terrain » sont cloués opportunément au pilori<sup>10</sup>.

Le 10 juillet 1996, la plupart des réformes du projet industriel devaient être actées au conseil d'administration. Mais le président de la SNCF est « empêché ». Le 4 juillet, Le Floch est convoqué par la juge Eva Joly qui lui signifie sa mise en examen et le place en détention provisoire. Le patron de la SNCF dort en prison. Provisoirement, espère-t-on au gouvernement et à l'Élysée. Le Floch ne signera sa démission que le 19 juillet, depuis sa cellule. La technostрукture de l'entreprise ne le pleure pas, les cheminots si...

Le dir' com' de la SNCF, lui, est très contrarié. L'incarcération de Le Floch le constraint à annuler une campagne de pub particulièrement inspirée sur les mérites des trains de banlieue. Elle était intitulée : « Évadez-vous avec le train » !

10. Le Floch va également réchauffer le moral des cadres qu'il réunit à la Mutualité à Paris.

## CHAPITRE IV

### Louis Gallois, le bon élève

La scène se passe un jour de novembre 2003 au siège de l'entreprise. Devant la presse, l'état-major de la SNCF présente le très attendu programme de sauvetage du fret. L'enjeu est énorme. Les membres du comité exécutif sont assis sur des chaises, sourires figés. Solennel, le président prend la parole pour détailler le plan concocté par son directeur du fret, Marc Veron, qui se tient debout à côté de lui. On dirait que Gallois repasse son grand oral de l'ENA. Quatre axes, avec des « séquences », des sous-parties... Il faut s'accrocher. C'est très technique, très ardu, de la belle mécanique pas très entraînante, mais efficace.

Paradoxe, c'est le directeur du fret qui tiendra ensuite un discours plutôt présidentiel, résumant les enjeux, dessinant des perspectives, amenant l'impulsion. Après quelques questions de la presse, l'imposant Hubert Haënel, sénateur UMP et coauteur, quelques mois plus tôt, d'un rapport sur le fret, s'empare du micro pour faire cette intervention pour le moins étrange dans la France du XXI<sup>e</sup> siècle.

« Messieurs, je suis très satisfait. Cela correspond à la lettre et à l'esprit de notre rapport. Vous avez fait votre devoir, au sens...

– Au sens scolaire ? avance Gallois.

– Oui, on peut dire cela, convient le sénateur. »

Il est comme ça, Gallois, « le doigt sur la couture du pantalon », estime Denis Andlauer, qui dirigea la CFDT cheminot avant de se rallier à la CGT. Oui, il aime bien jouer « le bon élève devant les ministres », renchérit même Loïk Le Floch-Prigent, peu charitable avec son ancien camarade du parti socialiste...

Avec Louis Gallois, le pouvoir n'a plus à craindre les explosions volcaniques de son prédécesseur. « À la SNCF, le nombre de décisions pour lesquelles je dois référer est nettement supérieur à celles que j'assume. » Après huit années de présidence, c'est l'image peu flatteuse que Gallois a bien voulu donner de sa fonction devant quelques députés. C'était en juin 2003, lors d'une audition de la commission parlementaire présidée par Philippe Douste-Blazy qui a planché sur le thème : « Entreprises publiques et État actionnaire, pour une gouvernance plus responsable. » Le Floch parti, le président de la SNCF serait redevenu une sorte de directeur d'administration centrale obéissant aux ordres des ministres. Maladresse ou art suprême de la défausse, ce grand commis de l'État, instruit par les Jésuites, en a rajouté : « Comment sommes-nous gérés ?... Je veux dire : comment nous gérons-nous ? »

Cet énarque, ancien d'HEC, venait d'être reconduit, quelques mois plus tôt, par le gouvernement Raffarin. Le tout après avoir effectué un quinquennat complet sous la tutelle du tandem Jospin-Gayssot. Un véritable exploit pour un patron installé en 1996 à la présidence de l'entreprise ferroviaire par Alain Juppé. Pour durer, Gallois l'inoxydable est capable, à l'instar de Pénélope, de défier sous la droite ce qu'il a tissé sous la gauche. Après avoir instauré la rigueur sous Juppé et amorcé un toilettage du groupe SNCF, Gallois a dû faire machine arrière : *statu quo* dans la réforme de l'entreprise, acquisitions de taille, retour au déficit, diversification aventureuse dans le ferromtal, application des 35 heures, la SNCF étant la seule entreprise ferroviaire d'Europe à augmenter ses effectifs. Depuis le retour de la droite au pouvoir en 2002, le voici à nouveau resserrant les boulons et affirmant que la concurrence est une bonne chose.

Non dénué d'humour mais capable de colères qui foudroient son entourage, Louis Gallois cache bien son jeu. Un vrai rad'soc,

flexible comme un roseau. Cette souplesse face aux contingences politiques lui permet de regarder passer les gouvernements comme d'autres regarderaient passer les trains.

À droite comme à gauche, on ne tarit pas d'éloges sur ce rigoureux et obéissant serviteur de l'État : « Un grand président », a expliqué un jour le Premier ministre Lionel Jospin à la télévision. « Un des grands managers du pays », a renchéri Gayssot, son ministre des Transports. « Il a un côté gaullien », estime Guillaume Pepy, son numéro 2, sorte d'Iznogoud qui se verrait bien calife à sa place. « Il est d'une grande loyauté vis-à-vis des pouvoirs publics et manie bien les relations sociales », juge Dominique Bussereau, l'actuel secrétaire d'État aux Transports et grand copain de Raffarin.

Le sénateur UMP Hubert Haenel, également administrateur de la SNCF, ne tarit pas de louanges : « Gallois est un homme honnête et compétent. Il est courageux..., il n'est pas partisan... », analyse cet éléphant influent. L'important est que « ce grand commis de l'État a le profil idéal du président... il a fréquenté les cabinets ministériels et a dirigé des grandes entreprises européennes », *dixit* Haenel.

Après dix ans passés à la direction du Trésor, au ministère des Finances, ce militant est nommé en 1981 directeur de cabinet de Jean-Pierre Chevènement au ministère de la Recherche. Lorsque, deux ans plus tard, son mentor prend l'habitude de démissionner, Gallois ne le suit pas. Directeur général de l'Industrie jusqu'en 1986, il a la haute main sur certaines grandes entreprises publiques. Mais les lendemains ne chantent pas vraiment. Il s'affirme moins dans les conseils d'administration<sup>1</sup> que sur le terrain. Louis Gallois joue les pompiers volants pour secourir des entreprises en crise, Creusot-Loire, La Chapelle d'Arblay, Usinor... Avec le retour de la droite, les premiers mois de la cohabitation de mars 1986 laissent tout loisir au directeur général de l'Industrie de repeindre le garage de son pavillon de Meudon. Finalement, il se verra confier un vague poste de chargé de mission au ministère de l'Économie, des Finances et de la Privatisation.

<sup>1</sup>. Louis Gallois siège alors dans ceux de Saint-Gobain, de Paribas, de GDF. Il est aussi membre du CEA et « censeur à l'Institut du développement industriel ».

En 1988, la gauche revient aux affaires et notre énarque va coiffer sa casquette d'ancien élève d'HEC. Gallois devient chef d'entreprise publique. Il est nommé en 1989 à la tête de la SNECMA, sa première « entreprise de souveraineté », selon son expression. Il y reste jusqu'en 1992 et redresse dans un climat social tendu le bilan du fabricant de réacteurs d'avion. C'est l'époque où la gauche se réconcilie avec l'entreprise. Le haut fonctionnaire marxisant en profite pour se bâtir une image d'entrepreneur. Le futur patron de la SNCF se plaît à raconter qu'il a appris la gestion au contact de l'américain Jack Welsh. Comme coach en capitalisme, on ne fait pas mieux que le patron de General Electric, le plus puissant groupe américain, notamment partenaire de la SNECMA.

En 1992, c'est la consécration avec Aerospatiale, la grande affaire de sa vie. Gallois désendette fortement cette holding qui coiffe un ensemble de 50 000 salariés, via Airbus, Eurocopter, la défense, Ariane... et qui doit bientôt fusionner avec Dassault pour donner naissance à EADS. Dans son bureau du 34, rue du Commandant-Mouchotte, siège de la SNCF, une maquette d'Airbus témoigne du souvenir très fort, sinon de la nostalgie de Gallois pour l'industrie de la défense et de l'aéronautique.

Son parachutage à la SNCF en service commandé n'avait rien comme il le dira plus tard, d'un « processus très scientifique » : « Il faudra peut-être confier cette tâche à des chasseurs de tête ou à une commission indépendante », a-t-il suggéré aux élus de la commission parlementaire. Pour remplacer Le Floch en juillet 1996 à la tête de cette poudrière sociale qu'est la SNCF, c'est le Premier ministre lui-même, Alain Juppé, qui enjoint d'un ton sec Gallois, son ex-condisciple à l'ENA, d'aller s'asseoir dans le fauteuil de président.

Les deux hommes partagent une égale raideur et des souvenirs communs. Leur promotion se divisait en 1970 à la sortie de l'école pour choisir un nom de baptême : « Charles de Gaulle » ou « Commune de Paris ». Deux références pour un Louis Gallois, admirateur de Chevènement, tour à tour marxisant et gaullien.

Le coup de fil de Juppé produit sur Gallois l'effet d'une douche froide. Après avoir raccroché, le futur président de la SNCF reste

silencieux. Mais le sens de l'État l'emporte. C'est en son nom que cet homme de gauche accepte de prendre en charge les multiples problèmes des cheminots.

L'atterrissement est agité. Le nouveau président commence sa tournée dans les gares en se faisant siffler par des cheminots. Un bizutage normal mais qui surprend. « À l'Aerospatiale, entreprise de haute technologie, Gallois, fin comme un Concorde, avait surtout affaire à des cadres et gouvernait avec le respect qu'il inspirait », estime un dirigeant de la SNCF. À présent, il doit apprendre à parler aux « sangliers », surnom donné aux agents travaillant sur les voies. Nul cheminot ne l'ignore, Gallois ne recogne jamais à serrer la main de ses agents. Avec ses parkas couleur lie-de-vin ou bleu cendre, le président n'est pas bégueule<sup>2</sup>. « Mais ce n'est tout de même pas un rigolo », concède l'une de ses anciennes collaboratrices. Cette modestie suffit-elle à susciter ce lien charnel avec le peuple cheminot qui permet de déplacer des montagnes ?

En arrivant en 1996, le nouveau président fixe de grandes ambitions à l'entreprise. « La SNCF doit être le service public de référence en Europe », annonce-t-il dans *L'Humanité*, le quotidien des champions du service public. « L'Europe est une véritable chance », estime-t-il dans le quotidien *La Tribune*. Quant au fléau endémique des grèves, le nouveau président promet de s'y attaquer. Tout serait possible. La crise de 1995 est passée, la SNCF va être désendettée au total de 134 milliards de francs grâce à RFF, un établissement public destiné à porter ce fardeau, et une nouvelle dynamique commerciale a été instaurée par Le Floch. Gallois n'a qu'à bâtir sur les fondations creusées par son prédécesseur. Deux fois, il rend visite à Le Floch, placé en détention provisoire par Eva Joly à la prison de la Santé, et lui pose des questions précises. Le Breton lui transmet deux listes de noms. L'une de cadres incompétents à virer, l'autre de responsables à promouvoir. Mais Gallois nomme et ne vire pas.

2. Avec un salaire annuel d'environ 225 000 euros par an, le président avoue qu'il n'est pas le premier salaire de la SNCF : « Certains gagnent plus que moi, sinon je n'arriverais pas à les recruter ! »

Le projet industriel est décliné jusqu'à l'usure et étoffé avec l'arrivée de Guillaume Pepy, qui devient vite numéro deux. La plus belle réalisation est sans doute l'instauration de navettes TGV qui effectuent l'aller-retour à heure fixe entre Paris-Lille, Paris Lyon, Paris-Bordeaux, Paris-Nantes. Cette politique apparaît comme un large succès. Elle ramène à grande vitesse les voyageurs dans le TGV. Le trafic passe de 25 milliards de voyageurs kilomètres en 1996 à plus de 40 en 2002.

Pour le reste, « Gallois réforme la SNCF à la vitesse du tortillard », explique le journal *Liaisons sociales* en avril 2000. En un peu plus d'un septennat, la vieille endormie a connu peu de bouleversements. « Le Floch avait l'assentiment tacite des syndicats pour entamer une refonte de l'organisation de la SNCF qui devait aboutir à un pilotage de chaque grande activité - TER, TGV, Corail, Fret, Matériel... - de façon beaucoup plus autonome. Il n'a pas eu le temps de concrétiser », estime un ex-directeur d'activité. Ce n'est qu'en 2001 que le binôme Gallois-Pepy finit par s'y attaquer.

Baptisé Cap Clients, le dessein promet de transformer une administration en entreprise. « Pendant sept ou huit mois, nous avons négocié avec les syndicats pour leur expliquer les tenants et les aboutissants, raconte Guillaume Pepy. Mais en même temps, ils chauffaient la base contre le projet en expliquant que nous préparions le démantèlement de l'entreprise. Résultat, nous avons eu droit à une grève de trois semaines au printemps. » À une encablure des élections présidentielles de 2002, ces sautes d'humeur cheminotes font peur au gouvernement Jospin, qui baisse le pouce. La mise à mort est proprement exécutée. « Gallois nous a fait le coup de l'incompréhension, raconte un syndicaliste. "Vous ne m'avez pas compris, nous a-t-il dit, ce n'est pas ce projet-là que je voulais faire." C'est ainsi que Cap Client a été enterré. »

Quant à la très délicate refonte de l'activité fret qui doit sauver l'entreprise au bord du gouffre, pour la plupart des observateurs, elle arrive trop tard. « Elle était dans les cartons depuis 1996, tonne un ancien cadre dirigeant. Il a fallu sept ans pour la sortir, c'est trop long. Ménager tout le monde quand tout s'effondre, ce n'est pas diriger une entreprise, c'est la subir. »

La réforme la plus décisive de son règne va se faire contre lui. La régionalisation du rail consiste à confier aux conseils régionaux la gestion des trains express régionaux, les TER. Au départ, Gallois n'était pas très convaincu par cette expérience tentée par quelques régions. Ce qui n'est pas anormal pour un jacobin. « Mais, un jour, raconte Hubert Haënel, grand artisan de cette décentralisation, Jean-Claude Gayssot m'a invité à dîner à son ministère. Il m'a dit : "Alors, la régionalisation, qu'est-ce qu'on fait ? On l'étend à toutes les régions ou pas ?" »

En fait, cette nouveauté est tout bénéfice. L'État et l'entreprise ont trouvé un nouveau financeur. Au total, en 2001, les régions avaient déboursé près de deux milliards d'euros pour offrir des TER flambant neufs à l'entreprise. Et la régionalisation est bien verrouillée. La loi n'a pas laissé aux élus le loisir de faire appel à d'autres prestataires que l'entreprise publique.

Qu'est devenue l'énergie réformatrice qui animait Louis Gallois à ses débuts ? « Quelques années après son arrivée, une rupture psychologique s'est produite chez lui, analyse un de ses proches. Le gouvernement lui a fait avaler trop de couleuvres. Il y a eu comme un renoncement, les illusions de changement se sont envolées et Gallois a fait une croix sur un retour durable à l'équilibre des comptes. »

Les calculs politiques ratés de Jacques Chirac ne sont pas étrangers aux tourments de Gallois. Début 1997, le président de la République dissout l'Assemblée nationale. Mais la gauche l'emporte et Lionel Jospin, nourri au biberon de l'alliance avec les communistes, est appelé à former un gouvernement. Le PC a beau être une force déclinante, sinon en voie de disparition, le premier ministre réserve à ce vieil allié des places de choix.

Ce petit accident de l'histoire amène un ancien cheminot cégepiste, membre du PC, à la tête du stratégique ministère des Transports. Jean-Claude Gayssot va aussi contrôler cinq ans durant le robinet à milliards qui alimente la SNCF. Avec ses 180 000 cheminots et ses 300 000 retraités, l'entreprise publique est pour le PC un de ses fonds de commerce traditionnel. Habile à exercer sa faconde et son accent

chantant du Languedoc, volontiers démagogue, Jean-Claude Gayssot devient vite populaire et fait oublier son idéologie : « Je suis un marxiste matérialiste », rappelle-t-il à l'un des auteurs en citant une de ses compositions : « Le travail est le père de toutes les richesses, la terre en est la mère. » Hostile à la concurrence, favorable aux subventions, le ministre va choyer la SNCF.

Et en effet ! Plusieurs centaines de millions de francs pour remettre en service la ligne de son fief reliant Béziers à Clermont-Ferrand, des crédits pour l'achat de machines, le doublement des subventions pour le fret, le rachat de plusieurs grosses entreprises par la SNCF, l'ambition d'avaler le fret britannique et polonais... « Je suis un homme de parole, explique Gayssot, j'ai dit que je développerai le rail, je l'ai fait. »

Pourtant, la malchance de Gallois, c'est justement d'avoir « touché » un ministre cheminot. Avec en prime la réforme du temps de travail, qui représente le coup de grâce. L'introduction des 35 heures à la SNCF a été une belle victoire sociale, assurément. Première grève en 1998 : les cheminots, qui n'y avaient en principe pas droit, l'obtiennent contre un gel des salaires. Seconde grève : le gel est levé. Aujourd'hui encore, Jean-Claude Gayssot vit cet épisode comme un triomphe. « Je me souviens, Jospin, un soir à la télévision, a annoncé 25 000 embauches pour la SNCF, rappelle l'ancien ministre. Gallois avait obtenu de Bercy un chiffre de 17 000. Mais on a renégocié sur 21 000 et finalement, ça a été 25 000. » Le point de vue de Gallois sur ces embauches est beaucoup moins euphorique. « Le coût net de la mise en place des 35 heures peut être estimé dans une fourchette de 200 ou 250 millions d'euros », a-t-il expliqué aux députés.

Comment appliquer la réforme quand certaines catégories d'agents ont un temps de travail hebdomadaire inférieur à 35 heures ? La négociation a mobilisé pendant des mois les énergies de la SNCF. Signé en juin 1999 par les principaux syndicats, l'accord a abouti à distribuer huit à quatorze jours de repos supplémentaires aux agents. Messianique, cet accord devait chambouler le rapport au travail, le dialogue social et améliorer la productivité. La région de Metz-Nancy se promettait ainsi de s'attaquer à la réunionite

et d'accroître l'« efficacité managériale » de ses cadres. Le résultat a pris la forme d'une kafkaïenne note de cinq pages réglementant en long et en large les réunions, leur tenue, leur durée, avec peu d'effets.

La réforme Gayssot-Gallois accroît un peu plus l'écart entre les cheminots et les milliers de salariés des entreprises du privé sous-traitantes de la SNCF. Nettoyage des trains, restauration à bord des rames, travaux d'entretien des voies, les salariés du privé n'ont droit qu'aux miettes du gâteau. Lorsque ces deux mondes cohabitent sur un chantier de rénovation de voie, les tensions sont palpables. « Pendant que deux équipes de cheminots se relaient pour nous surveiller, témoigne un ouvrier d'une entreprise privée de travaux, nous effectuons chaque nuit le vrai boulot : changer les traverses cassées, retirer le ballast à la pelle... Quant à notre paie, elle n'a rien à voir avec celle des seigneurs du rail. » De quoi troubler un temps les champions de la justice sociale. Mais l'antienne cheminote reprend vite le dessus. « Nous, on se bat pour tirer tout le monde vers le haut, justifie un agent, et pour qu'un jour nos acquis s'appliquent au privé. »

Chaque fois que Louis Gallois lève le petit doigt, il est épier par une meute de syndicats. Cette meute est nombreuse, composée de sept organisations nationales – CGT, CFDT, UNSA, SUD rail, CFTC, FO, CGC – auxquelles s'ajoute la FGAAC, syndicat des conducteurs. En dehors des tempêtes imprévisibles, le baromètre social oscille entre « temps instable » et « vents violents ». La désignation tous les deux ans des représentants syndicaux siégeant dans les comités d'entreprises pousse à la surenchère syndicale. Chacun des petits syndicats dégaine ses préavis de grève pour grappiller le maximum de voix à la puissante CGT.

Avec les grandes lois sur la démocratie d'entreprise amenées par la gauche, les lieux de discussion n'ont pourtant jamais été aussi nombreux depuis 1981. La SNCF emploie chaque année 3 500 professionnels du dialogue social, des élus syndiqués détachés de leur fonction pour défendre leur cause dans les CE, CCE, CA, CHSCT, CNMHS. Des heures de palabres. « Quand on se trouve face à des cadres qui ne veulent prendre aucun risque parce qu'ils jouent leur

carrière, la grève reste le seul moyen de se faire entendre», se défendait un élu de SUD à l'automne 2003.

Qu'ils sont loin les espoirs de Louis Gallois qui se promettait de désintoxiquer les cheminots de cette «drogue» qu'est la gréville ! Encore en 2002, 37 000 journées ont été perdues en conflit. «Une grève nationale coûte environ 20 millions d'euros à la SNCF», expliquait Gallois, le 3 juin 2003, devant la commission parlementaire. Nous en sommes aujourd'hui à la quatrième depuis le début de l'année. Ce soir, nous en serons à 80 millions d'euros. Le compteur tourne de manière implacable.»

De gauche comme de droite, les médias saluent pourtant ce capitaine d'industrie. En février 2003, *Le Figaro Entreprises* voyait en lui «l'homme qui a changé la SNCF». À gauche, en 2001, *Le Nouvel Observateur* n'hésite pas à titrer : «Gallois, le condottiere du rail.» La presse économique a trouvé en ce chevènementiste un vrai capitaine d'industrie. «Gallois siffle le départ du train de la rentabilité», annonce le magazine *Challenges*, en mars 2003, emboîtant le pas à *La Tribune* qui titrait : «Louis Gallois met en œuvre la culture du résultat.» Peu importe si le disque a l'air rayé ou que la soupe sent le réchauffé. «Gallois veut accélérer la réduction des coûts à la SNCF», annonçait déjà *La Tribune* en octobre 1997. Et tant pis si débarrassée d'un fardeau de dettes de 150 milliards de francs, le monopole ferroviaire n'a, en un septennat, réalisé qu'un seul exercice bénéficiaire.

C'est qu'on ne juge pas le patron de la SNCF comme on jugerait celui de Michelin, de Danone ou même d'entreprises publiques comme Air France ou France Télécom. Gallois a expliqué sa conception à ce tenant de l'orthodoxie financière mondiale qu'est le quotidien *Financial Times* : «Les comptes de la SNCF ne doivent pas être lus comme ceux d'une entreprise normale.» Dont acte. «C'est simple, à la SNCF, c'est toujours la faute des autres ! Mais on raconte des bobards à l'opinion», tonne Claude Martinand, l'ancien patron de RFF. À l'instar des anciens Grecs, la SNCF a divisé le monde en deux. D'un côté les événements qui sont du ressort du président de la SNCF, de l'autre ceux qui ne le sont pas, imputables

au destin, souvent funeste. Citons : la conjoncture économique, les grèves qui éclatent, Réseau ferré de France qui augmente ses péages, voire le client qui, en rechignant à monter dans les trains, serait l'un des premiers responsables des maux de la SNCF.

Une certitude, la SNCF sait choyer les journalistes. Guillaume Pepy excelle d'ailleurs dans ce registre. Avec lui, la SNCF possède une bête médiatique. «On s'est cru obligé, au journal de 19 heures 30, de faire un reportage sur les futurs compositeurs qui vont "gaufrer" les billets, raconte un journaliste de France 3, simplement parce qu'une des nôtres était invité à un séminaire à Florence et insistait pour passer le sujet.» La SNCF a institué avec Gallois un rituel sympathique, la tournée des villes européennes : Barcelone, Londres, Lausanne, Florence... Chaque automne, l'état-major complet de la SNCF prend ses quartiers dans une de ces belles villes et y convie avec lui une bonne trentaine de journalistes, comme le font les grosses entreprises privées qui veulent s'attacher la bienveillance des médias. Trois jours durant, on travaille, on discute, on visite aussi les musées.

En principe, ces escapades européennes sont ferroviaires. Mais en 2003, une grève des cheminots italiens a obligé l'entreprise à rapatrier tout le monde de Florence en avion. Quitte à faire une entorse au plan d'économies baptisé «Starter<sup>3</sup>», présenté après les grèves de juin 2003.

Le consensus est trompeur. «Il y a dix ans, j'étais à peu près au même poste d'observation qu'aujourd'hui, confie un proche collaborateur de l'actuel ministre des Transports, Gilles de Robien. J'avais une image ternie des entreprises publiques : la Poste, France Télécom, la RATP... Quant à Air France, on ne donnait pas cher de son avenir dans les dîners en ville. On disait que c'était une création gaullienne anachronique ! Ce qui me frappe, c'est que toutes ces entreprises se sont transformées. Toutes, sauf la SNCF, et pourtant la concurrence arrive.» Les hauts fonctionnaires du ministère

3. Juste après l'annonce de ces menues économies, la direction de la SNCF, lors d'un voyage à Clermont-Ferrand, avait poussé le sacrifice jusqu'à se contenter de dormir dans un hôtel Ibis pour laisser aux journalistes la joie de bénéficier d'un hôtel plus haut de gamme...

des Transports ne disent pas autre chose : « Un service public qui fonctionne à l'avantage des cheminots et au détriment du contribuable, 30 % de sureffectifs, un déséquilibre du régime des retraites qui n'est pas traité depuis 1970 et qui coûte le prix d'un TGV par an. » Bigre ! Il faut avoir un sacré doigté pour maîtriser une telle cocotte-minute.

« Les politiques maintiennent Gallois en place parce qu'avec lui, ils peuvent continuer à jouer au train, faire ce qu'ils veulent en masquant la vérité, analyse abruptement ce cadre dirigeant de l'entreprise. Qui sait qu'avec 10 milliards d'euros de subvention de l'État par an, le système ferroviaire coûte deux fois plus cher qu'il y a vingt ans ? Personne. De ce point de vue, c'est le président idéal. » Devant un café pris à la buvette du Sénat, Hubert Haënel interrompt la litanie de qualités qu'il trouve à Gallois pour juger brutalement : « Mais qui vouliez-vous qu'on mette d'autre ? Il n'y avait personne pour aller à la SNCF ! »

Avec son arrivée en 1996, ce sont les énarques, de préférence de gauche, du genre nouveau convertis, qui accèdent aux manettes, face aux 300 ingénieurs des Ponts et des Mines. Des gens intelligents, brillants, qui prétendent, contrairement à ces conservateurs de l'X, être des « voyous du management », pour reprendre l'expression de l'un d'entre eux. La haute direction devient un refuge pour anciens des cabinets ministériels. Francis Rol-Tanguy, ancien bras droit de Jean-Claude Gayssot, dirige le fret pendant trois ans ; Mathias Emmerich, ex du cabinet de Guigou (1997-1999), occupe la direction des grandes lignes ; ancienne conseillère aux transports de Jospin, Élizabeth Borne est devenue directrice de la stratégie<sup>4</sup> ; Corinne Orsechowski, ex du cabinet Gayssot, a été installée à la direction stratégie du fret... Il faut également citer François Roussely (ex du cabinet Joxe), qui fit un passage de quelques mois comme secrétaire général, ou Emmanuel Hau, également marqué à gauche, qui a quitté la SNCF pour continuer sa carrière à la Financière Edmond de Rothschild.

4. Ce qui lui permet de découvrir la SNCF de l'intérieur : « C'est incroyable, dans cette maison, autour de moi, tout le monde n'arrête pas de fêter des départs en retraite. »

Le comité exécutif fait aussi le bonheur d'anciens d'Air France, virés par Christian Blanc, P-DG de la compagnie en 1990-1992. Comme Paul Mingasson, surnommé « l'incinérateur », que Gallois nomme en 1997 au poste de secrétaire général. Entre Air France et la SNCF, cet ancien de l'ENA a occupé un poste au Crédit Lyonnais qui lui a valu un autre surnom très inspiré de « mince gazon ». Paul Mingasson gérait en effet les hôtels et les golfs détenus par la banque.

Imaginer que les polytechniciens ont totalement disparu du paysage serait trompeur. Mais leur moral n'est pas très bon. « Quand j'ai commencé à parler de production ferroviaire, ça en a chatouillé plus d'un au Comex, se lamente cet X. J'ai souvent entendu dire : "Ça, c'est un problème technique, c'est pour les cheminots, pas pour nous." Cette perte de savoir-faire ferroviaire accentue la coupure entre la base et le sommet », estime notre polytechnicien.

Un peu d'énarchie dans un océan d'ingénieurs paraissait au départ une bonne idée pour amener un brin de rationalité financière à la SNCF. Mais c'était au risque de perpétuer une culture politique et administrative. Comment réformer une entreprise inféodée à l'État en plaçant aux commandes les enfants que celui-ci a élevés en son sein ?

## CHAPITRE V

### L'impasse financière

**A**u théâtre cheminot, c'est le grand spectacle annuel, un rite de passage immuable. En grande pompe, la SNCF organise la présentation de ses résultats financiers. Quelques jours plus tard, ce sera le tour de Réseau ferré de France (RFF). Cette structure étatique a été créée *ex nihilo*, en 1997 pour gérer les infrastructures ferroviaires et reprendre à son compte les deux tiers de l'énorme dette du chemin de fer. En échange, la SNCF verse chaque année à RFF des péages d'un montant de près de 2 milliards d'euros. Les deux frères ennemis consomment une bonne part de leur énergie en querelles dérisoires... Le dénigrement mutuel, passe-temps favori.

Longuement mûris, soigneusement mis en scène, techniquement irréprochables, les bilans et les résultats de la SNCF et de RFF ont, en apparence, l'évidence des réalités comptables dûment estampillées par les plus grands cabinets. En réalité, modelées par un État impécunieux et pusillanime, ces données n'ont guère plus de transparence économique que les comptes censés évaluer le trou de la Sécurité sociale. Dans un rapport au vitriol rédigé en 2002<sup>1</sup>, la Cour des comptes démasque avec cruauté la mise en scène.

1. Rapport particulier sur les comptes et la gestion de la Société nationale des chemins de fer français. Exercices 1995 à 2001. Cour des comptes, 7<sup>e</sup> chambre, première section.

« L'État a organisé *de facto*, entre les deux établissements ferroviaires, un jeu de relations croisées... Global, ce mécanisme est peu transparent. Tout en rééquilibrant les comptes des deux établissements publics, l'État ne peut distinguer s'il affecte des fonds publics à des missions de service public ou à des activités économiques. Il prive la SNCF et RFF de perspectives claires à moyen terme. » Avant de poursuivre par cette révélation qui choquera plus d'un contribuable, citoyen, client et usager des trains : « En cas d'ouverture du réseau à la concurrence privée, ce dispositif contribue à subventionner les nouveaux exploitants. » Au siège de la SNCF, on s'en tient à un registre de discréetion courtoise. « Nos prévisions doivent s'accommoder d'une imprévisibilité très supérieure à celle subie par des sociétés traditionnelles », concède, en langage diplomatique, celle qui fut, jusqu'en février 2004, la diligente directrice financière de la SNCF, Claire Dreyfus-Cloarec.

ACTE I. Dix heures du matin, le mercredi 20 mars 2003, au siège de la SNCF, la grande messe commence. Au terme de savantes négociations avec sa tutelle, le P-DG de la maison, mine austère et ton de circonstance, annonce, devant un parterre de journalistes économiques et techniques désabusés, la bagatelle de... 183 millions d'euros de pertes courantes. Un piètre résultat en parfaite ligne avec celui, calamiteux, de l'année précédente, bien loin des prévisions tracées par la réforme de 1997, mise en chantier après la grande grève cheminote de 1995. Sur l'année 2002, le fret (383 millions d'euros de pertes) et les trains Corail (200 millions d'euros de pertes sur un chiffre d'affaires de 950 millions d'euros) – principalement les lignes transversales province-province, ont une nouvelle fois creuse le sillon des déficits sans que le client-contribuable puisse entrevoir le bout du tunnel. Le coût des grèves de mars-avril (160 millions d'euros), la fraude endémique (200 millions d'euros) ont parachevé cette déroute.

Impassible, Louis Gallois incrimine une mauvaise conjoncture, souligne la capacité réactive de sa maison – les prévisions du premier semestre n'anticipaient-elles pas des chiffres encore plus médiocres ? – et annonce, la foi chevillée au corps, un retour à

l'équilibre le plus rapide possible... 2004 ? 2005 ? Qui peut encore croire sérieusement à ce mirage ? Entre 1997 et 2001, en dépit d'une embellie économique incontestable, l'excédent brut d'exploitation (EBE) de la SNCF a diminué de 35 %, « ce qui est pour le moins inquiétant », note la Cour des comptes. Et, en 2001, le chiffre d'affaires de l'entreprise était encore inférieur à ses coûts fixes. C'est dire si son point mort atteint des niveaux himalayens...

En privé, Louis Gallois abandonne les discours lénifiants. Entouré d'interlocuteurs compatissants, cet énarque compassé s'épanche : « Il me reste à convaincre les cheminots que le maintien de l'emploi passe par la croissance et que, pour financer ce développement, nous devons faire des bénéfices. » Alertés, les syndicats se gaussent d'ailleurs de tant d'hypocrisie : « Nos dirigeants n'ont pas eu besoin de nous pour couler le fret ! », rétorquent-ils, matois. Ces confidences, ces controverses ne transpirent guère dans le compte rendu de presse. Quotidiens et revues professionnelles déplorent, avant tout, la faible rentabilité de certaines lignes du Massif Central, du Corail Bordeaux-Lyon, du Nantes-Grenoble. Une actualité chasse l'autre sans que ces observateurs ne se risquent à dresser un bilan d'ensemble. Et pourtant...

ACTE II. Sept jours plus tard, le 27 mars, changement de décor. Dans les salons élégants de la maison de l'Amérique Latine, quartier Saint-Germain, Réseau ferré de France (RFF), définitivement asphyxié par la dette colossale héritée de la SNCF (20,45 milliards d'euros), se plie à l'exercice de contrition publique. Jean-Pierre Dupont, son président, a beau manier la langue de bois avec un art consumé, sous ses propos faussement amènes perce une certaine trancœur. Objectivement, sept ans après sa naissance, la situation de sa maison est parfaitement ubuesque<sup>2</sup>. En 1997, on a décreté que l'ensemble des voies de chemin de fer françaises avait une valeur

2. Encore RFF n'a-t-il pas hérité de la totalité de la dette des chemins de fer français. En 1991, les comptables publics ont créé une structure comptable innovante, garantie par l'Etat mais difficilement repérable par Bruxelles : le SAAD, le service annexe de la dette, abondé progressivement de 9 milliards d'euros d'engagements. Initialement, ce compte aurait dû être soldé dès 2004. En réalité, son extinction ne devrait pas intervenir avant... 2035.

équivalente... à 67,6 % de la dette de la SNCF et transférée le tout, en paquet bonus empoisonné à RFF. Depuis, écrasé par des charges financières colossales, cet établissement public industriel et commercial (EPIC) règle annuellement, rubis sur l'ongle, plus d'1,5 milliard d'euros d'intérêts financiers. Inéluctablement, ces frais énormes accroissent son fardeau initial. Censé soulager ses maux en lui rétrocédant une part de ses recettes de privatisations d'entreprises publiques, l'État ne s'acquitte que parcimonieusement de son devoir d'assistance, ne lui versant même pas le milliard et demi d'euros promis par an. Résultat : en l'an 2003, les dettes de cet établissement se montaient à plus de 26 milliards d'euros ! Et le pire reste à venir...

Véritable Sisyphe, RFF n'a jamais eu les moyens de remplir les deux autres missions essentielles que lui a confiées le législateur : rénover les voies existantes, mener à bien ses projets de développement. Pour l'essentiel, il n'a qu'un seul client, la SNCF. Et un seul fournisseur... la SNCF, laquelle assure la maintenance de l'exploitation et de l'infrastructure, et la plus grande partie de la maîtrise d'ouvrage déléguée. S'il percevait de cette dernière, en 2003, au titre de péages, 1,9 milliard d'euros, un niveau de rémunération fixé par arrêté ministériel, RFF ne pouvait dégager aucune marge sur cette manne. Bien au contraire. Il reversait aussitôt à l'entreprise pilotée par Louis Gallois 2,6 milliards d'euros pour effectuer l'entretien de son réseau. Un propriétaire de rails qui stipendie son locataire opérateur, du jamais vu en Europe ! « La convention par laquelle RFF a délégué la gestion de l'infrastructure ferroviaire à la SNCF, s'agace la Cour des comptes, comporte de sérieuses lacunes : elle ne définit aucun objectif de rentabilité et d'optimisation... Elle ne comporte pas davantage d'indicateurs de niveau de service, de qualité et de productivité. Surtout, le montant de la rémunération versée à la SNCF continue d'être arbitré par les pouvoirs publics. » Bref, quand on décide, au plus haut niveau de l'État, de donner dans le registre grotesque<sup>3</sup>, on sait faire ! Ainsi, sur les chantiers de rénovation, il n'a pas le droit de placer la SNCF en concurrence avec

dès grandes entreprises de travaux publics. « Cet arbitrage politique est notre défaveur représente un manque à gagner de 200 à 400 millions d'euros par an », martelait-on, en avril 2003, dépité, au siège de RFF, un bâtiment flambant neuf loué à l'assureur Generali dans le XIII<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Un peu partout en France, des voyageurs s'étonnent. Pourquoi certains convois ralentissent-ils sur des dizaines de kilomètres ? Livrant parcimonieusement à ses voyageurs des explications empruntées, la SNCF incrimine selon la saison la chaleur, le froid, les feuilles mortes... Tout simplement parce que des ballasts, des traverses voire des rails n'ont pas été changés à temps, que des ouvrages d'art, certains postes de commandes à bout de souffle ne sont pas maintenus en état. Un comble dans la patrie du TGV triomphant ! Dans une note confidentielle de 2002, RFF expose sans fard cette situation explosive. Globalement, il n'entretient que la moitié du réseau hexagonal, soit environ 15 000 kilomètres les plus circulés. Encore ces soins sont-ils insuffisants puisqu'à ce rythme de régénération, la longévité des voies devra excéder... 250 ans. « Ce qui, à l'évidence, dépasse de très loin la durée de vie réelle de chacun des constituants », signale, circonspect, l'organisme dans une note alarmante destinée à sa tutelle. D'ores et déjà, des postes d'aiguillage obsolètes, situés à des nœuds très importants du réseau - Paris-gare de Lyon, Lyon, Metz, Strasbourg, Dijon, Nancy -, nécessiteraient des investissements annuels de l'ordre de 120 millions d'euros par an quand RFF ne dispose pas de la moitié de ce pactole. Au plan régional, la situation se révèle plus préoccupante encore. L'établissement public se contente de maintenir la sécurité des petites lignes, tout en sachant fort bien qu'à court terme des travaux majeurs sont indispensables. À titre d'exemple, la seule remise aux normes du segment Dourdan-Chateaudun lui coûterait plus de 750 millions d'euros : inabordable. « RFF n'a pas les moyens de traiter les petites lignes régionales qui connaissent un développement

3. Dans son rapport, la Cour des comptes mentionne quelques autres perles. Ainsi, RFF verse annuellement à la SNCF, au titre des impôts locaux, 8,38 millions d'euros.

Un transfert d'autant plus inadmissible, tranchent les juges de la rue Cambon, que l'origine de son montant est inconnue...

significatif des déraillements à caractère géographique diffus, dévoile un rapport interne inédit, destiné au directeur des transports terrestres. Les régions, dont la réactivité est limitée, ne paraissent pas en mesure de palier les problèmes qui se posent dès maintenant<sup>4</sup>.

Assumant très imparfairement son rôle de gérant du réseau de chemin de fer français, RFF n'a pas davantage les mains libres en matière de développement de nouveaux projets. Afin d'éviter toute fuite en avant, le législateur a en effet soigneusement encadré ses modalités d'action. Au total, ses investissements ne doivent en aucun cas excéder ses recettes nettes attendues. Aussi, le plus souvent, ne peut-il participer qu'à hauteur de 15 ou 20 % à de nouvelles réalisations. De grands ports de containers français saturés attendent, en vain, l'amélioration de leurs infrastructures ferroviaires. « Nous avons du mal à équilibrer financièrement ces projets qui nous tiennent pourtant à cœur », confesse Jean-Pierre Duport. Édifiant ! Dans les coulisses du chemin de fer, il y a plus extravagant encore...

Bâtie à la hâte, à la demande des autorités bruxelloises, la réforme de 1997 du chemin de fer français distinguait la gestion des infrastructures ferroviaires dévolue à RFF de l'exploitation des lignes déléguée principalement à la SNCF, afin d'ouvrir cette dernière à la concurrence. La « faillite » évitée, politiques et dirigeants cheminots, soucieux d'assurer leur pérennité, n'ont jamais joué franchement le jeu du changement. Au gré des contingences, des rapports de force avec les syndicats, les gouvernements successifs ont même transféré des centaines de millions entre les caisses respectives de leurs établissements publics, rendant illisibles leurs comptabilités. En août 2001, la SNCF subissait une hausse de ses péages... partiellement compensée par une meilleure rémunération de

4. Dans ce contexte, les Cassandre sont reçus fraîchement. Ainsi en décembre 2001, deux experts ferroviaires, inspectant pour le compte d'élus locaux une petite ligne pyrénéenne de la région d'Aix-les-Thermes, détectèrent-ils des traverses brisées et des attaches de rail décelées. Documentant leurs découvertes par des photos, ils signalèrent ces dégradations à RFF et à la SNCF qui ne donnèrent pas suite. Quelques semaines plus tard, un premier train déraillait sur ce tronçon de voie. Puis le convoi de secours dépêché sur place pour remettre ce TER sur rail... connaissait le même sort. Affligeant !

ses services de prestataire des régions, elles-mêmes subventionnées par l'État. Un an plus tard, ce dernier abaissait, sans crier gare, sa subvention aux transports combinés de 360 millions de francs, tout en vantant publiquement le développement de ce mode de transport. Il est vrai que cette aide dissimulait en réalité, une compensation de 200 millions d'euros, des charges... de la mise en application de la réduction du temps de travail.

Miné par ces incohérences, ce grand soir financier du rail a donc, avec le recul, comme un arrière-goût de farce. Ignorées du grand public, les véritables données du chemin de fer dans l'Hexagone se révèlent consternantes. Comme l'écrit la Cour des comptes, l'endettement du système ferroviaire s'est élevé de 34,8 milliards d'euros à 38,9 milliards fin 2002. L'édifice ne tient qu'en mettant le contribuable à l'amende : compensations aux tarifs sociaux, dotations en capital, contributions aux régimes de retraite et bien d'autres subventions encore... Du coup, l'ensemble des aides publiques au rail ont grimpé à 10,3 milliards d'euros, d'après les chiffres du très confidentiel Conseil supérieur du service public ferroviaire. Un budget qui dépasse en importance celui de nombreux ministères. « Avec cette montagne d'argent, on pourrait financer bien d'autres projets », rêve, au ministère de l'Équipement, un haut fonctionnaire pourtant passionné de trains...

Récente, cette impasse économique du rail a été construite principalement entre 1975 et 1994, à une époque où l'État a laissé à la charge de sa compagnie le financement des infrastructures de TGV. Ainsi, en isolant les aides publiques et les tours de passe-passe chers aux experts, notamment l'allongement complaisant des durées d'amortissement des matériels, le résultat du système ferroviaire français serait, en 2000, négatif de 2,57 milliards d'euros contre seulement 2,46 milliards en 1996.

Cette situation délétère décourage les plus motivés. « Lorsque RFF a été créé, nous aurions pu, avec Gallois, jouer un jeu gagnant, raconte Claude Martinand, premier président de RFF. La création d'un établissement gérant les investissements et l'activité du réseau

ferré aurait pu servir d'aiguillon à la SNCF et l'inciter à se réformer. Dans les faits, poursuit ce responsable, nommé par le tandem ministériel Pons-Idrac, la direction de l'entreprise a eu tendance à nous utiliser soit comme une vache à lait, soit comme un bouc émissaire. » Ainsi, en 2002, à l'occasion d'un séminaire agréablement organisé dans le Kent, Louis Gallois déclarait-il tout de go à ses troupes, que les péages imposés par l'opérateur à la SNCF étaient calculés d'une manière parfaitement arbitraire. « Nous leur prélevions toute leur marge. Un comble quand on pense que seule la création de RFF les a remis à l'équilibre !, renchérit l'un de ses anciens collaborateurs. Comment une direction peut-elle se laisser aller au point de propagé de tels bobards ? » Sur le papier, en dépit de leur progression planifiée, les redevances d'infrastructures acquittées par la SNCF restent très inférieures à celles réglées notamment par ses concurrents allemands. Les péages du TGV Méditerranée ne rembourseront jamais cet investissement de 5,6 milliards d'euros nécessaire à la mise en service de cette ligne, pourtant présentée avec orgueil comme un immense succès commercial. Ce déséquilibre est particulièrement frappant en matière de fret. De haute lutte, RFF a bien obtenu une revalorisation des péages perçus sur l'utilisation de ses meilleurs sillons, autorisant une vitesse de 70 kilomètres par heure (en moyenne, la vitesse d'un train de fret n'excède pas 18 km/h). Mais, sur tous les autres trains de marchandises, l'entreprise de Louis Gallois ne couvrait en 2003 qu'un tiers des coûts réels d'infrastructure. « La situation de la SNCF est tellement calamiteuse que chaque augmentation de péage sur le fret ou sur les lignes Corail est ressentie comme une attaque frontale », critique vivement un conseiller du gouvernement Raffarin.

Décidé à frapper un grand coup, Dominique Bussereau, le secrétaire d'Etat aux Transports, a donc laissé filtrer en catimini, en plein mois d'août 2003, un énième réajustement spectaculaire des redevances réglées par la SNCF à RFF<sup>5</sup>. Pendant quatre ans, l'entreprise

d'Etat supportera une hausse annuelle de 60 millions d'euros de ses coûts d'infrastructures. Une bombe dont Louis Gallois a pris connaissance... sur son lieu de vacances. Un président de la SNCF, c'est un des défis de son job, doit, en toutes circonstances, savoir rester zen. En moyenne, les péages de RFF représentent déjà un tiers du prix d'un billet sur un TGV. « En décrétant de telles hausses, l'Etat souhaite-t-il que nous augmentions les frais des voyageurs ou ceux des autorités régionales de 25 % ? », vitupère-t-on au 34 avenue du Commandant Mouchotte.

Habile à se défausser de ses responsabilités sur ses partenaires (RFF, Etat, régions), la SNCF est piégée par sa piètre productivité. En dépit des efforts réalisés – selon des calculs maison, la productivité unité kilométrique équivalente par agent aurait crû de 27 % entre 1996 et 2000 –, les recettes de la société nationale (47 milliards de francs en 2000) couvrent à peine les dépenses salariales. Curieuse entreprise qui n'a aucun matelas pour investir ni amortir les aléas de la conjoncture !

Les coûts fixes de l'entreprise étant très élevés, dès que les rentrées ne sont pas à la hauteur, l'effet s'avère désastreux. À l'équilibre en 1991, l'entreprise dérapait jusqu'en 1996. Désendettée par l'Etat, elle dégageait 68 millions d'euros de bénéfices en 2000 avant de replonger vers les abysses. Dégradés par la grève nationale du printemps dernier, lancée contre la réforme du régime des retraites, les comptes de l'année 2003 traduisent ce malaise chronique. En dépit d'un plan d'économie baptisé *Starter* (100 millions d'euros) et d'une ambitieuse politique de centralisation des achats, la SNCF affichera, une fois encore, un déficit important, de l'ordre de 250 millions d'euros. Afin de ne pas alourdir sa dette de 7,1 milliards d'euros, soit 450 millions d'euros de frais annuels, elle n'a d'autre choix que de vendre ses actifs. « La question du rendement reste taboue, accuse un haut fonctionnaire des Transports. Les cheminots sont prisonniers de l'idée selon laquelle il faut embaucher pour embaucher. Or ils sont mal payés. » Un discours démagogique destiné à diviser pour

5. Il devenait urgent d'augmenter les rentrées commerciales de RFF afin de maintenir son ratio de financement propre supérieur à 50 %. En effet, si RFF était alimenté à hauteur de plus de 50 % de ses recettes par l'Etat, Bruxelles serait en droit de

demander l'ajout de la colossale dette de RFF... à la dette publique de l'Hexagone. Facheux !

mieux régner ? En réalité, la SNCF a perdu en 2002 et 2003, plus de 3 800 salariés par an. Toutefois, la mauvaise répartition de la charge de travail, dans l'entreprise, déconcerte régulièrement des armadas de consultants. Première surprise : un agent SNCF sur six seulement peut être considéré comme « roulant », c'est-à-dire directement affecté à la manipulation des trains. L'entreprise emploie 60 000 agents de maîtrise et cadres et plus de 90 000 sédentaires. Deuxième étonnement : le temps de conduite effective des roulants n'excède pas 11 heures par semaine, du moins dans le fret. « Or leurs primes dépendent de ce temps de conduite. Si on leur proposait une organisation du travail plus performante leur permettant de conduire de 20 à 25 heures par semaine, ils apprécieraient certainement cette augmentation de salaire », assure l'un auditeur de la maison cheminote.

Médiocre, le rendement des personnels roulants serait toutefois supérieur à celui des personnels dédiés à l'entretien et la rénovation des infrastructures. Selon un rapport discuté, ces techniciens œuvrant huit heures par jour ne dépenserait utilement que deux heures de leur précieux temps. « Si l'on gérât ces effectifs, on pourrait réaliser d'importants gains de productivité. Or rien n'a été fait dans les infrastructures depuis 1995, s'indigne-t-on dans l'entourage de la direction de RFF. Nous supposons que les équipes de la SNCF nous coûtent de 30 à 40 % trop cher. » Sur le sujet, les anecdotes pittoresques fleurissent dans les couloirs de l'austère maison. Dans l'Hexagone, les voies ferrées sont régulièrement vérifiées par des rames dites de régénération. Bourrés d'instruments de mesure ultra-sensibles, ces convois high-tech détectent le moindre tassement de la voie, la plus infime irrégularité du rail. Extrêmement pointilleux sur le chapitre de la sécurité, le règlement interne de la SNCF stipule que ces motrices doivent être pilotées par deux conducteurs. Conviviale, cette double présence jugée dispendieuse par RFF comporte, à l'occasion, des conséquences inattendues. En effet en 2003, des couples de pilotes ont en effet conversé si passionnément qu'ils ont multiplié les fautes d'inattention... et provoqué de coûteux incidents.

« Dans un journal interne, Louis Gallois a employé une formule qui m'a choqué, et je le lui ai dit, s'indigne Christian Duport. Il a écrit : l'infrastructure fait, RFF paye. » Autant agiter le chiffon rouge sous le nez de son partenaire. Car, régulièrement, l'opacité financière de la SNCF déclenche l'ire de RFF. Quel temps les cheminots consacrent-ils à la rénovation d'un tronçon de voie ? Combien sont-ils ? Quel nombre d'heure d'ingénierie ont nécessité ces opérations ? En l'absence de comptabilité analytique fine de la SNCF, établie projet par projet, le propriétaire des réseaux n'en a aucune idée. « On nous dissimule sciemment des informations et l'on nous impute, dans le plus grand flou, des charges de superstructures que nous payons déjà par ailleurs », s'insurge un vérificateur maison. « La part de charges communes du gestionnaire d'infrastructure a été fixée forfaitairement en 1997, elle paraît particulièrement élevée », confirme la Cour des comptes. Cette guérilla larvée a parfois pris des proportions inquiétantes. À tel point que, en septembre 2000, pas moins de trois directeurs de ministères, le Trésor, le Budget et les Transports terrestres, ont demandé par lettre aux présidents des deux établissements publics de normaliser rapidement leurs relations. Ambiance pour une réforme qui devait aboutir à réformer vertueusement l'entreprise publique ! « Qu'RFF audite nos prestations !, crâne-t-on volontiers à la tête de la SNCF. En matière de maintenance, nous réalisons annuellement plus de 3 % de productivité. Si nous progressons moins vite en matière de gestion de ligne, c'est que, politiquement, il est très difficile de supprimer des Corail. » Pour leur défense, les cadres cheminots racontent comment, à Sangatte, par exemple, point de passage privilégié pendant près de trois ans d'immigrés candidats à l'eldorado britannique, ils ont dû sécuriser ce site sensible alors que cette charge incombait à RFF. « Nous fonctionnons comme un vieux couple, conclut-on au siège. Le plus gêné finit toujours par craquer et s'attaquer à la vaisselle. » Soucieux d'en finir avec des passes d'armes à répétition, les sages de la rue Cambon suggèrent que l'on invente, pour les Corail les moins fréquenté, un système de subvention spécifique, s'inspirant d'une démarche engagée dans le secteur aérien pour soutenir les petits aéroports.

Conçue pour placer la SNCF « sous tension », la réforme de 1997 avait un objectif moins avouable. L'Europe de Maastricht imposant ses critères économiques « vertueux » aux États de l'Union, certains dirigeants français cherchaient, avant tout, à escamoter une partie importante de la dette publique afin de respecter les fameux critères de convergence. Sept ans plus tard, cette motivation a-t-elle encore une raison d'être ? Agacé par les comptabilités tortueuses de la SNCF et d'RFF, Bruxelles n'a pas tardé à réagir. Désormais, Eurostat, l'office statistique de la commission, consolide les transferts supplémentaires de dette de la SNCF dans la montagne d'engagements qui constituent le déficit du pays. Dès lors, pourquoi rester au milieu du gué ? Pourquoi ne pas assumer pleinement le passé comme l'on fait nos voisins Allemands tout en redistribuant clairement les cartes de l'avenir ? « La localisation de cette dette dans le système ferroviaire, SNCF et RFF, démotive les cheminots à s'investir dans une gestion économique plus rigoureuse », conclue avec lucidité le rapport 2001 du discret Conseil supérieur du service public ferroviaire.

Pourquoi les personnels ferroviaires se battront-ils, quotidiennement, sur les horaires, les roulements, la productivité d'une ligne s'ils estiment par avance que leurs efforts, indétectables, resteront noyés dans un magma de pertes en partie artificiellement créées ? Dans quel but les syndicats prendraient-ils le risque d'ouvrir les discussions sur le chapitre ultra épineux du régime de retraite maison ? « Concevons enfin un système adulte », plaide le président de RFF, Jean-Pierre Duport. Depuis 1996, les pouvoirs publics se sont dispensés de conclure, avec la SNCF, un contrat de plan, déterminant les objectifs assignés au groupe SNCF et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Or la signature d'un tel document est expressément mentionnée dans le cahier des charges de la SNCF.

Ce pacte républicain manque cruellement pour sortir le chemin de fer de son impasse financière...

## DEUXIÈME PARTIE

### LA FORTERESSE AUTISTE

## CHAPITRE VI

### « Pas de couilles, pas d'embrouilles »

« Cherchons des managers. » Un brin ringard, le terme de manager passe encore, dans le monde de la SNCF, pour une andace conceptuelle. La crise de l'emploi aidant, l'entreprise reçoit près de 40 000 lettres de candidatures par an. Entre trois cents et six cents « managers » seront généralement embauchés : des ingénieurs, naturellement, mais aussi des élèves des grandes écoles commerciales, de simples licenciés de l'université. La direction de la SNCF espère que, bientôt, un dixième des recrutements seront des diplômés étrangers. Au total, l'entreprise ferroviaire compte 22 000 cadres.

La carrière des « attachés cadres », comme on les appellera longtemps, s'effectue traditionnellement selon le schéma dit du « cône », lequel doit beaucoup à l'ancienneté et pas mal au diplôme. La progression se fait à un rythme inexorable, par « positions » successives. Sept positions durant les quatre premières années pour les êtres d'exception, six pour les autres. En entrant à la SNCF, chaque « attaché » sait *grosso modo* où il terminera sa carrière trente ans plus tard, ce qu'un des directeurs régionaux de la SNCF appelle joliment « la carrière balistique » : « Compte tenu de l'inclinaison du canon et de la vitesse du boulet à l'origine, explique ce dernier, il est facile de prévoir son point de chute avec exactitude. »

Les directions successives de la SNCF ont toutes repris un discours très négatif sur la hiérarchie intermédiaire. L'état-major prendrait les bons virages, mais les petits cadres freineraient l'application des directives. « Entre les fantasmes des ingénieurs et les droits acquis à la base, l'équilibre du système repose sur une foultitude de petits chefs qui assurent l'immobilisme de l'ensemble. » Celui qui émet ce jugement n'est pas un ennemi de la maison, bien au contraire. Entré en 1963, le polytechnicien Jacques Chauvineau participa à bon nombre de révolutions culturelles de la SNCF : les « études commerciales », lancées en 1967, et plus tard, la décentralisation dont il fut un pionnier.

Brillant conseiller d'État, et longtemps à la tête d'Eurostar, la vitrine moderniste de la maison, avant de rejoindre le groupe privé Vinci, David Azéma ne dit pas autre chose : « Les cadres intermédiaires de plus de quarante ans, cyniques, fatigués et désabusés, constituent le véritable obstacle au changement, ils sont écrasés par leur hiérarchie, dépourvus d'objectifs clairs sinon ceux d'avoir la paix sociale et de tenir les budgets. »

Éminence grise de Jean Bergougnoux, patron de la SNCF de 1994 à 1995, et auteur d'ouvrages érudits sur le lobbying ou la musique de Wagner, Éric Eugène est tout aussi sévère. « On imagine la SNCF comme une forteresse avec des organisations syndicales sur leurs gardes, toujours prêtes à déposer le sac. Faux, la réalité est faite de petits chefs, avec peu de courage, peu d'inspiration et peu d'envie de faire bouger les choses. » Et d'ajouter : « La SNCF a inventé la décentralisation avant tout le monde. Le résultat, c'est que chacun fait sa cuisine dans son coin. » Entre la tête et les jambes, la machine ferroviaire n'embraye visiblement pas.

Il est démagogique de faire porter la seule responsabilité de l'immobilisme de la SNCF sur cette hiérarchie intermédiaire. Pris en tenaille entre une direction lointaine et une base éruptive, les cadres de proximité servent de boucs émissaires. Mal encadrée et peu soutenue, cette hiérarchie de proximité a pu perdre l'espoir dans la maison.

Prenons l'exemple de cet ancien étudiant de la faculté de gestion Dauphine, entré à la SNCF en 1999, et qui en démissionnera deux

ans plus tard. Cette rupture fut pour lui « une question d'honnêteté intellectuelle ». Son attachement au service public lui laisse en effet un goût amer. « La SNCF, explique-t-il, est un monde à part, un système d'une immense malhonnêteté intellectuelle, celui qui ose s'y heurter devient agressif ou maboul. »

D'emblée, la formation initiale de notre attaché sera écourtée. On l'attend d'urgence à Montauban dans la nuit du 31 décembre au premier janvier 1999, et à la première heure. En effet, il manque des cheminots à l'appel ce jour-là, pour cause de réveillon. Le petit nouveau est tout désigné.

Ensuite, notre stagiaire sera envoyé pendant deux mois comme « agent de circulation » dans une petite ville des Pyrénées. « Je découvrais avec bonheur l'esprit de famille de la SNCF. » Il logeait dans le foyer dit « des tractionnaires », relativement confortable. « Nous disposions même d'une femme de ménage et, depuis la grève de 1986, d'une télévision. »

Au terme de ce parcours initiatique, notre cadre sera affecté comme « dirigeant de proximité », chargé de l'aiguillage à l'« établissement d'exploitation » de Toulouse. Notre homme est donc responsable d'un poste à l'entrée de la gare et d'un autre à la sortie. Ainsi se retrouve-t-il à la tête de quarante-cinq personnes, plus « la réserve ». De telles fonctions sont très exposées puisque la sécurité des trains est en jeu. « Il y a beaucoup de petites conneries de faites, raconte notre cadre, mais les procédures sont tellement lourdes, il y a tellement de filtres de sécurité qu'un agent parvient toujours à rattraper la faute du voisin. Il faut quatre ou cinq cheminots qui se trompent pour que l'accident survienne. »

Toutefois, de « manager », ce malheureux n'en a que le titre. À la SNCF, le pouvoir hiérarchique se heurte à d'infinites résistances. « Je ne commandais à personne, ni sur les horaires ni sur les salaires. Les notations ? Elles se font à l'ancienneté. Virer les gens ? Le terme n'existe pas. » À la moindre initiative, la base syndicale renvoie immuablement la même réponse : il faut recruter, seul le manque de personnel pose problème. « On en prend alors plein la gueule, la seule solution, c'est de ne rien faire... »

Pendant ces « astreintes » de nuit qu'il faut assurer, premier et dernier recours d'une gare transformée en un vaste caravanséral, notre attaché a touché le fond. « On se retrouve seul, en pleine merde, et c'est là qu'on comprend que le système est vérolé. » Faut-il, en cas de perturbation, faire dormir sur place des centaines de personnes ? Rajouter un wagon à un convoi ? Personne ne répond présent, surtout pas à l'accueil. « Les collègues s'enfermaient dans leur casemate, chacun gardant sa paroisse. Ils ont quarante ou quarante-cinq ans, la chemise défaite et pour certains la boucle d'oreille arrogante avec un esprit de corps à toute épreuve. Ils font leur boulot, celui pour lequel ils sont payés, mais rien que leur boulot. » Le monde peut s'écrouler, leur grille de lecture ne change pas d'un pouce. « Du genre du ministre irakien de l'Information expliquant, en pleine invasion de Bagdad par les forces américaines, la proche victoire de Saddam. »

Renforcer un train, réquisitionner un wagon, autant de déclarations de guerre à la routine et aux fameuses OS, les organisations syndicales. Pour peu qu'il faille déplacer un cheminot pour une demi-heure, et c'est le début des embrouilles. « Du coup, on ne fait rien, on entasse les gens, on siffle le départ du train et on s'en va. » Et notre ancien cheminot de résumer : « La SNCF, c'est le règne des petites peurs et des grandes lâchetés. Du genre, pas de couilles, pas d'embrouilles... » Au siège même de la SNCF, rue du Commandant Mouchotte à Montparnasse, des méchantes langues aiment évoquer cette irresponsabilité collective sous le nom la loi PIPE : « Pas d'initiatives, pas d'emmerdes... »

Sa démission acquise, ce dirigeant de proximité monte à Paris, rue d'Alésia, pour y être reçu par un adjoint au directeur des relations humaines, qu'il qualifie aimablement de « vieux con ».

« Avez-vous cherché vraiment à faire évoluer les choses ?, lui demande le dirigeant parisien.

– Naturellement, lui répond l'autre, abasourdi, mais vous, à Paris, vous multipliez les notes, les programmes, les projets industriels. Et quand arrive le septième plan de réforme, comme le projet industriel 2000, on s'en fout royalement, cela représente de la pape-rasse à remplir, un point c'est tout. »

Plus optimiste est le bilan dressé par un autre cadre intermédiaire, pur produit de la promotion interne<sup>1</sup>. Entré à la SNCF à l'âge de quatorze ans avec simplement le brevet en poche, l'apprenti est devenu, trente ans plus tard, « cadre supérieur, classe 2 ». Chef de division à la direction du matériel, ce brillant sujet gagne 3 500 euros par mois.

Située autrefois dans un petit château, au cœur de la banlieue nord, dans la commune de Louvres, l'école supérieure des cadres du matériel prétend hisser des autodidactes au rang des ingénieurs des arts et métiers grâce à une formation théorique de deux ans. « Avec la promotion interne, on se retroussait les manches, on passait les examens et on s'en sortait. » De belles réussites...<sup>2</sup>

Encore que la direction du matériel, ultime fortin de résistance des ingénieurs polytechniciens, n'ait jamais brillé par la souplesse de sa gestion. « Longtemps la hiérarchie était militaire, explique notre cadre, on disait amen et c'était terminé. » Et de poursuivre : « On n'a commencé à parler de clients et de clientèles que depuis dix ans avec l'arrivée de Le Floch, avant on n'en causait jamais. » Et d'admettre honnêtement : « On faisait le train pour nous cheminots. » Possible qu'ils aient été un peu réfractaires au changement... « Mais en revanche, plaide-t-il, nous étions super doués pour la technique... »

Tout autre enfin apparaît le profil des cadres recrutés sous la présidence de Louis Gallois. Avec la gauche au pouvoir entre 1997 et 2002 et le communiste Jean-Claude Gayssot au ministère des Transports, la SNCF recrute 40 000 agents supplémentaires. Parmi eux, plus de femmes, plus de diplômés, plus de sang neuf, et naturellement, moins de promotion interne<sup>3</sup>.

Cette nouvelle donne bousculera-t-elle la culture maison ? La direction actuelle feint de le croire. Durant l'automne 2002, un

1. L'entreprise compte plus de 1 300 « cadres supérieurs », classe 1, 2 et 3. Parmi eux, on compte quatre-vingts cadres proprement dirigeants.

2. La SNCF compte autant de cadres qu'à EDF, soit près de 20 000, mais, jusqu'aux années 1995-1997, six fois moins de diplômés. Ces chiffres donnent bien l'ampleur de la promotion interne.

3. Ces vingt dernières années, deux ministres communistes, Jean-Claude Gayssot et Charles Fiterman, ont été ministres des Transports, l'un pendant trois ans, l'autre cinq ans. Et durant ces huit années de tutelle du parti communiste sur la SNCF, les recrutements ont été particulièrement significatifs.

sondage interne prouverait que désormais 60 % des cheminots associaient l'Europe à «une opportunité». «Il y a quelques années, explique-t-on dans l'entourage de Gallois, les cheminots se mettaient en grève à la simple évocation de ce mot.» D'après le même sondage, les agents de la SNCF seraient aujourd'hui 59 % à penser qu'une organisation plus rationnelle de l'entreprise est plus décisive que la simple augmentation des moyens, qu'ont longtemps revendiquée les syndicats<sup>4</sup>.

A en croire toujours cette enquête, commandée par la direction de communication de la SNCF, 58 % des agents seraient favorables à la rémunération au mérite. Un tel pourcentage laisse dubitatif. Sur le terrain, on entend des cheminots cégétistes proclamer que la notion de mérite n'existe pas, pour la bonne raison que «tout le monde dans les chemins de fer travaille bien».

Autant d'itinéraires singuliers parmi les 22 000 cadres de la SNCF, autant d'expériences contrastées. La SNCF est un monde complexe où des capacités d'innovation réelles cohabitent avec de formidables résistances bureaucratiques, lesquelles trouvent appui dans l'organigramme de l'entreprise, une jungle de signes abscons qui ne correspondent à aucun critère immédiatement clair. Ainsi, les ASCT (agent du service commercial de train), autrement dit les contrôleurs, sont regroupés au sein d'un ECT (établissement commercial de train). Leur chef est le RET, lequel dépend de l'UO (union opérationnelle). Tout est à l'envers... Un vendeur de billets est un TC, le conducteur un CTT et l'aiguilleur un TTMV. Le chef immédiat est un «n + 1», le proche collaborateur un «n - 1».

Longtemps, le paysage de la SNCF fut dominé par trois grandes directions techniques : le Transport exploitation, baptisée ensuite Direction du mouvement, le Matériel et Traction, et enfin les Voies et Bâtiments, devenus l'Équipement, puis par la suite l'Infra. Les arbitrages étaient strictement techniques et l'impulsion commerciale absente. Or, en 1972, vont être créées vingt-cinq directions régio-

4. Ancien directeur de la SOFRES entre 1995 et 1997, Guillaume Pepy, l'actuel numéro deux de la SNCF, multiplie les enquêtes et sondages pour mesurer l'avancement des mots d'ordre...

nales de 10 000 à 15 000 agents, censées casser les logiques verticales des grandes forteresses. Dans un premier temps, ces directeurs de région, solidement encadrés par des chefs de divisions Matériel, Transport ou Infra qui prenaient leurs ordres à Paris, eurent le plus grand mal à trouver leurs marques.

Après la grève de 1986, une sorte de Mai 68 façon SNCF qui mit en cause l'exercice de l'autorité, les directeurs régionaux prirent le pouvoir et voulurent contrôler toute décision. Autant de nouveaux potentats. Du moins jusqu'à ces dix dernières années où les «activités», à savoir les directions Grandes Lignes, Fret ou Banlieue, jouent désormais un rôle moteur. Sans parler des directions transversales – relations humaines, sûreté, finances et autres – qui veulent exister également. Ainsi, les chefs d'établissement sur tout le territoire appliquent les innombrables directives qui tombent en pluie fine depuis Paris. Les plans d'action se succèdent, les indicateurs prolifèrent. Résultat, le directeur d'établissement est débordé, sans parler des rencontres incessantes avec les Organisations Syndicales. Trop de réformes ont tué la réforme. Les projets incessants des directions successives ont laissé plus d'un petit chef en état de coma dépassé.

Du coup, la bureaucratie ferroviaire a lancé deux nouvelles orientations tout aussi bureaucratiques : la simplification des fonctions de la direction nationale et la simplification des fonctions de la direction régionale, plus connues sous leurs sigles SFDN et SFDR. «Dans une aussi grande maison, trois ans sont nécessaires pour qu'une décision prise au sommet de la pyramide soit totalement appliquée à la base», constatait déjà Roger Guibert, directeur général de la SNCF dans les années 70<sup>5</sup>. On n'en est plus là, mais presque.

Embauché, le jeune cadre se doit d'explorer toutes les arcanes de cet univers complexe. Aussi change-t-il tous les deux ou trois ans d'affectation et déménage-t-il jusqu'à dix ou quinze fois dans sa carrière. La «promotion par la valise» veut que les «postes»

5. Voir le livre très instructif et particulièrement attachant de Christine Kerdellant, *Les Cheminots, génération TGV*, Critcition, 1991.

importants soient précédés par des changements d'affectation incessants. Les projets qu'il met en place sont rarement conduits de bout en bout. « Il se vit en *stand by* », admet-on à la direction de la SNCF.

« En *stand by* », et donc parfois peu attentifs aux états d'âme des troupes. Ainsi a-t-il fallu attendre les années 1993-1994 pour que la SNCF prenne conscience de l'état de choc des agents après les agressions qu'ils subissaient ou les suicides auxquels ils assistaient<sup>6</sup>. « On a tous ramassé des morceaux de viande », constate un conducteur de TGV. Longtemps, la SNCF répondit en termes de faute à ces drames à répétition. Du genre, « tu as franchi un carré, autrement dit un feu rouge, tu seras puni ». Le malheureux comparaissait devant une espèce de tribunal constitué du chef d'établissement, du médecin et du dirigeant de proximité. Les mises à pied étaient fréquentes, on montrait du doigt les fautifs.

En 1996, une cellule « victimologie » était enfin mise en place. Mieux vaut tard que jamais. Les psychologues ont enfin pris en compte ce qu'un d'entre eux appelle « la boîte noire du cheminot ». Ils rencontrèrent des agents qui vivaient en effet un véritable traumatisme après un accident, n'en dormaient plus, tétanisés par l'idée de reprendre le travail. Sans même évoquer ces quelque mille contrôleurs agressés chaque année dans les trains de banlieue et eux aussi pris en charge.

En 1999, la mise en place d'un numéro vert national révèle l'ampleur du malaise. Après une demande forte des agents de base, les appels émanent désormais en majorité de la hiérarchie de proximité. « Nous avons découvert un stress incroyable, un épuisement total, poursuit la même psychologue, chez des cadres obsédés par le mot d'ordre qu'ils ont intérieurisé, "pas de vague, pas d'histoire"... ». Là encore, le fameux « pas de couilles, pas d'embrouilles » face à une hiérarchie au fonctionnement longtemps militaire.

Une exception de taille à ce sombre tableau, la sécurité des trains reste une des plus grandes réussites de la culture cheminote.

6. Cinq cent soixante personnes trouvent la mort chaque année sur les voies de chemins de fer, un tiers par accident et les deux autres tiers par suicide en se jetant sous les roues des trains...

La SNCF peut être fière de ses très faibles taux d'accidents par rapport à ses principaux concurrents étrangers. Mais, là encore, l'apprentissage des règles de sécurité fait plus appel au sens de l'obéissance des agents qu'à une prise de responsabilité réelle.

Dès son arrivée, tout cheminot se doit d'avaler les douze volumes qui déclinent les consignes de sécurité. Premier commandement : « Tout agent, quel que soit son grade, doit obéissance passive et immédiate aux signaux. » C'est l'historien Georges Ribeil qui décrit le mieux l'enchevêtrement de textes toujours changeants que représente la sécurité des chemins de fer. « Une réglementation très prolixe, matérialisée par de copieuses notices, générales ou spécialisées, que l'agent est censé connaître à la lettre. » Ces règlements aux tournures juridiques sophistiquées sont d'une singulière complexité. « Les principes de la sécurité, poursuit Ribeill, se présentent comme un maquis d'injonctions enchevêtrées, alternatives ou séquentielles visant à répondre à tous les cas de figure possibles. »

Il faudra attendre les années 1990, après le drame des cinquante-six morts de la gare de Lyon, pour que l'entreprise adopte un programme d'action qui tienne compte du « facteur humain ». « C'est une des fiertés de l'entreprise que d'avoir pu progresser dans cette direction, explique le président d'alors, Jacques Fournier, ce progrès a lui-même été réalisé en généralisant une démarche dite de retour d'expérience. » Ce « retour d'expérience » était bienvenu puisqu'il consistait simplement, comme l'explique toujours Fournier, à « comprendre ce qui s'est passé et à en tirer les conséquences pour l'avenir »... Et le même de conclure : « On ne dissimule plus, on cherche à expliquer et à prévenir. » Depuis, le fameux « arbre des causes » est enseigné dans les formations de la SNCF. La haute hiérarchie du chemin de fer a parfois quelques retards à l'allumage.

Au-dessus des 22 000 cadres se trouvent en effet les « patrons », ou encore les « chefs », qui portent une lourde responsabilité dans la démotivation de l'ensemble des petits cadres. Jusqu'au déménagement dans le quartier Montparnasse en 1997, le siège de la direction fut situé longtemps au 88, rue Saint-Lazare, le « 88 », comme on disait alors. Avec ses colonnes de marbre, ses portes capitonnées, son ascenseur hydraulique d'une remarquable lenteur,

cet immeuble majestueux abrita la compagnie de Lyon et de la Méditerranée. Avec ses immenses bureaux au second étage pour le président, le directeur général, ses cinq adjoints et avec ses soupenes aux étages supérieurs où il faisait une chaleur à crever, le « 88 » faisait plus penser à un ministère qu'à une entreprise. Il y régnait un silence glacial. Le 11 Novembre et le 8 Mai, une cérémonie se déroulait devant le monument aux morts.

Bien des chefs d'établissement rêvaient d'obtenir un placard doré au « 88 ». Au moment du déménagement, on dénombre encore quarante-deux postes de directeurs généraux adjoints et de directeurs d'activité, chacun avec sa cohorte d'experts, de conseillers et comités de toutes natures. Dans cet univers, les règlements l'emportent sur toute prise de responsabilité. « Les échelons centraux de la direction rassemblent un grand nombre de cadres et d'experts au détriment des échelons de terrain, explique l'ingénieur des Mines Christian Stoffaes qui, en dehors de ses fonctions à EDF, est devenu l'entomologiste amusé des mœurs et coutumes du rail. Et le même de poursuivre : « Les notions de décideur, de chef et de manager sont difficiles à appréhender. Le style de direction repose davantage sur la discipline, quelque peu militaire, et sur l'obéissance aux ordres et aux règlements que sur la délégation de responsabilité. Ces écrits datent de 1995.

Depuis, un ancien directeur général de la SNCF, Jean-François Benard, déposait en ces termes devant une commission de l'Assemblée nationale : « Les grandes fonctions structurent complètement l'entreprise au point que chaque cheminot s'identifie d'abord par rapport à la fonction dont il dépend et non par rapport à l'entreprise. Le patriotisme, c'est la fonction, ce n'est pas la SNCF [...]. Autant dire, ajoute ce haut cadre de la maison, « l'horreur pure et simple ».

Ce « patriotisme » des fonctions est symbolisé par l'extravagant règlement dit du « PS6A2N° 1 », à savoir le « dictionnaire des filières spécialités et grades », adopté, comme on l'a vu dans le chapitre II, après la guerre de 1945. Ce vocable désigne un épais livret de quatre-vingts pages qui énumère les innombrables métiers de la

SNCF. « Toutefois, précise le préambule de ce texte fondateur, s'il possède les aptitudes requises, un agent d'une qualification donnée peut être amené à assurer exceptionnellement ou accessoirement des activités ressortissant de toute autre qualification. » Ainsi « un conducteur de manœuvre », chargé des tâches d'exécution, deviendra un jour conducteur de trains à part entière et ne pourra qu'« exceptionnellement » ramener un wagon au dépôt... « Le dictionnaire des filières est un gros boulet qu'on porte au pied alors que la direction nous demande de courir », constate l'ancien directeur de région de Metz et de Lyon, Robert Fiehrer. Et le même d'ajouter, vaguement trivial : « C'est un peu comme si je ne pouvais pas donner un coup de main à ma femme à la maison pour la vaisselle ou les courses. »

Les dirigeants d'hier se montrent aujourd'hui fort critiques sur le fonctionnement de leur ancienne maison. Pourquoi ces dirigeants éminents n'ont-ils pas bousculé cette bureaucratie d'État quand ils avaient le pouvoir ? Comment un proche collaborateur de Louis Gallois peut-il encore expliquer en 2003, soit sept ans après l'accession de son patron à la tête de la SNCF, que « les modes de management et de fonctionnement sont encore lourds, compliqués, étanches » ? Les lamentations et critiques des cadres dirigeants ont le don d'agacer en interne ceux qui tentent d'ébranler le mammouth ferroviaire. Comment voulez-vous, demande l'un d'entre eux, qu'une boîte puisse progresser si les dirigeants n'ont pas les tripes suffisantes pour la réformer et qu'ils vont ensuite geindre sur notre compte ?

Nos fameux cadres de proximité ne se heurtent pas seulement à une direction pléthorique. Ils ont affaire également sur le terrain à une base éruptive. L'exercice de l'autorité n'a rien d'évident à la SNCF. Dans l'esprit des cheminots, l'entreprise appartient à ses 180 000 agents. La fermeture d'une ligne s'apparente à un outrage personnel. Quand on parle de court terme, on pense à dix ans, voire à quinze. Les avantages se négocient à l'ancienneté. Sans parler des facilités de circulation accordées aux familles de cheminots, soit plus de 450 000 personnes, « sans rapport avec l'exécution du service ». Les époux et épouses des administrateurs de la SNCF ont également droit à vingt billets gratuits par an...

La sanction est une affaire d'État dans une vie rythmée par des réunions syndicales. Innombrables, les préavis de grève valent obligation d'être reçus. « On croule sous les réunions », explique un chef d'établissement. Alors qu'il était encore un très charismatique directeur de région à Lyon, du genre, le soir de Noël, à distribuer la soupe populaire, Robert Fiehrer multiplie les déplacements de terrain. Lors d'un déplacement à Saint-Étienne, il interroge un conducteur de train :

« Alors, ça va ?

— Oui, monsieur le directeur, je suis heureux...

— Soyez sérieux, lui répond l'autre, quels sont vos problèmes...

— Mais vraiment aucun... Avant de passer le concours de conducteur de trains, je conduisais des camions. Eh bien, je travaillais deux fois plus pour un salaire deux fois moindre. Comment ne pas être heureux ? »

Dans l'ouest lyonnais toujours, la SNCF gère à la fois des trains et des cars. Les premiers sont pris en charge par deux équipes distinctes, la première à l'œuvre de 6 heures 30 à 9 heures 30, la seconde de 16 heures 30 à 19 heures 30. En revanche, les cars sont conduits matin et soir par les mêmes conducteurs, avec une simple pause à l'heure du déjeuner. Une même région, un même employeur et des conditions de travail fort différentes. « Comment voulez-vous qu'avec de tels carcans statutaires, demande Fiehrer, la SNCF s'en sorte ? »

Le salut de l'entreprise viendra peut-être de ces quelques femmes, promues ces dernières années, qui ont tenté de secouer le cocotier : ainsi Bénédicte Tilloy, la « madame contrôleurs », avec sous sa coupe 12 000 agents, vingt-quatre établissements, cent quarante résidences ; ou encore Monique Fournier-Laurent, « directeur délégué des cadres et de l'institut du management », qui tente « une révolution managériale », avec le soutien total de l'actuelle direction<sup>7</sup>.

Personne ne peut nier le boulot stressant des contrôleurs qui affrontent, en première ligne, les jacqueries de la clientèle. Un

7. Monique Fournier-Laurent reste, dans une SNCF passablement machiste, « le » directeur délégué des cadres, au masculin.

numéro vert a été mis en place récemment pour venir en aide aux contrôleurs isolés. Il n'était que temps. Ce sont cinq cents appels au secours qui sont reçus désormais chaque jour.

Pour le reste, certains contrôleurs ont la réputation de vrais emmerdeurs. « Nous sommes spéciaux, très solidaires, explique un chef contrôleur d'Avignon issu de la promotion interne, dans les trains, c'est nous les chefs... » Et d'expliquer en souriant : « Un ministre qui n'a pas de résa, je le refuse, je lui dis, vous ne montez pas dans le train. Un directeur de banque, c'est pareil. C'est moi le chef. » Et il répète : « Le chef, c'est moi... »

Face à ces grandes gueules, une direction frioleuse a lâché beaucoup de lest. La corporation des contrôleurs dispose de droits considérables : horaires allégés, temps de repos élastiques, absences injustifiées ou déplacements bidon arrosés de primes.

Rédigé en avril 1998, un rapport interne du service d'audit fait le point sur l'ampleur des dérives. L'étude porte sur Paris Sud-Est, Marseille et Bordeaux où les excès sont flagrants. Les contrôleurs travaillent deux cents jours par an. Premier problème, les généreuses vacances qu'ils s'octroient sont généralement prises en juillet et août, c'est-à-dire la période de pointe du trafic. D'où la nécessité de recruter des vacataires, soit, pour la seule gare de Bordeaux, une trentaine d'agents.

Cet excellent rapport met en relief de bien jolies trouvailles sur le mode de vie des contrôleurs. Ainsi, la « durée moyenne de repos encadrant le repos périodique » représente une formule totalement inédite. L'astuce consiste à quitter le service le vendredi dès midi, histoire d'arriver frais et dispos en congé, pour le reprendre le lundi en début d'après-midi, le temps de se remettre d'un week-end harassant. Autant de repos avant et après le repos, pris à l'entreprise, qui représentent, chaque semaine ou presque, entre vingt-quatre et vingt-six heures indues.

Autre trouvaille, des « jours de repos supplémentaires » sont octroyés sans raison évidente aux contrôleurs. Le rapport d'audit explique bêtement que de nombreuses dérives sont autorisées en matière d'absentéisme. En théorie, les absences annoncées sont notées au niveau local, mais cette comptabilité n'est pas tenue à

jour. Les rapporteurs notent « un certain laxisme ou une complicité de la part des responsables chargés d'organiser l'utilisation de ces effectifs ».

Le temps de travail est d'ailleurs mité par cette intense recherche de repos salvateurs. Près des neuf-dixièmes des missions des contrôleurs sont assorties d'un « repos hors résidence » baptisé RHR. Les allocations de déplacement qui en découlent le rendent attractif, elles peuvent atteindre un cinquième du salaire et ne sont pas déclarées au fisc. Seul hic, ces temps de repos sont souvent injustifiés. Ainsi, des usages locaux interdisent aux contrôleurs d'effectuer dans la même journée l'aller-retour Paris-Avignon ou Paris-Grenoble.

Plus surprenant encore, des agents en banlieue parisienne se voient attribuer, fictivement, des repos hors résidence, alors qu'ils rentrent chez eux. Le rapport note que ces primes d'éloignement injustifiées sont destinées simplement à maintenir, voire à augmenter le niveau de rémunération. Illégal, le système constitue, au sein de la SNCF, « un instrument d'amortissement des tensions ». Autrement dit, une façon d'apaiser certains contrôleurs toujours prêts à déposer un préavis de grève.

Autre anomalie, un dixième des effectifs à Bordeaux et un quart à Paris Sud-Est sont utilisés à des tâches autres que le contrôle des voyageurs : des temps de formation, des congés syndicaux. Quand le contrôleur contrôle, le travail effectif ne dépasse pas cinq heures par jour, des « petites journées », comme le constate l'audit.

De tels horaires s'expliquent parfois par le maintien des effectifs dans des petites gares qui ont une faible charge de travail. Ainsi la modeste gare de Dax compte cinq agents, Pau et Agen six. La journée de travail la plus courte entre Auxerre et Laroche dure quarante-six minutes.

Avec une lucidité qu'il faut saluer, l'audit conclut à une gestion « conservatrice » du corps des contrôleurs. « Compte tenu des risques sociaux, il n'y a pas remise en cause des situations, le principe est de reconduire les errements antérieurs. » Ailleurs, le rapport note pudiquement : « Les acteurs ont perdu de vue la dimension économique de leur activité. » Autant de dérives qui, pour être corrigées,

supposent « un appui hiérarchique fort ». Lequel n'existe guère. On était en 1998.

Depuis, Bénédicte Tilloy a été nommée à la tête de la direction déléguée aux trains après avoir été chargée des trains Corail. « J'ai toujours eu des dossiers à emmerdes », admet cette ancienne élève de l'Essec. « C'est une femme humaine, très humaine, presque sentimentale; du genre lectrice d'*Elle*, explique un cadre syndical, mais elle montre un vrai courage dans les négociations qu'elle mène avec les agents. »

Il en faut pour s'attaquer par exemple aux « roulements », qui au début de l'hiver et de l'été fixent la charge de travail des contrôleurs. « La feuille » doit être prête pour le 15 décembre ou le 15 juin, au terme d'un processus extrêmement lourd. La charge de travail est grossièrement définie depuis Paris ; ensuite, un cahier d'observations est mis à disposition des cheminots. Commencent les réunions des « plaignants », accompagnés par les syndicats au sein de la « commission des roulements ». Des heures et des heures de palabre.

Des embrouilles, il y en a toujours. « Il suffit qu'ils rajoutent quelques heures, explique un militant CGT d'Avignon, et on dépose le préavis. » Lesquels ne concerneront jamais une seule résidence, l'unité de base qui regroupe les contrôleurs, mais l'ensemble des résidences. « La majorité des contrôleurs ne sont pas syndiqués, poursuit notre Avignonnais, mais ils suivent si, en face, ils ne changent rien. » Et « en face », que font-ils ? « En face, conclut-il dans un sourire, ils reculent. »

L'application des 35 heures a donné lieu à des débats qui n'ont pas été tristes. Dix jours de congé de plus pour les agents et en échange, des durées maximales de travail qui sont passées de sept heures trente à sept heures quarante-six. Seize minutes de flexibilité possible par jour contre dix jours de congé annuels supplémentaires. Les contrôleurs n'ont pas été franchement bousculés.

Cela pourrait changer. « Il faut faire en sorte, explique Bénédicte Tilloy, que le contrôleur sache ce qu'on attend de lui et le récompenser s'il le fait bien. » La direction déléguée aux trains tente donc d'introduire des notations différencierées. Les chefs d'équipe sont censés s'entretenir une fois par an avec chaque contrôleur. Une grille des

vingt et une situations professionnelles les aide dans cette démarche d'évaluation. Plus question que le faible nombre de jours de grève soit un indicateur de performance, comme ce fut le cas trop souvent, condamnant la hiérarchie à du surplace. « Le conflit social est un risque à gérer parmi d'autres, explique Bénédicte Tilloy. » Le ton est nouveau et l'énergie entière. « Dans le même temps, il faut rassurer les agents sur leur capacité à gagner, poursuit-elle, je ne fais que cela depuis que je suis là. »

Plus généralement, la gestion des cadres a été bousculée ces dernières années par la cellule des relations humaines chargée des cadres qu'anime, au 121, rue d'Alésia, Monique Fournier-Laurent. Énergique et chaleureuse, cette licenciée en mathématiques bien notée par la direction fut la première femme, en 1974, à avoir forcé les portes de la puissante direction Transports, réservée jusque-là aux hommes<sup>8</sup>. Son objectif est d'accélérer le parcours des plus méritants des cadres de la SNCF. Et il y a du pain sur la planche...

Plus question, prétend-elle, d'évolution moyenne de carrière. « Nous faisons intervenir, explique Monique Fournier-Laurent l'expérience et la motivation. Nous observons les nouveaux venus pendant quatre ans. Soit ils sont performants, et on va les promouvoir. Soit ils mettent les moteurs au ralenti, et ils vont rapidement prendre la porte. »

Premier temps, « des objectifs collectifs de progrès » ont été définis, en 1999, avec le client au centre de la démarche. Trois ans plus tard, des projets individuels ont été rédigés pour les 285 établissements que compte la SNCF et des objectifs de productivité fixés. Pour la première fois, la direction a imposé des comptes éclatés par unité de production. La difficulté est de mettre en place des facturations internes entre services. Ainsi, en Bourgogne, les trains régionaux (TER) avaient besoin d'une locomotive supplémentaire, dont le fret disposait. Mais le prix proposé fut jugé trop élevé par les responsables des TER, qui ont préféré affréter des autocars d'une compagnie privée. Autant de perdu pour la SNCF.

8. Il n'existe que cinq femmes à la SNCF sur quatre-vingts cadres dirigeants.

Désormais, chaque cadre bénéficie d'une « gratification individuelle de résultat » qui peut aller jusqu'à six cents euros par an. Interdiction a été faite à la hiérarchie de lisser cette prime. Il faut, à l'arrivée, des bons et des mauvais. « Sinon, c'est trop facile, tranche Monique Fournier-Laurent, on informatise tout, on file trois cents euros à tout le monde et on en parle plus. » Plus délicat, le moindre dirigeant de proximité est supposé distribuer des enveloppes individualisées, après un rendez-vous annuel d'évaluation professionnelle avec chacun des agents.

Pour appuyer cette « révolution managériale », une charte a été adoptée. Rien de révolutionnaire en apparence. « Notre ambition, lit-on dans ce document prudent, être l'entreprise de service public de référence en France et en Europe. » Les pratiques préconisées sont présentées comme « élémentaires ». Du genre : « le respect, respecter le client, les autres, savoir écouter, tenir ses engagements » ; « la prise de responsabilité et d'initiative, soutenir l'initiative et reconnaître le droit à l'erreur », « le courage managérial, avoir des convictions, oser exprimer son point de vue à son n + 1 ou son n - 1 ».

Autant de consignes élémentaires, mais qui représentent un vrai choc culturel dans une entreprise. Il faut savoir que, dans ce mammouth ferroviaire, les organisations syndicales ont vécu comme une atteinte intolérable le fait d'introduire, en 1993, via le système de tarification Socrate, des gammes de prix diversifiées. Les militants dénonçaient une atteinte intolérable au principe d'égalité du service public...

En 2002 enfin, une vaste consultation était lancée auprès de l'ensemble des cheminots : une centaine de forums, des groupes de contribution, des dizaines de milliers de questionnaires. Tout y est passé : l'Europe, le service public, la concurrence, la rentabilité, la révolution démographique. À la suite de ce vaste exercice de démocratie directe, une grande messe s'est tenue, porte de Versailles, en octobre 2002. Louis Gallois se tailla un vrai succès auprès des 5 000 cheminots réunis. Présent, le ministre du Logement, des Transports et du Tourisme, Gilles de Robien, fut stupéfait d'être applaudi sur le thème de l'ouverture européenne. Favorablement impressionné, il plaidera quelque temps plus tard en faveur de la

reconduction du mandat de Louis Gallois, malgré les réticences du secrétaire d'État aux Transports, Dominique Bussereau, qui, en privé, disait pis que pendre du pauvre Gallois. Lequel avait commis, il est vrai, l'erreur fatale de ne jamais répondre aux invitations de Bussereau à venir plancher devant son club de réflexion.

Dans la plaquette éditée à l'occasion du rassemblement de la porte de Versailles, pas un mot ne figure sur l'envolée européenne du ministre des Transports. Du discours de Robien, la communication de la SNCF retient seulement que «la privatisation n'est pas à l'ordre du jour» et que le ministre n'a qu'un but dans la vie : «aider l'entreprise». Disons que le propos ministériel était plus vigoureux que cela.

La grand-messe de la porte de Versailles n'a pas forcément convaincu les 180 000 ouailles de la paroisse que la «révolution managériale» était en marche. Avant que les diacres Tilloy et Fournier-Laurent fassent la loi à la SNCF, il y aura quelques préavis de grève déposés. «J'ai perpétuellement le cul entre deux chaises, explique un ingénieur d'un dépôt de maintenance, car la manœuvre est lourde et compliquée. D'un côté, il faut dégager du pognon, couper des têtes, et de l'autre, il faut régler les problèmes humains et ne pas agiter le chiffon rouge.»

Et cet ingénieur de résumer le malaise général : «La SNCF est un énorme pétrolier, or on nous demande de réagir comme des zodiacs.»

## CHAPITRE VII

### Des trains à deux vitesses

L'objet est parfait. Avec sa coque renversée et son décor de bois azuré, la gare d'Avignon est une nef épurée, toute en verre et en acier. Les brochures de la SNCF louent son «fort pouvoir de séduction» et son «organisation toute en performances». Construite en pleine zone industrielle, elle aura coûté des dizaines de millions d'euros.

Hélas, le vent s'engouffre trop souvent dans le hall de la gare. Pour prendre le TGV par un jour venteux, il faut posséder une vie intérieure intense ou une bonne parka. La SNCF a commis la phénoménale erreur de construire cette gare sur un terrain situé en plein passage du mistral. Obstacle supplémentaire, il a fallu surélever les quais de huit mètres pour qu'ils se retrouvent à la hauteur des rames TGV qui viennent d'enjamber le Rhône. À demi découverts, les quais sont exposés au moindre souffle de mistral. Sans parler des vents du Sud qui pénètrent, au niveau inférieur, à travers les battants laissés trop souvent ouverts, sans que personne semble s'en soucier.

Rien n'est vraiment fonctionnel dans ce superbe ensemble. Même le trajet des voyageurs jusqu'à la cité des Papes s'apparente à un parcours du combattant. Mise en place par la mairie d'Avignon, la navette routière fait un détour de trois kilomètres. Le trajet prendrait «quinze minutes seulement», annonce la SNCF. «Plus d'une

demi-heure», proclament les utilisateurs, voire trois quarts d'heure en cas d'embouteillage. Deux bus seulement de quatre-vingtquinze personnes prennent le départ toutes les quinze minutes pour transporter les voyageurs de plusieurs trains à grande vitesse. Immanquablement, la pagaille est au rendez-vous. « La gare d'Avignon, c'est, au choix, Versailles, l'Arche de Noé, un immense navire en carénage, une gigantesque pirogue renversée, bref un désastre pour les clients », écrit ce pourfendeur de la SNCF qu'est le chercheur et polémiste Christian Julienne<sup>1</sup>.

Ailleurs, la conception des gares et de leur environnement immédiat n'est pas plus fonctionnelle. Celle de Valence avait vocation à devenir « un pôle d'échanges, dans un décor d'arbres fruitiers », affirment les communicants de la SNCF. Ce qui s'est révélé exact. Cette merveille était censée également faire gagner dix minutes au trajet par train entre Lyon et Valence. Ce qui est déjà moins exact. La gare TGV est située à dix kilomètres du centre-ville et le système de navettes fort mal organisé. Du coup, le voyage porte à porte entre Lyon et Valence dure nettement plus longtemps qu'autrefois... au grand désespoir des Valentinois qui ont baptisé le TGV l'*« entourloupe »*.

Mais c'est sans doute avec le lancement du TGV Nord que la SNCF a peaufiné son concept de gare en rase campagne qu'elle compte perpétuer sur le TGV Est. Les ingénieurs de la maison ne voulaient pas dévier le tracé de la ligne par Amiens, de peur de perdre quelques précieuses minutes. L'entreprise eut alors l'idée géniale de faire circuler le TGV à quarante kilomètres de l'agglomération à Ablaincourt-Pressoir. Ce haut lieu est connu surtout comme « la gare des betteraves ».

Avec les installations de la SNCF, le concept l'emporte parfois sur la fonction. Ainsi, la gare de Saint-Exupéry, près de Lyon, est censée représenter « un nœud d'interconnexions » entre l'aéroport de Saint-Exupéry (ex-Satolas), le TGV et l'autoroute du soleil. Pas de boutiques, aucune animation, mais dix-huit arrêts de TGV par jour,

1. Christian Julienne, *Le Rail et la route*, les Belles Lettres, 2002.

pour seulement sept à huit cents passagers (contre 30 000 pour la seule gare de la Part Dieu au centre-ville).

L'erreur aura été de concevoir la gare Saint-Exupéry comme une simple gare de passage. Et encore, les TGV Méditerranée ne s'yarrêtent même pas ! Quant aux transports en commun qui desservent l'Est de l'agglomération lyonnaise, ils évitent consciencieusement le fameux nœud d'interconnexions, qui n'a donc aucune chance de drainer une partie de cette population.

Aux yeux de l'architecte espagnol Santiago Calatrava, recruté par le conseil régional Rhône-Alpes pour construire la gare de Saint-Exupéry, seule compte l'audace conceptuelle. Il est vrai qu'un éclairage indirect somptueux met la gare en valeur. La petite merveille se solde par une facture de cent cinquante millions d'euros. Et l'entretien de la moindre ampoule ou le nettoyage des vitraux coûtent une petite fortune. À la moindre intervention, il convient en effet d'interrompre l'ensemble des caténaires électriques qui commandent la circulation des trains et d'utiliser un appareillage télescopique sophistiqué<sup>2</sup>.

La plupart de ces nouveaux bâtiments ont comme inspirateur l'architecte en chef de la SNCF, le très inspiré et créatif Jean-Marie Duthilleul. Cet inconditionnel de Jean-Paul II aime citer le poète Blaise Cendrars : « Les gares sont les cathédrales des temps modernes. » Cet ingénieur des Ponts a été nommé en 1985 à la tête d'un département voies et bâtiments, devenu la direction déléguée à l'aménagement et à l'urbanisme. Sous les ordres de Duthilleul, soixante architectes ont imaginé les gares d'Avignon, de Valence, de Roissy, mais aussi celles de Montparnasse, Lille, Calais, Aix. Relégué dans une modeste impasse du XVIII<sup>e</sup> arrondissement jonchée de détritus, ce service dépense entre soixante et quatre-vingts millions d'euros par an. Un État dans l'État.

2. La SNCF a fait appel, comme consultant, à un ancien président de la SNCF, Philippe Essig, qui tenté de trouver quelques remèdes pour faire vivre cette gare déserte. Une autre solution consisterait à supprimer cette desserte totalement imprudente, il n'en a jamais été évidemment question. L'esprit de conquête veut que les chemins de fer ne cèdent jamais de terrain.

Lors de la nomination de Duthilleul voilà une vingtaine d'années, le patron de la SNCF d'alors, André Chadeau, lui explique ainsi sa mission : « La gare TGV de Lyon est ouverte depuis quatre ans, or les voyageurs s'y perdent, ils ne savent toujours pas comment se diriger. » Sur ces bases, l'architecte en chef élabora le concept devenu célèbre de « lisibilité ferroviaire » : « Que les clients de la SNCF y voient clair, martèle-t-il avec une bonne dose d'humour, qu'ils ne soient plus de petits lapins enfermés dans d'immenses labyrinthes sans possibilité de retour. »

« La lisibilité ferroviaire... » Voilà un concept inédit qui veut que les gares soient d'immenses puits de lumière. L'usager de la SNCF y est confronté à la seule « lisibilité » des trains qui vont et qui viennent. Plus question comme autrefois d'entrer dans la gare Montparnasse par une petite porte discrète au pied d'un immeuble de bureaux. Reconstruite en 1990, cette dernière est devenue une structure élégante où se croisent deux systèmes de voûtes. « Jean-Marie Duthilleul a redonné une noblesse et une modernité aux gares », expliquent certains de ses camarades de l'X.

Au fil des années, les concepts percutants de l'architecte en chef ont été mis à rude épreuve. Président de la SNCF en 1994, Jean Bergougnoux avait été rapidement frappé par l'absence de fonctionnalité de certaines gares. Il en fit la remarque à son architecte en chef. Les deux hommes se tutoient, comme il est de rigueur entre deux anciens de l'X.

« Dans tes gares, lui dit Bergougnoux ce jour-là, il ne souffle pas que l'esprit, mais aussi les courants d'air.

– Peut-être, répondit Duthilleul, mais l'essentiel n'est pas là, ce qui importe, c'est la lisibilité ferroviaire. »

Bien des débats tournèrent autour de la place à accorder aux commerces et autres animations dans l'enceinte des gares. Après tout, les compagnies de chemin de fer avaient installé, dès les années 1900, les relais Hachette. En ces temps reculés, des présentoirs d'un mètre vingt de hauteur permettaient aux voyageurs de découvrir facilement le contenu des étals, ce qui n'est plus le cas.

Dans les années 90, la direction générale de la SNCF soutenait le projet du cabinet d'audit « Boston Consulting group », qui proposait

de multiplier les concessions. Au nom de la fameuse « lisibilité ferroviaire », notre architecte en chef s'opposa à un virage trop radical. Et ce grand baron de la SNCF d'expliquer, en plein comité exécutif, que « trop de commerces tuent l'espace de la gare qui doit rester compréhensible ». Le même de plaider contre l'entrée « des marchands du temple » dans ces lieux sacrés. Provisoirement, l'ingénieur Jean-Marie Duthilleul l'emporta.

Il perdit la deuxième manche lorsque l'iconoclaste Loïk Le Floch-Prigent fit de l'animation des gares une sorte d'obsession. Descendant à Lyon, l'ancien patron d'Elf s'étonna, face au directeur régional, Robert Fiehrer, que la gare de la Part Dieu, en plein centre-ville, soit si déserte : « Fiehrer, cela ne va pas du tout, construisez-moi une boîte de nuit et un bordel sur l'esplanade. Élevez ensuite cinq étages de bureaux. » Aux dernières nouvelles, le bordel et la boîte de nuit n'ont toujours pas été aménagés, les commerces si.

À l'image de Jean-Marie Duthilleul, des générations de grands ingénieurs ont œuvré pour le meilleur et le pire. Le meilleur, ce sont ces gares transfigurées en cathédrales ferroviaires, où s'arrêtent les trains les plus rapides et les plus sûrs du monde. Le pire, c'est une belle et immense bureaucratie insensible aux besoins des usagers qui n'aiment guère les courants d'air et qui peinent à être considérés comme des clients. Le déficit de la SNCF est particulièrement criant dans les banlieues où le voyageur, condamné à emprunter les RER, est pris en otage et n'a que le droit de se taire.

En matière de relation avec la clientèle, l'entreprise ferroviaire sort à peu près de la préhistoire. Longtemps, la puissante direction de l'Exploitation, une des trois forteresses techniques qui présidaient aux destinées du chemin de fer, régnait en maître sur les horaires et les fréquences sans jamais consulter le moindre usager. Des mecs pondaient des tarifs dans leur coin, sans jamais consulter personne, raconte un ancien de cette époque héroïque, les tarifs étaient calculés mécaniquement en fonction du nombre de kilomètres. »

C'était l'époque où les premiers TGV s'arrêtaient une minute en gare, obligeant les personnes âgées et les familles nombreuses à des prises d'assaut périlleuses. L'époque également durant laquelle le

patron de l'Exploitation eut cette réponse formidable, en apprenant le lancement d'une étude sur la perception du confort par le public. « S'il faut maintenant demander l'avis des voyageurs pour faire du matériel, on aura tout vu... »

Au début des années quatre-vingt, une « division des études commerciales » tenta bien d'insuffler le sens de la clientèle aux cheminots, sous l'impulsion d'un certain Jean Ravel : lancement de départements marketing, multiplication des enquêtes de satisfaction. Hélas, la greffe ne prit pas, Ravel fut rapidement poussé vers la sortie. Les ingénieurs en chef n'avaient fait qu'une bouchée de ces jeunes diplômés d'écoles de commerce qui voulaient remettre la grille des horaires à plat et recruter des designers professionnels. « Ce fut une véritable boucherie », se souvient un des survivants.

Un jour, le pauvre Ravel avait imaginé de lancer des rames grand luxe entre Paris et Strasbourg baptisées « Première Plus », où l'homme d'affaires avait droit à un wagon restaurant trois étoiles et aux plus grands égards.

« Qu'en pensez-vous ?, demanda le directeur général d'alors Jean Dupuis, à ses collaborateurs.

— Ce sont là, lui répond le directeur général adjoint, Michel Walrave, les fantasmes conjugués de la direction marketing et des hommes du matériel.

— Peut-être, reprit le directeur général, mais en matière de service à la clientèle, nous n'avons rien de mieux à présenter en comité de direction. »

Ce n'est qu'en 1982 que le consommateur acquiert un modeste droit de cité dans le monde de la SNCF. La loi d'orientation mitonnée à l'époque par le ministre communiste du gouvernement Mauroy, Charles Fiterman, donne au représentant des usagers un strapontin au sein du conseil d'administration. Président de la Fédération nationale des associations d'usagers des transports (FNAUT), Jean Sivardiére est le premier à occuper ces fonctions, trop heureux de prendre la parole en fin de séance, une fois épousées les questions importantes type matériel ou tarification. « J'apportais, disons, une sensibilité, admet ce vieux et charmant monsieur, mais je pesais très peu. » Un comité consultatif des consommateurs est lancé avec

seize des dix-huit associations agréées, la plus active, l'UFC, n'étant pas partie prenante. Cette digne assemblée se réunit deux fois par an en présence du président Louis Gallois. Les questions sont posées à l'avance. « Le débat qui suit n'est pas inutile, remarque le patron de la FNAUT, mais il ne change pas la face du monde... » Par ailleurs, un médiateur nommé par la direction peut être saisi par les organisations de consommateurs lorsqu'un litige n'est pas réglé, dans les deux mois, à l'amiable. « Ce n'est pas très excitant, reconnaît encore le patron de la FNAUT, mais c'est mieux que rien. »

Le bilan de l'entrée des clients dans le monde de la SNCF est modeste. À l'exception de ce jour où une dame de petite taille prenant le TGV s'était emparée d'une poubelle pour poser ses jambes fatiguées. Du coup, la FNAUT était intervenue pour convaincre la SNCF de créer des repose-pieds et des appuie-tête. Voici une sorte de révolution et, en tout cas, « la grande fierté » de Jean Sivardiére qui n'a, par ailleurs, guère eu de motifs de satisfaction.

Pour le reste, cette organisation mène un combat passiste en faveur des petites gares, des petites lignes, des petits voyageurs, fait des procès à RFF pour les ventes injustifiées de certaines emprises ferroviaires, se bat pour obtenir « un bilan écologique global du TGV », tente enfin, sans succès, de faire modifier les fiches horaires encombrées de trente renvois ou plus sur chaque page. « C'est illisible, dit-il, ça énerve les gens. » C'est vrai, mais là encore, le malheureux n'a rien obtenu.

Du haut au bas de la hiérarchie de la SNCF, on sent une méfiance instinctive face à tout ce qui ressemble, de près ou de loin, à un usager revendicatif. Ainsi, n'allez pas dire à la « Madame Contrôleurs » de la SNCF, Bénédicte Tilloy, que le client a parfois le sentiment d'être ignoré par la SNCF, cela aurait le don de l'agacer. « Nous faisons voyager 875 millions de passagers, il est difficile que chacun ait le sentiment d'être pris en compte. Tout le monde veut partir le vendredi à dix-sept heures, de préférence gare Montparnasse, pour arriver à la campagne pour l'heure du dîner. Et il n'est pas question d'élargir les voies, en expropriant quelques sacro-saintes résidences secondaires... »

« Le client est chiant, résume de façon plus brutale un contrôleur cégétiste du sud de la France, un coup, c'est le portable, un autre, c'est un vieux de 90 ans qui est perdu, une troisième fois, c'est la panne avec cinq cents voyageurs qui vous demandent en même temps : monsieur, s'il vous plaît, ma correspondance. Ils sont là sur votre dos, en vous répétant, vous n'êtes bons qu'à faire la grève. »

Menée en 2001, une enquête d'un cabinet extérieur sur les agents commerciaux de la gare de Paris Montparnasse a révélé l'ampleur des incompréhensions entre la clientèle et les agents commerciaux<sup>3</sup>. « La politique mensongère de la SNCF cause la colère des voyageurs », indiquent les consultants. Et les mêmes de poursuivre : « Les agents que nous avons interrogés sont convaincus que la SNCF attire les clients par une publicité séduisante, mais qu'elle n'est pas ensuite à la hauteur en matière commerciale. » Ainsi l'entreprise annonce officiellement des réductions alléchantes, alors que le nombre de places effectivement réservées est insignifiant. Sans parler des congés d'hiver pour lesquels les lettres de réservation par correspondance sont envoyées six mois avant le départ, « alors qu'il n'y a déjà plus de places à tarif réduit ».

Plus grave, en cas d'incident ou de retard, les clients ne reçoivent que des informations stéréotypées, du type « problème d'exploitation », « accident de personne » ou encore « grève d'une certaine catégorie du personnel ». La communication « qui prend les usagers pour des enfants » a pour conséquence « d'excéder les voyageurs ». À en croire cette enquête, si le client est mal informé, l'agent de base l'est plus encore.

Les petits chefs « parachutés » relaient mal les initiatives de terrain. « Les agents, poursuit le rapport, se plaignent que le management n'accorde aucun crédit aux nombreuses propositions qu'ils font pour améliorer le fonctionnement et le confort des usagers. »

3. « Enquête de psycho dynamique du travail avec les agents en contact avec la clientèle », par le « Laboratoire de psychopathologie du travail de la Caisse nationale d'assurance maladie ». Le rapport final a été rédigé par Anne Flottes et Élisabeth Klein le 10 janvier 2002.

« On a des idées, protestent-ils, pour faire avancer les choses, mais on n'est pas écouté... »

Ainsi un cheminot avait-il remarqué que deux trains partaient exactement à la même heure sur deux voies très éloignées. D'où une source de confusion pour le client. Il avait suggéré judicieusement de décaler un des horaires, ne serait-ce que d'une minute. Il n'a jamais eu de réponse<sup>4</sup>.

La machine bureaucratique ferroviaire est encore plus impuissante à apporter le moindre soin à des clientèles fragiles et exposées. Sauf à disposer d'une paire de jumelles de théâtre, les personnes âgées n'ont aucune chance de déchiffrer la signalétique minimaliste qui indique les départs des trains. Avec les handicapés, l'attitude de la SNCF est encore plus désinvolte. Durant l'hiver 2003, le patron d'EDF et ancien secrétaire général de la maison, François Roussely, avait prévu d'inaugurer une agence dans la région lyonnaise. Pour son malheur, il avait décidé d'emmener avec lui un de ses conseillers, Gérard Masson, justement handicapé. Des places avaient été réservées sur le TGV Paris-Lyon de six heures trente du matin et la SNCF prévenue à l'avance. Pourtant, en débarquant sur le quai, la petite troupe ne trouva trace ni des agents ni de la machine élévatrice qui dans chaque gare permet de soulever le fauteuil roulant jusqu'au niveau de la rame.

Aidé par quelques proches, le patron d'EDF dut porter son collaborateur jusqu'au siège qui lui était réservé. Hélas, la réservation avait été effectuée à l'étage supérieur de la rame, qui n'était accessible que par un escalier en colimaçon parfaitement hors de portée pour un fauteuil roulant. Après quelques doigts pincés, la délégation d'EDF s'installa finalement dans le compartiment du bas. Du coup, les malheureux ne virent jamais trace du petit-déjeuner annoncé. Joint par François Roussely, Louis Gallois se confondit en plates excuses.

4. À sa façon, l'usager est aussi désinvolte que la SNCF. Les vols quotidiens sur les trains français sont innombrables, le bilan est stupéfiant : 3 000 marteaux brise-vitrés remplacés chaque année, 50 000 couettes arrachées alors qu'elles avaient été crochées aux couchettes des trains par un anneau, 700 échelles au bout recourbé dérobées également.

La loi sur l'accessibilité dans les lieux publics est muette sur le cas de la SNCF. « Les trains roulent à trois cents à l'heure et Marseille est accessible en trois heures, il n'est pas normal qu'une personne handicapée continue à ne pas avoir accès à des transports si performants », explique Hélène Lewandowski, présidente de l'association « Être différent comme tout le monde ». Un couple de handicapés n'a pas droit de cité dans le monde ferroviaire. Le prétexte invoqué est que la présence de deux personnes en fauteuil roulant dans une même rame pourrait mettre la sécurité de la rame en danger. Insupportable !

Dans les années quatre-vingt-dix, une sorte de séisme se produit. La montée en puissance du TGV permit enfin au client de faire vraiment son entrée dans le monde de la SNCF. La culture technique de la maison bascula dans une culture de service, du moins à la direction grandes lignes. L'actuel numéro deux de la maison, Guillaume Pepy, fut le principal artisan de cette révolution. Le contact avec le public n'a jamais fait peur à cet énarque branché, devenu l'as de la formule qui fait mouche au journal télévisé. Les jours de grève ou de tempête, les rédactions en chef des J.T. demandent à leurs journalistes : « Tu me fais un Pepy. » Le « Pepy » est devenu un code, une marque. Avec lui, une machine à communiquer se met en place. « Homme d'affaires, libère-toi ! »

Autant une transformation marketing s'est produite dans le sillage des TGV, autant la banlieue reste à des années-lumière d'une approche commerciale de la clientèle. Cette SNCF à deux vitesses est un authentique scandale. En Île-de-France notamment, la situation est particulièrement peu glorieuse : des équipements vieillis, des pannes à répétition, des systèmes d'alarme inadaptés, des attentes insupportables. « Il existe à la SNCF les métiers nobles et les autres, explique un des patrons du trafic banlieue, le TGV est l'étoile du berger, une sorte de phare, de signature pour la maison. En revanche, les lignes banlieue ont une image peu glorieuse et peu valorisante. » Et le même d'ajouter : « On y est nommé comme on va au purgatoire. » À l'automne 2003, Louis Gallois débarquait le directeur régional de Toulouse. Immédiatement, le mauvais élève était recasé sur les lignes RER...

À l'image de l'Éducation nationale, où les enseignants tout juste formés dans les IUFM sont envoyés dans les zones d'éducation prioritaire (ZEP), ce sont les cheminots les plus jeunes, les plus inexpérimentés et les plus mal payés qui doivent affronter la clientèle la plus dure. Un conducteur de trains de banlieue qui traverse, la nuit, des gares à risque où il peut à tout moment être agressé gagne 40 % de moins que son collègue qui officie en TGV.

Le trafic SNCF en Île-de-France, 2,2 millions de passagers par jour, représente pourtant les deux tiers du nombre de voyageurs transportés par le rail. Les Franciliens passent quotidiennement 130 000 heures dans les transports en commun. C'est là, et non dans les TGV, que se joue l'avenir du chemin de fer et son image dans l'opinion publique. Les élus d'Île-de-France ne s'y sont pas trompés qui, durant la campagne des régionales pour mars 2004, se sont tous crus obligés d'effectuer de petites escapades en RER.

Avec le lancement du réseau Transilien voici quatre ans, Guillaume Pepy a voulu amorcer, en Île-de-France, une révolution comparable à celle des grandes lignes<sup>5</sup> : des messages publicitaires ont été lancés à grands frais, deux cents gares rénovées et des comités créés pour aller à la rencontre des élus. Des campagnes de politesse ont même été organisées à l'adresse de l'usager, prié de rester correct face au contrôleur et de ne pas utiliser son portable à tout propos. Ce qui est sympathique, mais dramatiquement insuffisant. « Une fois traités les problèmes de garages pour les vélos et de pots de fleurs, explique en rigolant un des patrons de la banlieue à la SNCF, on a commencé à tourner en rond. »

Patron de l'Île-de-France jusqu'en 1998, date à laquelle ce chiriquien déclaré a été écarté par Louis Gallois, Jean Boutanquoï ne croit guère aux efforts de Guillaume Pepy. « Avant de faire de la communication en rebaptisant les trains de banlieues Transilien, il fallait tenter une restructuration stratégique et améliorer la régularité des trains qui demeure la revendication majeure des voyageurs. »

5. Le conseil régional d'Île-de-France, qui finance quasiment les deux tiers des investissements ferroviaires en grande banlieue, aurait préféré le terme « Francilien ». Mais les cheminots, qui ont leur fierté, ont retenu « Transilien » qui renvoie à la SNCF et à elle seule.

Comme il le raconte fort bien, l'abandon de la banlieue a commencé largement avant le règne de Louis Gallois et de Guillaume Pepy. En 1987, Jean Boutanquoi rencontrait les patrons du Fonds de développement économique et social (FDES), ce comité de pilotage du ministère des Finances aujourd'hui disparu qui finançait un bon nombre d'équipements publics (dont les prolongements des lignes SNCF vers La Défense, Roissy et autres villes nouvelles dans les années 1970).

« Quels financements avez-vous prévu pour nous aider à maintenir les lignes en état, demanda-t-il aux têtes d'oeuf de Bercy.

— Attendez, lui répondirent ces fonctionnaires, vous ressemblez à ces jeunes mariés à qui on a offert un superbe service de vaisselle le jour des noces et qui exigeraient de leurs invités qu'ils s'engagent à remplacer la moindre assiette cassée. »

À deux pas de la gare de Lyon, en plein centre de Paris, de vieux immeubles imposants, datant du baron Haussmann, abritent le siège de la direction régionale Sud-Est de l'Île-de-France. L'entrée est discrète, le gardien un peu lunaire et les bureaux immenses, avec des hauteurs de plafond de trois mètres cinquante à quatre mètres. C'est là, dans ce cadre vieillot, que se joue une grande partie de l'avenir des transports ferroviaires parisiens dans les dix ou quinze prochaines années.

La direction régionale Sud-Est coiffe les lignes B et D du RER, deux axes extrêmement empruntés : 280 000 voyageurs chaque jour sur la ligne B, gérée conjointement par la SNCF et par la RATP ; 460 000 sur la ligne D, confiée aux seuls chemins de fer. Entre la gare du Nord et la station Châtelet, les deux RER empruntent le même tunnel, l'axe ferroviaire le plus fréquenté en Europe. Trente-deux trains roulent chaque heure et dans chaque sens. Une déferlante.

Les chiffres de fréquentation devraient encore augmenter sensiblement, entre 6 et 9 % en plus chaque année sur certaines lignes du RER. Autant de données qui garantissent à la SNCF une explosion de son chiffre d'affaires. Tout entrepreneur se féliciterait d'une telle aubaine, mais justement pas les chemins de fer ! La moindre perturbation sur ces lignes explosives, et ce sont des retards en chaîne qui

perturbent la vie quotidienne de dizaines de milliers de citadins. Résultat : une presse en furie, des élus mal à l'aise et un président de la SNCF sommé de se justifier. Le 21 novembre 2003, un train percutait un engin de travaux publics dans la gare de Louvres. Ce banal accident de circulation perturbait le trajet de 280 000 voyageurs pendant six heures d'affilée.

Le malaise, le voici : les installations de ces RER se trouvent parfois dans un pitoyable état. Âgées de trente à quarante ans, beaucoup de rames ressemblent à ces personnes très âgées dont les accidents de santé sont innombrables, avec autant de perturbations de trafic à la clé. Autre illustration de l'indifférence au transport urbain, les postes d'aiguillage de certains trains de banlieue ont entre cinquante et soixante-dix ans d'âge. S'ils étaient moins nombreux, informatisés et à plus grand rayon d'action, de nombreux conflits de circulation, encore appelés « frottements », seraient naturellement évités et les retards moins fréquents.

C'est un peu, souligne un ingénieur des Ponts, « comme si on voulait faire passer le trafic d'une autoroute sur un chemin vicinal ». L'alerte a été donnée depuis des années, poursuit le même, le système est à bout de souffle. » « La SNCF ne fait plus d'importants travaux depuis trente ans, elle se contente de réparer en cas d'incidents », explique Roger Chevalier, secrétaire de l'association intercommunale pour l'amélioration du RER B<sup>6</sup>.

Plus grave, la machine ferroviaire n'est guère en ordre de marche face aux défis du transport urbain. Contrairement à la RATP, la SNCF n'a pas su adopter la logique des lignes que les usagers empruntent. Cinq directions régionales se partagent la région parisienne. En dépendent, sans grande cohérence, les sept patrons des lignes RER. Lesquels n'ont aucun pouvoir hiérarchique sur les établissements dits de production (conducteurs, contrôleurs, agents commerciaux...). « Si on ne simplifie pas l'organigramme, estime un directeur régional, on continuera à vider l'océan à la petite cuillère. »

Un exemple illustre mieux que tout autre la lenteur des changements amorcés. Les lignes A et B restent des lignes mixtes SNCF et

<sup>6</sup> Cette citation est extraite du *Monde*, daté du 11 novembre 2003.

RATP. Les rames sont conduites successivement par un agent de la SNCF puis dans Paris par un conducteur de la RATP. « C'est absurde, un véritable non-sens, reconnaît un des patrons de la banlieue, mais tout le monde a la tête dans le sac, personne ne veut aborder le sujet. » Pour une raison simple : les conducteurs de la SNCF sont mieux payés, ceux de la RATP roulent moins longtemps. Les directions des deux entreprises craignent, dans le cas d'une fusion des personnels, que le statut s'inspire de la SNCF pour les salaires avantageux et de la RATP pour les horaires allégés. Le STIF (Syndicat des transports d'Île-de-France) a été enfin mandaté pour supprimer « les contraintes d'interconnexions » d'ici 2004. On vit d'espoir !

Pour ne rien arranger, la généralisation du téléphone portable a rendu encore plus conflictuelle la relation entre l'usager et les services de la SNCF. Au moindre arrêt, le voyageur réagit en temps réel, appelle à l'extérieur et organise éventuellement un parcours de substitution. Le malheureux ne comprend absolument pas que les agents ne soient pas capables de pareilles prouesses. Ainsi, l'usager est capable de douze minutes de patience, pas une de plus, d'après les savants calculs des consultants de la SNCF. Douze minutes pour remettre le rail en état de marche, cela tient de l'exploit.

Traditionnellement, les cheminots pouvaient faire valoir face à la clientèle leur sens de la ponctualité. « Faire l'heure » aura été un mythe fondateur pour des générations de cheminots. Avec trois minutes de retard, tout convoi était considéré comme « irrégulier ». À partir de cinq minutes, on parlait de retard.

On n'en est malheureusement plus là. Les trains sont désormais fâchés avec l'heure. Le mensuel *Que choisir ?* a relevé les horaires de 180 trains pendant le mois de novembre 2001. 44 % des trains, presque un sur deux, arrivaient en retard. En novembre 1999, soit deux ans plus tôt, un tout petit tiers des rames connaissait de tels retards.

« Trains en retard, l'exaspération. » Le lundi 17 novembre 2003, le quotidien le plus lu en région parisienne, *Le Parisien*, mettait la SNCF en accusation à la une : « Les usagers en ont assez d'attendre leur train matin et soir. Les retards concernent 5 à 15 % des rames,

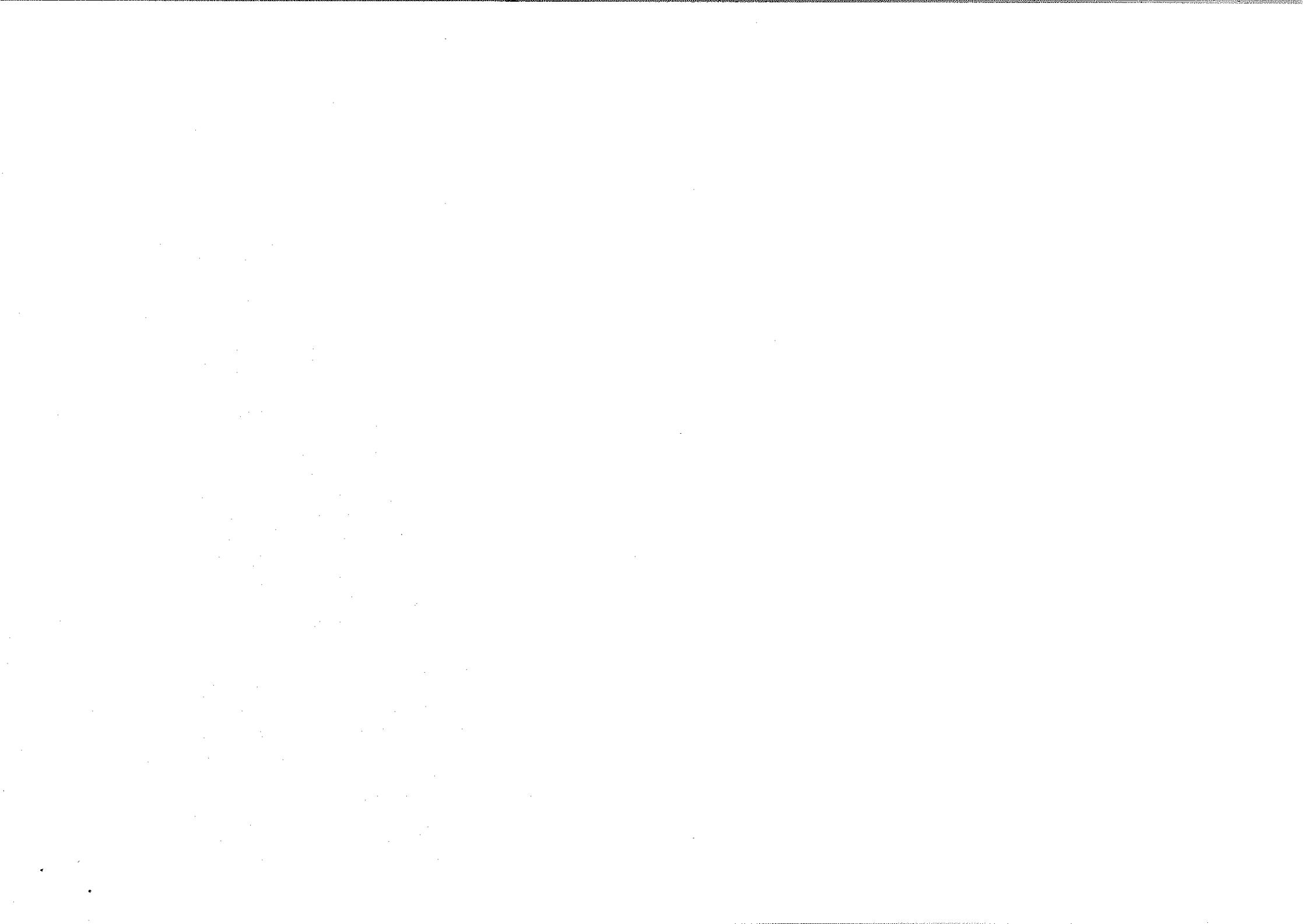
situation qui s'est dégradée par rapport à l'an dernier. » Et ce journal, sensible à la vie réelle des banlieusards, d'ajouter : « La SNCF minimise ce phénomène, mais nos témoins, eux, vivent tous les jours de vraies galères. » Sur la ligne Paris-Provins, ce sont vingt-deux incidents pour le seul mois d'octobre. Des sites internet se multiplient aux noms évocateurs, du type « Ras-le-bol de la SNCF ». Une rubrique « Humeur » retrace les pires galères de ces usagers revoltés qui comparent « le chemin de fer à un chemin de croix quotidien<sup>7</sup> ».

Naturellement, la SNCF ne serait pas responsable de tous les retards. Qu'il s'agisse des inondations de la Somme en 2002, qui ont condamné les 10 000 abonnés de la ligne Paris-Lille à des perturbations incessantes, ou encore des feuilles mortes, le « verglas du rail », qui touchent chaque année 3 400 trains sur toute la France, ou enfin des suicides, près de cinquante-deux par an sur la seule ligne D du RER et quatre fois plus sur l'ensemble du réseau Île-de-France. Une personne qui se jette sur les voies provoque entre deux et quatre heures de retard sur une ligne, sans que la SNCF n'y puisse grand-chose.

La loi sur les 35 heures n'a rien arrangé. « Beaucoup de trains partent avec du retard simplement parce qu'aucun conducteur n'est disponible », explique un proche de Louis Gallois. La productivité des cheminots sur ces lignes sensibles régresse, comme la direction doit le reconnaître en interne. Lors d'une Rencontre nationale des cadres de la Traction, le 9 octobre 2002, la directrice financière d'alors, Claire Dreyfus-Cloarec, regrettait « la diminution du nombre de kilomètres par journée de service » des conducteurs en Île-de-France.

Reste le débat complexe sur la délinquance qui est devenue la cause principale des retards en région parisienne. Les actes de malveillance provoquent chaque semaine l'arrêt d'une centaine de trains de banlieue. Les questions dites de « sûreté » ont été

7. Côté indemnisation, c'est le service minimum. Un tiers du prix du billet est remboursé, et encore, après trente minutes de retard et sauf causes extérieures, du genre manifs ou inondations. En revanche, le remboursement de la moitié du billet au-delà d'une heure de retard a été supprimé en janvier 2000, une économie de 1,2 million d'euros pour la SNCF.



longtemps taboues. Jusqu'en 1988, il n'existe même aucune statistique en la matière. Tout traitement de ce dossier se traduisait par des revendications syndicales en matière d'effectifs dont la direction ne voulait à aucun prix. Le sujet n'a été posé qu'à travers les revendications insistantes des contrôleurs qui se faisaient agresser sur les lignes de banlieue<sup>8</sup>.

En 1997, le secrétaire général d'alors, François Roussely, aura été le premier à s'alarmer de la progression de la délinquance. « Il faut défendre notre territoire », proclamait-il. Depuis, les systèmes de sûreté imaginés pour des trains qui circulaient en rase campagne n'ont pas été adaptés. La procédure officielle veut que le mécanicien se déplace en personne jusqu'au wagon fauteur de trouble. Or les conducteurs de rames refusent de se rendre jusqu'au compartiment signalé par peur d'être attaqués. Résultat, ils téléphonent à la gare suivante pour que des renforts se déplacent.

Face aux besoins considérables en matériels et en personnels, les moyens financiers manquent dramatiquement. Le Syndicat des transports d'Île-de-France (STIF), qui réunit la région Île-de-France, la SNCF et la RATP, est désormais dans le rouge : un déficit de cent millions d'euros pour l'année 2003, sans doute le double pour l'année suivante. Même la fréquentation a baissé de juin à septembre 2003, avec la montée du chômage et les grèves du printemps 2003.

Le président du conseil régional, le socialiste Jean-Paul Huchon, ne décolérait pas à l'automne dernier contre « une SNCF organisée pour perdre ». Et d'expliquer comment son assemblée a investi un milliard et six cents millions dans la rénovation des rames : « Or la SNCF n'est toujours pas prête, tempête Huchon, il faudra attendre.

Quant à l'État, cela ferait longtemps, d'après cet élu un peu cancéral, qu'il ne met pratiquement plus un sou dans l'entretien des transports urbains. « Le gouvernement se comporte, explique Huchon,

comme un chauffeur de taxi qui possèderait des pneus lisses, un moteur en rade et avec en prime des ressorts de siège dans le cul et qui déciderait de ne pas investir dans un véhicule neuf. » Il y a bien longtemps, le VI<sup>e</sup> Plan (1970-1975) avait marqué une pause en matière d'investissements en faveur du TGV Paris-Lyon pour privilégier les crédits ferroviaires vers la banlieue. À l'époque, il s'agissait de créer des lignes RER en Île-de-France sous l'impulsion de quelques grands commis de l'État comme Paul Delouvrier. Pendant les trente années qui ont suivi, de tels arbitrages en faveur de la banlieue ne se sont jamais reproduits.

En inaugurant ses nouvelles fonctions en novembre 2003, Thierry Mignauw, le nouveau patron de la SNCF en Île-de-France, expliquait à ses cadres que la SNCF devait démontrer qu'elle était « un exploitant légitime dans les zones urbaines denses ». Le même d'esquisser un début d'autocritique : « Ce n'est pas une très bonne année pour la qualité à la SNCF, nous devons tous balayer devant notre porte. »

Le 20 novembre 2003, Louis Gallois répondait aux questions de Jean-Pierre Elkabbach sur Europe 1 et vantait une fois de plus les mérites du TGV.

« Mais il y a aussi tous ces retards en banlieue, une grogne grandissante des voyageurs, tente Elkabbach.

— N'en jetez plus, lui répond Gallois, il ne faut rien exagérer et laissez-moi revenir au TGV. »

Les salariés de banlieue ont été sacrifiés au profit des bobos chouchoutés dans les TGV – et cela sous le règne de messieurs Louis Gallois et Guillaume Pepy... Deux hommes de gauche, comme chacun sait...

8. La SNCF a toujours été prompte en revanche à réagir en matière d'outrage des usagers vis-à-vis des agents. Quatre à cinq mille plaintes sont déposées chaque année par la SNCF. Et les parquets cognent de plus en plus fort. « Pas la peine de sensibiliser, le vent souffle de lui-même », constate Franck Terrier, qui dirige le service juridique de la SNCF.

## Le fret, l'incinérateur à subventions

Un jour, un industriel de l'est de la France assez facétieux a réussi à joindre Loïk Le Floch-Prigent au téléphone pour lui poser la question :

« Monsieur le président, j'ai remis mes wagons à la SNCF il y a trois jours, pouvez-vous me dire où ils se trouvent aujourd'hui ? »

Le Floch se renseigne auprès de la direction du fret puis rappelle le client :

— Ils sont à Lyon.

Au bout du fil, l'interlocuteur du patron de la SNCF part d'un grand éclat de rire.

— Mais non ! Ils sont sous mes yeux depuis trois jours, mon bureau donne sur les voies ! »

L'anecdote, qui remonte à 1996, en dit long sur la place de l'activité marchandises au sein de l'entreprise. Malheureusement, depuis, les choses ne se sont pas vraiment améliorées.

A l'heure où les rails s'ouvrent à la concurrence, le fret est sans doute le plus grave échec de la SNCF. « L'activité est dans le rouge », pointe Hervé Mariton, le rapporteur UMP du budget des transports à l'assemblée. « Le fret plombe la SNCF », écrivent les sénateurs UMP Haënel et Gerbaud. Plus sobrement, la Cour des comptes, qui vient de livrer, en 2003, un rapport sur la situation du

fret, estime qu'il s'agit « du domaine dont la situation est la plus préoccupante ». En effet, en 2002, l'activité a perdu 389 millions d'euros. Pour 2003, ce sera plus de 450 millions, dont 100 millions dus aux jours de grève<sup>1</sup>... Avec des pertes égales à 25 % du chiffre d'affaires, l'avenir de l'activité est sombre.

La part de la SNCF dans le transport est « passée de 25,8 % en 1983 à 15,8 % en 2000, relève la Cour des comptes. Avec environ 46 milliards de tonnes-kilomètres<sup>2</sup> en 2003, ses trains ont tiré moins de marchandises qu'en 1985 ! L'ensemble des fourgonnettes qui livrent de la messagerie, c'est-à-dire des lettres ou des colis, font autant de chiffre d'affaires que le fret. En revanche, les camions avalent des kilomètres. En 1985, ils transportaient 125 milliards de tonnes-kilomètres. En 2002, ils en étaient déjà à 275 milliards de tonnes-kilomètres !

Les derniers clients fidèles au rail ont le moral au plus bas. « En 1998, le président Gallois nous faisait de grandes déclarations sur le fret, cinq ans plus tard, les services de la SNCF se dégradent davantage. La qualité baisse et les prix montent », observe Didier Léandri, le délégué général de l'AUTF (Association des utilisateurs de transport de fret, autrement dit, le lobby des chargeurs). En juin 2003, après deux semaines d'une grève jugée « ubuesque<sup>3</sup> », les clients estimaient que la paralysie des trains leur avait fait perdre 40 millions d'euros. « Après le long conflit du printemps 2001, il essayait de se faire indemniser par la SNCF. Cette fois, poursuit Léandri, nous avons compris la leçon. Nous allons réorganiser nos transports pour travailler désormais sans le rail. »

Quarante gros clients – Pechiney, Arcelor, Solvay, Saint-Gobain, Pont à Mousson, Vallourec... – restent prisonniers du monopole

la SNCF. Difficile de transporter des millions de tonnes d'aluminium, de fer, de granulats ou des millions de m<sup>3</sup> de produits chimiques par camion sur de longues destinations.

Difficile, aussi, de survivre avec la SNCF... Depuis l'OPA du Canadien Alcan sur le groupe d'aluminium Pechiney, certains s'inquiètent de l'avenir des usines jugées peu compétitives. « Si la fermeture du site de Saint-Jean-de-Maurienne en Savoie a pu être dans l'air, c'est en raison de sa dépendance vis-à-vis du rail », raconte Georges Di Lallo, membre du GIFF, le Groupement d'intérêts pour le fret ferroviaire.

Plus grave encore, pour la SNCF, toute hausse de trafic est une... calamité ! En 2000, Gallois avouait sans ambages aux clients : « Nous sommes confrontés à une véritable difficulté. Nous connaissons des croissances de l'ordre de 8 à 9 % du trafic » qu'il est impossible d'écouler normalement. Résultat, chaque jour une bonne centaine de trains « calés » n'ont pas pu être acheminés, faute d'agents de conduite ou de locomotives en nombre suffisant !

Qu'ils sont loin les rêves euphorisants de Jean-Claude Gayssot ! En 1997, par oukase, l'ex-ministre communiste avait fixé l'objectif ambitieux de doubler le trafic fret d'ici à 2010<sup>4</sup>. Aucun hiérarchique de la SNCF ne s'était risqué à dénoncer publiquement le caractère démagogique de la promesse de Gayssot. C'est une « une ambition raisonnable », affirmait Armand Toubol, le patron de SNCF Participations, lors d'un colloque en 2000.

Pour être juste, il faut reconnaître que Jean-Claude Gayssot n'a pas fait que parler. Le ministre a donné un sacré coup de pouce à la SNCF en lui permettant de réinvestir dans le fret après des années de disette. Depuis 1998 et jusqu'en 2007, l'entreprise a acheté ou va acquérir 900 machines pour un montant de 1,869 milliard d'euros. De quoi redonner le moral aux cheminots. Mais, sans une profonde

1. C'est dans le rapport confidentiel de la Cour des comptes que l'on trouve l'historique des déficits de l'activité fret de l'entreprise publique. 1998 : -84,6 millions d'euros ; 1999 : -137,36 millions ; 2000 : -88,9 millions ; 2001 : -282,3 millions ; 2002 : -389 millions d'euros.

2. Cette mesure équivaut au transport d'une tonne sur un kilomètre.

3. « Les cheminots ont fait grève contre une réforme du régime des retraites qui ne concerne pas », note Georges Di Lallo, chargé des acheminements chez Arcelor.

4. Le plan décennal du ministre aurait abouti à ce que la SNCF traite 60 milliards de tonnes-kilomètres en 2002 au lieu de moins de 50 et atteigne les 100 milliards en 2010.

réorganisation, on doute que ces investissements aient l'effet d'un coup de baguette magique.

Pour le transport de conteneurs – encore appelé transport combiné rail-route – le plan décennal de l'ancien cheminot Gayssot visait un triplement du trafic.

Terribles lendemains qui déchantent : aujourd'hui, ce petit monde s'effondre par pans entiers. Les différentes entreprises du rail-route – CNC, Novatrans, Rouch, T3M... – sont en quasi faillite et les clients asphyxiés. « En 2003, la SNCF a augmenté ses tarifs de traction de 7 %, pour 2004, ce sera une nouvelle hausse, constate Gérard Perrin, du GNTC. Aberrant. De notre côté, on se serre la ceinture depuis des années, mais la SNCF ne fait jamais d'effort de productivité. Conclusion, les transporteurs spécialisés dans le rail-route achètent des camions... »

Rien ne vaut une journée passée avec le conducteur d'un train de fret pour comprendre l'incapacité d'un système à s'adapter. Ce jour de l'hiver 2003, Denis, qui avoue un salaire mensuel de 2 000 euros avec prime, prend son service à 16 heures à Ambérieu, dans l'Ain. À 23 heures passées, ce jeune conducteur est 150 kilomètres plus loin, à Modane, gare frontière avec l'Italie. Il doit redescendre un train livré par les Italiens avec un gros retard. Mais sur cette journée d'une amplitude de plus de sept heures, Denis n'aura passé qu'un temps dérisoire à conduire. Presque 60 minutes de perdues pour mettre en route la première machine à Ambérieu, puis une étape de conduite de deux heures, suivi d'un long arrêt au dépôt, etc.

« Comme on dit, les trains de fret ne votent pas. Quand il y a un pépin, les voyageurs sont prioritaires et le fret a droit à tous les retards, constate Christian, un autre conducteur. Et puis nos journées sont mal organisées, on a des trous de plusieurs heures ! Les roulements sont fabriqués comme ça à la SNCF. Pourtant, on aime-rait conduire davantage puisqu'on touche des primes de traction. »

À la SNCF, le conducteur d'un train de marchandise conduit un train en moyenne 2 h 30 par jour. La SNCF n'en avait pas vraiment conscience jusqu'à ce que Francis Rol-Tanguy, devenu directeur du

fret en 2000, dresse un diagnostic complet et édifiant de la « production ». La durée de fonctionnement quotidien des machines atteint tout juste 4 h 30. Fin 2003, Gallois signalait, sur le mode humoristique, que « les machines font à peine les 35 heures par semaine ». Bel aveu d'impuissance... Et le patron de la SNCF de regretter que, pour faire Paris-Charleroi, en Belgique, il faille trois conducteurs côté français. La messe est-elle dite ?

Face à la route, la SNCF semble n'avoir aucune chance. Pendant qu'un routier accomplit ses neuf heures quotidiennes au volant de son camion, la SNCF a besoin de quatre cheminots pour atteindre cette durée de conduite ! Adopté en 2003, le plan de sauvetage du fret prévoit d'augmenter la productivité de 20 % d'ici trois ans en allongeant le temps de travail des hommes et des machines. On souhaite bien du courage au nouveau patron du fret, Marc Veron, sachant que son prédécesseur, Rol-Tanguy, n'avait pas réussi à dégraisser le mammouth SNCF. Il s'était fixé l'objectif modeste de porter la durée moyenne de conduite d'un agent de 2 h 30 à 3 h 20.

« Quand j'ai décidé d'affecter un parc de locomotives aux trains de combiné, raconte Francis Rol-Tanguy, toute la technostucture s'est agitée. On me disait : tu vas désoptimiser le système. Ceux qui concevaient la production avaient les yeux rivés sur leur schéma théorique, mais ne regardaient pas le réel. Au lieu de faire 800 km par jour, les machines en parcourraient réellement 400 ! Il y avait 100 % d'écart ! J'ai ramené la distance de parcours des machines de 800 à 600 km par jour, sur les schémas théoriques. Avec un parc dédié, les machines ne faisaient plus que 400 km mais il n'y avait qu'un écart de 3 % par rapport au réel. »

Dans son bureau, boulevard Saint-Germain, ouvrant côté jardin, un collaborateur de Gilles de Robien se prenait à rêver, durant l'automne 2003, alors qu'il négociait pied à pied le montant de l'aide de l'Etat au plan Fret. « Il faudrait que Gallois réunisse les syndicats et leur dise : "Vous allez conduire plus longtemps." Les autonomes de la FGAAC sont prêts puisque les roulants touchent des primes aux kilomètres. Les conducteurs de TGV font bien Paris-Nice d'une traite. »

Au moment où la SNCF va bientôt être soumise à la concurrence, on ne pouvait imaginer situation plus dramatique pour l'entreprise, ses cheminots, sa tutelle et pour le contribuable. Depuis le 15 mars 2003, un grand pas a été franchi à l'initiative de la commission européenne. Le trafic international de pays à pays a été ouvert à la concurrence. Cette petite révolution, semblable à l'ouverture du marché des télécoms ou de l'énergie, permet la traction d'un train de fret depuis Lyon jusqu'à Hambourg ou de Londres à Milan. Pour se préparer à cette nouvelle donne, nos voisins ont mis fin depuis quelque temps au monopole de leurs chemins de fer nationaux dans le secteur des marchandises, histoire d'insuffler de la vie dans un secteur moribond<sup>5</sup>. Toutes les compagnies de chemin de fer d'Europe ont entamé ou accompli leur mue. Les ex-départements fret, issus des vieux monopoles, sont devenus des entreprises à part entière.

Les Français l'ignorent, mais l'Europe ferroviaire foisonne, partout les grandes manœuvres ont commencé. La Deutsche Bahn (D.B.) tracte des marchandises aux Pays Bas ou au Danemark, fait son entrée en Suisse. À leur tour, les Chemins de fer helvètes s'aventurent en Allemagne et même en Italie, les Italiens font de même.

Mais chut... Il ne faut pas le dire ! Louis Gallois perd tout humour quand il découvre des articles décrivant cette réalité d'une Europe ferroviaire qui se construit sans la SNCF. Et qui rappellent les ambitions caressées du temps de Jean-Claude Gayssot où le gouvernement ambitionnait de lui faire racheter la compagnie publique polonaise, dans un piteux état, ou même la compagnie anglaise privée. « C'était trop cher et, de toute façon, on n'avait pas l'argent », glisse un dirigeant du fret. Mieux vaut rassurer l'opinion française en lui serinant le fameux air du « Tout va très bien madame la marquise »... « En fait, la situation est grave, estime

Alain Poinsot, ancien directeur du fret de 1990 à 1995. Le grand gagnant de la bataille du fret est la DB. »

Heureusement, la SNCF et son président peuvent compter sur le gouvernement et l'« exception française » pour leur sauver la mise. À l'automne 2002, en pleine transcription française de la directive européenne, le directeur de la région SNCF de Marseille résumait le consensus tricolore : « Avant que les nouveaux arrivants obtiennent tous les saints sacrements, nous sommes tranquilles pour un petit moment. » Au grand désespoir des clients qui réclament la concurrence comme le Messie, le gouvernement Raffarin a appliqué la loi européenne de façon très restrictive. « Les procédures sont extrêmement lourdes, juge un fonctionnaire des Transports, les directions prévoient que la SNCF donne son avis sur les candidatures. »

Ces grands libéraux que sont Gilles de Robien et Dominique Bussereau ne sont pas assez fous pour prendre la responsabilité de signer l'arrêt de mort de la SNCF en ouvrant les vannes à ses concurrents. Aujourd'hui, la moitié du trafic de la SNCF a une origine ou une destination étrangères. Eurotunnel, la compagnie allemande Rail 4 Chem, et les quelques autres entreprises ferroviaires qui se sont empressés de solliciter une licence ferroviaire pour circuler en France, sont donc priées de patienter. On leur demande un peu de compréhension, sinon de compassion. Il faut d'abord sauver le malade...

Dans le paysage européen, la SNCF détonne. « Elle ressemble à ces compagnies issues des anciens pays de l'Est », s'amuse un client. Son activité fret est toujours un département interne, non filialisé et sans véritable marge de manœuvre. Même si quelque 2 000 locomotives ont été repeintes en vert et marquées des lettres « FRET » pour en souligner l'autonomie, l'activité voyageurs dépouille parfois les marchandises de leurs machines pour tracter des TER ou des trains Corail dans la Somme, à Saint-Lazare ou ailleurs. La Cour des comptes s'en est émue dans le rapport qu'elle a consacré au sujet entre 1995 et 2001. « La direction du fret n'a pas la maîtrise de ses moyens de production », constatent les magistrats de la rue Cambon. Ni « des charges des agents de conduite » ni des machines d'ailleurs plutôt vieillissantes.

5. Les Pays-Bas, qui accueillent avec Rotterdam le plus grand port du monde, compte au moins trois compagnies privées sur ses rails, ACTS, Shortlines, Rail 4 Chem en plus de Railion. On en dénombre 200 en Allemagne, mais une dizaine compte vraiment au niveau national, et assure déjà 8 % du trafic. L'Italie a ainsi ouvert les vannes avec trois ou quatre compagnies privées. Même la Suisse, qui n'est pourtant pas soumise aux lois européennes, s'est pliée au jeu pour rester compétitive.

La Cour n'est pas très indulgente pour Guillaume Pepy, numéro 2 de la SNCF, qui a eu la main haute sur les moyens de production. En 2001, lit-on, « la direction du fret n'était toujours pas associée à l'élaboration des roulements par la direction de la traction ». Comme le résume la Cour des comptes, le transport de marchandise fait office de « variable d'ajustement du système de production<sup>6</sup> ».

La machine Fret ressemble parfois à un bateau ivre qui navigue à vue. « On ne sait pas vraiment à combien nous revient la circulation d'un wagon », expliquait récemment un dirigeant de terrain devant les caméras d'une chaîne nationale. Depuis 2000, l'activité a commencé à établir une comptabilité propre avec des facturations internes. Malheureusement, elles sont « régies par des règles de gestion d'application parfois très complexes », regrette la Cour. Schématiquement, le fret loue les conducteurs à l'activité Traction et paie la direction du Matériel qui lui entretient ses machines. Les recettes tirées de la commercialisation sont censées équilibrer l'ensemble. En théorie...

« Pour faire le budget, je commence par mettre les subventions, le reste vient après », expliquait Francis Rol-Tanguy lors d'une conférence de presse. Mais la SNCF va devoir se passer de ces perfusions publiques. Là encore, c'est l'Union européenne qui, par souci de transparence oblige, depuis 2003, chaque compagnie ferroviaire à présenter des comptes séparés pour son activité fret. Encore une fois, cette évolution est davantage subie qu'anticipée par la SNCF. Les enjeux sont pourtant énormes.

Entre le risque de se faire taper sur les doigts par Bruxelles, et la crainte de voir les cheminots descendre dans la rue, les gouverne-

6. La vétusté des locomotives n'est d'ailleurs pas sans conséquence sur la productivité, comme l'analyse l'institution de la rue Cambon : « Les faibles rendements en km-trains des journées de service facturées au fret étaient dus pour partie à l'ancienneté du parc de locomotives fret qui contraintait à limiter les étapes de traction et à la priorité accordée aux voyageurs dans la gestion opérationnelle des trafics. »

ments successifs ont choisi la première solution. Quelques semaines avant la transcription de la directive européenne libéralisant le fret international, un conseiller de Bussereau recommandait la sagesse à Matignon. Il existe, soulignait-il, « une très forte opposition des organisations syndicales qui sont unies sur ce point ».

Il faut dire que fin 2002, les syndicats cheminots ont fait leur première sommation en barrant le passage d'un train qui voulait s'engager sur le réseau principal. Ce kafkaien fait d'armes mérite d'être raconté, d'autant qu'il a eu lieu en famille.

Soucieuse d'être à l'heure pour la libéralisation, la SNCF s'est constituée en 1997 une sorte de compagnie *low cost*<sup>7</sup>. La société VFLI (Voies ferrées locales et industrielles) opère sur les petites dessertes locales (dans les Landes, le Morvan, etc.) et sur les terminaux industriels en appont des trains de la maison mère. Une véritable petite SNCF parallèle de 600 personnes, avec ses propres locomotives et ateliers de réparations. En 2002, le chiffre d'affaires, de 43 millions d'euros, a quasiment doublé après le rachat d'un réseau ferroviaire industriel, celui des Houillères du bassin de Lorraine, qui compte 200 km de voies.

Nuance de taille, cette petite SNCF fonctionne sous le régime du secteur privé. Ses agents ne bénéficient pas du fameux statut cheminot. Ils ne partent donc pas en retraite entre 50 et 55 ans, sont moins payés que leurs collègues de la SNCF et ne jouissent pas de l'emploi à vie. Cerise sur le gâteau, certains cadres de VFLI ont appris le chemin de fer chez Connex, la très honnie filiale de Veolia Environnement, dont ils clonent les méthodes à l'intérieur du groupe public, tout en développant une amusante contre-culture SNCF Machiavélique...

On voit bien le calcul, fort astucieux. Le fret étant irréformable, VFLI est un cheval de Troie destiné, le jour J, à se lancer sur les voies principales. « Si à l'intérieur de mon groupe, je peux produire moins cher, pourquoi m'en priver », précise Guillaume Pepy.

7. En français, compagnie à bas coût, à l'instar des compagnies aériennes apparues (Easyjet, Ryanair...) ces dernières années et qui fonctionne avec une structure de coût extrêmement bas par rapport aux compagnies classiques.

Malheureusement, cette filiale n'a pas été vraiment adoptée par la famille cheminote. En octobre 2002, le groupe SNCF a donné un avant-goût de cette curieuse forme de coopération concurrence.

En Lorraine, la filiale VFLI a remporté un beau marché. Il s'agissait, avec l'aide de la DB, d'acheminer une vingtaine de trains de coke, entre le réseau lorrain et l'Allemagne. La frontière allemande étant située à une trentaine de kilomètres de la cokerie de Carling, la SNCF a autorisé sa filiale à sortir de son territoire pour rouler jusqu'à la frontière en empruntant le réseau principal, l'idée étant d'éviter des changements de locomotives rédhibitoires entre VFLI et la SNCF. Pour conduire son train, VFLI a embauché un conducteur SNCF à la retraite agréé à la conduite sur ce secteur.

Jamais ce convoi n'a pu circuler, immobilisé par la grève des cheminots lorrains. Les syndicats n'ont pas supporté que l'entreprise publique organise selon eux «sa propre concurrence». Et comment admettre qu'après 50 ans, un ex-conducteur SNCF puisse encore travailler? Résultat, le rail a perdu le marché. Le corporatisme cheminot l'a même emporté sur la solidarité syndicale. «Nous avons discuté des heures avec nos collègues de la SNCF, histoire de leur dire qu'un contrat perdu pour VFLI risquait d'en laisser plus d'un sur le carreau, mais les cheminots n'ont aucune idée de ce qu'est un licenciement», stigmatise un conducteur de train CGT de VFLI.

Francis Rol-Tanguy, l'ancien directeur du fret SNCF, résume fort bien ce blocage généralisé : «La première entreprise ferroviaire étrangère qui essuiera les plâtres de la libéralisation risque de devenir très riche, pour peu qu'elle ait un avocat capable de lui obtenir de bonnes indemnités.» Et c'est un ancien directeur du cabinet de Gayssot qui dénonce ainsi le barrage des organisations syndicales...

Comment la SNCF est-elle arrivée dans cette impasse ? L'apogée du fret remonte à l'année 1974, avec 74 milliards de tonnes-kilomètres transportées. Il «constituait l'activité principale de l'entreprise», rappelle la Cour des comptes. Ensuite, ce fut la dégringolade... 52 milliards de tonnes-kilomètres en 1985. La SNCF

n'a pas le monopole du déclin. Le mouvement est général dans toute l'Europe de l'ouest. La structure de l'économie héritée du XIX<sup>e</sup> siècle change profondément. «Le rail, c'est parfait pour transporter de la houille ou du charbon, comme aux États-Unis», résume de façon assez lapidaire Alain Bréau, ancien patron des filiales de la SNCF.

Dans les anciens pays de l'Est, cette tendance s'est manifestée avec 20 ans de retard. Depuis la chute du mur de Berlin en 1989 et l'ouverture économique, le trafic ferroviaire, qui reposait en grande partie sur le transport de charbon, s'est totalement effondré. Premier pays de l'ensemble de l'Europe pour le tonnage de marchandise transporté, la Pologne a rejoint le niveau de la France.

Le développement du transport routier et sa libéralisation dans les années quatre-vingt-dix ont accentué la tendance. Comme le résume David Azéma, le chemin de fer n'a pas la souplesse du camion : «Un train ne peut ni doubler ni faire demi tour.» Pour traverser l'Europe, un convoi circule à la vitesse moyenne de 22 km à l'heure<sup>8</sup>. Le combat est par trop inégal.

L'arrivée du TGV a sans doute porté un coup fatal à l'activité fret et à son avenir. «C'est caractéristique du déclin, note Hubert Haenel. Il n'y a eu aucun investissement dans le fret durant la période 1980-1990.» La Cour des comptes souligne elle aussi la pauvreté des efforts : «Le total des investissements ferroviaires spécifiquement consacrés au fret entre 1990 et 1998 a été d'environ 2,6 milliards de francs.» Durant la même période, la SNCF et RFF ont dépensé «200 milliards de francs dont 77 au profit du TGV» dans l'achat de rames et dans la construction de lignes à grande vitesse. L'addition se paie encore aujourd'hui. En 2000, constate la Cour, 20 % des machines étaient indisponibles en raison de leur état préoccupant.

<sup>8</sup> On comprend que Bruxelles ait décidé d'ouvrir le secteur ferroviaire à la concurrence. Il s'agit de le revigorer pour tenter de faire contrepoids à l'hégémonie des camions de plus en plus nombreux sur les routes. Là où les écologistes voient pollution et réchauffement, les entreprises voient thrombose et perte de compétitivité économique. L'Europe risque d'étouffer sous ses camions. Pour certains, c'est un pis aller et cela ne remplace pas la construction de nouvelles voies ferroviaires pour le fret.

Les vingt dernières années sont l'histoire d'une succession de réformes sans effet. En 1990, Alain Poinssot, l'ingénieur des Mines plein d'avenir, qui vient de passer cinq ans à la direction de la région de Marseille, prend, à 40 ans, la tête du fret avec l'espoir de le révolutionner. « Étant X-Mines, je suis plutôt tourné vers la clientèle industrielle. J'avais le profil pour cette activité, raconte-t-il. J'ai vécu aux États-Unis et je voulais organiser l'activité par *business unit*, mais le terme ne passait pas à la SNCF, alors j'ai dû les rebaptiser "unités d'affaires". » Poinssot avait un train d'avance sémantique. Début 2003, les clients ont découvert avec perplexité que les unités d'affaires ont été rebaptisées « *business unit* » !

Mais Alain Poinssot ne fait pas de miracle. Il se heurte aux inerties, son style ne passe pas. Surtout, l'ingénieur SNCF l'emporte assez vite sur le manager à l'américaine qu'il rêvait d'être. La réalité est trop têtue. Alors le patron du fret se passionne pour les projets à long terme, comme l'autoroute ferroviaire à 100 milliards de francs qui devait relier Lille à Marseille. Sur le terrain, son travail se limite surtout à tailler dans le vif. Pour réduire les pertes, il décide la fin de la collecte des wagons isolés. La SNCF ferme la moitié des voies d'accès aux clients, celles qui desservent usines et entrepôts. À la place, les chargeurs sont priés d'amener des trains complets sur les triages ou de s'en remettre aux filiales routières du groupe. Ce qu'elle perd d'une main, la SNCF veut le récupérer de l'autre.

Cependant, à l'époque, le paysage n'est encore pas totalement désespéré. Au début des années quatre-vingt-dix, un nouveau gisement apparaît. Avec la mondialisation du commerce<sup>9</sup>, le transport par conteneur est en pleine explosion et le rail a droit à sa part du gâteau. Assez vite, le transport combiné où les conteneurs passent

9. Le conteneur est devenu une unité de transport universelle, l'outil de la mondialisation des échanges. La marchandise y est chargée puis la caisse est transportée successivement et indifféremment par différents modes de transport. Prenons une route classique : le conteneur quitte, par exemple, Shanghai sur un navire porte-conteneurs pour être débarqué à Rotterdam, puis il est chargé sur un train qui l'emmène jusqu'à Lyon où il est transféré sur un camion qui l'emmène ensuite à Roanne. Sur de longues distances terrestres, le train est parfaitement compétitif, tandis que le camion effectue des dessertes de courte ou moyenne distance.

du rail à la route, explose pour atteindre « 25 % du trafic, mais seulement 10 % des recettes », rappelle la SNCF qui n'hésite jamais à envoyer ce message : sans aides, plus de train.

Les différents gouvernements vont s'enticher du combiné et ouvrir les vannes budgétaires en grand. La SNCF reçoit jusqu'à 95 millions d'euros<sup>10</sup> de subventions annuelles pour faire avancer ses trains de combiné. Grâce à ce robinet, la SNCF est censée refroidir les prix qu'elle présente à ses clients.

En fait, le système est totalement opaque. En l'absence de toute comptabilité analytique, personne ne sait quelle utilisation est faite de ces subventions. Il faudra l'intervention de la commission européenne, en 2001, pour que les pouvoirs publics, en traînant les pieds, réorientent une partie de la manne vers les clients qui, depuis 2003, touchent un petit filet d'eau : vingt malheureux millions d'euros à se partager avec le secteur fluvial. Privé de ces gâteries, la SNCF a augmenté ses tarifs.

Parallèlement, durant cette période, les pouvoirs publics sous-investissent dans les infrastructures nécessaires au trafic combiné, comme les plates-formes de chargement des conteneurs sur les trains. Ou alors, ils investissent tout simplement mal. « Les élus se sont entichés du combiné, chacun veut sa plate-forme chez lui parce que c'est synonyme d'emplois et de taxe professionnelle. Mais ils ont souvent fait n'importe quoi, estime-t-on au Groupement national des entreprises de transport combiné, le GNTC. Le réseau français n'a pas une grande cohérence économique. »

Dans les années quatre-vingt-dix, un député du nord, Marc-Philippe Daubresse, recommandait pourtant de mettre un peu d'ordre. Il dressait une liste de quelques plates-formes prioritaires à construire afin de constituer un réseau performant. Mais chacun a pris ce qui l'arrangeait. Bordeaux a ouvert en 2002 un terminal qui a coûté 47 millions d'euros et « qui n'était sans doute pas le plus pertinent, reconnaît-on à la SNCF. Il fonctionne à mi-régime. À l'époque

10. À partir de 1995, la SNCF a reçu une vingtaine de millions d'euros par an qui ont été portés à 35 millions en 1999, 95 millions en 2000 et en 2001, avant de redescendre à 20 en 2002.

où la décision de le construire a été prise, le Premier ministre s'appelait Alain Juppé, maire de Bordeaux».

Quant aux rares achats de la SNCF en locomotives, ils ont vite tourné à la Berezina. L'entreprise publique n'a pas été aidée par son vieux fournisseur Alstom. Sur le papier, la soixantaine de locomotives de type BB 3 600 livrées étaient capables de circuler sous trois courants électriques différents. Livrés à partir de 1997, ces petits bijoux de technologie, à plus de 20 millions de francs pièce, devaient permettre de tirer des trains de conteneurs de la Belgique jusqu'à l'Italie en passant par la Savoie. Las, fournies avec retard, elles n'ont roulé correctement en France toutefois qu'après de longs mois de mise au point. L'adaptation au réseau italien a été encore plus longue, les machines ne freinaient pas bien dans les pentes italiennes. Résultat, il a fallu leur adjoindre des locomotives d'appoint pour freiner. Six ans après leur livraison, les BB 36 000 fonctionnent enfin à peu près comme il faut.

Mais elles ont peut-être raté le train de la croissance.

Après une augmentation de 37 % entre 1994 et 1997, le trafic combiné a stagné entre 1997 et 2000. Depuis, c'est la chute avec un repli d'environ 10 % par an. Alors qu'il aurait dû la tirer vers le haut, le « rail-route » demeure une épine dans le pied de cette chevalière SNCF. À moins que ce ne soit simplement l'inverse. C'est ce qui suggère froidement le très sérieux commissariat au Plan : « La SNCF exerce un effet de gel sur le transport combiné en France », estime un rapport publié fin 2003 sur l'évaluation des politiques de gouvernements vis-à-vis du combiné.

En effet, l'entreprise publique intervient « sous plusieurs casquettes à la fois complémentaires et concurrentes », s'étonne le Plan. Elle est l'actionnaire de CNC et Novatrans les deux principaux acteurs français. « Toutes deux manquent d'indépendance quant à leur devenir et aux alliances qu'elles pourraient nouer », déplore le Plan. Ce qu'aucune ne conteste, toujours à mot couvert : « La facture que la SNCF nous présente pour tracter nos trains représente 60 % de nos charges. Notre marge de manœuvre est nulle. »

Inutile de dire que les relations étouffantes de la maison mère avec ses filiales clientes sont exécrables. Comme le dit Guillaume Repy, « le fret, c'est Dallas. Ce sont quarante personnes qui jouent à un jeu de chaise musicale et se détestent ». Ce que le Plan résume par une formule à peine moins policiée : « Il n'est pas un acteur qui dénonce l'insuffisance d'implication de la SNCF dans le développement d'une véritable relation client-fournisseur. » Le groupe de transport a peut-être trouvé la parade : en 2000, n'a-t-elle pas racheté la société Rouch intermodal, cliente de Novatrans.

Dans ces conditions, la SNCF n'a aucun scrupule à exercer son « effet de gel » sur le combiné, quitte à laisser passer de belles occasions. Comme le détaille ce client : « Après l'incendie du tunnel routier du Mont-Blanc en 1999, la SNCF a laissé passer l'occasion rêvée de prendre du trafic à la route, raconte Pierre Gobbi, qui dirigeait alors l'entreprise Logistra, filiale SNCF spécialisée dans le transport rail-route de produits céréaliers, Imaginez ! Le tunnel du Fréjus était saturé de camions. Pourtant, la SNCF a préféré augmenter lourdement ses tarifs. »

Quelques mois après la fermeture du Mont-Blanc, Pierre Gobbi va voir Armand Toubol, patron du fret :

« Armand, tu ne peux pas faire ça !

— Mais si. Et de toute façon, les clients qui sont déjà avec nous n'iront pas sur la route.

— Mais tu nous asphyxies.

— Si tu n'es pas satisfait, tu peux aller sur la route. »

Il est encore moins conseillé de se risquer dans le combiné quand on n'appartient pas à la nébuleuse SNCF. L'étouffement est alors assuré. Connex, la branche transport de Vivendi Environnement en témoigne. Fin 2000, elle a lancé une filiale, T3M, qui fait rouler un train quotidien de conteneur entre Paris et la région de Milan. Au bout de six mois de fonctionnement, Antoine Frérot, le patron de Connex, sonnait la charge dans un discours public : « Il est difficile de dire que la qualité de service, le bon usage de l'argent public et l'accompagnement du développement du combiné soient au rendez-vous, déclarait-il. Les retards ne se comptent pas

en minutes, ni en heure, mais parfois en jours pour un trajet qui compte en théorie une vingtaine d'heures. » Aujourd'hui, la navette ne circule que quelques jours par semaine, son directeur a jeté l'éponge : « Mon boulot consistait à écrire des lettres de protestation à la SNCF », dit-il. La société qui voulait lancer un second train est aujourd'hui à vendre.

« Nous n'avons rien contre T3M », protestait à l'époque Rol-Tanguy, l'ex-directeur de cabinet de Jean-Claude Gayssot devenu patron du fret. Pourtant, le contrat que la SNCF proposait à son client T3M pour 2003 était plutôt léonin : en cas de retard du train de plus de 24 heures, la SNCF ne rembourserait que 8 % du prix de la prestation. Si la SNCF annulait le train, l'opérateur n'avait droit à aucune compensation mais paierait 33 % de la prestation si l'annulation était de son fait. Et en cas de grève de la SNCF, T3M ne toucherait rien.

Aujourd'hui, Jean-Claude Gayssot, l'ancien ministre communiste, lève toute ambiguïté sur le sort réservé à T3M. C'est par simple idéologie qu'il a barré la route d'un nouvel arrivant. « En France, on a cette originalité qui vaut pour la SNCF, la Poste... on a le service public qu'on finance pour qu'il remplisse des missions d'intérêt général, explique-t-il à l'un des auteurs du livre. Le problème de T3M, c'est qu'à l'époque, Vivendi Environnement, c'était Jean-Marie Messier. Il voulait aller sur tous les domaines qui étaient rentables. Je me suis dit : si je le laisse faire, il va prendre tous les trafics rentables et laisser le reste à la SNCF. À ce moment-là, j'assassine mon service public », détaille l'ancien cheminot cégétiste. Résultat, T3M n'a pu compter que sur la commission européenne pour obtenir un coup de pouce au démarrage.

Dans ces conditions, pourquoi la SNCF n'abandonnerait-elle pas à d'autres le fret pour se concentrer sur le trafic voyageurs ? Cette provocation est formulée par Christian Gérondeau, iconoclaste président de l'Automobile club de France et agitateur d'idées. En d'autres termes plus mesurés, le transport de marchandises constitue-t-il une obligation de service public ou un pur service

commercial ? Rien n'est moins clair. La LOTI, la loi d'orientation qui, en 1982, a établi le cahier des charges de la SNCF précise que ce n'est pas une obligation, mais un peu tout de même.

Ce flou permet à la SNCF de prôner la lecture qui l'arrange. La tendance actuelle est d'affirmer que l'entreprise n'a pas d'obligation de service public, qu'elle peut choisir ses clients. Une manière pour elle, de montrer, même avec un genou à terre, qu'elle reste absolument maîtresse du jeu. Lors d'une conférence de presse, Jacques Lagoutte, le numéro deux du fret sous Rol-Tanguy, avait d'ailleurs bien cadré les choses vis-à-vis des clients mécontents. « Ce n'est pas parce que les clients nous remettent des wagons qu'il faut croire que nous allons tout transporter. »

« Le fret est un pur service commercial », confirme aujourd'hui Gallois. Ce qui donne clairement le droit à la SNCF de faire le tri dans son portefeuille de clientèle et de rejeter les trafics les moins rentables.

« En tout cas, il y a du changement sensible. Depuis quelque temps, ironise Didier Léandri, les clients ont droit à leur paragraphe dans les nombreux rapports qui se penchent au chevet du fret. Évidemment, c'est très mauvais pour nous. Nous apparaissions toujours comme les indécroittables râleurs du système. »

Si le fret se meurt, les ingénieurs ont toujours la tête dans les étoiles. Leurs neurones s'excitent sur un certain nombre de projets tous plus géniaux les uns que les autres. Autant d'usines à gaz... Comme le Commutor, un prototype de super-terminal à conteneur construit dans les années 1990 en région parisienne pour 150 millions de francs et qui devait régler tous les problèmes. Comme le projet d'autoroute ferroviaire Lille-Paris-Lyon à 100 milliards de francs que l'on tente aujourd'hui de faire aboutir sous la forme d'une liaison Lyon-Turin. On cogite aussi sur le freinage automatique, les trains longs (1 500 mètres), mais rien n'aboutit. On achète aux Américains, pour quelques dizaines de millions de francs, une rame *road railer*, mais c'est pour la laisser dormir dans un entrepôt, « c'est le grand mal de la SNCF, la tête et les jambes n'embrayent jamais ensemble », constate Francis Rol-Tanguy.

en  
con  
ne  
l'ép  
à la  
auj

Tai  
pat  
clie  
de  
la p  
auc  
lati  
tou

lèv  
idé  
a c  
pu  
gén  
T3.  
Ma  
ren  
tra  
j'as  
Rés  
pot

à d  
pro  
pré  
d'a  
cor

## CHAPITRE IX

### Les wagons renifleurs

L'histoire du Modalohr mérite d'être racontée. L'aventure incroyable de ces wagons renifleurs rappelle celle des avions renifleurs qui devaient permettre, dans les années 70, de découvrir du pétrole... En fait, cette aimable arnaqueaida quelques pieds nickelés à extirper des millions au groupe Elf. Avec le Modalohr, il s'agit d'installer des camions sur des trains spéciaux et de leur faire franchir les Alpes. Cette forme de transport combiné, appelée encore routage ou route roulante, devait soulager les accès routiers congestionnés par les camions, certes sympathiques, mais polluants. Or, le résultat, le voici. Depuis novembre 2003, un train rouge constitué de wagons révolutionnaires accomplit chaque jour quatre aller et retours entre la région de Chambéry et Turin et circule presque à vide sur 175 kilomètres. Premier bilan : seulement une cinquantaine de camions par jour. Les entreprises routières estiment que ce moyen de transport peu attrayant. « C'est du bricolage fait dans la cuisine des cabinets ministériels, brocarde Alain Bréau, président de TLF, un des deux gros syndicats de transporteurs en France. Ses promoteurs ne sont jamais venus consulter les commissionnaires de transport qui font le trafic entre la France et l'Italie. » Et Alain Bréau d'ajouter, cruel : « La présence de la SNCF au capital de la société d'exploitation est tout simplement dissuasive. »

Dommage, car le transport de camions par rail offre un moyen simple de désengorger les routes. La Suisse et l'Autriche l'ont démocratisé dans les années 70. Quoi de plus facile aujourd'hui pour un routier, de traverser ces pays en empruntant une des nombreuses navettes régulières de ferroulage. Après 1989, la chute du mur de Berlin, la réunification de l'Allemagne et la fin des régimes communistes vont donner un nouvel essor à ce transport de camions posés sur des trains : Hongrie, Slovénie, République tchèque, bientôt la Pologne, tous ces pays s'y mettent...

Dans toute l'Europe, environ un demi-million de camions prennent ainsi le train chaque année<sup>1</sup>. Chiffre dérisoire puisqu'il représente un tiers du million et demi de poids lourds qui traversent les deux tunnels franco-italien du Fréjus et du Mont-Blanc.

En France, le ferroulage reste à la traîne des différentes expériences étrangères. L'Hexagone cultive son exception. Les ingénieurs de la SNCF cogitent sur de fantastiques usines à gaz. À 100 milliards de francs, le projet d'autoroute ferroviaire, qui devait transporter des camions entre Lille et Marseille, a fait sursauter les argentiers du ministère des Finances qui s'oposèrent à ces dépenses somptueuses. Quand, finalement, les pouvoirs publics se lancent dans le ferroulage, c'est laborieusement, avec tous les travers français : protectionnisme d'État, double-langage, calculs électoraux, gabegie et méfiance malade vis-à-vis des projets venus du privé.

Début 1997, une première proposition concrète émane d'un routier allemand, Roos Spedition, spécialisé dans le transport de produits chimiques entre l'Allemagne et l'Espagne. « Sur un train, plaide le patron de cette société, Helmut Unser, le chauffeur dort dans une couchette, mais le camion continue d'avancer. » Sa filiale française, Roos rail, est prête à investir 400 millions de francs dans l'achat de wagons porte-camion spéciaux. Un parcours de 800 km entre la Lorraine et le Languedoc est envisagé par Franjo Mihaljcuk, le pionnier qui porte le projet de Roos rail en France. Un coriaice

celui-là... Avec ses manières guerrières, ce trentenaire harcèle les fonctionnaires et les ingénieurs au téléphone. Habile et provocateur, il ne se fait pas que des amis quand il dénonce à Bruxelles l'opacité du système français de subvention au transport combiné.

Seule l'arrivée du gouvernement Jospin, au printemps 1997, ouvre le jeu. Jean-Claude Gayssot, le ministre des Transports, n'a-t-il pas affirmé d'emblée sa volonté de transférer les marchandises des camions vers le train ?

En réalité, c'est le début pour Roos d'un parcours du combattant. S'il veut espérer faire rouler ses trains, l'Allemand a besoin d'une homologation du wagon délivrée par la SNCF et d'une autorisation ministérielle, sur avis de RFF.

Les hésitations de Roos sur le choix de son wagon ralentissent encore le processus. « Pour nous faire accepter, nous cherchions à rouler français », explique Mihaljcuk. L'Allemand se rapproche de l'Alsacien De Dietrich Ferroviaire où officie un jeune ingénieur de 26 ans, recommandé par le sénateur du cru, Hubert Haenel. Fort créatif, Sébastien Lange a dessiné un prototype de wagon porte-camion qui, affirme-t-il, doit révolutionner le ferroulage. Son invention roule sur des roues normales, contrairement aux trains suisses qui utilisent des roues de petit diamètre, une astuce qui permet d'abaisser au maximum le wagon et le camion pour passer dans les tunnels. Revers de la médaille, ces petites roues, parce qu'elles tournent plus vite, s'usent davantage, ce qui renchérit les coûts d'exploitation. Avec le prototype de Lange, le camion est placé dans une poche logée entre les deux bogies et abaissée à quelques centimètres de la voie. Articulée, celle-ci s'ouvre en épi pour le chargement et le déchargement du poids lourd. L'idée est simple et séduisante.

Mais un tir de barrage accueille l'attelage Roos-De Dietrich. « Avec leur wagon pivotant surbaissé à quelques centimètres du rail, ils vont arracher tous les aiguillages et risquent de cogner contre les quais, avance Hervé de Tréglodé, un des cadres dirigeant de RFF. En outre, il faudra faire des travaux colossaux pour retoucher certains tunnels. » Louis Gallois, en novembre 1997, affiche sa perplexité face à ce projet de ferroulage. En fait, le problème va être

1. Ce chiffre ne comprend pas le système spécifique de navette porte-camion développé par Eurotunnel pour traverser la Manche. En 2003, l'opérateur a transporté 1,2 million de camion avec ses rames à grand gabarit !

vite résolu. Encore un peu tendre, Sébastien Lange est allé vite et ferroviaire en dix ans », Gayssot n'a rien de concret à proposer. Avec ses 24,8 mètres, son invention dépasse la longueur autorisée en Europe pour les wagons. Cette piste s'effondre et s'associe avec le train... Et les présidentielles de 2002 approchent avec des écologistes qui font de la surenchère. Heureusement, qu'il compte faire rouler en France.

Obstiné, le transporteur allemand devient gênant. D'autant que sa tentative d'introduire le ferrouillage en France est suivie de l'hebdomadaire *La Vie du rail* qui lui donne une crédibilité dans le milieu ferroviaire. Le groupe Roos a cependant toutes les raisons d'enquêter la technologie. Un, c'est un étranger qu'aucune autre entreprise Lohr qui lui promet le Pérou. Janvier 2001, à Chambéry, Jospin, Gayssot et quelques autres membres du gouvernement sont debout sur un wagon porte-camion. L'assistance est nombreuse, il neige, le Premier ministre, ment inconnu. Deux, c'est un routier, et on n'a jamais vu un routier inventer une invention. Le wagon n'a jamais roulé, c'est un pré-prototype concurrence. Quatre, les pouvoirs publics et la SNCF n'aimeraient pas être arrivés d'Alsace non pas tiré par une locomotive, mais transporté par un camion !

En cinq ans, jamais les dirigeants de Roos ne pourront renoncer à leur projet. Peu importe, le Modalohr doit sauver la face du gouvernement. ne fut-ce qu'un collaborateur de Jean-Claude Gayssot. En revanche, Jospin annonce un « tournant historique » avec le lanceur du premier système de ferrouillage français. Le Premier ministre promet le convoyage de 35 000 à 50 000 camions par an. Un jour, pendant des vacances au ski, Mihaljcuk, qu'un camion passera à 300 000 poids lourds transportés par rail. fiscal n'a pas calme, reçoit un curieux coup de fil. Un intermédiaire lui explique qu'en France, on aime bien que les choses se passent sans conflit, en famille, et que, si on veut faire partie du club, il faut un certain Sébastien Lange, déjà connu de nos lecteurs pour remplir quelques conditions. La direction de Roos hésite, avoir fait ses premières armes chez De Dietrich. Depuis, il a rallié le groupe de Robert Lohr. Cet industriel a commencé par fabriquer

Coup de théâtre, le 24 mars 1999, une tragédie se produit dans les Alpes. 39 personnes meurent brûlées dans le tunnel routier du Mont-Blanc après l'embrasement d'un camion. En un jour, entre France et l'Italie, le trafic du tunnel du Fréjus passe du simple à double avec 6 000 camions. Une parfaite projection de camions porte-auto avec un savoir-faire reconnu par tous les Savoyards dans dix ans si rien n'est fait pour les socialistes. l'évolution naturelle de la route !

Face à la grogne de la population qui commence à monter, lancée sur des marchés d'avenir. Lohr a conçu un tramway sur les vallées alpines – le Mont-Blanc ne sera réouvert qu'en 2004 qui équipera Clermont-Ferrand et bientôt la banlieue de Clermont-Ferrand. Hormis un slogan, « doublise ». Et puis vient la vraie-fausse affaire du ferrouillage, une piste

à laquelle Lohr réfléchit depuis longtemps et que Sébastien Lange lui permet de concrétiser. Une filiale modestement baptisée Modalohr est créée dans ce but.

Reste à vendre le projet du Modalohr. Les premiers contacts avec la SNCF ne sont pas prometteurs. En 1999, Lange repart déconfit d'une rencontre avec Louis Gallois. Mais Lohr sait s'entourer. Ainsi Philippe Essig, un ancien président de la SNCF, qui officie à présent comme ingénieur consultant, aide Robert Lohr à ouvrir les portes des ministères. « C'est bien, explique Jean-Claude Gayssot à Philippe Essig, cette invention résoud mon problème alpin. On va monter quelque chose avec. »

Le lancement du Modalohr est le fait du Prince. Le ministre va imposer à tous un wagon qui n'a jamais fait le moindre tour de roue. « Je n'ai jamais entendu parler de Roos rail, déclare aujourd'hui Jean-Claude Gayssot à l'un des auteurs du livre. Quand j'arrive, le ferroutage n'existe pas en France. Il y a bien un wagon en Suisse, mais on me dit qu'il n'est pas homologué en Europe. Il se trouve qu'un constructeur français a travaillé sur un prototype révolutionnaire et qu'il vient me voir. »

Pour respecter les limites réglementaires, le jeune ingénieur aux airs de premier de la classe, Sébastien Lange, a dû raccourcir le wagon et donc le plateau de chargement. Du coup, le camion doit être coupé en deux pour prendre le train : la remorque sur un wagon, le tracteur sur un autre. Ce détail change tout. La perte de capacité et de recette est de 25 % par rapport au modèle suisse. Un sacré handicap pour l'exploitant à venir...

Pour le Modalohr, le wagon qui roule sur l'or, le financement n'est pas un souci. L'affaire est réglée en 2001 par un échange de courriers. En août, le président de la SNCF écrit à sa tutelle qu'il prévoit une perte d'« exploitation d'environ 80 millions de francs par an ». La bonne nouvelle est postée le 8 octobre 2001. « Le gouvernement s'engage à apporter à ce service une subvention par camion transportés qui permette à l'expérimentation de s'inscrire dans les hypothèses de trafic équilibré », lui répondent Jean-Claude Gayssot et Florence Parly, la secrétaire d'Etat au Budget. Encore mieux, l'Etat fixe la durée de l'expérimentation à 5 ans.

Pourtant, comme l'avouera Philippe Essig, personne n'est capable de chiffrer le coût d'exploitation du Modalohr, wagon sophistiqué qui semble emprunter davantage à la technique aéronautique. Les prévisions de déficit de la SNCF reposent sur du vent. En novembre 2003, date de l'entrée en service du wagon, les 80 millions de francs annuels sont devenus 150.

À la SNCF, la direction du fret sert de bras armé du Modalohr. Quelques postes clés sont occupés par des anciens du cabinet du communiste Jean-Claude Gayssot. Arrivé en 2000 à la direction du fret, Francis Rol-Tanguy finit vite par se convertir à la religion du Modalohr. Plus tard, une autre ancienne du ministère des Transports, Corinne Orsechowski, est bombardée à la direction de la stratégie du fret. C'est elle qui échafaude notamment les *business plans* rassurants destinés à légitimer le projet aux yeux de Bercy.

Le commando Gayssot bâtit une véritable usine à gaz avec une cascade de sociétés. Au total, dans l'opération, la SNCF injecte 30 millions d'euros de bien curieuse façon. CME est la holding centrale qui pilote l'ensemble de l'opération. En apparence, elle associe équitablement Modalohr (49 %) et la SNCF (51 %). En réalité, c'est l'entreprise publique qui met la main à la poche, apportant 8 millions d'euros au capital quand Modalohr ne sort que 882 000 euros !

La holding de tête passe les emprunts qui financeront l'achat de deux rames pour 16 millions d'euros. Lequel achat est réalisé auprès de l'entreprise Modalohr par une filiale du holding, la Société propriétaire des wagons (SPW), à qui il revient de payer les frais financiers. De l'inédit. D'autant que la SPW se paie en louant les wagons à la Société d'autoroute ferroviaire alpine qui exploite le manège. Quant au terminal français, dont la construction a coûté plus de 10 millions d'euros, il est géré par une autre filiale, la SGTBA, qui facture la location du terrain à une société *had hoc*. Difficile, dans ce système, de suivre les flux et de s'assurer que les tuyaux ne fuient pas !

La nature internationale du projet complique encore plus le dispositif. Impliquer les Italiens est nécessaire pour faire circuler les wagons Modalohr entre la région de Chambéry et Turin, et la

à laquelle il p  
Mod

Ré  
la SN

d'une  
Philip  
comr

des n

Essig

quelc

Le

impo

roue.

d'hui

j'arr

en St

trou

révol

Pc

airs «

wago

être

wago

capac

sacré

Pc

n'est

court

préve

par e

gouv

camic

dans

Gays

mieu:

France espère que le déficit sera partagé en deux. Mais nos voisins du Modalohr, d'autant que des subventions lui permettront de et leur compagnie ferroviaire traînent les pieds. Entre la Fraquer des prix intéressants. Nous voilà revenu à l'économie Jospin et l'Italie berlusconienne, les accrochages sont nombreux. L'irritation de l'après-guerre. réouverture du tunnel du Mont-Blanc irrite particulièrement

Italiens. Sa fermeture prolongée pénalise bon nombre d'entreprises près les Alpes, le Languedoc. Le wagon joue un rôle de figure du nord de l'Italie. Heureusement, la culture politique du PCF dans la campagne électorale de Jean-Claude Gayssot. Lancé en communiste des transports fait des merveilles. « Ne l'écrivez pas », explique Jean-Claude Gayssot à l'un des auteurs de la conquête de la mairie de Béziers, sa ville natale, le ministre livre, mais c'est très simple, les Italiens, nous leur avons été aux électeurs en promettant la lune. « J'ai dans ma poche marché dans les mains. On leur a dit, c'est la réouverture du travail de Robert Lohr, un industriel qui s'engage à développer Blanc contre votre implication dans le programme Modem. Voilà qui est clair... Les Italiens vont entrer dans la société concord, notre wagon est rouge, mais il n'y a ni faucille ni tout en laissant les difficultés aux Français. au collés dessus ! », lâche un Sébastien Lange excédé. Mais les activités de ferroutage à Béziers<sup>3</sup> », déclare-t-il dans un meeting.

Novembre 2001, le Modalohr est rejeté par ses clients biterrois en décideront autrement. Jean-Claude Gayssot locaux. Soutenus par la région Rhône-Alpes, plusieurs transporteurs battu dès le premier tour.

Cette péripétie ne refroidit pas l'enthousiasme de Gayssot pour le projet Région. Devant la presse, en novembre 2001, le ministre des Sports se mue en représentant de commerce. « Sur les wagons Louis Gallois monte personnellement au créneau pour défendre le projet. On ne sait pas exactement quel est le temps de chargement Modalohr et rejeter définitivement les petites roues<sup>2</sup>.

Cette concurrence révèle une sérieuse fracture entre la Suisse pour faire en sorte qu'ils utilisent le Modalohr. » Il heureusement, aucun contact n'aboutit. Ce n'est pas faute de l'aide Lohr à prospecter. D'un déplacement gouvernemental d'Humanie, l'industriel revient avec une vague promesse de d'un service intégral », insiste un rapport remis fin 2002 à Dominique Bussereau.

Les approches commerciales ne sont pas concluantes, mais Loos, ministre du Commerce extérieur, n'est-il pas un responsable du groupe alsacien ?

puissance publique imagine avoir trouvé un levier déterminant dans l'entrée en scène du wagon dans les Alpes est fixée à la nationalisant le tunnel du Fréjus et le rapprochant du Mont-Blanc, l'État prend le contrôle de tous les passages et autoroutiers. À l'écouter, les routiers iront se jeter dans les tarifs autoroutiers. Une belle intox. Cette échéance ne sera jamais

La mise en service n'a lieu qu'un an plus tard.

2. Dans la querelle opposant petites roues et grandes roues, la direction de la SNCF a été victime d'une preuve d'humour en surnommant les partisan des premières, les « p'tits trous ». Une référence au refrain de la chanson de Serge Gainsbourg, « des p'tits trous, toujours des p'tits trous ». Dans une interview à *L'Humanité* le 3 mars 2001, Jean-Claude Gayssot réitère : « Je suis adressé aux patrons d'Airbus et d'une société qui construit des wagons de 100 mètres pour qu'ils implantent des activités à Béziers. Leur réponse est positive. »

À la SNCF, l'aventure Modalohr finit tout de même par inquiéter certains responsables. Rendu en juillet 2003, un rapport confidentiel est commandé par Armand Toubol, le patron de SNCF Participations jusqu'au début 2004. Cet homme prudent est soucieux de se mettre à l'abri d'une mauvaise surprise juridique ou financière. C'est lui qui devait en effet récupérer le bébé à SNCF Participations après qu'il a été accouché par la direction du fret.

Des curiosités, le cabinet d'audit en recense plus d'une : « caractère élevé du prix du wagon », commande sans appel d'offre, absence d'habilitation des responsables de la SNCF qui signent les contrats... D'une manière générale, le rapport s'interroge sur l'intérêt du partenariat capitaliste de la SNCF avec Modalohr plutôt qu'une simple acquisition commerciale des wagons. À plusieurs reprises, il pointe « le traitement de faveur réservé à Modalohr » qui pourrait être « sanctionnée pénalement ».

Autre anomalie, les « délais de livraison des wagons initialement prévus n'ont pas été respectés ». Et la SNCF passe l'éponge sur les pénalités de retard estimées à environ 300 000 euros pour Modalohr. En 2002, le représentant du Trésor à la SNCF s'interroge : « Les intérêts de la SNCF ont-ils été suffisamment préservés ? »

Tout comme le chef de la mission de contrôle économique et financier qui faisait part quelques mois plus tôt de son « avis réservé » sur le projet. En vain...

Ces cris de Cassandre n'étaient pas inutiles. La SNCF a fini par abandonner le pouvoir à Lohr et aux Italiens. Néanmoins, c'est l'entreprise ferroviaire qui continue de financer les investissements et supporter tous les risques. Modalohr est libre de se retirer du projet, pas la SNCF.

Les prévisions financières de la direction du fret s'avèrent fantaisistes. Avec des trains quasiment vides, l'opération Modalohr a peu de chance de rester dans l'enveloppe budgétaire de 87 millions d'euros. Une vraie machine infernale. « Ce n'est pas une surprise, on s'attendait à ce qu'il n'y ait pas grand monde sur les wagons », minimise Dominique Bussereau, qui renvoie la balle à son prédécesseur Jean-Claude Gayssot. « Le gouvernement ne pouvait pas

arrêter ce projet en route. » Et de lancer que ce trajet dans les Alpes n'est peut-être pas le meilleur choix. Dans le passé, alors qu'il était député de l'opposition, Dominique Bussereau a dirigé le Predit, un fonds public d'aide au développement des transports terrestres. Quelques millions de francs avaient favorisé les études que le groupe Lohr avait lancées sur un wagon révolutionnaire...

« Le Modalohr pourrait être utilisé pour une autoroute ferroviaire entre la Lorraine et les Pyrénées », suggère face aux auteurs de ce livre l'ancien président de la SNCF et consultant Philippe Essig. Tant que le robinet d'argent public continue à couler, pourquoi ne pas en profiter ?

## CHAPITRE X

### Petits arrangements entre amis

Mais pourquoi fait-il si froid dans la gare TGV de Lille-Europe inaugurée lors de la mise en service du TGV Nord en 1993 ? Les habitués du trajet Paris-Lille connaissent bien ce palais des vents, un véritable enrhumoir. « C'est simple, plaide aujourd'hui son architecte Jean-Marie Duthilleul. À l'origine, il devait y avoir du chauffage au sol mais, après une absence d'un an, j'ai retrouvé tous les budgets coupés. Il n'y avait plus un sou pour l'installer. » Et pourtant, le budget de la gare de Lille était généreux. La facture finale s'est élevée à 558 millions de francs au lieu des 435 prévus dans le devis<sup>1</sup>. Soit un dérapage de 123 millions de francs...

L'explosion de ce budget est un authentique exploit sur lequel la SNCF n'aime pas s'étendre, surtout depuis que la Cour des comptes a jugé le chantier truffé d'*«irrégularités»* et d'*«anomalies»*. À décortiquer le dossier, comme l'ont fait successivement trois rapporteurs différents<sup>2</sup>, tout laisse à penser qu'elle a abandonné quelques dizaines de millions de francs aux entreprises qui ont construit la gare. Bigre !

<sup>1</sup> Heureusement, la SNCF est bonne fille, elle finira par construire, pour quelques millions de francs, une verrière latérale qui ne réchauffe pas forcément l'atmosphère mais empêche au moins les vents du plat pays de balayer les quais.

<sup>2</sup> D'abord la Cour des comptes, dans un rapport confidentiel de 1995 dont seul un abstract a été donné dans le rapport public de 1996 ; puis la mission dite Lelong, confiée en 1998 par Louis Gallois à un magistrat de la Cour des comptes, Maurice Lelong ; enfin, en 1999, l'audit interne mené par Bruno Beaufine-Ducrocq, alors contrôleur général de la SNCF et... ancien cadre du TGV Nord.

Il est vrai qu'une modification de taille avait obligé la SNCF à dépenser plus que prévu. Peu après le début du chantier, en effet, la communauté urbaine du district de Lille et quelques promoteurs empressés ont eu l'idée de coiffer la gare et les voies d'un gigantesque centre de bureaux et de plusieurs commerces. Eurallile était né.

« Il a fallu redessiner les voies, ce qui a engendré des dépenses nouvelles », explique-t-on à la SNCF. D'où l'avenant n° 14 signé en 1992 par la direction régionale de Lille qui s'octroie une rallonge budgétaire de 100 millions. Exploit dans l'exploit, ce devis revu et corrigé a même été dépassé de plusieurs millions de francs !

Le hic, c'est que les différents rapporteurs ont eu beau épucher la comptabilité de la SNCF, ils ne sont pas parvenus à justifier plus de 39 millions de travaux. « Même en arrondissant à 40 millions de francs, comment explique-t-on l'avenant de 100 millions de francs ? » lit-on dans le rapport Lelong.

Pour comble de malchance, les escalators de cette même gare de Lille tombent en panne le jour où Mitterrand inaugure le bâtiment, en 1994. Ce qui fait sourire quand on connaît leur histoire. Cinq ans auparavant, la SNCF avait passé commande de douze escalators à la SPPR, une petite entreprise de Seclin dans l'agglomération Lilloise. Mais, alors que l'entreprise publique vient de lui régler la commande, la boîte est mise en liquidation avec un gros passif. La SNCF se tourne un an plus tard vers une autre PME locale – la SPRI – qui a ouvert en 1992 dans la même commune de Seclin. Surprise, elle a été montée par un ancien de la SPPR !

On devine la suite... Janvier 1992, la SNCF lui commande douze escalators et des poutrelles métalliques pour 30 millions de francs. Mars 1993, la SPRI est en redressement judiciaire et est mise en liquidation durant l'été. Seuls deux escalators ont été livrés. Cette histoire aurait pu demeurer secrète à tout jamais si la faillite de la SPRI n'avait intrigué le parquet de Lille qui fait ouvrir une instruction. Début juin 1997, le quotidien *La Voix du Nord* publie l'histoire dans un article explosif.

Il ne faut que quelques heures au directeur de la région SNCF de Lille, Michel Étienne, pour convoquer une conférence de presse. Cinq ans après l'arnaque, la SNCF se déclare « victime d'une entre-

prise crapuleuse » et estime avoir laissé « 9 millions » de francs dans l'histoire<sup>3</sup>. Le lendemain, *La Voix du Nord* savoure son effet. « Il a fallu que les informations soient publiées dans nos colonnes pour que la SNCF se décide à porter plainte et à se constituer partie civile. »

Les dérapages constatés sur la gare de Lille et ses escalators sont à l'image de nombreux errements comptables de la SNCF. Ils s'expliquent au mieux par l'inertie bureaucratique d'une trop lourde machine, au pire par un laisser-aller général. « La SNCF est une entreprise vertueuse, explique Franck Terrier, le directeur juridique de l'entreprise. Ses lois sont calquées sur les lois communes. La fonction judiciaire classique s'est installée dans l'entreprise mais moins vite qu'ailleurs. » La brillante carrière que mènera Jean-Didier Bodin, directeur régional de Lille de 1986 à 1992, témoigne de la tolérance qui règne à la SNCF.

En cet après midi de juin 2002, ce cadre supérieur reçoit un des auteurs de ce livre dans son bureau, situé 34, rue du Commandant-Mouchotte, au siège de la SNCF. Accroché au mur figure le plan d'un voilier, une vraie passion pour ce Breton, passion à laquelle il peut se consacrer pleinement depuis son départ en retraite à la mi-2003. « Les escalators n'étaient pas de mon ressort, nous explique ce centralien. C'était un marché de la direction de l'Équipement de la SNCF qui dépendait donc de Paris et que je ne connais pas en détail. »

Frère de l'ancienne ministre socialiste Catherine Lalumière, Jean-Didier Bodin a pourtant eu la haute main sur le chantier de la traversée de Lille par le TGV ainsi que sur la construction de la gare de Calais-Frethun, située à l'entrée du tunnel sous la Manche. C'est dire qu'au sein de l'empire TGV Nord, gouverné de 1988 à 1994 par le tout-puissant Jean-Pierre Pronost, Bodin a bénéficié d'une exceptionnelle principauté.

Actes proches de la « fausse déclaration », « détournement de compétence », « signature de document non conforme au marché » : autant d'éléments accablants relevés contre la direction régionale par

3. Devant la caméra de France 3, le cadre régional en fait peut-être trop : « Nous nous interrogeons sur pourquoi nous n'avons pas décelé suffisamment tôt ce genre de comportement et pourquoi nous n'avons pas pu nous prémunir vis-à-vis des conséquences qui restent limitées mais qui ont quand même une certaine réalité. »

les auditeurs successifs. Toute la gestion du marché du gros œuvre et des charpentes est dénoncée par la Cour des comptes. Un vrai florilège : « dossier de consultation mal préparé, analyse superficielle des offres, consultation complémentaire critiquable, sélection contestable, prémisses de contentieux ultérieur, gestion peu rigoureuse ».

En somme, la direction de la région de Lille s'est carrément assise sur les réglementations maison en lançant les travaux dans le dos des instances de contrôle<sup>4</sup> !

Une éclatante illustration en est donnée avec le fameux avenant de 100 millions, proche, selon la Cour, de la « déclaration spacieuse ». « La réglementation sur les seuils de délégation de pouvoirs, lit-on dans le rapport confidentiel, a été contournée par la région de Lille par la pratique d'une lettre de commande d'un montant relatif dérisoire. »

En clair, pour conserver la main sur ce marché qui normalement aurait dû passer à l'échelon supérieur, il s'agit de masquer « le dépassement imminent et prévisible de dépenses initialement autorisé ». Dépassement qui était d'ailleurs « effectif à la date de réunion du conseil d'administration », s'émeut la Cour des comptes. La « ficelle » a également servi pour la construction de la gare TGV de Calais-Fréthun. La direction de Lille découpe le marché en trois tranches dont la valeur reste en deçà du plafond de la compétence d'un directeur de région.

La plume du magistrat qui rédige le rapport se fait assassiner. « Dans cette affaire, la région SNCF de Lille s'est distinguée à la fois par une excessive rigidité dans la recherche de la solution la plus économique pour l'entreprise et par la plus grande souplesse dans le contournement de la réglementation interne à la SNCF. »

Ces flamboyants cas d'école pourraient avantageusement nourrir un bréviaire sur le thème « comment franchir les lignes jaunes et

4. « L'ordre de service est antérieur à la lettre de commande initiale, elle-même antérieure à l'approbation par le conseil d'administration et au visa de la mission de contrôle économique et financier », décortique la Cour des comptes.

Rebelote sur le marché des charpentes de la Gare de Lille-Europe : « dissimulation de l'anticipation de la commande et déclaration inexacte sur le début réel des travaux aux instances de contrôle et au conseil d'administration ».

brûler les feux sans se faire attraper ». Un tel manuel viendrait compléter la collection ouverte par le contrôle général, l'organe chargé depuis 1998 de veiller à la déontologie à la SNCF. Un petit guide éthique intitulé *Prévention des risques de corruption* a été rédigé à l'attention des cheminots des chantiers de TGV. Fait cocasse, d'authentiques dérapages du TGV Nord ont inspiré les cas d'école épingleés dans ce *vade-mecum* anti-corruption. À l'exception de ceux tirés de la gare de Lille...

Revenons à notre gare justement. Pourquoi le conseil d'administration, le président de la SNCF d'alors Jacques Fournier, ou encore le contrôle des marchés n'ont rien trouvé à redire sur la gestion de la direction de Lille ? C'est un vrai mystère. Il fallait faire vite, tenir les délais, la question des coûts étant secondaire, se justifie la direction du TGV Nord. L'argument sert aujourd'hui de ligne de défense aux anciens responsables du chantier. Mais, à l'époque, il ne figurait dans aucun document. « Qui a pris cette orientation ? À quel niveau hiérarchique ? » Impossible, remarque le rapport Lelong, de répondre à ces questions simples.

Revenant sur une curiosité pointée par la Cour des comptes, la mission Lelong note en 1998 que, dix ans plus tôt, le directeur de Lille a fait une belle fleur à une entreprise de BTP en lui confiant de façon totalement irrégulière un marché non prévu d'acheminement de sable.

La société bénéficiaire a vu le montant du contrat d'origine sextupler à 49 millions de francs ! Après avoir cassé les prix pour s'assurer le marché, la boîte obtient du directeur de Lille une rallonge de 7 millions puis un avenant providentiel de 31 millions de francs<sup>5</sup>. « La solution n'était administrativement pas pure », admet, douze ans après, Jean-Didier Bodin. Et de se dédouaner en expliquant comment la procédure a permis « d'accélérer l'approvisionnement de certains

5. « Le 6 février 1988, signature par le directeur de la région de Lille, M. Bodin, d'une notice de dépassement de 31 millions de francs pour fourniture de 400 000 m<sup>3</sup> de sable par l'entreprise. Ce document n'aurait pas dû être établi et signé. Il s'agit en effet d'un document interne qui modifie l'engagement budgétaire régional. Il ne pouvait être établi que sous couvert d'un avenant qui n'était pas rédigé et le montant dépassait la compétence de signature du directeur régional », peut-on lire dans la version confidentielle du rapport Lelong.

matériaux. L'idée était de retenir une solution locale, sans acheminement sur longue distance et globalement moins chère».

Lennui est que dans son autoabsolution, l'ancien responsable lillois est incapable de donner le prix d'origine. Peu importe, ces factures ont été dressées «sans intention délictueuse», avance-t-il.

«Et vous, vous n'avez jamais emporté chez vous des stylos qui appartiennent à votre employeur ?, demande-t-il à son visiteur. Et vous n'acceptez jamais de cadeau ? C'est pourtant proche de l'abus de biens sociaux. Alors, c'est difficile d'évaluer la frontière. »

Cette propension de Jean-Didier Bodin pour la casuistique s'explique assez facilement. L'ex-directeur de la région de Lille a fini sa carrière en apothéose en accédant à un poste suprême. Louis Gallois l'a nommé, en 2002, contrôleur général de la SNCF ! Ce n'est pas rien. Le contrôleur général n'est autre que le monsieur Propre de l'entreprise, chargé de veiller au respect de la déontologie et de juger ceux qui ont failli.

Jean-Didier Bodin n'aime guère qu'on insiste aujourd'hui sur sa gestion sur le TGV Nord. Cet homme plutôt patelin perd assez vite son calme : « Vous devriez travailler pour la presse de caniveau, conseille-t-il à l'un des auteurs du livre. Pourquoi voulez-vous remuer la merde ? » Pour ajouter que « le contrôle est un organisme réellement indépendant qui rend compte au seul président ». Une belle tartufferie.

Ce n'est pas la seule. Après le TGV Nord, le TGV Méditerranée. Là encore, des malversations ont été commises par des agents de la SNCF, comme ce vol à la petite semaine où, là aussi, les supérieurs couvrent leurs subordonnés. L'affaire démarre en septembre 2000 sur l'une des deux bases du chantier du TGV Méditerranée, à Eurre, dans la Drôme, où vivent 250 cheminots.

Dans ce mauvais polar, personne n'est vraiment blanc. Le patron de GPS (Gestion Production Service), la PME provençale qui exploite le self de la base, a obtenu d'ouvrir une buvette à condition de baisser de 10 à 15 % les tarifs de restauration. Mais l'entreprise jette vite l'éponge. Michel Sauvage, le patron de la base n'a pas obtenu de la SNCF la dérogation à la vente d'alcool.

Un week-end, passant à l'improviste, un employé de GPS surprise un cheminot tapi dans le noir, lequel est occupé à pirater le logiciel qui gère le paiement des repas par carte magnétique. Le lampiste avoue être envoyé par son supérieur Michel Sauvage, pour récupérer le logiciel, histoire de le revendre au prochain prestataire.

Très vite, la direction locale de la SNCF préfère étouffer l'affaire. Le chantier du TGV Méditerranée doit avancer vite et sans vagues. Le 3 novembre 2000, le directeur de la ligne, Alain Jourdain, signe un « protocole d'accord » avec la boîte de restauration. La SNCF va lui verser 100 000 francs, et consent éventuellement à compenser la perte en chiffre d'affaires due aux différentes péripéties. Mais la SNCF s'assoit sur cette clause et quelques mois plus tard, GPS fait faillite.

Durant l'été 2002, une petite fête marque, comme il se doit à la SNCF, le départ en retraite de Michel Sauvage.

Comme pour les escalators de Lille, c'est un article – publié dans *Le Point* en juillet 2002 – qui constraint le contrôle général à se pencher rétroactivement sur le cas Sauvage. « Nous avons appliqué un suivi administratif global », indique Bodin laconiquement et non sans agacement. Mais encore ? « C'est un arrangement amiab le avec la personne qui est partie en retraite. » En fait, Sauvage a été blanchi sur le plus grave, mais pour faire bonne figure, le contrôle général s'est intéressé à un à-côté. Il a demandé à ce cadre méritant de rembourser une partie du coût d'un déménagement privé qu'il avait effectué en utilisant l'aide de cheminots en service.

« La SNCF recherche d'abord un arrangement. Ce n'est pas dans les traditions de la maison de porter plainte, généralise Jean-Didier Bodin. Il n'empêche, cette société de restauration aurait mérité qu'on le fasse », menace-t-il.

Le chantier du TGV Méditerranée fourmille de petits dérapages ou arrangements entre cheminots<sup>6</sup>. En mai 2001, un simple agent

6. En cours de chantier, sur la base d'Eurre dans la Drôme, où la neige est plutôt rare, le chef de la base fait monter des pneus neige sur une bonne centaine de voitures de service. Soit une dépense d'environ 200 000 francs passée sans appel d'offre et qui a fait la plus grande joie d'un garagiste local... Autre dépense, ces quatre groupes électrogènes réglés 38 000 francs hors taxe chacun : la SNCF avoue que l'un d'entre eux n'a jamais été utilisé. (.../...)

fête son départ dans une auberge d'Avignon en régalant ses copains, sa famille et ses collègues. Au menu, acras de morues, nems provençaux, punch planteur, champagne, « fraisier rafraîchi décoré avec locomotives et wagons reconstitué en nougatine et choux ». La facture est copieuse : 48 680 francs... réglés par la direction de la ligne nouvelle !

« Pour les départs en retraite, la règle est simple, indique la SNCF : l'agent paie l'addition et on organise une quête pour participer aux frais. »

Seule la justice a pu, une seule fois, rompre l'omerta. La SNCF a connu ce malheur sans précédent en juin 2002 avec le procès de quelques-uns de ses cheminots spécialistes des lignes nouvelles. Ils ont été jugés en correctionnel et condamnés à des peines de prison avec sursis pour corruption et abus de bien social<sup>7</sup>. En échange de pots de vin, ces indéclicats gonflaient la facture de la construction des lignes de TGV au profit des entreprises de BTP<sup>8</sup>. Ils sont douze à avoir été condamnés, douze à avoir eu la naïveté d'encaisser une partie des sommes sur leurs comptes ou de recevoir quelques menus cadeaux : Mercedes, Peugeot 405 MI 16, BMW, abonnement

(...) En fin de chantier, un groupe de plusieurs cheminots est invité chez Disneyland. Montant de la facture : quelque 40 000 francs réglés avec l'argent du CHSCT, le comité d'hygiène et de sécurité-condition de travail du TGV Méditerranée. Un bel abus de bien social... C'est dire que le budget sécurité n'était pas maigre. Malgré tout, la construction du TGV Méditerranée s'est soldée par le décès de dix ouvriers des entreprises de travaux publics.

Quant au droit du travail, les responsables du TGV Méditerranée se sont partiellement assis dessus. Les heures supplémentaires étant interdites sur les travaux d'infrastructure, l'entreprise a reconnu la pratique du « carnet noir » : les agents y inscrivaient leurs heures sup' et le chef leur octroyait des journées libres qui étaient comptées comme du temps de travail. Enfin, notons que le guide déontologique du contrôle général n'a pas empêché un agent du TGV Méditerranée de se faire embaucher par une entreprise de BTP qu'il contrôlait.

7. Le réseau de corruption démantelé a été actif pendant la construction de chaque ligne TGV de 1987 à 1996 et même sur le chantier du RER Éole. Ainsi, dans l'ordre, le TGV Atlantique ; le TGV Nord et le TGV Interconnexion qui contourne Paris ; le TGV Rhône-Alpes qui contourne Lyon ; et le TGV Méditerranée.

8. En première instance, les agents de la SNCF ont été condamnés à des amendes s'échelonnant de 5 000 à 75 000 euros assortis de peine de prison avec sursis compris entre 8 et 24 mois. Le jugement du procès en appel, qui s'est déroulé fin 2003, n'est pas encore intervenu au moment où nous mettons sous presse.

à des téléphones portables, voyage aux Seychelles, service en porcelaine. L'un d'entre eux a retenu la leçon. En marge du procès, il lâchait ironiquement : « Maintenant, je dis aux jeunes, n'acceptez que du liquide ! »

Le hasard est cruel. Sans lui, la SNCF n'aurait pas été clouée au pilori. Ce jour fatidique de 1995, le mauvais sort prend le visage des hommes du fisc menant un contrôle inopiné dans une petite entreprise de Vincennes : quelle découverte ! La comptabilité de la SEC, un bureau d'études et de la S3B, une société de métrage qui travaillent sur des chantiers de travaux publics dont les TGV, s'avère « totalement exotique », comme l'admet Éric Hemmerdinger, l'avocat de la SEC. Sortir 2,5 millions de francs des caisses pour rembourser des frais kilométriques, c'est peu discret ! Avec une franchise déconcertante, Bernard Wilhelm, l'homme qui dirige les deux PME, lâche tout de go : « C'est pour les chantiers de la SNCF. »

L'entrepreneur alsacien est un personnage extravagant, capable d'offrir à sa femme une bague de plus de 1 million de francs, un géant de 130 kg au caractère homérique, attachant et imprévisible, grand maniaco-dépressif à qui « on ne pouvait pas dire non », témoignent ses anciens employés.

Comme soulagé, l'homme parle. Après la brigade financière, il va se confier au juge Halphen. Car l'administration fiscale a transmis sa découverte au parquet de Crétel qui, en 1996, nomme un juge d'instruction. Voilà Éric Halphen, déjà chargé de l'affaire des HLM de Paris, à la tête d'une instruction sur la corruption sur les chantiers de construction des lignes de TGV. Wilhelm, mis en examen, raconte tout, absolument tout<sup>9</sup>.

Tandis que les mots coulent, sur le chantier du TGV Méditerranée ou dans les bureaux du futur TGV Est, des cheminots tombent, emmenés par la police. On retrouve parfois les photos des mis en examen dans la presse locale. Les déclarations de Wilhelm, dont la

9. Il explique, par exemple, comment il s'est mis policiers et gendarmes dans la poche : tout simplement en achetant pour 3,4 millions de francs de page de publicité dans leurs journaux professionnels...

SNCF prend connaissance en se portant partie civile, ne changent cependant pas totalement le cours des choses. La SEC, son bureau d'études, continue de travailler sur le TGV Méditerranée jusqu'en 1998.

Assez anciens, les liens entre la SNCF et Wilhelm semblent devenus très gênants. C'est du moins ce que la mission Lelong conclue de la disparition, gare du Nord, d'un carton d'archives contenant des lettres de commandes passées avec la SEC.

En trois ans, Wilhelm a vu le juge à plusieurs reprises. Puis, en mars 1999, son cœur lâche. Mais il a eu le temps de dire sa vérité et, dans le prétoire, ses dépositions, quand elles sont lues, suscitent un silence épais.

C'est tout un système qu'a dévoilé Wilhelm à Halphen. « Un système très cohérent », pour la présidente du tribunal de Créteil et dont l'Alsacien est le bras armé. Au cours des chantiers, de 1985 à 1992, il a réussi à obtenir 60 millions de francs de travaux, soit directement auprès de la SNCF, soit comme sous-traitant de boîtes du BTP, auxquelles il reverse 10 % du montant en liquide, ses responsables, Jean-Claude Lorang et Jacques Mimran, se servant généreusement au passage<sup>10</sup>. En échange de leur présence sur les chantiers TGV, Wilhelm et ses mîtreurs doivent « travailler » les cheminots<sup>11</sup>, les « arroser » pour faire « mousser les chantiers » au profit des entreprises.

« Cet arrosage se passait après l'obtention des marchés, pour le faire mousser, c'est-à-dire en gonfler le prix qui avait été fixé trop bas au moment de la signature des marchés », raconte-t-il ce 25 juin 1997 dans le bureau du juge de Créteil. Et cet « arrosage » s'avère

10. C'est à l'Européenne des travaux, où il a travaillé comme mîtreur, que Wilhelm rencontre Lorang et Mimran, condamnés en première instance : le premier dirigera ensuite l'Urbaine des travaux, le second la société Deschiron. En 1986, après son licenciement de l'Européenne, Wilhelm monte sa propre entreprise de méttrage qui sous-traite pour les deux précédentes sociétés.

11. Wilhelm a noué des liens quasi familiaux avec certains cheminots au gré de rencontres sur les chantiers TGV. Dès le Paris-Lyon, il se lie avec Protin, à qui remettra par la suite des bons de caisse. Wilhelm devient quasiment le beau-frère de Lagnier en s'installant avec la sœur de celui-ci. « C'était un type attachant », reconnaissent Thomas et Issartier dont les épouses ont été salariées par les entreprises de Wilhelm.

assez fertile. Sur le TGV Nord, la SNCF a estimé partiellement s'être fait gruger de 57,2 millions de francs par ses « ripoux ». Lorsque la justice embarque Claude Protin, un responsable du chantier, celui-ci était sur le point de faire passer un surcoût de 2 millions de francs sur un lot du TGV Méditerranée<sup>12</sup>.

Wilhelm a dressé devant Halphen le tableau récapitulatif de ses financements. En face de chaque cheminot correspond une somme versée. L'un d'entre eux a porté jusqu'à 12 millions de francs de bons encaissés, notamment au Luxembourg. Seule une partie a été retrouvée, mais elle accrédite les dires de Wilhelm.

« Il ne faudrait pas qu'il puisse y avoir une ombre sur la compétence des 180 000 cheminots qui font leur métier de la façon la plus honnête et la plus professionnelle qui soit », s'est essayé devant le tribunal M<sup>e</sup> Bertin, l'avocat de la SNCF, qui a ajouté : « Je rassure les gens, il n'y a eu aucun risque pour la sécurité des lignes TGV. » Si le contribuable s'étrangle, au moins l'usager respire !

Les syndicalistes présents faisaient également grise mine. Car, avec ce procès, la mystique d'une SNCF au-dessus de tous soupçons, porteuse de valeurs généreuses issues la Résistance, s'est effondrée. Pas seulement parce que des petits secrets annexes ont été déballés<sup>13</sup>. Non, la SNCF a tout simplement perdu cette innocence qu'elle entretient en se drapant dans la mythologie du service public.

12. Le réseau Wilhelm n'était pas le seul sur les rangs, comme l'a noté le rapport Lelong. La preuve, cette rocambolesque barbouzerie, racontée en avril 1996 par *Le Canard enchaîné*. Elle se déroule fin 1994 au début du chantier du TGV Méditerranée. Une entreprise du BTP, qui cherche « à développer une stratégie d'influence », confie à une officine d'un ancien du GIGN le soin d'enquêter sur la vie privée d'un responsable du chantier à la SNCF. Mais le cheminot n'est pas le cheval sur lequel miser. Il est considéré par sa hiérarchie comme un cadre intégré, écrivent les barbouzes. Il est très bien noté et jouit de l'estime de ses supérieurs. Pour la direction, l'homme en fin de carrière ne va pas s'amuser à devenir vénal à 54 ans ». Pire, à sa femme comme à lui, « on ne leur connaît ni amant ni maîtresse ».

13. Un agent raconte comment la SNCF s'arrange avec certaines communes, payant des aménagements en contrepartie du passage du TGV. Cela s'est produit au moins une fois. « La SNCF a payé un terrain de foot à une commune de la Drôme, sur le lot 24 du TGV Rhône-Alpes avec un étang. Nous avons faussé les mètres pour augmenter le prix et payer les entreprises. Les directives venaient d'en haut », a expliqué un cheminot au tribunal de Créteil. « C'est comme ça la vie en France, confirme Claude Protin. On appelle ça des compensations. Mais, pour moi, c'est transparent, ça fait lieu de convention. »

Pour saisir les rouages de la corruption, il faut se figurer l'organisation d'un chantier de TGV où des sommes phénoménales sont en jeu. Le TGV Nord a ainsi coûté 12 milliards de francs, le TGV Méditerranée, 25 milliards de francs. À la fois maître d'œuvre et maître d'ouvrage, la SNCF divise la ligne en différents tronçons (des lots de plusieurs centaines de millions de francs) dont elle confie la construction aux entreprises de BTP après appel d'offre.

C'est cette exécution que contrôlent les cheminots. Ces derniers jouent un rôle crucial au moment des décomptes, lorsqu'ils vérifient combien de camions de béton, de m<sup>3</sup> de terre ou de ferrailles ont été réellement utilisés. La hiérarchie est très claire<sup>14</sup>. En fin de chantier, le chef de district effectue et signe le relevé de mètres qu'il fait viser par le chef de section, lequel transmet au service des marchés qui établit la vérification finale. Sur le TGV Nord, ce rôle final a échu à Marc Delaby adjoint de Jean-Pierre Pronost, le tout-puissant directeur de la ligne.

On comprend l'intérêt de contrôler chacun des rouages, même si certains indélicats s'avèrent très gourmands. «À la fin du chantier, tout le monde en avait marre de payer», constate un corrupteur. Wilhelm a ainsi réussi à gangrenier un pan entier du TGV Nord. Parfois, cette hiérarchie corrompue aide les subordonnés à conclure le pacte de corruption. «Mon supérieur m'a dit que j'étais bête de refuser les avances de la SEC, raconte un ancien du TGV Méditerranée. J'étais dans une période instable. Ça m'a marqué qu'il me dise ça, ça m'a fait passer la bosse.» Parfois aussi, certains cheminots refusent le pacte.

Voilà qui éclaire d'un jour très cru les arcanes de cette réussite française qu'est le TGV. Combien de magouilles y a-t-il sous les roues du train à grande vitesse ? Surtout, comment la direction de

14. Les 320 km de ligne du TGV Nord Paris-Lille-Calais étaient découpées en quatre divisions territoriales, en charge d'environ 3 milliards de francs de travaux chacune. Claude Lagnier a été adjoint au chef de la DT3, à Armentières, qui regroupait plus de 200 hommes. Directement en dessous, les chefs de section gèrent chacun 30 à 40 km de ligne, qui correspondent à des lots de 300 à 600 millions de francs. Sous leurs ordres, plusieurs chefs de districts et surveillants de travaux veillent à la bonne exécution des travaux par les entreprises et effectuent les décomptes.

la SNCF a-t-elle pu les ignorer ? D'autant que plusieurs agents ont dénoncé les tentatives de corruption de la SEC auprès du directeur du TGV Nord, Jean-Pierre Pronost. Bref, s'agit-il du procès des lampistes destiné à redorer le blason de la SNCF ? En général, la SNCF a uniquement exclu de ses rangs les cheminots que la justice a désignés comme des moutons noirs. À l'inverse, ceux qui ont tordu le cou aux règles internes sans être placés dans l'œil de la justice ont bénéficié d'une remarquable mansuétude de la part de l'entreprise. Le procès de Créteil a même révélé que certaines personnes avaient servi de parfaits boucs émissaires à la SNCF.

À la barre, cheveux gris, silhouette fine et un peu rigide, Dany Sassier, exclu en 2000 de la SNCF pour avoir touché de l'argent de la SEC, va s'engouffrer dans les faiblesses de l'armure SNCF. Cet ancien chef de district en poste sur le lot 45 du TGV Interconnexion va mettre en lumière l'usage des faux en écritures pratiqué par la direction de la SNCF dans les règlements de facture.

Sassier raconte comment le contrôle général lui a imputé la signature de règlement de travaux fictifs (appelés dans le jargon SNCF DPD, décomptes partiels définitifs), qu'il aurait signé sur le lot 45 à une date où il n'y travaillait plus. «Lorsque j'ai contesté la véracité de la signature, les trois membres du contrôle m'ont dit : "Nous ne sommes pas compétents pour juger des faux en écriture." Et aussitôt la séance a été levée.» Six mois plus tard, Sassier reçoit sa révocation.

Au tribunal, l'embarras des représentants de la SNCF est palpable<sup>15</sup>. Car Sassier vient d'éventer un terrible secret contenu dans le très confidentiel rapport établi en 1999 par le contrôleur général de la SNCF de l'époque, Bruno Beaufine-Ducrocq. Demandé par Gallois<sup>16</sup> et vite enterré, cet audit établit la pratique de faux documents de règlement de factures par la SNCF.

15. Ce jour-là, un homme que Sassier n'avait pas vu depuis quatre ans vient même lui serrer la main : c'était Jean-Paul Maréchal, l'un des membres du contrôle général qui l'a exclu.

16. À la suite de la mission Lelong, la SNCF décide de poursuivre l'enquête. En juin 1998, elle annonce qu'elle confie au contrôleur général Bruno Beaufine-Ducrocq le soin d'examiner «les conditions de passation et de contrôle» de certains marchés du TGV Nord ainsi que «les conditions réelles d'exécution».

Le rapporteur traite même du lot 45. On peut lire que « des décomptes partiels définitifs fictifs ne correspondant pas à des travaux plus éclatants bijoux façonnés par les « truandages », selon le mot de réellement effectués étaient établis sur ordre du responsable de l'entreprise Pierre Joxe, ancien président de la Cour des comptes. « C'était un division des marchés de LN3, M. Delaby avec en appui des notegros gâteau crémeux où tout le monde a eu sa part », salivait antidiétées établies par celui-ci et même avec, dans certains cas, de encore, quelques années après les travaux, un responsable d'une attachements fictifs ». Incroyable ! Mais comme le dit Jean-Didier entreprise de BTP. Et comment ! Très en amont de ce chantier qui Bodin, les intentions n'étaient sans doute « pas délictueuses ». Ainsi littéralement défrayé la chronique, la totalité des entreprises, total, sur ce seul lot 45, le décompte fictif s'élève à 10,2 millions d'euros dans un « groupement d'intérêt économique occulte », s'est systématiquement partagé le marché en fixant les prix les plus intégrés de francs.

Ce bidonnage n'était pas isolé. Sur le lot 44 voisin, l'audit trouvressants pour elle. « un règlement de 37,7 millions de francs correspondant à une prestation non réalisée. Il s'agit donc d'un faux qu'a reconnu avoir 750 millions de francs, d'après le calcul de la Cour des comptes. établi M. Delaby, le chef de la division marché de la direction de Ces pratiques illégales ont, en 1995, valu aux bétonneurs la plus LN, maintenant retraité, établit le rapporteur. Selon lui, le DP grossesse sanction jamais infligée par le Conseil de la concurrence : fictif est venu en règlement pour solde de tout compte d'une réclamation amende de 388 millions de francs, révélée par un retentissant article de l'*Express*<sup>18</sup>. L'histoire a ensuite été détaillée dans l'excellent ouvrage du journaliste Julien Caumer, *Les Requins* (Flammarion, 1999). Cette condamnation concerne aussi la construction du TGV De mieux en mieux !

Alors, y aurait-il deux poids, deux mesures ? Le procès d'Rhône-Alpes, où les mêmes faits ont été constatés. douze ripoux n'est-elle qu'une tartufferie où l'on prétend régler un Personne n'en aurait rien su si un Italien, étranger aux ententes, fois pour toutes la question des malversations à la SNCF ? Leur avait décidé de s'inviter, à l'improviste, au festin des Français. agissements lors de l'exécution du chantier sont loin d'expliquer Début 1990, le géant du BTP transalpin, Condotte d'Acqua, décide eux seuls l'explosion de 16 % de la facture du TGV Nord. La Corse répondre à un appel d'offre pour la construction du lot 44 du des comptes a constaté que sa construction s'est soldée par « uTGV Interconnexion. Le marché est estimé entre 700 et 800 millions dépassement de 2,6 milliards de francs par rapport aux estimations initiales<sup>17</sup>. Un tel dérapage aurait-il eu lieu si la direction du TG Nord avait été plus vigilante ?

17. Fin 1990, le député du Nord, Philippe Viseur, s'est interrogé du dérapage du prix du TGV de 2,5 milliards de francs. Le surcoût se décompose ainsi :

- 650 millions d'augmentation des prix due à la conjoncture des travaux publics ;
- 375 millions de dépenses supplémentaires dues aux délais de réalisation ;
- 750 millions dus à une nouvelle présentation comptable interne à la SNCF qui passent de deux cent mille à cinq millions de francs : les imputant tous les frais généraux de l'entreprise ;
- 250 millions supplémentaires prenant en compte les contraintes d'environnement ;
- 475 millions de travaux supplémentaires à la suite des enquêtes publiques et mises au point techniques.

18. Après appel et cassation, la condamnation a été confirmée en cours d'appel.

Dix entreprises sont sur les rangs, mais la compétition est de pure forme. Le marché est truqué puisque toutes se sont entendues pour laisser ce tronçon à l'entreprise Ballot, laquelle doit proposer le prix le moins élevé et ainsi l'emporter. Évidemment, l'arrivée d'un trouble-fête, qui veut réellement faire jouer la concurrence, présente un risque certain de perdre le marché.

Offre de sous-traitance, menaces, propositions de dédommagement qui passent de deux cent mille à cinq millions de francs : les

Français vont tout mettre en œuvre pour tenter de faire renoncer aujourd'hui Roger Gérin, chevelure blanche, visage impassible et Condotte d'Acqua. Le 20 juillet, sept jours avant la date limite, deux riants. Il était à l'époque directeur général adjoint de la SNCF<sup>20</sup>. dépôt des offres auprès de la SNCF, le P-DG de Ballot et le directeur adjoint de la SNCF<sup>21</sup>. Elle a montré que la clé était accrochée au mur. Quelqu'un, pendant ce week-end, aurait pu entrer et la prendre... Mais ça n'a jamais été rendent ensemble à Rome. Ils expliquent à l'état-major de Condé-demontré... », sourit-il. d'Acqua que le marché est pré-organisé avec la complicité responsables de la SNCF et qu'il vaut mieux renoncer.

Cependant, le matin du 27 juillet, Condotte d'Acqua remet sa propre proposition établie à 737 millions de francs. Elle le classé du chantier. principe premier puisque Ballot a prévu de faire une offre de 751 millions. Mais l'extraordinaire se produit. À la main, le moins pas question de casser les chantiers attribués<sup>21</sup> ou de modifier le = 732 millions de francs<sup>19</sup>. Pour cinq petits millions de francs, Ballot coiffe l'Italien sur le poteau !

Le 21 septembre 1990, saisis d'une plainte de Condotte d'Acqua, les enquêteurs de la DGCCRF perquisitionnent à la direction du TGV Nord, 173, rue du Faubourg-Saint-Denis à Paris. La découverte est stupéfiante. Les offres sont déposées « dans une armoire dont la clé était à la disposition de l'ensemble du personnel du service ».

Mais ce n'est pas tout. Tous les plis n'ont pas fait l'objet d'accusé de réception. Seul un double existe pour les entreprises Condotte d'Acqua, Cogefar, Fougeroule, Ballot et Deschiron, mais il ne comportent pas l'heure de réception et ont été datés et signés l'avance. De quoi faire peser un doute sur le laxisme de la SNCF.

D'ailleurs, ce 21 septembre, les inspecteurs, en perquisition au siège de la SNCF, 88, rue Saint-Lazare, saisissent quatre enveloppes anonymes datées du 24 novembre, du 7 et du 20 décembre 1990, du 2 avril 1990. Elles font état « d'ententes illicites » et de « p

« Ce n'était pas parfait », concède, de son côté, Jean-Pierre Pronost, directeur du TGV Nord et Interconnexion de 1988 à 1994. Avec Roger Gérin, il a formé un duo de choc dans la gestion

Malgré le remue-ménage créé par l'enquête de la Concurrence, de l'offre de Ballot est corrigé d'un rabais de « 2,5 % avec un mode de sélection fondé sur le moins-disant. Un choix critiqué par la Cour des comptes puisqu'il favorise les ententes.

Les rares qui ont tenté de déjouer les ententes possibles ont pris des risques pour la suite de leur carrière. Jean-Pierre Beysson, ancien directeur général d'Aéroports de Paris (ADP) peut en témoigner. En 1991, à l'époque du TGV Interconnexion, ADP est chargé de faire construire une partie de la gare TGV et RER qui loge à Roissy-Charles-de-Gaulle. Pour l'aéroport, la facture s'élève à environ 500 millions de francs sur un total de 1,8 milliard.

Comme sur le lot 44, un Italien va semer le trouble. Les deux meilleures entreprises françaises émettent une proposition voisine, entre 680 et 660 millions largement supérieurs aux estimations ADP établies à 498 millions. Mais la meilleure offre est celle de Pizzarotti, à 440 millions.

De quoi étonner les responsables d'ADP et leur tutelle qui soupçonnent un mauvais coup de l'Italien. « Nous avons épulé toutes les propositions dans le détail avec deux personnes qui ne faisaient

Évidemment, la SNCF ne peut pas rester impassible. « L'enquête interne a été menée sous ma responsabilité », rappelle Ponts.

20. Cet X Ponts, né en 1939, était encore président de la Shem en 2003. Un poste qu'il a accédé en 1990. Après avoir franchi tous les échelons, Gérin a connu son heure de gloire de 1988 à 1996 au poste de directeur général adjoint de la SNCF, chargé de la technique. Il figure aussi dans les conseils d'administration de quelques filiales (STVA, de France Wagons).

19. Il est intéressant de noter que Ballot a donc décroché le lot 44 pour un montant inférieur de 100 millions de francs à ses attentes et que cette somme compare aux 100 millions de francs accordés par la SNCF en fin de chantier, forme d'un DPD fictif.

21. Certains appels d'offre ont ensuite été ouverts à la concurrence étrangère. Lorsqu'il y a eu contestation sur le lot 44, nous avons ouvert le marché aux entreprises européennes alors que ce n'était pas encore une obligation, expliquent Pronost. « C'est que les entreprises font aussi partie de la combine. »

que ça pendant huit jours, se souvient Beysson. La proposition italienne était bien étudiée sur le plan technique, il n'y avait pas de dumping social de sa part. En revanche, les entreprises françaises avaient majoré les prix de l'acier et du béton et les coûts d'installation de chantier. J'en ai fait part au cabinet du ministère du Travail de l'époque et j'ai ensuite choisi d'agir en fonction de ce que j'estimais devoir faire : j'ai choisi l'entreprise italienne », explique-t-il.

En fait, le directeur général d'ADP a agi contre les pressions du président de la Fédération des travaux publics et contre l'avis du cabinet de Martine Aubry, alors ministre du Travail, qui n'a pas hésité à lui faire comprendre que sa place était en jeu<sup>22</sup>.

Difficile d'agir face aux soupçons d'entente du secteur du BTP. La plupart du temps, la passivité prévaut. Mais la SNCF n'aurait-elle pas favorisé ces ententes ? Sévère, la Cour des comptes estime que « les méthodes peu approfondies de la SNCF pour l'attribution des marchés sont défaillantes ». Non seulement elles n'empêchent pas les ententes mais en plus elles en « favorisent objectivement le développement pour plusieurs raisons » : dépouillement précipité, choix systématique du moins disant, critère exclusif du prix objectif, absence d'analyse détaillé des prix au-delà du deuxième, contrôle des marchés défaillant... les reproches de la Cour des comptes sont nombreux. Sa lecture attentive des événements accrédite la thèse selon laquelle la direction du TGV Nord aurait fermé les yeux sur ces ententes.

On l'a vu, avec un surcoût d'environ 750 millions de francs, ces dernières ont été douloureuses pour les finances de l'entreprise<sup>23</sup>. Mais ce dépassement a presque été complètement et immédiatement couvert. En 1989, la direction du TGV Nord obtiendra une

22. Nommé en 1988, Beysson est tout de même resté DG d'ADP jusqu'en 1993. L'ex-dir' cab' de Mchaignerie 1986-1988 et de Bosson aux Transports en 1993 est depuis à la tête de Météo France.

23. Il faudra encore que la presse s'indigne pour que la victime se réveille. Le 29 mai 1997, jour même de la parution de l'article de *L'Express* du 29 mai 97, la SNCF annonce qu'elle va porter plainte au tribunal administratif pour se faire rembourser le surcoût lié aux ententes. Une bonne décision puisqu'en décembre 1998, le tribunal condamne en première instance 13 entreprises à lui rembourser 540 millions de francs.

rallonge de 650 millions pour les « variations » — conjoncture du marché des travaux publics».

Ce n'est pas le seul détail troublant des marchés du TGV Nord. Dès l'origine, ce projet est frappé d'un vice. Ce n'est qu'en avril 1990 que le ministère des Transports donnera son approbation formelle au projet de TGV Nord. Pourtant, dès juillet 1989, le conseil d'administration s'empresse d'engager 1,6 milliard de francs de travaux. La direction de la ligne nouvelle, quant à elle, a déjà lancé et dépouillé les premiers appels d'offre.

Ce détail a son importance. Le montant des prix constatés par la SNCF va donner le « la » pour le reste du chantier. Mauvaise surprise, les prix des entreprises sont de 10 % plus élevés que ce qu'avait budgeté la SNCF. C'est sur cette base que le directeur du TGV Nord, Jean-Pierre Pronost, avec le feu vert du directeur général adjoint technique, fait avaliser par le conseil d'administration une augmentation générale de 10 % des prix du TGV Nord.

Elle aboutit à l'augmentation budgétaire de 650 millions de francs qui porte sur le montant des prix objectifs. Il s'agit du prix référence estimé par la SNCF pour chaque lot avant réception des offres.

La direction du TGV Nord justifie cette augmentation, jugée artificielle par la Cour des comptes, par la très faible concurrence qui existe sur le marché du BTP. « Sur certains lots, je considérais qu'on pouvait même majorer les prix objectifs de 15 % », explique Jean-Pierre Pronost. Mieux vaut prendre en compte la concurrence avant le démarrage du chantier. Des prix trop bas occasionnent des rattrapages lors de l'exécution des travaux. »

L'argument se tient parfaitement. Jusqu'au petit grain de sable amené par Condotte d'Acqua en 1990, personne ne connaît le pot au rose. Tout le monde ignore que le trucage généralisé des marchés a fait artificiellement grimper les prix.

Il y a pourtant quelques voix discordantes au sein de la SNCF. En 1989 le contrôle des marchés critique vivement cette décision inflationniste estimant que « cette manière de procéder » n'est « pas judicieuse ». Appliquer ce taux de « 10 % est arbitraire ». « Avant le lancement de l'appel d'offre, on ne peut présumer de la vivacité de la concurrence qu'il suscitera », argumente l'instance.

que ça  
italieni  
dumpi  
avaien  
tion de  
de l'ép  
mais d

En  
du pré  
cabinet  
hésité :

Diff  
La plu  
elle pa  
que « le  
des ma  
pas les  
dévelop  
choix s  
absence  
des ma  
nombre  
selon la  
ces entu

On  
dernier  
Mais c  
ment ce

22. N  
L'ex-dir'  
depuis à 1  
23. Il  
29 mai 19  
annonce  
surcouît li  
condamn

Mais sa mise en garde n'est pas écoutée et Pronost finit par organiser une réunion, organisme de certification ferroviaire. Faut-il voir un lien l'emporter. De quoi « douter de la réalité de ses pouvoirs sur le procès de ripoux qui va se tenir en juin 2002 ? directions opérationnelles de la SNCF » grince la Cour d'avocat de la SNCF a volé au secours de Jean-Pierre Pronost. comptes. « Je n'étais pas le seul à choisir, puisque le conseil d'elui à qui tout le monde pense n'est pas en cause, il est nistration a approuvé mes choix. Il était composé de représentants compétents. Un contrôle fiscal dont il a fait l'objet n'a rien de salariés et de l'État », se défend Jean-Pierre Pronost.

bontré<sup>24</sup>. »

Cette tutelle, justement, n'est pas très tatillonne. Le comité dans son instruction qui s'est bornée à examiner la seule direct de la SNCF est alors exercé par Claude Gressier, qui dirige la direction des marchés, le juge Halphen a peut-être laissé dans direction du transport terrestre. C'est lui qui autorise le démantèlement de la ligne Paris-Nord, malgré l'absence de feu vert ministériel au sujet du financement politique. « Halphen n'a pas obtenu le réquisitoire supplétif qu'il demandait pour s'occuper de la passation des contrats », regrette l'avocat de Wilhelm.

Le juge qui voulait faire tomber Chirac dans l'affaire des HLM de Paris n'a pu exploiter ce document anonyme rédigé, semble-t-il, à la demande de l'enquête du Conseil de la concurrence. Après avoir mis le doigt sur le rôle actif qu'aurait joué Jean-Pierre Pronost dans le montage des ententes en échange de progression de carrière « relativement rapide<sup>25</sup> », la lettre aborde un aspect inédit du scandale du TGV Nord.

Le mécanisme, pour récupérer l'argent (en dehors de sommes espèces directement réglées à certains trésoriers d'un parti politique) [...] se passe de la manière suivante, détaille le document. La reprise qui a emporté le marché voit aussitôt arriver le représentant de la société Inove Décorum [...] Elle est chargée, moyennant juste rétribution, de mener à bien un certain nombre d'études pour l'entreprise adjudicataire (en fait ces études ont déjà été réalisées millions confiés correspondent à des prestations totalement gratuites). »

Jean-Pierre Pronost est un ingénieur aussi discret qu'insolent. Compétent. L'ex-président des anciens élèves de Ponts, qui a aussi l'association des travaux en souterrain, est un pionnier du TGV. Après des débuts sur la ligne Paris-Lyon, il donne la mesure à la tête du TGV Nord, construit en un temps record : 46 mois. Décrit par un observateur davantage comme « carnassier que comme un homme d'argent, il prend ensuite la direction de l'aménagement et du foncier de la SNCF.

La consécration arrive en 1997. Claude Martinand le nomme directeur délégué général de Réseau ferré de France. Un jour, Jean-Pierre Pronost quitte le devant de la scène pour toujours. Il est, depuis 2001, exilé à Valenciennes où il

Toutefois, Jean-Pierre Pronost, défendu bec et ongles jusqu'alors par la technopole, ne fait plus l'unanimité. À la question : « Que vous inspire le fait que Pronost », Claude Gressier répond : « Pas du bien. »

Interrogé sur cette lettre, Jean-Pierre Pronost conteste formellement sa teneur. Son chiffre d'affaires cumulé a atteint 30 millions de francs. En 1990, au sein d'appels d'offre, Inove Décorum crée une SCI avec des associés qui possèdent la kyrielle de PME ou de SCL

année de mise en service du TGV Nord. Curieusement, lorsqu'on contacte ses anciens administrateurs, aucun ne se souvient que l'entreprise était censée faire des travaux de peinture, décorations, etc. « Au début, c'était peut-être vrai mais, à la fin, ça ne l'était plus », explique un ancien salarié. Mystère, mystère.

Une chose est sûre, nos élus n'ont pas vraiment cherché à savoir pourquoi la facture du TGV Nord a dérapé de 2,6 milliards de francs par rapport au devis. Lorsqu'en 1990, le député du Nord, Philippe Viseur, monte trois fois au créneau pour demander une commission d'enquête parlementaire, il se fait renvoyer autant de fois dans les cordes par ses collègues<sup>27</sup>.

Mais circulez, voyons, il n'y a rien à voir !

## CHAPITRE XI

### 650 filiales en folie

« Pour se rendre à la gare, le voyageur peut emprunter un bus ou un tramway, gérés par notre société Keolis. S'il vient en voiture, il ira se garer sur un parking de Sceta-Parc, qui nous appartient aussi. Les agents du Sernam, une autre filiale, seront là pour transporter ses bagages. Si notre voyageur veut enfin le maximum d'informations, il les trouvera sur le site SNCF.com. » Ce petit tableau est dressé en 2001 par Armand Toubol, à l'époque patron de « SNCF Participations », le holding créée par la SNCF pour gérer la plupart de ses 650 filiales. Et le même de poursuivre : « Notre métier, c'est de développer les synergies. »

Des voix autorisées sont nettement moins optimistes sur l'avenir de ce holding, mélange hybride de conglomérat soviétique et de grand bazar. On y trouve, pêle-mêle et sans justification économique, jusqu'à des HLM et des centrales électriques. « L'existence de SNCF Participations, estiment les experts de la Cour des comptes dans un rapport assassin, n'évite pas certains échecs financiers retentissants. » La gestion des filiales par la SNCF, poursuivent ces mauvais coucheurs, pourrait simplement « s'exercer sans l'écran » que constitue ce holding. De toute façon, un nombre aussi élevé de filiales reste « un obstacle à un bon contrôle de la société mère ».

27. En octobre 1990, le député se voit opposer, par la commission production et échanges, que l'« opportunité » d'une telle demande est déplacée. En mai 1990, déjà un député avait été débouté de sa demande. C'est simple, continue la commission : il n'y a aucun élément nouveau qui justifie la création d'une commission d'enquête.

En 2003, les têtes d'œuf du Plan, qui se sont penchés eux aussi sur la pieuvre ferroviaire, n'étaient pas plus indulgents. « Le point marquant, notent ces experts, reste sans doute l'immobilité de la structure d'ensemble. Il n'y a pas de recomposition, de fusions d'intégrations dans l'ensemble des métiers du groupe. Cela apparaît comme un meccano [...] qu'on complexifie au gré des opportunités. »

Avec un chiffre d'affaires multiplié par 1,7 depuis quatre ans, SNCF Participations présente une vitalité apparente. Ce qui permet à Louis Gallois de croire qu'il pèse lourd dans l'économie française. Enrichi par l'apport des filiales, le groupe SNCF voit effectifs s'élever à 230 000 agents (contre 180 000 pour les chemins de fer). Le chiffre d'affaires de l'ensemble de l'entreprise ferroviaire est égal à 22,2 milliards d'euros, dont un tiers pour les filiales, soit l'équivalent du groupe Bouygues.

Plus « modestes », pour reprendre le qualificatif de la SNCF dans les entrepôts portuaires du Havre et de Dunkerque, ou à la tête de plusieurs bureaux d'études : Systra, Arep, maison mère, de l'ordre de quinze millions par an. Et encore : bénéfices n'apparaissent plus depuis 2000. En 2001, malgré des comptes, sont les remontées de dividendes du holding voient la SNCF dans les entreprises privées françaises, tels le groupe Connex, Shem ou France Wagon se perdent dans le tonneau des Dana, branche transport de Veolia Environnement (ex-Vivendi). Mieux, la SNCF est devenue, à travers Keolis, un des acteurs diversification hors chemin de fer, SNCF Participations fut de la privatisation du rail britannique, intervenue en 1997. Elle apporte des capitaux à des opérateurs de trains anglais, qui livrent bénéfices de quelques joyaux comme Keolis, Ermewa, STV, et à des entrepreneurs privés français, tels le groupe Connex, Shem ou France Wagon se perdent dans le tonneau des Dana, branche transport de Veolia Environnement (ex-Vivendi). d'autres participations, dans le fret notamment. « Les filiales, pour La SNCF s'étend dans des domaines encore plus inattendus : vent les experts de la Cour avec une cruauté de hauts fonctionnaires, l'électricité, le téléphone, la pierre, le crédit immobilier. Le maquis policiés, ont pour la SNCF un intérêt stratégique, au moins supérieure aux filiales cache de vraies bizarries. En 1999, SNCF Participations crée Sceta Prestations, qui hérite d'un conseil d'administration plus qu'un attrait financier. »

Le contribuable a peu de chances de connaître l'étendue réelle d'un P-DG en chair et en os et d'un capital de 37 000 euros. malheur. Il existait une conférence de presse de présentation officiellement, la société s'occupe de transport routier et de location de véhicules. Seul hic, cette coquille apparemment vide ne distribue depuis l'an 2000. Les journalistes les plus curieux ont donc déniché un salaire et ne dégagent que 21 000 euros de chiffre d'affaires. cœur de l'été, à un rapport annuel dont seuls quelques fins ex-Sceta Prestations est un institut de formation créé pour fournir du travail aux cheminots qui attendent d'être reclassés par la SNCF », explique un syndicaliste.

En vrac, l'entreprise ferroviaire est à la tête d'une flotte de 14 000 camions de marque Geodis, de plusieurs sociétés de combiné rail-route, elle gère, via Keolis, des bus, des métros, et même des tramways à Lille, Lyon, Dijon ou Tours. La SNCF possède également des ferries entre Calais et Douvres grâce à la filiale Sea France, qui fut récemment recapitalisée de 24 millions d'euros. Une façon, on en doute pas un instant, d'organiser une concurrence interne avec ses propres trains Eurostar. L'entreprise ferroviaire vogue également en Méditerranée entre Marseille et la Corse, à travers ses participations dans la SNCM, plombée par un endettement de 220 millions d'euros. SNCF Participations achemine même des denrées sur les navires de commerce d'Ermewa, un groupe suisse qui, dans une vie intérieure, transportait du vin algérien vers la Russie. On retrouve également la SNCF dans les entrepôts portuaires du Havre et de Dunkerque, ou à la tête de plusieurs bureaux d'études : Systra, Arep, SNCF International. Un inventaire à la Prévert.

Mieux, la SNCF est devenue, à travers Keolis, un des acteurs diversification hors chemin de fer, SNCF Participations fut de la privatisation du rail britannique, intervenue en 1997. Elle apporte des capitaux à des opérateurs de trains anglais, qui livrent bénéfices de quelques joyaux comme Keolis, Ermewa, STV, et à des entrepreneurs privés français, tels le groupe Connex, Shem ou France Wagon se perdent dans le tonneau des Dana, branche transport de Veolia Environnement (ex-Vivendi).

d'autres participations, dans le fret notamment. « Les filiales, pour La SNCF s'étend dans des domaines encore plus inattendus : vent les experts de la Cour avec une cruauté de hauts fonctionnaires, l'électricité, le téléphone, la pierre, le crédit immobilier. Le maquis policiés, ont pour la SNCF un intérêt stratégique, au moins supérieure aux filiales cache de vraies bizarries. En 1999, SNCF Participations crée Sceta Prestations, qui hérite d'un conseil d'administration plus qu'un attrait financier. »

Evidemment, ce serait plus simple si la SNCF se limitait aux chemins de fer. Mais voilà, le rail, où la SNCF coûte chaque

année dix milliards d'euros à l'État, ne suffit pas aux ambitions de cette grande entreprise.

### Cours accélérés d'anglais

Comme la fourmi, la SNCF engrange, amasse, consolide, se concentre. Une façon sans doute aussi de « créer des synergies » comme l'expliquait benoîtement Armand Toubol. Nommé en juin 2000 à la tête du holding qu'il quittera à la fin de 2003, cet ingénieur polytechnicien discret et inoxydable est issu du prestigieux corps des Ponts. Un produit maison. « C'est un habile manœuvrier, tellement politique qu'on a du mal à suivre le cours de sa pensée, souligne un de ses interlocuteurs syndicalistes, mais c'est d'abord un commerçant. » « Un entrepreneur, oui, mais dont on aurait coupé les ailes », confie un ancien patron du fret.

Sous la tutelle du communiste Jean-Claude Gayssot, il s'en donne à cœur joie. Un téléphone portable dans une main, Armand Toubol est le genre de cadre pressé qui s'engouffre dans un taxi pour prendre un avion, avec sa secrétaire à ses trousses pour lui faire signer un papier. Cet activiste dort trois heures par nuit et pense à ses affaires pendant les vingt et une autres heures.

Le secteur privé, Armand Toubol y a goûté pendant deux ans à la tête d'une filiale de la Générale des eaux, l'ancêtre du groupe Vivendi. L'anglais financier, il en use et en abuse. « Il nous parle de "put" et de "call", ironise un administrateur venu de la CFDT, on mène des LBO, on lance des start-up. » Son entourage n'hésite pas à fixer des rendez-vous « au building du holding », à savoir le siège de SNCF Participations à Levallois.

Armand Toubol ressemble à tous ces managers du public saisis par les sirènes du privé. Le capitalisme Canada dry qu'ils pratiquent cumule les inconvénients des deux systèmes. On se gargarise d'opérations financières complexes à la table de prestigieux banquiers d'affaires. Et tant pis si ces acrobaties ne rapportent pas un centime. Ce n'est pas grave, il ne s'agit que d'argent public. Issus de la promotion interne, les patrons de filiales seraient bien en mal d'imager les recettes d'un secteur privé qu'ils ne connaissent pas.

Cimetière d'ambitions contrariées, certaines vassalités au sein de SNCF Participation ressemblent à de longs purgatoires. Prenons l'exemple d'un brillant X Ponts, Jean-Michel Dancoisne, promis à une grande carrière au sein de la SNCF, qui va échouer à la direction de CNC, une filiale de transport combiné au bord de la faillite. C'est que ce dirigeant a commis l'erreur de ne pas user de la langue de bois lorsqu'il était encore à la direction grandes lignes. À l'époque, il expliquait que l'Eurostar allait devenir un gouffre sans fond. « Il avait raison, constate un dirigeant de la SNCF, donc il avait tort. »

Sinécures confortables, les présidences de filiales ne donnent guère l'envie à leurs heureux bénéficiaires de tenter de se tourner vers le privé. Outre une Scenic de fonction avec chauffeur, le patron de CNC a bénéficié d'un traitement de 150 000 euros, alors que sa société accusait un déficit chronique. Après l'annonce de son troisième plan social, ce brillant polytechnicien a quitté cette présidence pour prendre la tête de Thalys... Au moment où cette ligne connaissait de sérieuses difficultés.

### De l'électricité à revendre

Avec la Société hydroélectrique du midi (Shem), un bijou de famille datant de 1929 dont elle a hérité en reprenant les anciens chemins de fer du midi, la SNCF fournit deux milliards de kwh, près de 1 % de la production nationale. Susceptible de répondre aux piques de consommation, cette électricité se vend fort bien sûr les bourses de l'énergie. Elle rapporte trente millions d'euros par an, pour un chiffre d'affaires de 79 millions.

En 2001, le devenir de cette pépite d'or a semé la zizanie au sein de la gauche gouvernementale. Deux clans se sont affrontés : d'un côté, les socialistes libéraux du cabinet de Laurent Fabius, alors ministre des Finances, relayés par une partie de la direction de la SNCF, qui pestait contre « ces cheminots petits bourgeois, qui protestent dès qu'on touche au patrimoine de la maison ». Leur raisonnement, le voici : il fallait acheter des locomotives, finançons-le

en vendant la Shem pour 600 millions, cheminot Jean-Claude Gayssot, à la tête duquel il était appuyé par la CGT, défendait le *statu quo*.

Fin 2002, les libéraux du gouvernement Jospin remportent la victoire, mais par la ruse. Le principe de la vente est acquis, mais l'opération est différée. Et Gayssot joue le rôle du faux-semblant comme une victoire. Avec la vente de la fin de 2003, la SNCF finalisait l'opération de sa participation dans la société d'électricité EDF pour quelques centaines de millions d'euros<sup>1</sup>.

Autre pépite, la vente des 16,67 % que la SNCF possédait dans la Compagnie nationale de Rhône (CNR), qui exploite le barrage de Génissiat, a donné lieu à des péripéties rocambolesques. Dès cette opération, la SNCF et EDF devaient vendre chacune leur participation égale à 16,67 % de l'ensemble. Seulement voilà, comme l'a raccommodé *La Tribune*, l'Électricien en réclamait 1,4 milliard d'euros quand la naïve SNCF n'en escomptait que 762 millions. Alerté à temps, Francis Mer a suspendu l'opération. Histoire de permettre à l'entreprise ferroviaire de tirer son épingle du jeu.

Avec Telecom Developpement (TD), dont elle détient 51 %, l'entreprise ferroviaire s'est lancée dans les nouvelles technologies. Associée à Cegetel, la SNCF co-exploite depuis 1997 le second réseau français de fibres optiques, 12 000 kilomètres qui courent long des voies ferrées. Le filon est juteux : le chiffre d'affaires TD est passé de 360 millions à un milliard d'euros de 1999 à 2001. Les syndicats surveillent de près cette belle rente de situation. Le Gallois a préféré ne pas exercer l'option de vente qu'il possède jusqu'en juillet 2002. Le gouvernement Raffarin venait de se taller, le patron de la SNCF voulait apparaître comme l'homme de la paix sociale. Pas question, même pour les 450 millions d'euros escomptés d'une vente, d'engager un bras de fer avec les cheminots.

1. L'accord prévoit que, d'ici mars 2005, la SNCF aura cédé 40 % de la S<sub>o</sub>Shem à Suez Electrabel. Une seconde tranche de 40 % sera cédée dans les deux années suivantes.

La SNCF fait enfin dans la pierre. Et pas qu'un peu ! Les chemins de fer possèdent 85 000 logements. Deux filiales sont à l'œuvre : la Société immobilière de la SNCF et la SNCF Logement.

l'œuvre : la Société immobilière des chemins de fer français (SICF), qui dégage un bénéfice de 24,7 millions d'euros, et la Société française de construction immobilière (SFCI), qui affiche un profit de 3,4 millions seulement. Un beau placement de père de famille. En l'an 2000, la SNCF a consolidé ses positions en rachetant les 51 % que la Caisse des dépôts possède dans la SFCI. Il était temps. L'actionnaire minoritaire, les chemins de fer assuraient la gestion directe de la société.

Il assurerait la gestion directe de la société et supporterait la totalité des frais financiers. De là à penser que la Caisse des dépôts était plus finaud que la SNCF, il n'y a qu'un pas que nous franchirons.

## **Des tramways nommés Keolis**

Dans ce paysage figé, les cessions sont rares. Quand la SNCF envisage de vendre quelques bijoux de famille, ce n'est pas pour payer ses dettes, mais pour accroître son emprise dans son secteur. En 1990, la SNCF

En 1999, la SNCF vendait brillamment les panneaux publicitaires de sa filiale « France Rail Publicité » en empochant la jolie plus-value de 141 millions d'euros, ainsi que ses hôtels et ses agences de voyage Frantour. La même année, l'entreprise devenait un acteur d'envergure sur le marché des transports régionaux en rachetant 13,5 % du groupe Via GTI, implanté notamment à Lille, Lyon et Rennes. Fin 2000, la SNCF fondait le groupe Keolis, après la fusion de Via GTI et de la compagnie de cars Cariane, qui se trouvait déjà sous son ombrelle. Les chemins de fer devenaient ainsi un des poids lourds du transport collectif en France, mais au prix d'un acré guépier.

Désargenté, le groupe ferroviaire n'avait pas pu s'offrir la totalité de cette nouvelle filiale. Les actionnaires d'origine, Paribas et Vivendi, qui restaient au capital de Via GTI, avaient donné trois mois à la SNCF pour leur trouver des successeurs. Hélas, personne ne semble tenté de s'associer à l'entreprise ferroviaire pour gérer une filiale. Du coup, Paribas en profite pour faire payer plus cher

son maintien dans l'entreprise. Avec 50 millions d'euros de résultat pour 2003, Keolis est pourtant une affaire juteuse. Pourquoi tant de réticences ? « Les comptes de ce groupe sont difficiles à interpréter, une partie d'entre eux est confondue par la SNCF avec les activités des trains régionaux », explique un dirigeant de SNCF Participations. Et un syndicaliste de renchérir : « Personne n'a envie de débourser 300 millions d'euros pour ne pas avoir son mot à dire sur le fonctionnement de la société ; or, bien que minoritaire, la SNCF veut décider de tout, comme elle l'a fait depuis le début ». Mathias Emmerich, qui fut longtemps à la tête des filiales, de tire les conclusions de cet imbroglio : « Nous n'assumons pas ce que nous sommes, se désole-t-il, nous sommes incapables de nous vivre en actionnaires légitimes. Pourquoi ne pas nationaliser clairement ? » Finalement, en mars 2004, un fonds de pension devait reprendre 60 % de Keolis, laissant le pilotage à la SNCF.

Les contorsions financières de SNCF Participations aboutissent à des bricolages édifiants, comme le montre le rachat d'un gros loueur européen de wagons, le suisse Ermewa. En 1998, le groupe ferroviaire s'est emparé de 45 % du capital avec une bonne raison : que les Allemands ne mettent pas la main sur cette société. Quatre ans plus tard, la mort malencontreuse du fondateur d'Ermewa a obligé une SNCF sans le sou à reprendre la totalité du groupe suisse en vertu d'un accord passé avec les héritiers. Une facture de quelque 200 millions d'euros. Commence alors la valse des banquiers d'affaires grassement rétribués. La banque Natexis porte les actions d'Ermewa pour le compte de la SNCF ; la Financière de Rothschild est sollicitée pour trouver un acquéreur.

Légion au départ, les investisseurs traditionnels jettent rapidement l'éponge. Le montage tarde à se mettre en place. La SNCF, qui, là encore, veut garder le contrôle, a imposé un cahier des charges byzantin. C'est finalement un parfait inconnu, IPE, une petite société de capital risque tout juste créée, qui conclut la vente en 2003. Le prix de rachat des actions est garanti par la SNCF. « Ce montage est parfaitement antiéconomique, s'insurge un ancien dirigeant de la SNCF, on reste à 49 % pour ne pas nationaliser, tout en souhaitant garder les rênes. » Et le même d'ajouter : « C'est insensé

de promettre à la boîte de capital risque une rémunération égale à 15 % des sommes investies, cela veut dire qu'on fait une croix sur le renouvellement du parc de wagons. Ils sont nombreux, dans les groupes concurrents et cotés, à ricaner sur ce montage : si nous faisons des acrobaties de ce genre, la Bourse nous tuerait. » Avec ces opérations, la SNCF porte le drapeau français dans l'Europe des transports. Elle n'hésite pas à racheter tout ce que convoite la concurrence. Ainsi pour l'entreprise de transport Rouch qui avait eu le tort d'intéresser Vivendi ; et de même pour un réseau ferroviaire local lorrain...

### Geodis, ou « l'hérésie »

« C'est une hérésie. » Voilà comment l'un des administrateurs de la SNCF explique en privé la présence de son groupe dans la société Geodis. En contrôlant 44 % du premier transporteur français, l'entreprise ferroviaire fait un placement parfaitement incongru. Les cheminots ont mieux à faire que de financer les 14 000 camions de Geodis. Apparemment, tout le monde le pense, mais personne n'ose le proclamer.

Chacun a déjà croisé les camionnettes Calberson ou des camions Bourgey Montreuil, signés BM. Eh bien, il s'agit de véhicules Geodis, et donc SNCF<sup>2</sup>. Pour peu qu'on ajoute le Sernam, filiale de messagerie, le pôle routier de la SNCF représente une belle activité de quatre milliards d'euros, deux fois plus que les revenus des wagons de marchandises et du fret. Le groupe SNCF, 22 milliards d'euros, peut talonner de près son principal concurrent, les chemins de fer allemands, 25 milliards d'euros, qui ont avalé Schenker, l'équivalent de Geodis outre-Rhin. Question de standing pour un Louis Gallois pétri d'orgueil.

La gestion des camions par les chemins de fer est une tentation hédonistique ancienne des chemins de fer français. « Rail et route, deux mots que l'on oppose souvent alors qu'ils représentent deux

2. Geodis s'est développé dans quatre secteurs : la messagerie, la logistique, le transport routier et la commission de transport maritime.

techniques de transport mieux faites pour s'associer que pour combattre», professait en 1949 le magazine *Notre Métier*, l'ancien Finances Pierre Blayau, à l'habitude d'expliquer toutes les camions et les trains sont inexistantes. Les justifications du patron de la SNCF pour conserver Geodis dans son giron manquent en privé il mette le même zèle à défendre ses thèses. Ses contacts parfois de pertinence. On l'entendit ainsi expliquer, face à quelques connus avec le groupe Bolloré. Lequel groupe a développé un députés sceptiques, que «la SNCF doit être en mesure de porter par la route les marchandises lorsque les cheminots mettent en grève, faute de quoi nous perdrons nos clients». Ces ennemis de Pierre Blayau, et il en compte un paquet, ont ne l'empêche pas, en d'autres circonstances, de se plaindre domination de la route sur le rail en matière de fret».

Dans l'hypothèse improbable où Geodis serait mis en vente, les acheteurs ne manquent pas, la SNCF pourrait se faire une fin de mois. La société est évaluée entre cinq cents et huit millions d'euros... Autant de calculs qui laissent apparemment indifférents les dirigeants de la SNCF.

Ce ne fut pas toujours le cas. Nommé début 1997 à la tête de Geodis, l'ingénieur des Mines Alain Poinssot a une mission à gagner de l'argent. Ce qui convient parfaitement à ce libéral aux Etats-Unis. Pendant quelques mois, Geodis est géré la perspective d'un effacement de la SNCF, et cela avec la bénédiction de Louis Gallois qui vient d'être nommé par Alain Juppé.

Changement de décor au printemps 1997. La gauche revient aux affaires et un ministre communiste est nommé au ministère des Transports. Louis Gallois est soudain soucieux de voir Geodis travailler d'avantage avec la SNCF. Le revirement politique n'explique pas à lui seul la fin des velléités d'indépendance du transport routier. En quelques années, Alain Poinssot devait réaliser que

«investissements malencontreux», pour reprendre l'expression

rapport annuel de l'année 2000. Ne serait-ce que le rachat par la boîte en dépôt de bilan plombée par deux cents millions de dollars. Toutes deux installées sur le marché ultra concurrentiel «C'est la première fois que je faisais une OPA, devait reconnaître, c'est-à-dire du colis, le Sernam et Calberson. D'un Poinssot, Gallois aussi.» La dernière aussi, sans doute. Du coup, le Sernam est un boulet financier intégré à la SNCF. De Geodis plombé par cette opération, il n'était plus qu'une Calberson est la vache à lait de Geodis, une entreprise cotée de vendre.

Légitimiste, l'actuel patron du transporteur routier, l'inspecteur de *La Vie du Rail*. Seulement, aujourd'hui, les synergies entraînées raisons qu'il a de se réjouir de l'actionnariat de la SNCF. C'est un gage de stabilité, de sécurité», proclame-t-il. Pas sûr de pertinence. On l'entendit ainsi expliquer, face à quelques connus avec le groupe Bolloré. Lequel groupe a développé un secteur de «logistique internationale».

En 2002, une augmentation de capital de Geodis a été lancée. Ces ennemis de Pierre Blayau, et il en compte un paquet, ont été mû par la nécessité des contre-feux à une éventuelle entrée de Bolloré dans le capital. La manœuvre a réussi au point que Geodis, qui attendait 50 millions d'euros de l'opération, en a reçu une quarantaine. Un tard mouillé.

Après quelques années difficiles en 2000 et 2001, le groupe Geodis affiche à nouveau d'excellents résultats. Cette prouesse ancienne doit beaucoup aux méthodes musclées de Pierre Blayau, qui mena une belle carrière à Pont-à-Mousson, puis au groupe Gault et enfin à Moulinex. Sans états d'âme, Blayau vira quelques trônes de filiales européennes, promut des cadres méritants et les compensa en stock options. Du classique. Lui-même est nettement mieux payé que Louis Gallois qui, lors d'une visite du stand de Geodis en 2002, se présentait, non sans humour, comme «un pédeste actionnaire» du transporteur routier.

Dans la galaxie de la SNCF, Pierre Blayau aura été le premier à faire du secteur privé pur et dur. Pour le meilleur et pour le pire.

### gouffre du Sernam

Le plus cocasse est encore à venir. Le groupe public entretient concurrence absurde et ravageuse entre deux de ses entreprises et pour 250 millions de francs du britannique United Carrier. «C'est la première fois que je faisais une OPA, devait reconnaître, c'est-à-dire du colis, le Sernam et Calberson. D'un Poinssot, Gallois aussi.» La dernière aussi, sans doute. Du coup, le Sernam est un boulet financier intégré à la SNCF. De Geodis plombé par cette opération, il n'était plus qu'une Calberson est la vache à lait de Geodis, une entreprise cotée prospère.

Le Sernam est une vraie curiosité. Depuis sa création, en 1970, les années bénéficiaires se comptent sur les doigts de la main. La Cour des comptes note que, pour les seules années de 1995 à 2001, les pertes cumulées s'élèvent à 4,5 milliards de francs. Longtemps, ses effectifs s'élevèrent à 10 000 agents qui bénéficiaient du statut des cheminots. Les plans de restructuration qui se sont succédés ont fait descendre le nombre de salariés à 3 400.

Soutenu à bout de bras par la maison mère, le Sernam maintient un chiffre d'affaires élevé en tirant les prix vers le bas. Championne, avec ses syndicats, de la dénonciation du libéralisme qui sévit dans le transport routier, la SNCF alimente le dumping social en matière de messagerie. On marche sur la tête, le Gosplan soviétique n'aurait rien inventé de mieux.

Au fil des années, la SNCF a eu quelques velléités de rationalisation dont témoigne cet échange entre le président de la SNCF et Alain Bréau, qui, de 1985 à 1995, a dirigé les filiales de la SNCF :

« Alors Bréau, il faudrait songer à me marier Calberson et le Sernam.

– Vous n'y pensez pas, président, la vérole est contagieuse, pas la bonne santé. »

La seule tentative sérieuse de restructuration aura lieu sous l'égide du gouvernement Jospin. Débarrassée du fardeau de sa dette grâce à la création de RFF en 1997, la SNCF enregistre quelques résultats annuels honorables. Mais, en 2001, le déficit de 880 millions de francs qui apparaît à nouveau est dû pour 700 millions au Sernam. Louis Gallois n'aura de cesse de sortir cette société du giron de la SNCF et la refiler à d'autres.

Pour ne pas effaroucher les syndicats, Jean-Claude Gayssot et son cabinet ministériel échafaudent un joli meccano industriel avec la création d'un « pôle public de messagerie français » qui ne verra jamais le jour. Le Sernam devait être repris par Geodis, puis fusionné avec Calberson, et la Poste devait être associée à cette usine à gaz.

Laquelle ne suscite pas l'enthousiasme des principaux interlocuteurs de Louis Gallois. « Que la SNCF fasse d'abord rouler ses trains », maugréa le patron de la Société Générale et actionnaire de

Geodis, Daniel Boutton. Martin Vial, le patron socialiste de la Poste, traîne les pieds. Quant à Alain Poinsot, le prédécesseur de Pierre Blayau à la tête de Geodis, il ne décolère pas : « C'est une absurdité de demander à une boîte cotée comme la nôtre de reprendre une société qui perd tout ce qu'elle peut. » À la fin décembre 2000, un communiqué annonce le départ d'Alain Poinsot. Louis Gallois peut imposer sa filialisation du Sernam. Mais à quel prix !

Lorsqu'au début 2001, Pierre Blayau est nommé à la tête de Geodis, il prend ses fonctions à huit heures, un lundi matin. À dix-sept heures, il fait savoir à la direction de la SNCF qu'il veut renégocier le contrat du Sernam. Pas question d'un adossement à Geodis. Hors de propos de reprendre les dettes de cette malheureuse filiale. Il est entendu. Depuis, la commission de Bruxelles a enterré le plan de restructuration où Geodis apportait une modeste contribution recadrée par son nouveau et redoutable patron.

Quant au Sernam, il continue d'être un cauchemar financier pour la SNCF. Depuis 2001, il a encore coûté 489 millions d'euros, rien qu'en frais de recapitalisation et de restructuration. Un gouffre. Et il perd en déficit d'exploitation près de 70 millions d'euros par an.

L'entreprise a hérité d'un nouveau président, Charles-Henri Brousseau, qui a été écarté de Geodis au moment de l'arrivée de Blayau. Un univers impitoyable, comme on le voit, où la moindre erreur est sanctionnée

## Une révolution immobile

Pour faire plaisir au gouvernement Raffarin, qui réclamait un peu d'ordre, le patron de la SNCF a cru bon, en 2003, de resserrer le contrôle sur ses 650 filiales. Le comité exécutif intègre les patrons de Geodis, de Keolis et de SNCF Participations.

En outre, Louis Gallois a nommé son directeur de cabinet, Yves Simou, à la direction d'un pôle « transport de proximité ». Lequel englobe la seule gestion des trains de banlieue et des trains régionaux, excluant les bus, métros et trams de Keolis. Il fallait bien ménager le patron de cette société qui venait d'être promu au

J

les

Co

les

ses

des

fait

;

un

pio

sév

en

tiq

.

sati

Ala

.

Ser

boi

.

l'é

det

que

88

70

cet

.

soi

la

jan

fus

usi

.

cui

tra

comité exécutif. Ce remue-ménage n'est pas inutile pour calmer l'état d'âme des ministères de tutelle ; mais il s'apparente plus à un jeu de chaises musicales qu'à une révolution managériale.

Dans un rapport qu'ils ont rendu en 2003, les sénateurs U. Haënel et Gerbaud ne se sont pas privés de brocarder la « nébuleuse de la SNCF », laquelle serait un « chef de file de différentes entreprises sans qu'aucune stratégie n'ait été instaurée ». Alors on imagine nos parlementaires proposer de vendre, d'alléger, de restructurer. Pas du tout, les valeureux sénateurs proposent de « reconfigurer ». À l'image, disent-ils, de la DB allemande, devenue « la compagnie ferroviaire d'un groupe logistique... dont la pertinence ne peut être démentie ». Question de standing, les Français ne peuvent faire autrement que les Allemands, un argument que Louis Gallois reprend souvent à son compte pour défendre la présence de la SNCF dans les camions ou les bus. « La nébuleuse » a de bons jours devant elle.

Il y a un an, Louis Gallois expliquait à un ami le projet industriel de la SNCF, qui ne saurait être qu'une vaste entreprise de transports, où les clients pourraient choisir entre plusieurs options alternatives, allant du rail au camion et aux bateaux. Une mondialisation globale, voilà la clé du succès dans un monde mondialisé. Au bout d'un quart d'heure, le patron de la SNCF arrête son vibrant discours devant la moue de son interlocuteur. Et il éclate de rire : « Vous n'y croyez pas à ce groupe de transports que je vous décris ? Au fond, personne n'y croit, mais il faut bien y croire. »

Si ce propos vigoureux ne ressemble pas à un projet industriel pour la SNCF, c'est qu'on n'y connaît vraiment rien.

## TROISIÈME PARTIE

### L'EUROPE, LA CONCURRENCE ET LE SERVICE PUBLIC

## CHAPITRE XII

### La religion du TGV

Le lendemain d'un grave incendie à la gare Saint-Lazare, le numéro deux de la SNCF, Guillaume Pepy, déboule au petit matin et s'approche d'un groupe de cheminots. Le malaise est vite perceptible. Pepy leur tend la main, laquelle reste en l'air.

« Je ne vous serrerais pas la main... », lui lance un des syndicalistes présents.

— Mais pourtant, je vous respecte, rétorque Pepy.

— Peut-être, mais moi, je ne vous respecte pas...<sup>1</sup> »

À la SNCF, on a les mains calleuses et les bras velus. Ce qui n'est pas le cas du directeur général exécutif, malgré les séances de musculation qu'il s'inflige. Avec son scooter, ses rollers, et son jogging matinal, l'ami Guillaume est plus proche du décorateur Christian Lacroix que d'Émile Zola. Du genre à refuser, comme il le proclame, « les mythologies et les rituels de la SNCF ». Du genre aussi à recevoir un coup de fil de Martine Aubry, dont il fut le directeur de cabinet dans le gouvernement Bérégovoy : « Dis donc Guillaume, je suis dans le TGV, ton café est dégueulasse. »

1. Cette anecdote savoureuse est extraite de l'excellent portrait de Guillaume Pepy, « Heureux qui chemine haut », signé Cédric Mathiot, paru dans *Liberation* du 18 juin 2002.

Le monde des bobos n'est pas celui des cheminots. Guillaume Pepy est perçu par la base comme « un établi ». À l'égal de suffisamment étudiants maoïstes qui allaient dans les entreprises après mai 1968, il croie encore à son étoile après l'arrivée de la droite en 2002. Le terme de service public lui a roulait des yeux émerveillés et croyaient découvrir la clé toujours un peu écorché la bouche, ce dont il s'explique volontiers. ouvrière. Le mot est terrible, il émane d'un syndicaliste.

Sans doute Guillaume Pepy, aujourd'hui le numéro deux trop de connexions au nom du service public... » Se dit libéral de SNCF, est-il plus à l'aise lorsqu'il est invité, comme ce 22 mai 2002 à gauche, ce qui reste vague.

Nommé en 1994 par le gouvernement Balladur, Jean Bergougnoux d'une cinquantaine de joyeux drilles qui se réunissent une fois mois, boulevard Magenta, pour perpétuer le souvenir de hauts cadres : « Je devais repérer les gens à virer, explique ce penseur injustement méconnu, né à Lairière, dans l'Aude, en 1898. Le cas le plus dur fut celui Pepy, le plus proche collaborateur de Jacques Fournier, le prédecesseur de Bergougnoux. Mais il Chemisette bleu-gris marquée du sigle SNCF et pantalon d'éte de Jacques Fournier, le prédecesseur de Bergougnoux. Mais il directeur général exécutif de la SNCF grimpe quatre à quatre étages qui le mènent à ce conclave philosophique. Le temps. Lui, prétendait-il, aurait voulu y aller à la Kalachnikov. » Et d'ajouter : « Guillaume Pepy participait à l'idéologie libérale, avec apparition devant la noble assemblée. Un mot pour chahutage des nouveaux convertis. » Personne, dans l'entourage de quelques serrements de main. Le Pepy a du métier.

Le thème de la soirée, « voies ferrées, voies philosophiques », aurait effrayé plus d'un. Pas lui. Parfairement à l'aise, le bras par la SOFRES, alors qu'il y avait le feu au lac.

Au printemps 2003, on découvre, lors d'une réunion du Cercle maison : « La SNCF est un mythe français qui a structuré les régions Aquitains, présidé par le patron d'EDF, François Rousset, un la géographie. C'est un bout de la France, avec ses contradictions. Guillaume Pepy en grande conversation avec ce cher Dominique Raffarin. Les deux hommes semblent partager une grande complicité. En privé, Guillaume Pepy constate que « les libéraux

Face à un peuple ambivalent, la manœuvre serait délicate. Français nous aimons et nous haïssent en même temps. D'un côté, on nous dit : faut aller vers l'Europe, créer une entreprise compétitive, stopper les déficits... De l'autre, on nous répète : il y a beaucoup de précaires, de fins de droit, il faudrait que le train soit grêlé la maison l'agace, qu'il aurait pu faire une brillante carrière dans pour ces gens-là. Impossible de répondre que l'on n'en a rien privé. À l'approche d'une grève, l'agacement redouble : « Je flippe cirer. Une boîte nationale ne peut pas être en divorce avec peu, racontait-il au printemps 2003, alors que se multipliaient manifestations contre la réforme des retraites, je sors d'une troisième

Brillant membre du Conseil d'État, Guillaume Pepy fut une poursuite : « Pas question de désigner les bons et les méchants, ces technocrates de la vague rose qui a vanté successivement mais les frustrations par rapport aux attentes des clients sont

immenses, mon but est d'aider cette boîte à se moderniser. » Le rêve moderniste souffre de quelques accrocs, il y a du masochisme chez cet affectif. « Le facteur de transformation, ce sera le débat public. Les élus, l'Europe, l'opinion... Les Français vont dire, dans les mois qui viennent, si les cheminots ont raison. »

De Louis Gallois, son patron depuis sept ans, il lâche face à l'un des auteurs de ce livre : « C'est un Diesel. » Une façon certainement de mettre en valeur les qualités de fond de son patron. N'allez pas dire de toute façon à Guillaume Pepy qu'il rêve de prendre la place de Louis Gallois. « Vous allez, sourit-il, semer la zizanie dans mon couple. »

Guillaume Pepy est moins un diesel qu'un TGV. Nommé officiellement numéro deux au printemps 2003, le directeur général exécutif de la SNCF en fut longtemps le monsieur « grandes lignes ». C'est là qu'il a bâti une réputation justifiée, celle d'une SNCF qui gagne. « TGV, prenez le temps d'aller vite. » Plus de rames, plus de design, plus de confort, plus de clients et donc plus de recettes. Sous son règne, la SNCF a lancé une politique dite de volume, avec des voyageurs toujours plus nombreux et des marges toujours plus faibles. À l'image de la stratégie des grands groupes de distribution. D'après les estimations de la Cour des comptes, la politique Pepy a en partie porté ses fruits : l'augmentation du nombre de voyageurs a été de 20 % sur la période 1996-2001<sup>2</sup>.

La politique de volume lancée par Guillaume Pepy, dès son arrivée en 1997, n'a-t-elle pas été trop systématique ? Les 1 600 kilomètres de TGV sont-ils toujours rentables ? Autant de questions légitimes mais qui restent taboues à la SNCF, malgré les éclairages fort instructifs de plusieurs rapports récents de la Cour des comptes. Officiellement, l'autosatisfaction est de mise. « Le TGV estime en public Guillaume Pepy, c'est ce qui fait bouffer la boîte. » Du côté des tutelles gouvernementales, le discours reste tout aussi

lénifiant : « Le TGV représente une superbe vache à lait dans une SNCF qui ressemble au Sahel, dit-on dans les entourages des deux ministres en charge du dossier, Gilles de Robien et Dominique Bussereau, vous l'enlevez, il ne reste que du sable. »

À première vue, l'immense succès du TGV auprès du public plaide en sa faveur. Chaque jour, deux cent quatre-vingts rames font le trajet entre Paris et Lyon. Chaque année, la SNCF transporte quatre-vingts millions de voyageurs en TGV<sup>3</sup>. Le vendredi 28 novembre 2003, la maison fêtait avec un certain faste le milliard de passagers qui ont emprunté le TGV depuis sa naissance, l'occasion de lire des articles louangeurs dans l'ensemble de la presse. « Alors que Concorde a replié ses ailes, écrit Georges Dupuy dans *L'Express*, le dévoreur d'espace au nez pointu est devenu au fil du temps tout à la fois le mode de transport favori des Français et une incomparable vitrine technologique. » Et de poursuivre, lyrique : « Le TGV a rapproché les villes, fait pousser les gares dans les champs de betteraves, donné un souffle nouveau à certaines agglomérations endormies. »

Dès les premières années de la mise en service du TGV, le succès financier est évident. Les TGV bénéficient plein pot de la réforme du système de réservation « Socrate » entrepris, non sans mal, sous la présidence de Jacques Fournier. Inspiré du système aérien américain et généralisé par le patron « Clientèles » d'alors, Alain Poinsot, le système faisait coexister sur les mêmes sièges des clients qui avaient payé des tarifs différents. L'objectif était d'assurer un taux de remplissage optimal des rames, en privilégiant une clientèle argentée, tout en vendant les places restantes à des prix cassés. Dans les années qui suivirent la mise en place du système « Socrate », des clientèles ciblées et fortunées ont assuré en effet au TGV des marges confortables.

2. En valeur relative, le constat est moins glorieux. Le chemin de fer n'a pas retrouvé les 10 % de part de marché qui était les siens en 1990. Le transport ferroviaire a perdu 0,6 point durant ces années, alors que le transport aérien en gagnait 0,1 et l'automobile 1,7.

3. Le classement des TGV pour le nombre de voyageurs est le suivant. Numéro un, le Paris-Lyon ; les numéros deux à égalité sont le TGV Méditerranée et le TGV Intersecteur ; au troisième rang, le TGV Atlantique. Ouvert en 1993, le Paris-Lille arrive en queue de peloton.

La première remise en cause de cette offre élitiste revient à Loïk Le Floch-Prigent. Lequel avait l'habitude de répéter durant son court règne : « Le TGV doit ressembler au métro. » Lors d'une réunion du comité de direction chargé de la tarification, l'ancien patron d'Elf prit la parole dans son style mégalo inimitable pour expliquer sa philosophie face à des collaborateurs stupéfaits, dont le directeur général délégué aux clientèles, Alain Poinssot<sup>4</sup>. « Ma mère a 71 ans et habite Guingamp, explique Le Floch, elle vient parfois me rendre visite à moi, son cher fils unique. Eh bien à chaque fois qu'elle prend le TGV entre Rennes et Paris, elle a peur et elle a raison d'avoir peur, car elle n'a jamais le bon billet et les contrôleurs la verbalisent. Ma mère est très catholique et déteste être prise en faute, cela ne va pas. » Et de conclure, face à ses deux interlocuteurs éberlués : « Faites-moi une navette, avec une offre simple, des tarifs verts et des tarifs rouges, un point c'est tout. »

Lorsqu'il succède à Alain Poinssot, Guillaume Pepy poursuit la stratégie grand public initiée par Le Floch-Prigent. Notre technocrate se comporte alors comme un joueur qui voudrait doubler, tripler sa mise. Son schéma est simple : des réductions de tarifs à tout va, des clients non sélectionnés et des parts de marché supplémentaires. Et tant pis si le trafic voyageurs ôte des sillons au fret marchandises dans de lointaines provinces. Ou si la banlieue fait désormais figure de parent pauvre. Ce flambeur met au pot un milliard de francs de réductions tarifaires annuelles. L'espoir est d'attirer suffisamment de nouveaux clients pour compenser les baisses de tarifs. « Ce fut un sacré pari, les services commerciaux ont été étroitement associés à ce lancement de gammes tarifaires, les cheminots apparaissent eux-mêmes sur les publicités », se félicite

aujourd'hui Bénédicte Tilloy, une ancienne élève de l'Essec chargée de ces nouvelles grilles tarifaires. Le pari fut gagné, avec une croissance à deux chiffres du nombre de voyageurs jusqu'en 2001.

Cette politique du tout TGV aura été profondément consensuelle. Les syndicats étaient satisfaits de voir s'accroître les rames en circulation et, dans la foulée, le nombre de cheminots. La classe politique se convertit tout entière à la religion du TGV. Pas un grand élus désormais qui ne veuille son train à grande vitesse. Jusqu'au grotesque, dans le cas de Philippe de Villiers. Pour gagner les Sables-d'Olonne, il faut emprunter le TGV jusqu'à Nantes, puis effectuer les 114 kilomètres restants sur un autre train. Cette « rupture de charge », comme disent les cheminots, constitue une humiliation insoutenable pour de Villiers. Le seigneur et maître du Puy du Fou a donc obtenu de la SNCF de faire tracter les 485 tonnes de la rame de TGV par une locomotive diesel.

Baptisé du beau nom de « desserte TGV de Vendée », ce jouet coûteux aura été entièrement financé par le conseil général de Vendée. C'est cher et lent, le convoi roule à cent cinquante kilomètres à l'heure, mais ce n'est pas un gag. Cette fois, les cheminots ne se sont pas privés de ricaner sur les prétentions du vicomte, même dans les revues internes de la SNCF.

Il existe un projet encore plus délirant, le TGV Montpellier-Barcelone, qui fascine les élus du Languedoc. Dès 1995, l'État, la SNCF et les collectivités mettent quelques millions d'euros au pot et gèrent les terrains. Mais le premier tronçon entre Montpellier et Le Perthus suppose, à lui seul, la construction de cent soixante-quatre ouvrages, dix-sept viaducs et quatre tunnels. La facture : trois cents millions d'euros au bas prix. Dès janvier 1995, un rapport interne de la SNCF mettait le holà à cette folie des grandeurs : « On fait trop facilement du TGV la panacée du redressement économique du département... Or le bilan sera amplement négatif. » Depuis, la direction de la SNCF n'a guère changé d'avis. « Le Perpignan-Barcelone est une vraie connerie, explique-t-on en interne, on ne rêve que d'une chose, c'est que le tunnel s'effondre. » Lors du sommet franco-espagnol qui s'est tenu fin 1998 à La Rochelle,

4. Un des principaux collaborateurs de Loïk Le Floch-Prigent décrit ainsi Alain Poinssot, un ingénieur des Mines qui incarne parfaitement le monde des polytechniciens qui dirigèrent longtemps la SNCF : « Il raisonne parfaitement, mais parfaitement faux. Du genre à vous démontrer que vous allez arriver sur la lune avec le camion qui est garé devant vous. » Ambiance. Contacté par les auteurs de ce livre, Alain Poinssot les a reçus à plusieurs reprises, mais n'a pas tenu à ce que ses propos soient rapportés dans cet ouvrage.

Jacques Chirac n'a pas hésité pourtant à déclarer que le TGV franchirait les Pyrénées à l'horizon 2004. Ce projet idiot a été confirmé à nouveau, à la fin de 2003, par le gouvernement Raffarin.

Autant de grands chantiers de TGV lancés dans l'enthousiasme, sans que personne ne se soucie vraiment de leur financement. Disons plus précisément que les calculs de rentabilité ont été faits à la louche pour cautionner des choix qui étaient faits d'autorité. « La SNCF semble considérer, note la Cour des comptes dans un rapport remis en 2003, que le trafic est le principal critère de succès, ce qui doit être nuancé, car il dépend certes de la qualité des services rendus par le TGV, mais aussi des prix, de la conjoncture et des comportements des compagnies aériennes. » La puissante direction du budget du ministère des Finances, citée par la Cour des comptes, a toujours fait valoir que les chemins de fer auraient dû « se recentrer sur les marchés dégageant des marges suffisantes pour couvrir des immobilisations ». En termes plus simples, la SNCF aurait pu limiter ses investissements là où elle était certaine de dégager de solides marges de profit. La Cour note cependant qu'une telle orientation était « plus difficile à suivre » compte tenu des contraintes statutaires, du contexte social et des missions de service public qui s'imposent à l'entreprise, une façon fort prudente d'évoquer quelques pesanteurs syndicales bien connues.

Face aux questions précises des auteurs de ce livre, même Guillaume Pepy consent à mettre quelques bémols à ses déclarations triomphalistes. « La politique de volume que nous appliquons résolument peut être la meilleure et la pire des choses. Des dizaines de transporteurs sont allées dans le mur en baissant les prix sans réussir à baisser les coûts. » Et d'ajouter : « On tâtonne pour trouver le point d'équilibre, le "*tunning point*", qui définit généralement la bonne fréquence sur les radios. Faut-il accélérer le mouvement, construire de nouvelles rames, former du personnel ? Comment ne pas déclencher des investissements déraisonnables ? Voilà les questions que nous nous posons. »

Encore faut-il s'entendre sur ce qu'est « un investissement déraisonnable ». En matière de TGV, la rentabilité des lignes peut donc

être appréciée au regard d'un certain nombre de critères objectifs : les durées d'amortissement, la validité des prévisions de trafic, le poids des contraintes politiques dans le tracé des lignes, la politique tarifaire plus ou moins bradée ou encore les succès et échecs à l'exportation. Autant d'éléments qui montrent deux pistes intéressantes : la rentabilité du TGV pourrait être bien plus significative ; certaines lignes n'auraient jamais dû être lancées.

Première remarque, les durées d'amortissement du TGV sont ahurissantes. Les travaux de terrassement du TGV s'amortissent sur cinquante ans, les voies et les passages à niveau sur trente ans. « Mais un TGV est construit pour plus de cent ans, explique Pepy, la rentabilité de cet énorme investissement doit se calculer sur plusieurs générations. » Peut-être, mais à condition qu'entre-temps l'Etat, via RFF, supporte le poids de l'endettement.

Autre bug, les évaluations de trafic restent très optimistes. Les calculs économiques ont toujours présenté les TGV comme rentables. En fait, les prévisions de trafic sont imparfaites et les variables innombrables, du prix des péages autoroutiers à celui des tarifs aériens. Et plus encore, certaines données restent parfaitement imprévisibles. Comment savoir si, dans quinze ans, Paris bénéficiera d'un troisième aéroport ? C'est pourquoi toute étude rigoureuse ne peut qu'établir des fourchettes, et avec beaucoup de nuances... « Or les chemins de fer vous assènent à six ans des prévisions au millier de voyageurs près », explique l'universitaire Christian Julienne dans son brûlot *La SNCF, le rapport interdit*.

Les responsabilités sont partagées entre la SNCF et le pouvoir politique. Dans un premier temps, des modèles très sophistiqués sont mis au point par la SNCF. Une force de frappe d'une centaine de têtes d'œuf élabore de multiples modèles en brassant des tonnes de paramètres. Autant de données qui sont digérées par « la barbasse », autrement dit la machine informatique, avec une dose d'aléas évidente. Dans un deuxième temps, des comités de pilotage politique se mettent en place sous l'autorité du ministre des Transports ou d'un préfet coordinateur. Et ce sont eux qui vont retenir arbitrairement certaines des prévisions avancées.

Dans un rapport remis en 2003 sur le TGV Méditerranée dont la facture s'élève à 5,6 milliards d'euros<sup>5</sup>, la Cour des comptes insiste sur le caractère approximatif des prévisions de la SNCF. «Les fondements théoriques du modèle qui sert aux prévisions de trafic et permet de prévoir leur évolution, avec et sans mise en œuvre du projet, sont classiques et n'ont pas été contestés.» Reste «un doute» de la Cour sur la qualité de ces travaux : «Les experts amenés à examiner les prévisions de la SNCF relatives au TGV Méditerranée, y compris les inspections ministérielles, ont souvent souligné leurs difficultés pour obtenir des informations précises. Les préoccupations de secret commercial de l'entreprise sont parfaitement légitimes, mais ne peuvent justifier les lacunes de l'information donnée à l'État qui finance les projets.» Et la Cour d'ajouter que «la documentation disponible au sein de la SNCF sur les conditions dans lesquelles ont été estimés les paramètres de ce modèle de prévision (élasticité du trafic par rapport aux prix ou temps de parcours) et sur leur degré de fiabilité est assez pauvre».

Autant d'incertitudes dont les experts de la rue Cambon tirent des conséquences peu optimistes : «Avec environ 18,5 millions de voyageurs, le trafic annuel constaté sur la ligne TGV Méditerranée pour les deux premières années d'exploitation, 2001 et 2002, est supérieur de 17 % sur les prévisions faites en 1995.» Autant de raisons de se réjouir, sauf que, précise la Cour des comptes, «la SNCF a été incapable de fournir une estimation de l'impact de ce trafic» sur les autres lignes de trains rapides nationaux. Toujours comme les patrons des chemins de fer ont été bien à mal d'évaluer «les conséquences des événements tragiques de septembre 2001». Autant de raisons de penser, avec les magistrats de la Cour, que «l'évolution du trafic du TGV Méditerranée pourrait être beaucoup moins favorable à l'avenir».

Dernier élément du calcul de rentabilité, le péage acquitté auprès de Réseau ferré de France (RFF) et qui sert à rembourser les emprunts souscrits pour la construction des lignes nouvelles exerce

une influence décisive sur la recette finale. Or, on est là plus proche du Gosplan soviétique que du marché d'Adam Smith et de Ricardo. Ces péages – soit 30 % du coût des billets en moyenne – ne répondent à des barèmes précis que depuis deux ans. Et encore, ces derniers peuvent être arbitrairement modifiés, comme en 2003, lorsque le gouvernement a décidé que lesdits péages devaient aussi couvrir les coûts variables d'entretien des réseaux ferroviaires.

La rentabilité devient une idée aléatoire. Ainsi, sur le Paris-Lille, 41 % de la recette est engloutie dans les péages. Au point que les 3 000 abonnés du Paris-Lille, qui devraient être une vraie manne financière pour la SNCF, couvrent à peine les frais d'amortissement de la ligne. En revanche, le TGV Atlantique, qui utilise des voies anciennes sur une partie du trajet, acquête des péages moins élevés.

Le débat sur la rentabilité du TGV est d'autant plus dur à trancher que la SNCF ne livre aucun chiffre sur ses centres de profit. Le secret est total, au prétexte, nous explique-t-on, que les compagnies aériennes concurrentes sont à l'affût de telles données. À moins que, comme l'explique un proche conseiller de Louis Gallois, «la SNCF ne connaisse pas ses centres de profit et ne sache pas rapporter ses profits aux coûts réels par ligne et par région». Certains pensent même que c'est à dessein que la SNCF entretient le doute sur la réalité de ses comptes pour continuer à demander le maximum de subventions publiques. Détail amusant, la SNCF s'est adressée à la fin 2003 au service de cadastre de la Direction générale des impôts pour lui demander l'étendue exacte de ses biens immobiliers. C'est dire l'étendue de son ignorance.

Avec l'expérience d'Eurostar entre Paris et Londres, la vitrine moderniste de la SNCF, le processus de décision est tombé dans la caricature. Les calculs officiels pariaient sur douze millions de clients pour atteindre l'équilibre financier. Or, aujourd'hui, avec six millions et demi, un chiffre en baisse en 2003, la SNCF est dans le rouge. Et pas qu'un peu. «La prévision a été monstrueusement gonflée, les calculs initiaux ont mystérieusement disparu, personne ne sait plus ce qu'ils sont devenus», explique un des anciens patrons des grandes lignes internationales entre 1993 et 1998. Honnête, le

5. «La SNCF affiche dans ses communiqués un coût de 3,8 milliards d'euros observe la Cour, mais il s'agit d'un coût établi au prix de 1994 qui n'inclut pas le matériel ni les intérêts intercalaires.»

même poursuit : « J'aurais été chargé de ces évaluations, j'aurais aussi gonflé le résultat, c'était la règle du jeu. »

Le choix d'Eurostar, qui passait par la construction d'un tunnel sous la Manche, fut le fait du Prince. François Mitterrand et Margaret Thatcher ont pris cette décision au son de la cornemuse et des clairons, lors d'une rencontre solennelle à l'hôtel de ville de Lille, célèbre pour son splendide beffroi. Le bouclage financier était loin d'être assuré, mais l'accord fut ratifié par le traité de Cantorbéry en mars 1986, à la veille des élections législatives en France. François Mitterrand voulait cet accord et Thatcher ne s'y est pas opposée, à condition que le projet ne coûte « pas un penny » au budget britannique. Or le seul tunnel sous la Manche, dont la facture initiale s'élevait à une cinquantaine de milliards, coûtera finalement le double. Le subterfuge financier qui a été trouvé est de faire payer des péages exorbitants aux deux compagnies ferroviaires. « Tous les calculs de rentabilité ont été faits à rebours, après la décision des politiques, explique Guillaume Pepy, et, aujourd'hui, sur un billet qui vaut cent, on paie 57 % de péage, c'est un modèle économique parfaitement inédit. » Et d'ajouter : « Pas une personne sérieuse n'a cru à l'époque que l'investissement serait rentable. » « Ce fut la politique de Ponce Pilate », note le journaliste Patrick Bonazza, dans un livre remarqué où il explique fort bien comment les socialistes français n'ont rien trouvé à redire à la philosophie libérale de Thatcher, économie des deniers publics anglais<sup>6</sup>. C'est Jean Peyrelade, alors le patron de la compagnie de Suez, qui avait convaincu Pierre Mauroy que la gauche devait donner une vision moderne de sa conception de l'économie.

La SNCF perd tout ce qu'elle peut, et pour des décennies, sur des lignes comme Eurostar. Plus grave, l'entreprise ferroviaire ne connaît sans doute pas exactement l'ampleur des dégâts. Le plus grand flou règne sur les comptes des chemins de fer français.

En 2003, la Cour des comptes a commis un rapport assassin sur Grandes lignes internationales (GLI), un holding qui chapeaute

trente sociétés, dont Thalys et Eurostar. Ce document conclut à l'irrégularité des comptes entre 1998 et 2001, ce qu'évidemment le patron de la SNCF, Louis Gallois, conteste dans une lettre adressée le 24 avril 2003 à la Cour des comptes : « Cette appréciation, estime-t-il, est excessive. » « Excessive » donc, mais pas forcément erronée.

D'emblée, les fins limiers de la rue Cambon notent l'extrême « complexité » des recettes voyageurs dans la comptabilité de la SNCF. Implantés à Lille, les services comptables ne permettent pas « de s'assurer de la cohérence des ventes réalisées à l'étranger avec les chiffres d'affaires enregistrés par la SNCF ». Et ce n'est pas le seul travers dénoncé dans ce rapport fort instructif : aucune visibilité par zone géographique, absence de pertinence des imputations d'une année sur l'autre, indications succinctes des rapports de gestion indiquant seulement les variations des chiffres d'affaires.

Avec ses 700 millions d'euros de recettes, Eurostar devrait être mieux gérée, puisque de création plus récente. Or il n'en est rien. Selon les rapporteurs de la Cour, cette société constitue « un cas d'école », car joignant « les sophistications financières coutumières aux Britanniques » aux « particularités du monde ferroviaire ». Détail croustillant, la SNCF réalisa, à l'occasion de ce contrôle, qu'elle avait égaré les principales archives de la société Eurostar. Le branle-bas de combat que cette perte provoqua permit de retrouver quelques cartons sous un escalier du siège de la SNCF, rue du Commandant-Mouchotte.

Les « particularités » du monde ferroviaire sont innombrables. Ainsi, remarque la Cour, « sept ans après sa mise en service, en novembre 1994, le service Eurostar est devenu la liaison ferroviaire internationale européenne la plus importante. Néanmoins, il ne fait l'objet d'aucun suivi comptable ». Et d'ajouter : « Il n'existe actuellement aucune entité responsable du résultat de l'exploitation des services Eurostar, qui n'est d'ailleurs officiellement calculé par personne. Cette absence, qui ne permet pas de connaître la réalité économique de la gestion, interdit par là même d'optimiser la gestion. » Ahurissant !

6. Patrick Bonazza, *Eurotunnel, le hold-up programmé*, First Documents, 1996.

Depuis 1999, la filiale Grandes lignes internationales (GLI) dépend du holding SNCF Participations, chargé de regrouper l'ensemble des activités de transporteur de la SNCF. Mais les experts de la Cour notent que la maison mère conserve le pilotage effectif des filiales. Difficile, dans cette cascade de sociétés (SNCF, SNCF Participations, GLI, puis les filiales à proprement parler), d'identifier l'utilisation des subventions versées par la maison mère et qui ne correspondent à aucune prestation claire.

Les dirigeants de la SNCF ont expliqué à leurs interlocuteurs de la Cour que l'exploitation d'Eurostar devrait être bénéficiaire « à moyen terme ». Mais, notent les magistrats concernés, les conditions nécessaires à une telle prouesse « n'ont pas été exposées à la Cour ». Reste que, lors du conseil d'administration du 25 octobre 2000, Guillaume Pepy devait expliquer bénigne : « Si Eurostar était une véritable entreprise ferroviaire, elle serait en faillite<sup>7</sup>. »

À entendre un ancien dirigeant de Grandes lignes internationales (GLI), l'ensemble des filiales est géré de façon totalement bureaucratique : « Je n'ai jamais eu, explique cet ancien de la SNCF, aucun des leviers d'un patron normal. » « En réalité, renchérit ce connaisseur du dossier, Eurostar par exemple va continuer à faire perdre des sommes considérables à la SNCF durant des années. L'équation est simple. Le fonctionnement de l'Eurostar coûte environ 500 millions de livres par an. Il ne rapporte que 420 millions, dont plus de la moitié sert à payer les péages. » Autre cible du procès de cet informateur anonyme, mais de poids, la politique tarifaire des grandes lignes serait inadaptée. « Le TGV est bradé, sous-tarifié, le client ne paie pas le prix effectif du billet de train. On a fait exploser la demande notamment au moment du lancement du TGV Méditerranée, mais avec des tarifs qui n'avaient pas augmenté vraiment dans les proportions souhaitables. » Et d'ajouter : « Un jour, j'ai pu

7. Interrogé par un des auteurs de ce livre sur le travail de la Cour des comptes GLI, le service de communication de la SNCF a répondu qu'il n'avait aucune observation à faire sur un contrôle de pure routine. Également sollicité, Mathias Emmerich, directeur général de GLI, a répondu que ce rapport n'appelait aucun commentaire particulier. Comme on le voit, la confrontation des informations recueillies par des journalistes avec les services de la SNCF tient de la prouesse.

le TGV depuis Avignon, le prix de la course de taxi de la gare à mon domicile était supérieur au prix du billet. »

De même, la politique de réservation serait bien frileuse. À la gare du Nord, il existait six guichets pour les hommes d'affaires qui payaient plein pot et décidaient de modifier leurs réservations au dernier moment. Pour diminuer l'attente, la direction de GLI décida de créer un septième guichet, ce qui supposait l'installation d'une machine de réservation supplémentaire. La demande officielle transita par cinq ou six niveaux hiérarchiques pour aboutir sur la table de l'ingénieur chargé de ces dossiers. Or la réponse fut négative. Les agents de la SNCF se tiennent aux règles strictes qui ont été édictées. Pour un investissement supplémentaire, il faut une recette supplémentaire. Or la création du septième guichet n'est pas à même de créer une recette palpable et immédiate. Ce sera donc *niet*. Du moins jusqu'à ce que Guillaume Pepy intervienne personnellement.

Autant de péchés originels de cette ligne Eurostar qui n'empêchent pas une presse unanime de saluer, à l'automne 2003, l'inauguration d'un nouveau tronçon à grande vitesse du côté anglais durant l'automne 2003. « Eurostar fut une immense erreur, admet un des principaux collaborateurs de Louis Gallois, mais la fermeture de la ligne serait un crash pour les actionnaires d'Eurotunnel, une absurdité en termes d'emplois et la mise au rancart des vingt-sept rames d'un coût de 50 millions d'euros chacune<sup>8</sup>. » C'est ainsi qu'on va continuer d'exploiter, pour des dizaines d'années encore, une ligne parfaitement déficitaire.

Vitesse et sécurité, le TGV aurait dû être un formidable produit à l'export. Or il risque bien de rester une exception française, un Concorde du rail. Les missions se sont multipliées jusqu'au Texas et en Floride. Or personne, à l'étranger, ou presque, ne veut de notre beau TGV. « Dans un premier temps, nous sommes fort bien reçus, explique un haut cadre de la SNCF, mais les projets se plancent ensuite. La plupart des États n'acceptent pas de payer à fonds

8. La rame TGV Eurostar coûte beaucoup plus cher qu'une rame TGV classique. Elle est utilisée sur trois réseaux différents et résiste trente minutes au feu. En outre, il doit être possible de circuler d'un bout à l'autre de la rame.

perdus. Or nous ne pouvions pas présenter de schémas de financement viables... »

En Europe, la France n'a vendu son TGV qu'en Espagne. Grand projet de la deuxième législature de José Maria Aznar, le TGV espagnol est néanmoins une quasi réussite, à quelques retards près et moyennant un coût significatif<sup>9</sup>.

Ailleurs dans le monde, la vente de TGV s'apparente à une espèce de Berezina. Au Texas, le lobbying des compagnies d'aviation a eu raison de l'offre française. En Floride, le gouverneur de l'Etat, Jeb Bush, le frère du président américain, s'est opposé à ce qu'on mette un dollar dans le projet. Échec encore à Taïwan, où les Japonais l'ont emporté dans la dernière manche, alors que les Français avaient gagné le premier appel d'offre. Fin de non-recevoir en Australie, également pour des raisons financières. Hors de l'Europe, le TGV ne s'est vendu finalement qu'en Corée où un tronçon de 400 kilomètres devrait être inauguré en avril 2004. Et encore, les Coréens ont obtenu de construire eux-mêmes les rames.

Reste l'hexagone. Avec la première destination touristique européenne, un pays centralisé et démographiquement peu dense; de grandes métropoles à quatre ou cinq cents kilomètres de Paris, la France a tous les atouts pour devenir un vrai paradis pour TGV. Pour l'instant, d'après les responsables de la SNCF, les recettes de ce train prestigieux couvrent seulement le déficit des trains Corail, soit quelques centaines de millions d'euros par an. C'est beaucoup par rapport au reste des activités d'une SNCF financièrement plombée. C'est peu, comparé aux dix milliards d'euros que le chemin de fer coûte chaque année à la collectivité.

Apparemment, le jack pot financier tarde encore un peu.

9. Comme l'explique Martine Silber dans son article « l'AVE, le TGV espagnol, se construit à petite vitesse » (*Le Monde* du 14 octobre 2003), 2003 a été une année noire pour les transports ferroviaires espagnols, marquée par 13 accidents. Les syndicats les attribuent à la vétusté des infrastructures qui n'auraient pas été rénovées à cause du coût de l'AVE, soit huit milliards d'euros.

## CHAPITRE XIII

### L'embellie fragile de la régionalisation

Bingo ! le succès populaire est au rendez-vous. En ce mois de mai 2003, installés à grands frais sur les Champs-Élysées, locomotives et wagons de la Société nationale des chemins de fer français, vont enchanter Parisiens et touristes de passage. En l'espace de deux semaines, plus d'un million de visiteurs s'extasient devant le confort douillet des rames des années trente, se remémore son histoire en jaugeant les sinistres wagons à bestiaux de la déportation et les compartiments solennels, à bord desquels le président Coty et le général de Gaulle voyageaient. Sur les trottoirs de l'avenue la plus célèbre de l'Hexagone, des badauds patientent une bonne demi-heure avant d'inspecter la cabine exiguë du conducteur de TGV. Preuve, s'il en est, de la fascination continue des Français à l'égard de cette aventure hors norme.

Pourtant, c'est quelques centaines de mètres en contrebas, Place de la Concorde, que fusent les commentaires les plus louangeurs, les sifflets d'admiration les plus sincères. Là, trônent, impérieux, les nouveaux trains express régionaux (TER), généreusement financés par les provinces de l'Hexagone, promues depuis le premier janvier 2002, autorités organisatrices du trafic ferroviaire régional. Concrètement, chaque année, les élus fixent à leur prestataire ferroviaire le nombre de trains qu'ils souhaitent voir circuler sur leur territoire et règlent l'addition à la SNCF. En outre, les régions

financent l'achat des TER. Une révolution institutionnelle décisive plus importante encore que la première étape de la décentralisation qui a confié la rénovation des lycées aux régions.

Après avoir été ballottés, pendant des décennies, dans des michelines à bout de souffle, rebuts crasseux et inconfortables des lignes nationales et franciliennes, les « usagers clients », ravis que la SNCF se préoccupe enfin de leur quotidien, examinent avec soin les nouvelles rames signées Bombardier ou Alstom. Arborant des couleurs bordeaux ou bleue, rehaussées d'argent et d'écussons provinciaux triomphants, selon les désiderata de leurs élus communitaires, ces dernières ont fière allure. « Ils ne se moquent plus de nous, s'enthousiasme un père de famille, ces nouveaux équipements sont franchement attrayants. » Les places les plus luxueuses exhibent leurs liseuses et leurs chaises inclinables. Une fois n'est pas coutume, les personnes handicapées n'ont pas été oubliées : à leur intention, les marchepieds des TER ont été surbaissés afin de permettre l'embarquement de fauteuils roulants. Les fans de vitesse opinent du bonnet, en commentant les performances des nouvelles rames capables d'atteindre 160 kilomètres/heure. « Si ces trains n'étaient pas ralenti selon la saison par la canicule, les feuilles mortes ou le froid, il serait mille fois plus agréable de voyager ainsi que de se déplacer en voiture », soupire, pragmatique, une jeune femme, résidant dans les environs de Strasbourg.

L'apparition progressive depuis 1997 de ces trains de nouvelle génération est pour une large part à l'origine de la reconquête du public tricolore. Entre 1997 et 2002, la fréquentation des TER bondi de 21,6 % selon un rapport du Comité économique et social L'Alsace, le Languedoc-Roussillon, Rhône-Alpes et la Provence-Alpes-Côte d'Azur sont à la pointe de ce mouvement. Chaque jour 5 700 trains régionaux, prolongés par 363 lignes routières, sillonnent

le pays contre seulement 1 200 trains dits de « grandes lignes ». Ces omnibus gonflés desservent consciencieusement 6 200 points d'arrêt. À leur bord circulent 550 000 passagers, en grande majorité des étudiants ou des élèves résidant dans les zones périurbaines. « 20 % des passagers des lignes régionales ne prenaient pas le train il y a cinq ans. C'est encourageant, se réjouit Martin Malvy, président du conseil régional de Midi-Pyrénées. On peut espérer que ces jeunes actifs, en vieillissant, conserveront leurs habitudes ferroviaires. »

Financièrement, l'enjeu est de taille. Avant de susciter ce regain d'affection à l'égard du TER, l'État, les régions ont investi lourdement : plus de 3,9 milliards d'euros consacrés notamment aux achats de matériels roulants offerts à la SNCF entre 1997 et 2003. D'ici à 2006, vingt-deux conseils régionaux prévoient même de débourser, auprès des constructeurs Alstom et Bombardier, deux milliards d'euros supplémentaires<sup>2</sup>. Or le niveau de recettes annuelles du TER, de l'ordre de 2 milliards d'euros, ne couvre qu'un tiers de ses charges – un ratio comparable à celui du transport urbain. Chaque création d'une nouvelle desserte engage donc davantage les régions. Dans un autorail moderne, une place de voyageur, d'une durée de vie de 25 ans, coûte environ 20 000 euros, le prix d'une petite berline. C'est dire si les nouvelles autorités organisatrices ont intérêt à favoriser leur gestion rigoureuse et leur usage intensif.

Au siège de la SNCF, Louis Gallois vante sans réserve ces premiers succès. En juin 2003, devant son conseil d'administration, le président a longuement revendiqué cette « dynamique en marche ». À juste titre<sup>3</sup>. Rien n'est moins sûr. Bien qu'elle emploie 20 000 cheminots au service des TER, la compagnie de chemin de fer n'est guère à l'origine de cette renaissance. Pire, de peur d'être dépossédée de son savoir-faire et d'assister impuissante à l'éclatement de son réseau, elle a longtemps été réticente à cette évolution. En réalité, elle n'a pris le train du TER en marche que sous pression des élus

1. Un premier bilan de la régionalisation ferroviaire, sous la direction de Jacques Chauvinet, rapport du Conseil économique et social (CES), Référence 2003-201 sur [www.conseil-economique-et-social.fr](http://www.conseil-economique-et-social.fr)

2. *Quel TER dans 10 ans ? Contribution à la réflexion stratégique*, juillet 2002.

locaux. « Obnubilée par ses TGV, la SNCF avait accepté la nécrose progressive de tout le trafic régional, considéré à terme comme perdu, soupire Ambroise Guellec, vice-président de la région de Bretagne en charge des transports. Cet abandon financier se doublait d'un renoncement complet en terme de service rendu. Les horaires des trains étaient mal ficelés et le personnel se désintéressait des préoccupations de ses clients. » Se sentant investis par l'histoire d'une mission au service de tous, les cheminots ont d'abord rechigné d'être rétrogradés au simple rang de déléguataire de service public, en laissant les commandes des TER aux régions. « Pour la SNCF, devoir composer avec une autorité organisatrice régionale a constitué une véritable révolution, affirme Dominique Plancke, président vert de la commission transport du Nord-Pas-de-Calais. Brutalement, la maison a dû remiser sa morgue et ses certitudes techniques. »

Au sein de la SNCF, les cadres les plus visionnaires ont bataillé ferme, dans les années quatre-vingt, pour convaincre leur direction de ne pas se désintéresser complètement de lignes jugées secondaires par rapport aux tracés de grande vitesse. Ce n'est qu'une fois flairé l'effet d'aubaine – grâce à la décentralisation ferroviaire, la SNCF a réussi l'exploit de procéder, aux frais des conseils régionaux, au renouvellement de son parc vétuste – que la société de chemin de fer a milité pleinement pour cette révolution. Toutefois, cette mobilisation récente de ses énergies est loin de donner entière satisfaction, si l'on en croit un document interne sans complaisance d'un de ses groupes de travail. « Notre image auprès des urbains, transporteurs mais surtout autorités organisatrices, est désastreuse. Nous incarnons toute la lourdeur du mode ferroviaire et son incapacité à évoluer et à s'adapter à un environnement urbain plus réactif », énonce ce texte. Avant de poursuivre : « Les coûts ferroviaires font peur. C'est vrai pour les investissements mais aussi pour l'exploitation. » Si c'est la SNCF qui le dit...

Les politiques, de gauche comme de droite, les plus clairvoyants en matière ferroviaire, d'Olivier Guichard (RPR) à Gaston Defferre

(PS) en passant par Charles Fiterman (PC), avaient pourtant, dans les années quatre-vingt, tiré le signal d'alarme à de multiples reprises. Dès 1982, la loi d'orientation sur les transports intérieurs (LOTTI) incitait les élus à passer des conventions avec la SNCF, afin d'éviter le déraillement complet du service régional. Une impulsion décisive dans le Nord notamment, mais insuffisante. Cantonnées à des aménagements de dessertes à la marge, les régions n'avaient, à l'époque, aucune vision économique et politique d'ensemble de leur action. En 1993, le sénateur du Haut-Rhin, Hubert Haenel, revenait donc à la charge. Dans un rapport percutant de 269 pages<sup>3</sup>, ce politologue opiniâtre, sidéré par l'état d'endettement de la SNCF, recommandait une vraie révolution : la séparation du réseau et de l'infrastructure, une réforme de la gestion de la SNCF. Ambitieux, il préconisait également d'instituer les régions comme nouvelles autorités organisatrices du transport ferroviaire en province. « J'ai remis ce rapport au ministre des Transports, Bernard Bosson, en lui disant, fais en ce que tu veux, se remémore l'élu. Il m'a rétorqué : c'est très intéressant. Toutefois, nous préparons la campagne électorale de 95 et la séparation des réseaux est un point qui fâche. Commençons par lancer la régionalisation. »

Afin de préparer le terrain de cette réforme majeure, Hubert Haenel préconisait des expérimentations volontaires. En 1997, six territoires, l'Alsace, le Centre, le Nord-Pas-de-Calais, les Pays de Loire, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur, rejoignis deux ans plus tard par le Limousin, engageaient avec l'Etat et la SNCF d'intenses négociations<sup>4</sup>. À titre d'exemple, la première convention TER signée par l'Alsace, réaliste, se proposait principalement... de ralentir la baisse du trafic (8 % entre 1994 et 1996). En cas d'échec,

3. Rapport de commission du Sénat publié à la documentation française.

4. Fin 1997, les 200 premières rames commandées par les régions, les X TER 72 500, fournies par le constructeur Gec Alstom, furent accueillies avec ferveur par les élus. Nez de TGV, grande vitre, climatisation, ces matériels coûteux, de l'ordre de 20 millions pièce, valorisaient avantageusement leur politique auprès de leurs électeurs. Las, les retards de ces machines, leurs pannes à répétition, entachèrent ces débuts et écornèrent durablement l'image d'Alstom auprès des décideurs. Ces derniers, majoritairement, se tourneront par la suite vers son concurrent Bombardier.



d'avril 2003, le siège sonne le tocsin de la mobilisation. « Actuellement, nous sommes en position de force pour négocier face aux régions, lit-on au fil de ce texte. Mais, dans dix ans, pour être retenus dans les appels d'offre, nous devrons avoir fait un bond significatif en matière de qualité et de production. »

Un visage rond, un œil bleu pétillant et une souplesse de chat, Jacques Chauvineau, auteur depuis 2000 de deux rapports du Conseil économique et social sur la régionalisation ferroviaire, est l'un des principaux artisans de cette renaissance. Lorsque cet esprit curieux et optimiste, directeur du marketing de la SNCF de 1970 à 1980, se remémore les prémisses de cette bataille du rail de proximité, l'ancien conseiller technique de Charles Fiterman, laisse échapper un sourire désabusé qui en dit long sur ses difficultés à promouvoir, à l'origine, ses projets. Politique catapulté dans le chaudron de la SNCF en 1984, ce kamikaze brûle d'accompagner la nouvelle politique d'aménagement du territoire du pays. Minée par le chômage, la France restructure ses bassins d'emploi traditionnels. Elle a un besoin urgent d'accroître la mobilité inter ville de sa population, notamment dans le nord et l'est. Pour Jacques Chauvineau, la SNCF se doit d'accompagner ces mutations décisives. Politiquement, le moment paraît propice : grand défenseur du rail, le député maire de Lille Pierre Mauroy vient d'être nommé à Matignon et André Chadeau, ancien préfet du Nord, préside le conseil d'administration de la SNCF. Las, c'est sans compter sur les pesanteurs internes. Héritier de la grande tradition technicienne, le directeur général de la maison cheminote, Jean Dupuy, surnommé en interne le Major Thomson, ne prend guère le renouveau du TER au sérieux. Sans budget d'études spécifique, Chauvineau prêche dans le désert.

Travaillée par le courant libéral moderniste, la tête de la SNCF s'est convertie de fraîche date à des idées de rentabilité traditionnelle : tout ce qui nécessite un apport d'argent public est jugé déficitaire. Par ailleurs, son organisation interne, profondément originale, ne tient aucun compte du découpage territorial du pays.

Selon l'instruction générale OG1B n° 2 du règlement administratif, les « régions SNCF » conçues à l'origine pour casser les réseaux privés hérités du début du siècle, sont au nombre de 25 : voilà qui ne facilite pas les contacts transversaux avec les élus ! En riant, ses collègues se demandent pourquoi Jacques Chauvineau est allé se fourrer dans un tel placard... « Entreprise saint-simonienne, il fallait connaître la couleur des locomotives avant de lancer leur production, la SNCF souffrait d'une véritable incapacité à prendre en compte le point de vue de tiers », confie l'intéressé qui, lorsqu'il commande des études de nouveaux wagons à la direction matériel de la SNCF, s'entend répliquer par un responsable : « Si maintenant avant de concevoir des wagons, on doit demander l'avis des voyageurs, on n'est pas sorti ! »

Sans surprise, la première génération de nouvelles rames TER, des caisses carrées désuètes dès leur naissance, relève du fiasco complet. Pour secouer cette inertie, Jacques Chauvineau s'allie avec des motivés, notamment Maurice Doucet, de la région Centre. Ensemble, les deux pionniers lancent un concours de design. Une première dans ce domaine de transport ! Enfin, en imaginant des formes rondes bio-dynamiques, les créateurs prouvent aux sceptiques que le TER, ce n'est pas forcément la ligne de grand-papa avec ses voitures vert ardoise...

« Les régions ont sauvé le réseau secondaire de la SNCF, juge Dominique Plancke, président vert de la commission transports du Nord-Pas-de-Calais. Dans nos départements, nous avons très tôt investi dans les TER. » Confrontés au déclin de la mine et la sidérurgie, Les Flandres devaient, coûte que coûte, accroître la mobilité de ses populations. En passant commande de nouveaux matériels dès le début des années quatre-vingt, le patron du Nord-Pas-de-Calais, le socialiste Pierre Mauroy, poursuit un objectif de politique industrielle. Il entend préserver l'emploi local chez les constructeurs Alstom et Bombardier, respectivement installés à Petite-Forêt et Grespin, dans le Nord. En 2003, ces efforts sont récompensés : quatre-vingt-onze voyageurs en moyenne par train.

d:  
m  
ré  
re  
si

Ja  
C  
l'i  
ct  
19  
m  
é  
pi  
cl  
la  
pa  
ti  
d  
C  
si  
rz  
N  
c  
p  
d  
e  
a  
d  
s'  
n  
d  
o

À l'autre bout de l'Hexagone, sur les rives de la Méditerranéen, dénonce Chantal Duchêne du GART. Leurs interlo-  
blessées par le bétonnage et la pollution, on se congratule parecuteurs ferroviaires les acculaient au mur en leur disant : ou vous  
ment d'avoir plongé, sans retenue, dans le grand bain défiance à 85 % nos nouvelles rames ou vous n'aurez que de vieilles  
régionalisation ferroviaire. « En 1998, nous souffrions, en matière guimbarde de plus de trente ans sur vos lignes. Inacceptable ! »  
TER, d'un inacceptable retard d'investissement », évoque Michel Ces premières dépenses d'équipements plus ou moins librement  
Vauzelle, président du conseil régional de PACA et (ancien) maire consenties, les responsables politiques se sont ensuite heurtés de  
la cité cheminote d'Arles où, depuis des décennies, 1 000 ouvrier plein fouet, lors de la mise au point de leurs dessertes, à l'opacité  
techniciens réparent les matériels ferroviaires. La SNCF remplies méthodes de travail et de comptabilité de la SNCF. Grande  
si mal ses obligations à l'égard des voyageurs provençaux qu'une arrogance, gérant souverainement ses lignes comme un  
2000 j'ai été contraint de descendre personnellement sur les vêtements de l'État, celle-ci, accusent-ils, refusait d'écorner son sacro-  
ferrées, en tête de manifestation. » Rallier Toulon depuis Nice saint secret professionnel en dévoilant le « coût des hommes et des  
Cannes relevait du cauchemar. La ligne Aix-Marseille ne connaît pas machines » selon l'expression de Michel Vauzelle. « Négocier des  
tant qu'une voie, les étudiants de médecine et de droit des conventions d'exploitation avec la SNCF s'est révélé extrêmement  
cités du soleil poireautaient indéfiniment sur les quais, entre l'astidieux, se souvient le Breton Ambroise Guellec. Lors de nos  
cours. En cinq ans, en ne regardant pas à la dépense – le ferrovremières réunions, les cadres cheminots nous accablaient de  
pèse pour plus de 200 millions d'euros sur le budget de la régions documents truffés de sigles abscons. Nous avons dû recruter des  
les élus de PACA sont parvenus à porter de 290 à 450 le nombre spécialistes afin d'y voir plus clair. » Ulcéré par l'un de ses négocia-  
dessertes sur leurs territoires. En 2001, la liaison Pertuis-Mérignac, le pionnier breton a fini par obtenir sa mutation. Depuis, il a  
a été relancée, offrant à ses habitants un accès au TGV. 14 Tu le temps d'apprécier la disponibilité des trois directeurs successifs  
relient Briançon et Gap contre 8 précédemment. « Dans une région SNCF-Bretagne. « Nous avons fini par établir, avec leurs  
où les citoyens se sentaient abandonnés par les pouvoirs publics, des relations humaines de qualité », résume-t-il.  
pour le moins laissés à l'écart, cela fait une différence », assure De là à obtenir toutes les données chiffrées réclamées, il y a vis-  
cadre de la direction transport de PACA. De nombreuses gares ont un pas que la maison cheminote n'a guère franchi. Ainsi,  
été rénovées et 200 agents de sécurité engagés. Progressivement Midi-Pyrénées, tardivement engagé dans la reconquête de ses  
délinquance dans l'espace des TER, incivilités et fraude, a dim TER, on ne cache pas une certaine amertume. À la tête du conseil  
de 50 %. Un argument percutant dans des départements où le régional de cette province, la plus vaste de France, Martin Malvy a  
national s'investit d'une nouvelle mission, la défense du seul beau dédier au rail et à ses équipements plus de 288 millions  
public. « La population nous est reconnaissante de cette amélioration d'investissements, doubler le nombre de ses dessertes à  
notable de son cadre de vie, conclut Michel Vauzelle. Jeune auteur de 304 liaisons, lancer avec succès la première ligne régio-  
anciens avaient la nostalgie de ces gares d'autrefois, chaleureuse et conviviales. »  
encore supporter certaines chicaneries ubuesques. « En 2001, un  
S'ils sont aujourd'hui satisfaits des premiers résultats concrets après la signature du contrat de plan État-région, la SNCF a  
la régionalisation ferroviaire, la plupart des élus conservent de supprimer certains arrêts de TER au motif que nos quais  
souvenir cuisant de leur première confrontation avec la SNCF. Les gares étaient trop courts, s'indigne ce gascon. De qui se moque-  
« Certaines autorités organisatrices ont été soumises à un vérin ? Nos quais n'ont pas rétréci depuis la régionalisation ferroviaire !

Il est hors de question que nous finançons ces travaux ou que nous acceptions que la SNCF réduise, sans nous consulter, les horaires d'ouvertures de nos stations. »

Échaudés par ces accrochages, les élus régionaux ont cherché à étoffer leurs départements transports. Quoique désirés, ces recrutements n'ont guère été aisés tant les «gourous» susceptibles de tarifer à leur juste prix les prestations de la SNCF, de détecter ses ruses, ne courrent guère les bureaux des chasseurs de tête. De fait, ces experts ultrapointus offraient exclusivement... à la SNCF. Ainsi, jusqu'en 2000, la région Nord-Pas-de-Calais dépendait-elle, pour évaluer l'efficacité du cadencement de ses lignes, des estimations de son «agent double», Philippe P., un cadre cheminot détaché auprès de la nouvelle autorité organisatrice. Censé réintégrer avant la retraite son service d'origine, cet horairiste n'avait objectivement aucun intérêt à se fâcher à mort avec sa maison mère, en critiquant violemment sa médiocre ponctualité. Pour mettre fin à cette situation trouble, son successeur a été intégré à la fonction publique territoriale.

Avant le lancement de la régionalisation ferroviaire, la SNCF noyait dans d'énormes postes comptables les dépenses relevant des lignes nationales et celles qui sont afférentes à l'exploitation des lignes TER. Si, grâce à la loi, les élus ont obtenu que ces charges soient distinguées, dans la réalité, leur curiosité reste largement inassouvie. Au conseil régional du Limousin, on critique vivement le premier compte rendu de service délivré par la SNCF fin 2002: «La SNCF nous a annoncé une baisse de trafic et des résultats financiers inférieurs aux prévisions, s'étonne le président du conseil régional, Robert Salvy. Mais elle n'explique aucunement ces piétres résultats. S'agit-il d'un problème d'horaires, de cadencement des lignes, d'inconfort des matériels? Aucune analyse n'est menée.» Dans cette zone rurale, les réponses apportées à ces interrogations sont pourtant cruciales pour la poursuite ou l'abandon de la relance des TER. En achetant de nouvelles rames, le Limousin souhaitait

offrir une nouvelle chance au transport ferroviaire sur son territoire. Ces investissements n'ayant pour l'instant pas enrayer le déclin de la fréquentation des trains régionaux – les TER limougeauds ne comptent en moyenne que 21 voyageurs, il est donc difficile d'y rencontrer l'âme sœur –, la région, au terme de sa convention de 10 ans avec la SNCF, devra trancher. Le chemin de fer est-il un mode de déplacement de luxe en région rurale? Visiblement, les dirigeants cheminots eux-mêmes n'y croient plus puisqu'ils préfèrent payer à cette province des primes de malus plutôt que d'assurer scrupuleusement le service promis.

En Bretagne, en revanche, ils se démènent pour engranger les bonus (plus deux points de ponctualité en 2002). Preuve que ce système de régulation, censé garantir les régions de l'assiduité de la SNCF, montre ses limites. Un document présenté au conseil d'administration le confirme en révélant que : «Dans quelques régions, le dispositif de sanction financière de la qualité n'est pas actif.» À qui la faute? Dès 1997, la loi prévoyait bien la mise en place d'un comité de suivi de la régionalisation financière. Malheureusement, cette instance n'a jamais été désignée. Les gouvernements successifs auraient-ils peur de froisser les cheminots? Dans son rapport rédigé pour le Comité économique et social, Jacques Chauvineau dénonce avec virulence cette lacune.

Un aréopage vigilant aurait pourtant détecté les menaces qui pèsent sur l'embellie des TER. Roulées dans la farine par la SNCF, les régions ont été franchement menées en bateau par Réseau ferré de France, la structure en charge de l'entretien et du développement des voies ferroviaires. «Les devis de rénovation des voies sont systématiquement alourdis de 20%, s'agace Martin Malvy. Sans être surprenantes, ces dérives sont inacceptables.» Une antienne reprise en choeur par la Bretagne et la région PACA. «En 2001, lorsque nous avons signé le contrat de plan État-région, les experts publics avaient chiffré les investissements à réaliser. L'encre de ce document n'était pas encore sèche que les ingénieurs de RFF nous expliquaient que, pour mener réellement à bien ces travaux, il

Il es  
acce  
d'oi

I  
étoi  
mei  
tari  
rus  
ces  
jusq  
éva  
son  
de  
reti  
auc  
vio  
tio  
ter.

no  
lig  
lig  
soi  
ina  
le  
« I  
fin  
ré  
ré  
lig  
D  
so  
de

nous faudrait dépenser 10 fois plus d'argent. Il faudra un partenariat avec la SNCF et RFF, ont favorisé l'émergence de dénoncer le mal qu'occasionnent ces superstructures technochouveaux rapports de force, sans poser tous les garde-fous souhaitées à la démocratie. Car lorsque les concitoyens s'aperçoivent que les promesses qui leur avaient été faites n'ont pas été tenues jusqu'en 2005 avec la SNCF, ils ne disposaient guère d'informations incontestables sur les coûts réels de la compagnie. C'est l'inconstance des politiques qu'ils dénoncent ! Chantre du RFF agace prodigieusement...

À décharge de cet organisme, on objectera qu'il ne dispose régionalisation ferroviaire a paradoxalement révélé un déficit d'une grande marge de manœuvre. Sous-traitant l'essentiel de l'inter-régionalité. Aussi la SNCF, plombée par les pertes de tretien des infrastructures à la SNCF, il est également victime certains Corail, phosphore-t-elle déjà sur de nouveaux transferts son opacité. En matière de travaux d'aménagements des voies charges au détriment de ses partenaires. « La suppression par la travaille par ailleurs avec quelques groupes de BTP, lesquels n'hNCF de certains services de grandes lignes non rentables, contraintent pas à lisser de concert le prix de leurs prestations. Enfin, Rendant les régions à créer des TER de substitution, revient, du point ploie sous une dette de 26,6 milliards d'euros. Afin de lui redonner une vue de ces dernières, à élargir leur champ de compétence sans une faible marge de manœuvre, le gouvernement Raffarin transfert de ressource. C'est inacceptable pour elles », dénonce automne 2003, a décidé d'augmenter considérablement les péages Chauvineau.

sur les lignes qu'elles ont volontairement développées. Or l'La relance des TER ne s'enracinera dans l'Hexagone que si leur avait promis que la décentralisation effectuerait toutes choses les autorités organisatrices de transports parviennent à égales par ailleurs... « La création de RFF était une idée calamiteuse pour des déplacements dits intermodaux, associant grandes tonne Dominique Plancke. Il eût mieux valu résoudre définitivement, TER, métro, bus, etc. Or la réforme actuelle ne donne à la ment les problèmes d'endettement du système ferroviaire français qu'une compétence circonscrite au rail. Comment, dès lors, Dans le Nord-Pas-de-Calais, cette structure est incapable de tenir ses engagements. Carrefour ferroviaire stratégique, le croisement de les départements, ne doublonnent pas avec des services de voies Arras-Dunkerque Lille-Calais fait encore l'objet d'études RFF ? Comment concilier les impulsions données par les agglomérations que sa rénovation est inscrite dans le contrat de plan depuis 2004 avec celles induites par les régions ? Dans l'Hexagone, les

En 2007, le gouvernement a prévu d'organiser à l'Assemblée nationale, un large débat sur la régionalisation ferroviaire. À l'automne 2003, les crédits horizons, 40 % des trains TER auront déjà été modernisés. Mieux destinés à soutenir les transports urbains, le gouvernement englué dans ses difficultés budgétaires, confronté aux exigences de Raffarin a rafraîchi sérieusement les plus enthousiastes, Bruxelles, l'État ne sera-t-il pas tenté de négocter son soutien à Marseille où le chantier du tram est suspendu à une régions, qu'il a pourtant incitées à s'endetter en rénovant des améliorations de la conjoncture. De son côté, la SNCF redoute Ces dernières n'ont aucune certitude sur le sujet. Plus préoccupante écartelée entre des donneurs d'ordres de couleurs politiques encore, en lançant cette aventure originale, pouvoirs publics, éléphants, motivés par des calendriers électoraux déphasés. Un

alibi ? Elle-même sait jouer à merveille de ces coordinations insuffisantes entre élus. Et d'interlocuteur en interlocuteur, son discours peut changer du tout au tout. Dès qu'une région exige un peu de souplesse, la SNCF prétexte ainsi que tel effort est incompatible avec son système national. Puis cette évolution, donnée comme impossible en Midi-Pyrénées, sera jugée souhaitable au nord de la Loire...

Les politiques ont donc intérêt à faire preuve de la plus grande vigilance pour déjouer les pièges qui leur sont tendus. « La réforme est bien partie. Mais pour échapper à la routine bureaucratique, elle doit très vite trouver un second souffle », milite un Jacques Chauvineau inquiet. RFF n'entretient que la moitié des lignes dont il a la charge.

À quoi servirait-il de commander des trains high-tech si, par mesure de sécurité, on devait limiter leur vitesse ?

## CHAPITRE XIV

### Vers une recomposition syndicale

27 novembre 2003, 39<sup>e</sup> congrès de la CGT Cheminots. Trônant sur la vaste scène bleutée du Corum de Montpellier, ils forment un couple détonant, malicieusement assorti par l'histoire. Cintré dans son costume cravate brun, le visage orné d'une fine moustache de crooner, Didier Le Reste, quadragénaire soigné, secrétaire général du premier syndicat de la SNCF, scrute avec fébrilité son auditoire. Crispé, l'ancien contrôleur décline des propos convenus que l'on pourrait résumer ainsi : chemin de fer = service public = entreprise publique = statut des cheminots. À sa droite, en jean polo, lové dans son fauteuil à la manière d'un régent indulgent, Denis Andlauer, 47 ans, ex-dirigeant de la CFDT Rail, deuxième organisation maison, épilogue avec circonspection sur les passes d'armes qui viennent de le conduire à rompre avec sa maison<sup>1</sup>. L'ancien de la Ligue communiste révolutionnaire a rejoint, avec la totalité de son

1. Votée le 6 novembre, lors d'une assemblée générale passionnée, à une majorité de 50,16 %, la désaffiliation de la CFDT Cheminots, 11 000 membres, de la CFDT dirigée par François Chérèque, a couronné des mois de désaccords et de conflits internes violents qui, dès mai 2003, voyaient des cheminots en grève défiler avec des badges « CFDT en colère » pour protester contre le soutien apporté, par leur confédération, à la réforme générale des retraites. Dans un discours de rupture particulièrement virulent, Denis Andlauer, secrétaire général, soutenu par son bureau national, a violemment critiqué Chérèque. Entre ce militant, entré à la CFDT pendant les années soixante-dix, et le successeur de Nicole Notat, pour qui cette décennie constitue plus

bureau national, et un tiers de ses troupes, la CGT qu'il concurrençait depuis 20 ans. Voix cassée, barbe poivre et sel mais les yeux pétillants derrière ses lunettes de myope, Andlauer s'applique à désarmer les méfiances : non, les camarades issus de la CFDT n'ont pas l'intention de gauchiser, en sous-main, leur nouvelle centrale. S'ils rallient sa bannière, c'est pour construire, sous la houlette de son leader Bernard Thibault, ce syndicalisme rassemblé et démocratique, qu'ils estiment seul capable de contrer ce libéralisme qui menace...

Longuement mûri, ce parti pris d'union se veut un contre-pied, à la création, en 1995, de Sud Rail. Cette année-là, au sortir de la grande grève victorieuse sur les retraites, une première vague de militants CFDT de Paris-Est, déçue par la politique Nicole Notat, avait fondé, à la SNCF, une huitième organisation. Un séisme ! En moins de sept ans, Sud Rail ralliait 12 % des suffrages cheminots. Adepte d'un syndicalisme de pur contre-pouvoir, accompagnant aveuglement toute mobilisation – fut-elle minoritaire ou catégorielle –, le nouveau venu favorisait les surenchères entre OS. « Notre premier devoir est de répondre aux demandes des agents, se justifie Didier Fontaine, membre du bureau fédéral. Nous ne sommes pas surdéterminés par un contexte gouvernemental. Si les cheminots sont en capacité de se mobiliser, nous les appuyons. »

---

une parenthèse historique que le socle sur lequel doit se bâtir la CFDT d'aujourd'hui le divorce était consommé.

Proche de Bernard Thibault, Denis Andlauer a incité ses ouailles à rejoindre la CGT. Dans le même temps, un Comité national des partants à Sud Rail se constituait animé notamment par Philippe Floury, conducteur TGV de Lille et Patrick Perret de Reims.

L'ex-CFDT cheminots est devenue la Fédération des cheminots et activités complémentaires. Dans un premier temps, cette structure a proposé aux militants restants à la CFDT, sous la houlette de la FGTE, de partager en parts égales les moyens dont ils héritaient. Essuyant un refus de leurs interlocuteurs, les partants ont déménagé leurs bureaux, en emportant leurs ordinateurs personnels. En revanche, ils ont laissé, sur place, le serveur et les matériels d'imprimerie à la disposition des ministaires. Conformément à la loi en vigueur, la trésorerie de l'organisation de 87 000 euros a été répartie entre l'ex-CFDT et les fidèles de François Chérèque.

La CFDT ayant contesté, devant la justice, la régularité de l'Assemblée générale du 6 novembre, au motif que certains militants n'avaient pas été représentés, ces sommes sont bloquées sur des comptes bancaires.

Spontanéiste, Sud Rail séduisait les militants révoltés par l'autoritarisme des grandes centrales en revendiquant des pratiques de démocratie directe. Systématiquement, cette organisation consulte sa base avant d'avancer un compromis syndicats-direction. « Cette validation peut prendre plusieurs jours, maugréa un élu CGT. Elle a rendu toute sortie de conflit à la SNCF, interminable et aléatoire. »

Victimes des pratiques musclées des grandes OS, une poignée de cadres intermédiaires de la SNCF se réjouissaient secrètement de voir la CGT et la CFDT défiées dans leurs fiefs. Confrontés à l'incapacité de Sud Rail à juguler certains débordements de ses recrues, ils déchantairent rapidement.

Péché de jeunesse d'une organisation en phase de conquête ? Dans le même temps, Sud Rail affirme avoir rallié plus de 2 000 sympathisants, en doublant tactiquement la CGT et la CFDT sur leur gauche. Elle refuse en 1999 de parapher l'accord maison sur les trente-cinq heures. Non qu'elle soit opposée à la réduction du temps de travail. Bien au contraire. Simplement, elle prétendait que ce compromis, négocié principalement par la CFDT, ne créait pas assez d'emplois.

Par ricochet, ce positionnement radical de Sud Rail plaçait la CGT en situation délicate. « Critiquée par sa base, pour avoir signé, des deux mains, l'accord sur les 35 heures afin de satisfaire Gayssot, le ministre communiste des Transports, la direction du syndicat n'a, par la suite, plus osé s'engager », déplore un bon connaisseur de la centrale de Montreuil.

Déjà vives, les tensions entre syndicats cheminots s'attisaient encore en 2002. Le 29 mars en effet, Sud Rail se démarquait en soutenant un mouvement de grève, archi-catégoriel, de conducteurs quand, de leur côté, la CGT et la CFDT se contentaient, prudemment, d'une journée de grève. À l'origine, l'action visait à protester contre un projet de la direction, baptisé Cap Clients, un vaste plan de réorganisation des personnels de la SNCF sur un modèle de gestion par activité. « La CGT n'était pas définitivement fermée à cette évolution, révèle Danielle Sinoquet. Sous réserve qu'elle n'anticipe pas un éclatement de l'entreprise. Par la négociation,

nous avions déjà obtenu plus de 1 000 emplois. Au moment où l'on cassait du Lu et du Danone, nous étions satisfaits. » Négligeant ces conquêtes, la FGAAC et Sud Rail, minoritaires, perturbaient le pays près d'une semaine. Le temps de négocier divers avantages pour les personnels roulants, dont le droit, au combien révolutionnaire, de voyager gratuitement... en première classe. Indéfendable, mais la tactique a permis à Sud Rail, depuis, de passer devant la FGAAC chez les conducteurs.

Cette fois, martèlent donc les nouveaux partants de la CFDT, accueillis par la CGT, pas question d'affaiblir le mouvement social cheminot en suscitant un schisme supplémentaire. Dans la perspective des élections professionnelles du 26 mars 2004, les nouveaux conjurés veulent, au contraire, créer une dynamique incitant des milliers de salariés à se syndiquer. Leur objectif majeur ? Promouvoir, contre ceux qui prônent la concurrence comme horizon indépassable du progrès, la coopération, au niveau de l'Europe, de grands opérateurs dont les obligations de résultat seraient clairement fixées par les États nationaux et par les régions. « Une entreprise publique dont l'activité a été soigneusement contractualisée défend mieux l'intérêt général qu'une simple mise en concurrence », argumente un élu CGT du conseil d'administration de la SNCF. « Tous ensemble, assurent Didier Le Reste et Denis Andlauer, nous avons rendez-vous avec l'histoire. »

« Tous ensemble », le slogan est repris à Montpellier par leur invité d'honneur, Bernard Thibault : « La défense des droits acquis est impossible, sans prise en compte de la précarité qui nous entoure, assène le leader cheminot de 1995. Confortée dans sa démarche unitaire, notre confédération doit proposer à l'ensemble des Français des résolutions constructives. Il nous faut inventer autre chose. » Habile, l'orateur rappelle qu'en s'opposant à l'abandon de voies ferroviaires secondaires, les cheminots ont permis, depuis 1997, l'embellie des trains régionaux express, les TER. Tout comme ils ont contribué, par leurs protestations contre les agressions, à mobiliser l'entreprise sur ses missions de service public en Île-de-France. Ravi, son auditoire l'écoute en ronronnant. À l'égard du gouverne-

ment, le leader de la CGT affiche sa détermination. Mais il se garde bien de fermer la porte. Avec Thibault, en effet, la CGT a renoncé à se considérer comme une avant-garde militante, appelant à tout bout de champ au grand soir. Elle revendique désormais son indépendance politique. Ce qui ne va pas sans susciter quelques nostalgies dans ses rangs. Recentrée, abreuvée d'enquêtes d'opinions prenant le pouls de sa base, la centrale de Montreuil affirme faire avancer ses dossiers, quelle que soit la couleur politique du gouvernement. Aussi, tout en défendant avec vigueur le principe du droit de grève contre l'instauration d'un service garanti, Bernard Thibault engage-t-il résolument ses troupes à négocier avec leur direction les problèmes de conflictualité. De fait, pendant la préparation de l'action du 21 janvier 2004 contre le gel des salaires en 2003 et le plan de restructuration du fret, la CGT Cheminots a pesé de tout son poids, en réunion intersyndicale, pour que la FGAAC et Sud Rail se contentent d'une grève « carrée », c'est-à-dire un débrayage d'une journée. Après l'échec du mouvement de mai-juin 2003 sur la réforme des retraites du privé, ses négociateurs confient qu'ils ont intérêt à retarder, ne serait-ce que de six mois, un éventuel affrontement avec le pouvoir, afin de profiter du retour de la conjoncture économique.

Le leader de la CGT entend-il utiliser ce laps de temps pour tirer au mieux parti du rapport de force qu'il a construit avec l'Élysée et l'équipe Raffarin ? Sans doute... Désireux de réformer la sphère publique, le Premier ministre n'a en effet guère le choix. La CFDT en phase d'implosion, FO devenu partenaire imprévisible, l'hôte de Matignon doit s'appuyer sur la centrale de Bernard Thibault, auquel il sait gré de ne pas avoir joué les boutefeux contre sa réforme des pensions. En conséquence, depuis le retour de la droite aux affaires, Matignon privilégie un appui aux éléments les plus éclairés de la CGT. Dans son texte de loi sur le dialogue social, le ministre François Fillon reprend partiellement une proposition de cette organisation : à l'avenir toute alliance syndicale majoritaire pourra s'opposer à la signature d'une convention d'entreprise. Autant dire qu'il place, dans les entreprises publiques, les OS minoritaires sous

la tutelle d'une CGT largement dominante. Dans la même veine, le récent rapport Virville<sup>2</sup> sur le travail, propose de régler, enfin, le délicat problème de la représentativité des syndicats. Il préconise notamment, tous les 5 ans, la tenue d'élections spécifiques mesurant leur rapport de force. Une revendication majeure de la CGT et la CFDT cheminotes, épuisées par des campagnes électorales à répétition, organisées jusqu'à présent tous les dix-huit mois.

Ainsi, un scénario optimiste est possible ; dans ce contexte politique inédit, la recomposition syndicale en cours pourrait donc avoir une influence décisive sur l'avenir de la SNCF. Concrètement, depuis les élections professionnelles de mars 2004, le renforcement de la CGT par l'aile gauche de la CFDT pourrait faciliter l'émergence d'un syndicat hégémonique. Elle devrait également libérer cette formation dominante d'une peur atavique : celle de se faire double par la gauche. En situation de responsabilité, la CGT espère parvenir à nouer rapidement d'autres relations avec Sud Rail, propulsé par le deuxième OS de la SNCF, et empêcher les surenchères stériles.

L'événement aura-t-il la portée souhaitée par ses promoteurs ? À chaud, il n'a guère passionné les médias, découragés par le 410 délégués pesanteurs des organisations cheminotes. Quotidiens économiques et revues sociales se sont contentés de comptes rendus succincts. Les télévisions, majoritairement, ont fait l'impasse. Le désintéressement pour le mouvement social est sans surprise. Depuis 10 ans, les caméras ont quasiment déserté les grands rendez-vous militants. L'impuissance de la publicité, les salariés ont dû se résoudre à brûler leurs usines ou à polluer des rivières, avant que l'on ne mentionne leur situation au journal de vingt heures...

Au sein des entreprises publiques, en revanche, à la Poste comme à EDF, la reconfiguration du militantisme du rail a d'emblée attiré la curiosité. Dans un bulletin interne, la CGT EDF s'est vivement intéressée à l'accueil réservé aux militants CFDT par les cheminotes.

2. Commandées par le ministre des Affaires sociales, François Fillon, au directeur des ressources humaines de Renault, Michel Virville, ces propositions doivent nous la future loi de mobilisation pour l'emploi, annoncée par le président de la République Jacques Chirac, à l'occasion de ses voeux 2004.

cégétistes. À la tête de cette branche professionnelle, en effet, depuis le désaveu de Denis Cohen par 51 % de sa base sur l'épineux problème des retraites, les dirigeants syndicaux cherchent à résoudre cette lancinante question. Comment vendre à une base frileuse, les réformes négociées d'arrache-pied ?

À Montpellier, se sachant observés par leurs collègues du service public, les délégués cheminots de la CGT, présents dans la salle bondée, affichent leur détermination : « Aux yeux de l'opinion, nous avons eu l'impression de passer, sans transition, du statut de héros de 1995 à celui de parasite, commente Jean-Marie Labbé, un technicien retraité du fret. Nous sommes soulagés de repartir, avec une base rajeunie, vers un nouvel objectif. » Gratifiés d'applaudissements nourris, délivrés debout par l'assistance, les « nouveaux camarades ex-CFDT » se sentent, provisoirement, rassérénés. Pendant les « coupures », au bar du complexe montpelliérain pris d'assaut, les CGTistes les plus anciens se remémorent, un verre de bière ou un Pastis à la main, l'entraide pratiquée, au sortir de la guerre,

entre leur centrale et la CFTC, l'ancêtre confessionnel de la CFDT. Dans les travées, nimbées de musique pop, les plus jeunes – sur 410 délégués, 200 ont moins de trente-cinq ans – spéculent avec satisfaction sur le prochain scrutin professionnel. Peu marquée par les guerres d'appareils, exigeant avant tout chose des rémunérations en ligne avec ses diplômes, la nouvelle génération estime que le très prudent Didier Le Reste tient à tempérer. « Confrontés à deux CGC, un syndicat FO travaillé par des extrêmes et Sud Rail, n'aurons pas la partie facile, tempore le successeur de Thibault, dans son bureau de la porte Montreuil, décoré d'un poster de Che Guevara, d'une tapisserie de Tirana. Mais nous

chercherons à valoriser au maximum l'expérience de ceux qui nous rejoignent. » En réalité, redoutant d'être désavoué par une partie de son encadrement, notamment par Jean-Michel Sgorlon, son très orthodoxe

adjoint, Didier Le Reste n'a pas osé promouvoir massivement, au sein de son appareil, les dirigeants de l'ex-CFDT qui sont arrivés en réclamant des postes au bureau national, au risque de doucher l'enthousiasme de ces nouvelles troupes. Sous couvert d'anonymat, certains membres de son conseil national lui reprochent cette erreur tactique. « Il faut avoir le culot de jouer un coup de poker historique, se désole l'un d'eux. Le Reste aurait dit : "Camarades, je vous demande de transformer l'essai, j'ai confiance en vous", il aurait été suivi. »

Rue du Commandant-« Chuchote », surnom amical donné au siège de l'état-major, ces « tractations », curieusement, laissent sceptique. C'est peu dire qu'emprunt d'une grande lassitude l'encadrement n'anticipe aucun bouleversement interne décisif de l'éclatement de la CFDT Cheminots. « À la différence d'Air France ou de la RATP, affirme l'un de principaux dirigeants de la SNCF, nous n'avons jamais trouvé parmi les OS de la SNCF, le partenaire de la modernisation dont nous avions besoin. » Depuis que ses élus syndicaux ont contesté d'emblée en comité central d'entreprise, à l'automne 2003, son projet industriel, fruit de cinq années de réflexion, le P-DG Louis Gallois, adhérent à la CFDT du temps où il était à l'ENA, pincé par ce revers personnel, soigne les contacts directs avec ses salariés. D'humeur gaullienne, le chevènementiste enchaîne déplacements sur le terrain, forums de 20 000 personnes et envoi de questionnaires au domicile de ses salariés. Autant de démarches qui flattent son caractère. Et une conduite qui suscite la plus grande perplexité dans les rangs des OS. « Comment un président de la SNCF peut-il nous demander de nous engager sur un projet industriel avant d'avoir contractualisé avec sa tutelle les moyens dévolus à son entreprise ? », lui reproche Michel Beau, un ancien élu CFDT. La réalité est plus triviale : de la base au sommet de la maison, Gallois n'a passionné personne !

Aux yeux des militants, l'austère président de la SNCF reste illisible. Nul ne doute qu'il soit attaché à son entreprise, ou qu'il la défende vaillamment au niveau européen. Pourtant, certains cheminots syndiqués s'étonnent de ce que leur président endosse avec

autant de componction ses habits compassés de grand commis d'État. « Le patron nous reproche notre incapacité à évoluer mais ses options n'ont rien d'original, proteste Didier Le Reste. Réduire la voilure du fret, diminuer l'emploi. On a déjà donné avec les restructurations de la filiale messageries, le Sernam. » Un déni de réalité ? Tranchant, le leader accuse ses interlocuteurs de désinvolture. L'encre de l'accord sur la formation à peine sèche, la direction de la SNCF aurait commencé à tailler dans ces budgets. Tout comme elle grossirait, sous l'influence du gouvernement, les problèmes de conflictualité au sein de la maison. « En 2002, par agent, la conflictualité à la SNCF a été inférieure à celle de la RATP, assène Le Reste. En 2003, dans le conflit sur les retraites, les journées de grève ont été très peu nombreuses. »

Un mouvement syndical qui reproche au président de la SNCF un manque de cohérence ; un patron d'entreprise publique qui craignait l'apparition d'un syndicat majoritaire, avant de se rallier à la thèse gouvernementale d'un appui aux plus modernistes de la CGT ; un ministre de l'Aménagement du territoire, Gilles de Robien, qui se pique de promener dans toute l'Europe des élus cheminots minoritaires, afin de les sensibiliser à la prévention des grèves ; pas sûr encore que la SNCF sorte de l'ornière...

Peu disséquée, la clarification en cours au sein du syndicalisme cheminot est, en effet, comme le grand conflit de 1995, le fruit d'une longue maturation. Elle lève un coin du voile sur l'évolution, après la chute du mur de Berlin en 1989, des syndicats à l'égard de l'Europe. Dans un contexte de guerre froide, le monde des OS, à l'image des grandes puissances nationales, était alors divisé en deux blocs. Au sein de la FSM, la Fédération syndicale mondiale, la CGT côtoyait les représentants soviétiques, roumains, hongrois, cubains, etc. Partie prenante de la CES, la confédération européenne des syndicats affiliée au niveau mondial à la CISL, la CFDT, la FGAAC tissaient des liens avec les organisations britanniques, italiennes et allemandes. Finalement acquise en 1999, l'admission de la CGT au sein de ce deuxième cénacle a nécessité de la part de cette centrale un véritable *aggiornamento*. D'obédience communiste, le syndicat

français a même dû surmonter des méfiances tenaces. « Lors de notre premier déjeuner, un représentant allemand s'est assis en face de moi, un couteau entre les dents », se souvient Lucien Lecanu, ancien administrateur CGT de la SNCF. Une symbolique plutôt lourde !

Au contact de leurs partenaires européens, les OS tricolores découvrent qu'elles doivent d'urgence travailler ensemble si elles veulent imposer leurs choix originaux à Bruxelles. C'est donc en s'opposant aux réformes impulsées par la Commission européenne, notamment la directive sur la concurrence ferroviaire, que la CGT et la CFDT esquisSENT leur premier rapprochement. D'entrée de jeu, la tactique de ces OS est simple : pour contrer la libéralisation honnie, elles veulent promouvoir la coopération et la complémentarité entre grands réseaux étrangers. Illustration. Sur un parcours international en Europe, en raison d'obstacles techniques, commerciaux et sociaux, les trains de fret ne parcourraient pas plus de 500 kilomètres sur trois jours. Un bien piètre service ! En limitant les temps morts entre prises en charge nationales, parfois supérieurs à dix heures, les syndicalistes estiment que la SNCF pourrait accroître substantiellement les volumes qu'elle transporte, tout en portant à plus de 50 kilomètres/heure la vitesse de ses convois de marchandises.

Le 16 janvier 2004, la signature d'un accord baptisé ETF est venu, à point nommé, donner corps à ces aspirations. Selon ce texte important, ignoré là encore des médias, les opérateurs ferroviaires membres de la CER s'engagent à respecter, au niveau européen, un régime minimum de protection sociale, admis comme dérogatoire par l'Union européenne. Ce socle n'étant pas aussi protecteur que le statut cheminot, il s'accompagne d'une clause de non-régression sociale. En clair, lorsqu'un conducteur français tirera un train de fret en Italie ou en Allemagne, il bénéficiera des mêmes conditions de travail que lorsqu'il roule dans l'Hexagone. En retour, les sociétés étrangères membres de la CER, qui traverseront la France, ne pourront concurrencer la SNCF en pratiquant, comme les compagnies aériennes à bas prix dans le ciel, le dumping social.

Certains responsables syndicaux souhaiteraient désormais ouvrir avec l'Etat et leur président Louis Gallois un vrai débat de fond sur la compétitivité de leur maison. « C'est en posant concrètement les problèmes de production à la SNCF qu'il faut progresser », constate Denis Andlauer. Concernant le fret, en 2003, la CFDT prônait une réforme positive du système de primes à la traction, une réorganisation en profondeur du triage des wagons et des ateliers. En contrepartie de ces efforts, elle exigeait que les chargeurs, bénéficiaires d'énormes investissements publics d'infrastructures, s'engagent à moyen terme sur des volumes de trafic et qu'ils supportent des pénalités en cas de désistement. Irréaliste ? Afin de relancer le transport de marchandises, les syndicats souhaiteraient également recenser les transports de pondéreux, de déchets et autres grumes, relevant manifestement d'une mission de service public, de manière à organiser le subventionnement de ces convois, notamment par les régions. « Il serait quand même regrettable qu'en raison de tarifs trop élevés, nous ne puissions plus acheminer la paille et les sarments de bois, vitaux pour l'économie de régions agricoles et montagneuses », explique Jean-Paul Decourcelles, un cadre SNCF, ancien élu du Nord et administrateur CGT.

Sur le fond, syndicats et tutelle de l'entreprise s'opposent principalement sur le problème de l'organisation interne de la SNCF<sup>3</sup>. Côté direction, on aimerait découper la grande maison en entités indépendantes aux résultats clairement identifiés. C'était tout le sens du projet Cap Client, défendu bec et ongle par Louis Gallois. Côté syndicat, on se refuse à ce que les personnels des dépôts soient cantonnés dans telle ou telle tâche, les conducteurs spécialisés en

3. Jamais révélée, l'anecdote suivante en dit long sur l'importance décisive de cette thématique pour la CGT. Ainsi, en 1996, alors qu'il négociait avec les ministres Bernard Pons et Anne-Marie Idrac, Bernard Thibault aurait, dans un premier temps, accepté la constitution de RFF, la structure autonome en charge de gérer le réseau ferroviaire et sa dette. Ce n'est qu'en découvrant son appellation d'établissement public industriel – une structure susceptible de se voir transférer des personnels cheminots – que le syndicat a fait marche arrière et réclame, depuis, l'abrogation de cette réforme dans son programme.

fret plutôt qu'en transports voyageurs, ou les agents commerciaux dédiés exclusivement à la vente de billets grandes lignes, à l'exclusion de tout autre titre de transport. « Les jeunes qui nous ont rejoints ont envie de découvrir toute la maison, se défausse Didier Le Reste. La comptabilité de la SNCF permet d'identifier les coûts de telle ou telle opération. Il n'est pas nécessaire de reproduire ce découpage, en pointillé, dans l'organisation des salariés. » En réalité, la CGT redoute des filialisations de personnels et des rationalisations d'effectifs. Tout en s'opposant à Cap client, Denis Andlauer affirme avoir ouvert de nombreuses portes à Louis Gallois afin qu'il lance des expérimentations. Une version que conteste l'entourage de ce dernier. En plein été 2001, un rendez-vous discret a même été monté en urgence entre les deux hommes. « Lorsque j'ai évoqué d'autres pistes de réorganisation, poste par poste, Louis Gallois m'a arrêté tout net en me disant : le management c'est exclusivement mon affaire. » Visiblement, à la SNCF, où l'on vante volontiers les performances de la Deutsche Bahn, la cogestion chère à ce partenaire n'est guère à l'ordre du jour ! Fut-ce dans un cadre exotique, devant un verre de Perrier...

Même motivés par la peur de la concurrence, les appareils syndicaux ne parviendront pas à réveiller la SNCF sans convaincre leur base. Or, cette mobilisation en profondeur est loin d'être assurée. Premier handicap : la CFDT comme la CGT Cheminots souffrent de l'absence de toute une génération de quadras qui auraient pu faire évoluer leur héritage. « De 1985 à 1995, la SNCF a perdu près de 8 000 salariés par an, explique Danielle Sinoquet. Nous n'avons pu transmettre sereinement notre culture militante. » Depuis les recrutements massifs des années 2000, la centrale de Montreuil gère, certes, l'arrivée de nouvelles recrues. Mais ces dernières, bien que plus diplômées, sont tout aussi ignorantes de l'histoire d'un mouvement social rarement enseigné dans les universités. « Il nous faut surmonter la méconnaissance des jeunes cadres », poursuit Danielle Sinoquet, intervenante dans les séminaires ressources humaines de la SNCF. La direction cherche à tirer avantage de

cette situation en multipliant les contacts directs avec ses salariés. Manœuvres auxquelles la CGT riposte en favorisant les parrainages entre retraités et nouveaux recrutés. La centrale de Montreuil commence également, lentement, à promouvoir des syndicats de site, associant personnel du « statut » cheminot et autres catégories de salariés, personnels de nettoyage notamment. Un devoir de solidarité auquel ses jeunes sont attachés. Ouf, il était temps<sup>4</sup> !

Les OS réformatrices estiment avoir des difficultés à informer les dépôts, les établissements, des visions et des analyses circonstanciées mûries par leurs permanents<sup>5</sup>. Résultat, en dépit d'énormes quotas d'heures de délégation, 105 000 heures pour la seule CFDT en 2002, la conduite des débats, sur le terrain, souffre d'un défaut d'approfondissement. À cet égard, la lecture de l'interminable liste des repères revendicatifs, présentée au 39<sup>e</sup> congrès de la CGT, manquant de cohérence et de hiérarchisation, éclaire particulièrement ces flottements. Des paragraphes parfaitement sibyllins ou redondants n'ont pas été retoqués par la Confédération... de peur que leur suppression ne suscite, en retour, le dépôt d'amendements trop nombreux. Caricatural !

Incompréhensible pour le bétien du rail, le lancement systématique de mots d'ordre de grève, à l'occasion du changement annuel de service, révèle également ces difficultés des OS réformatrices à faire évoluer, sur le terrain, la mentalité des cheminots. Résolument en phase avec leur base, des syndicats réactifs devraient être en mesure d'éviter ces actions systématiques de plus en plus mal vécues par les usagers clients de la SNCF et ressenties comme une trahison par les élus régionaux qui ont lourdement investi dans les TER. Exemplaire de ce laisser-aller, la grève superflue menée au dépôt de Blancarde, en décembre 2003.

4. Les cheminots CGT qui souhaitent encarter des agents de nettoyage se heurtent à un problème de taille. Selon les statuts de la CGT, ces personnels, souvent dédaignés dans la grande maison SNCF, relèvent de la branche professionnelle des dockers. Or, cette dernière, très indépendante au sein de la confédération, et dirigée par un secrétaire peu commode, refuse absolument de lâcher ces nombreuses ouailles.

5. La CGT Cheminots est la branche professionnelle qui fournit à la CGT Confédérale le plus de permanents, soit quarante membres.

Sur ce site, au nord de Marseille, on répare, on astique, on remise locomotives et wagons depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Ici, quelque 930 conducteurs, techniciens, agents de maintenance, répartis en cinq unités, tractions, fret, Ter, TGV, se côtoient quotidiennement au foyer ou sous les rotondes de vastes ateliers. Les deux tiers des personnels travaillent en services postés, le plus souvent en 2/8, y compris le week-end. Des contraintes que refuseraient, sans doute de nombreux voyageurs. En fin de carrière, un conducteur de TGV perçoit, prime comprise, un salaire brut de 3 200 euros. Bastion de la CGT et de la FGAAC, l'établissement de Blançarde est en pointe dans les conflits politiques. À la tête de cette forteresse sensible, la SNCF a donc eu la bonne idée de nommer un jeune cadre particulièrement ouvert et enthousiaste, Jacques Rascol, statisticien de formation, ancien directeur de l'Observatoire social de la SNCF. Du matin au soir, il faut suivre ce chef d'établissement silhouette longiligne et foulée de sportif, enchaîner salutations et poignées de main, au rythme d'un élu en campagne électorale sur un marché de sous-préfecture. Chaque mois, Jacques Rascol rencontre ses OS et tient à contractualiser, par écrit, les promesses qui l'engagent, tout comme les désaccords qu'il ne parvient pas à concilier. Est-il récompensé de ses efforts ? Pas vraiment ! En dépit de ce climat apaisé, les mécaniciens de Blançarde ont bloqué, deux jours durant, lors du changement de service de décembre 2003, la circulation de certains trains TER dont ils sont par ailleurs très fiers.

Au nom de la SNCF, Rascol leur avait pourtant expliqué, début juillet, que l'entreprise souhaitait que les conducteurs assument d'une traite cinq allers et retours Marseille-Bordeaux, sans relais Toulouse. Aussitôt prévenues, les OS partaient en guerre contre l'allongement, réel, des étapes de conduites, de 5 à 7 heures en moyenne. Tenant compte de leurs réticences, dès novembre, la direction diminuait de 5 à 2 le nombre d'allers et retours requis. Acceptant cette obligation nouvelle, les OS, CGT et FGAAC à tête, appelaient tout de même leurs militants à cesser le travail afin de négocier des remboursements d'hôtels et des locaux de coups plus confortables. Autant d'améliorations de leurs conditions de

travail qu'elles auraient pu obtenir sans grève inutile. « Dans quelques années, ce type de conflictualité aura disparu », assure, serein, Jacques Rascol.

Visiblement, l'actuelle majorité et, dans une moindre mesure, l'opinion ne sont pas prêtes à accorder ce délai « d'adaptation » aux cheminots et à leur direction. Le ministre des Transports, Gilles de Robien, a donc prévenu : si la SNCF et les syndicats ne parviennent pas à se mettre d'accord, il y aura une loi sur le service minimum. Et qui dit loi dit *clash*, dont les usagers, comme le souligne la FUT, la fédération des usagers des transports, feront les frais. Un véritable gâchis qui fragiliserait une éventuelle recomposition du mouvement social cheminot.

## CHAPITRE XV

### La montée des périls

En novembre 2003, «le Cercle des transports» se réunissait à l'hôtel Crillon place de la Concorde. Une fois par mois, d'anciens dirigeants du rail, de l'aérien et de la route y échangent quelques propos de bon ton, sous la présidence d'un ingénieur général des Ponts. Ce jour-là, le sénateur alsacien Daniel Hoeffel lança le débat sur le thème : il existe une façon de faire bouger la SNCF, je l'ai découverte, il faut se montrer pédagogue. Et cet illustre sénateur de poursuivre son exposé sur les succès qu'il aurait remportés en matière de trains régionaux. Ce jour-là, la présentation optimiste du parlementaire alsacien provoqua quelques sourires ironiques dans l'assistance.

Au cours du débat qui suivit, un ancien patron d'UTA prit la parole pour expliquer, non sans un certain pragmatisme : «Il y a deux façons de devenir fou, disait le démocrate chrétien italien Giulio Andreotti, se prendre pour Napoléon ou tenter de réformer les chemins de fer.» Immédiatement, tous les membres du Cercle des transports s'esclaffèrent de ce bon mot. Après tout, si l'homme politique italien fut soupçonné des pires turpitudes avec la mafia par la justice de son pays, il restera dans l'Histoire comme un gestionnaire avisé, recordman de longévité gouvernementale.

Le bon sens de monsieur Andreotti pourrait bien être désavoué en France dans les mois qui viennent. Se réformer ou disparaître,

voilà l'alternative qui s'offre en effet à des pans entiers de la SNCF. Avec ses 38,9 milliards d'euros de dettes, le système ferroviaire ne peut plus s'enliser d'avantage. La grogne grandissante des usagers pousse le gouvernement Raffarin à ne pas reculer devant l'instauration d'un service minimum. En outre, la concurrence qui s'annonce devrait redistribuer le jeu plus vite qu'on ne le pense.

Portée par les élections régionales de mars 2004, une nouvelle génération d'élus arrive aux commandes. Ils pourraient bien être tentés de resserrer les boulons de leur politique ferroviaire. La commission de Bruxelles offre déjà la faculté aux pays membres d'introduire dans leur système législatif une concurrence en matière de lignes régionales. Certaines régions en Europe font désormais appel au privé. Demain, la France pourrait s'engager assez vite sur cette voie.

L'heure de la vérité des prix a sonné. En matière de transport de marchandises, le marché français est déjà théoriquement concurrentiel. Les directives européennes s'appliquent en effet depuis 2003. «Le fret est devenu le dossier décisif des prochains mois, confiait, en décembre dernier, Dominique Bussereau, secrétaire d'État aux Transports, la SNCF doit se battre, sinon elle sera rapidement marginalisée par les groupes allemands.» Ou par d'autres. En février 2004, le gouvernement a accordé à Eurotunnel une licence ferroviaire l'autorisant à rouler sur les rails français. Et Bussereau d'ajouter, apparemment optimiste : «Le système ferroviaire français n'est pas ringard, l'Europe lui donne une chance.»

À condition que la SNCF sache saisir l'opportunité. Et c'est là que le doute s'insinue. Patron d'une entreprise qui a peu évolué, à en juger par les rapports accablants de la Cour des comptes, Louis Gallois n'est plus forcément l'homme de la situation. «C'est un homme compétent», expliquait encore à l'automne 2003, aux auteurs de ce livre, Dominique Bussereau. Est-ce suffisant ? La guerre de positions avec les syndicats doit se muer en un débat sans concession, indispensable pour sauver la boutique. Il faut, pour cette mutation, un meneur d'hommes et un capitaine d'industrie. Loulou, comme l'appellent ses amis, n'a visiblement pas ce profil.

Un de ses amis de l'ENA, devenu un grand patron français et qui ne lui veut que du bien, explique sous couvert d'anonymat : «Loulou n'est pas le genre à animer une équipe de rugby en distribuant des canettes de bière ; or, face à 180 000 cheminots, il faut savoir mener une opération de type commando pour remuer le mammouth. De cela, Gallois est incapable.»

### Le privé en embuscade

Nouvel eldorado des compagnies ferroviaires, l'Allemagne représente un formidable laboratoire, préfigurant ce que pourrait connaître la France ces prochaines années. Le transport régional ferroviaire y a été décentralisé et la gestion confiée aux *landers*, l'équivalent de nos régions. Les autorités décentralisées allemandes ont obtenu de mettre en concurrence la DB, la SNCF allemande, avec d'autres opérateurs privés. Plusieurs groupes français sont déjà sur les rangs et se font les dents.

Réalisant un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros, la société française Connex a décroché plusieurs contrats dans la région de Berlin. Elle n'en est pas à son coup d'essai. Cette filiale de Veolia (ex-Vivendi-Environnement) est déjà présente en Australie, en Suède ou aux États Unis, où elle gère les chemins de fer de la banlieue de Boston et lorgne vers New York et Chicago<sup>1</sup>.

L'an passé, cette entreprise privée emmenait plusieurs centaines de ses cadres français en Allemagne pour leur montrer comment marche la régionalisation chez nos voisins. À la fin de cette petite escapade, un exercice créatif leur était proposé : «Vous êtes en France, une région lance un appel d'offre pour son chemin de fer, formulez une proposition.»

Sur combien de députés peut compter la SNCF ? Jusqu'à quand bénéficiera-t-elle de faveurs budgétaires ? Connex applique méticuleusement les recettes de lobbying systématique auprès de la

1. Depuis 1997, Connex gérait en Angleterre deux gros morceaux du réseau ferroviaire autour de Londres, mais n'a pas vu renouveler ses contrats à la fin de 2003 par les autorités anglaises.

classe politique qui sont à l'œuvre dans la maison mère, Veolia, autrefois Vivendi Environnement, présidée par Henri Proglio. Un club de réflexion a même été monté avec quelques élus. Des pourfendeurs de la SNCF comme l'universitaire et polémiste Christian Julianne sont invités à des petits déjeuners de travail. Un peu de pédagogie, pense-t-on, pourrait ouvrir les yeux à la classe politique sur d'autres façons de fonctionner à l'avenir.

Autre menace tout aussi sérieuse pour la SNCF, la RATP et une filiale de la Caisse des dépôts ont créé ensemble la société Eurailco dont la vocation est, elle aussi, d'exploiter des lignes ferroviaires de voyageurs. À l'instar de Connex, cette entreprise est partie s'implanter en Allemagne où elle a racheté un opérateur dans le *land* de la Rhénanie-Palatinat. L'objectif : travailler à terme sur des réseaux confiés par les régions françaises, un Nice-Digne par exemple.

Ultime banderille plantée dans la toute puissance de la SNCF, l'entreprise Eurotunnel a demandé une licence d'opérateur de fret entre la France et la Grande-Bretagne.

### Des résultats plombés

Les appétits du privé sont d'autant plus aiguisés que Louis Gallois voit la situation lui échapper. Les grèves du printemps 2003 l'ont fragilisé. La cassure est intervenue lorsque « Loulou » a découvert les pancartes des cheminots dans les cortèges de manifestants, alors qu'ils n'étaient pas concernés par la réforme envisagée. Après avoir retenu la leçon des mouvements de 1995, le gouvernement Raffarin avait exclu de son projet les régimes spéciaux de retraite, du type de ceux d'EDF ou de la SNCF.

Jusqu'à présent, Louis Gallois avait bâti sa bonne réputation auprès des gouvernements successifs sur ses bonnes relations avec les organisations syndicales. « Loulou, les cheminots, il faut les aimer, passer du temps avec eux », lui avait recommandé Le Floch. Autant de conseils qu'un Gallois, raide comme un poteau de ligne à haute tension, avait suivis avec un certain succès, en forçant un peu sa nature.

Cette fois, une grande partie de ses troupes ne l'a pas écouté. Ainsi, en ce fatal 13 mai 2003, les cheminots furent 60 % à arrêter le travail. Louis Gallois s'est senti trahi. « On s'est discrédité », se lamentait-il. Sous la pression de l'entourage de Gilles de Robien, le patron de la SNCF prendra sa plus belle plume pour rappeler à ses troupes que la réforme des retraites ne les concernait pas. Écrire une pareille missive, c'était s'infliger un désaveu personnel après tant de longs et patients efforts à l'égard des syndicats.

Du coup, la direction de la SNCF se montra particulièrement dure dans la gestion des suites du conflit. Durant la grande grève de 1995, des cadres avaient été molestés et enfermés plusieurs jours dans leurs locaux, sans qu'on leur ait accordé le moindre accès à des toilettes, traumatisés pour des années. Ces actions de commando n'avaient entraîné aucune sanction judiciaire. Et pour cause, les syndicats avaient menacé de se remettre en grève si c'était le cas.

Cette fois, la réaction de la direction de la SNCF fut brutale. Pas question de lisser les retenues sur les jours de grève. Hors de propos, de ne pas engager de procédures contre les agents qui firent preuve de violences. Le blues du patron de la SNCF fut encore aggravé par les pertes financières qu'entraîna le conflit social. Le coût en a été chiffré à plus de 200 millions d'euros. Sans ce boulet, le premier semestre 2003 aurait été quasiment équilibré, ce qui n'est pas le cas. Le 25 septembre 2003, le conseil d'administration de la SNCF prenait acte de la nouvelle donne financière. Le résultat de l'entreprise devrait être déficitaire pour l'année en cours.

Pour Louis Gallois, ce déficit d'exploitation est un formidable camouflet. « Vous avez une calculette à la place du cœur », lui lançaient les syndicalistes d'Aérospatiale qu'il présidait avant la SNCF. Or, Louis Gallois, qui avait réussi à retrouver un léger bénéfice d'exploitation ces dernières années, se retrouve à nouveau dans le rouge.

Le jour où le conseil d'administration est informé d'un déficit en 2003, le patron de l'UMP, Alain Juppé, se rend à Matignon en compagnie du président socialiste du conseil régional de l'Aquitaine. En présence des ministres de tutelle, Gilles de Robien et de

Dominique Bussereau, le patron de l'UMP tente de convaincre le Premier ministre de l'intérêt du TGV vers Bordeaux. Et Raffarin de rassurer son ami Juppé. Oublié le déficit d'exploitation de l'année 2003. Le TGV vers Bordeaux figure désormais au premier rang des priorités gouvernementales. Et on fera tout pour qu'il soit terminé en 2012.

«Coup de pouce de Raffarin au TGV», titre *Sud-Ouest* le lendemain. L'analyse du journal laisse perplexe. «Face à l'impécuniosité de l'État, Jean-Pierre Raffarin aurait par ailleurs entériné la nécessité de trouver des formes nouvelles de financement.» Lesquelles? On ne le saura guère. Une certitude: les 4,5 milliards d'euros susceptibles de financer un Paris-Bordeaux en deux heures dix (à lieu des trois heures traditionnelles) ne se trouvent ni à la SNCF, à RFF, ni dans le budget de l'État<sup>2</sup>.

Voici le paradoxe des chemins de fer français: le système ferroviaire s'enfonce dans un gouffre financier, mais les élus veulent

«Le nombre de voyageurs est en chute, la tendance est fort inquiétante, explique Pepy.

— Normal, le TGV Méditerranée a été lancé à une époque où il y avait encore 3,5 % de croissance, nous sommes désormais pratiquement en récession, nos prévisions ne peuvent pas être les mêmes», lui répond le patron de Geodis, Pierre Blayau.

À la tête de sa flotte de 14 000 camions, et fort de résultats bons et meilleurs positifs, cet inspecteur des finances ne se prive jamais de faire la leçon à tout le monde. Cette fois, l'ancien patron de Pont-à-Mousson et de Moulinex, le seul au Comité de la SNCF à avoir dirigé une entreprise privée, mérite d'être entendu. Plus des deux tiers des clients du TGV obtiennent une réduction à un titre ou à un autre. Avec des trains remplis à coup de tarifs bradés, les marges de profit s'érodent singulièrement. Pour peu qu'un retournement de conjoncture fasse chuter le coefficient de remplissage, comme en 2003, et la situation n'est guère glorieuse.

Fort marrie de ces mauvaises nouvelles, la direction de la SNCF adopte en urgence, fin septembre, un plan de rigueur baptisé «Starter». Les embauches de nouveaux cadres sont arrêtées jusqu'à la fin de l'année 2003. Les emplois en alternance sont gelés. D'habitude, toute modification de la politique du recrutement suppose que les syndicats soient consultés; cette fois, ils ne le furent pas. «Ce jour-là, explique un permanent syndical de la CFDT, j'ai compris que quelque chose était rompu.»

## Des voyageurs en panne

La grève du printemps n'explique pas, à elle seule, les mauvais résultats 2003. Un malheur n'arrivant jamais seul, cet automne n'est marqué par une chute notable du nombre de voyageurs. C'est une première depuis l'arrivée de Guillaume Pepy aux grandes lignes, sept ans auparavant. Avec le SRAS en Asie, la guerre en Irak, la crainte des attentats et la menace des «low cost» des compagnies aériennes, le bilan voyageurs est franchement mauvais pour 2003. La croissance en berne en France n'a fait qu'accentuer cette tendance.

Lorsque commencent à circuler ces mauvais chiffres, le comité exécutif de la SNCF, l'instance de direction de la maison, met ce qu'il a à question à l'ordre du jour.

Dans l'entourage de Louis Gallois, le ton se durcit face aux alliés usant, explique un proche du président de la SNCF, c'est une boîte où les agents sont le moins nombreux l'été, la période justement où les clients sont le plus nombreux, les cheminots veulent faire ce métier comme s'il n'était pas hors norme...» Voici les syndicats cultés financières qu'ils ont l'un et l'autre», explique Philippe Essig, l'ancien président de la SNCF devenu consultant pour le conseil régional d'Aquitaine sur le projet TGV vers Bordeaux.

2. Les bureaux d'étude de la SNCF sont même excessivement prudents sur l'orientation de trafic que l'entreprise peut escompter de cette ligne. Et cela pour raison simple, les chemins de fer n'ont aucune envie qu'on leur demande de mettre pot. «Tout le monde aujourd'hui se blinde, la SNCF comme RFF, en raison des revenus une sorte de bouc émissaire des difficultés présentes et à venir de la maison. «Même le choix des dépôts est tout à fait ingénierable, poursuit ce conseiller, leur localisation a été choisie à une

époque où les trajets étaient courts et où les hommes et les machines souffraient. Or ils n'ont plus aujourd'hui aucune justification économique. Dans les Alpes, il faut changer trois fois de locomotives, et de conducteurs sur certains trajets, ce n'est plus possible. »

Rien ne trouverait grâce aux yeux de syndicats présentés soudainement comme butés. « Nous avons fait appel au groupe Accor pour gérer les foyers, tout le monde était d'accord. Sauf que, dès qu'il a fallu supprimer trois postes dans un foyer des Pyrénées, tout le dossier a dû être renégocié... »

À la base, le discours musclé de la présidence est passé évidemment fort mal. « Ça va péter, explique un permanent syndical de la CGT, on en est revenu à une logique de paupérisation. Les gens ne représentent plus une ressource, mais un coût. » Et le même de s'insurger contre « le ralentissement de la vitesse de certains trains », et cela « pour grignoter quelques économies ».

Toujours à l'automne, un groupe de travail de soixante-dix cadres se réunissait dans le cadre des cycles d'intégration de l'Institut de management, rue d'Alésia. Un des patrons des grandes lignes, Mathias Emmerich, était venu plancher devant ce jeune auditoire. Fort bien vu de Louis Gallois, cet ami du socialiste Arnaud Montebourg se montrait parfaitement à l'aise pour expliquer la nouvelle ligne libérale de la direction. Et de parler de « rentabilité » et de marteler l'impérieuse nécessité d'une « productivité » accrue. « Moi, leur expliqua-t-il, je regarde les chiffres. La SNCF veut faire de l'argent et concurrencer les avions, les *low cost*. » Interrogé par un de ses interlocuteurs sur sa perception du service public, il se fit volontiers provocateur. « Le client, c'est celui qui paye, il faut s'intéresser aux CS+, les cadres très supérieurs... » Le message passa visiblement mal auprès de ces nouveaux venus à la SNCF.

« Tu abandonnes tout un pan du service public des chemins de fer : les chômeurs, les familles..., lui lança un jeune embauché.

– Je n'ai pas le temps de m'occuper de cela, lui répondit l'autre.

– Et bien moi, je pense qu'on n'est pas dans la même entreprise, reprit son interlocuteur, il n'y a pas que les *low cost* dans la vie... »

Certains des participants à cette session de formation concluront même à la sortie : « Nous avons eu l'impression de voir un anima-

teur télé regardant l'Audimat, sans se préoccuper de la qualité de l'émission. »

## Un plan de fret laborieux

Au début du mois d'octobre 2003, le séminaire des quelque cent cadres dirigeants eut lieu à Chantilly. Le nouveau directeur du fret, Marc Veron, devait y faire exposé très attendu. Venu de Thalès et d'Air France, le nouvel arrivant est l'ombre portée de Christian Blanc et de ses méthodes de restructuration. Sélectionné par un chasseur de têtes, Marc Veron passe en effet pour avoir un langage carré ; il a même été embauché pour cela. « 12 000 postes de cheminots à supprimer, confie-t-il en privé, c'est mon objectif économique ; pour le reste, il existe des Relations Humaines pour régler les problèmes humains. »

« Nous allons dans le mur, il faut réduire la voilure... » Personne ne protesta lorsque Veron démarra son topo à Chantilly. La situation du fret est calamiteuse, tout le monde le sait. 80 % du trafic à marge brute négative, presque 400 millions d'euros de pertes par an. Hélas, le malheureux patron du fret devait lâcher le mot de trop. « La SNCF n'a pas investi suffisamment toutes ces dernières années... » Classique, le coup du bilan permet de mettre en cause le prédécesseur. Et il est exact que depuis vingt-cinq ans, le fret est le parent pauvre de la SNCF. Mais le procédé était pourtant mal venu. Louis Gallois préside en effet la maison depuis sept ans, le prédécesseur, c'est donc lui. Ce jour-là, le patron de la SNCF piqua une colère mémorable. « Ces critiques sont insupportables, lança-t-il à Marc Veron, vous n'aurez pas une locomotive de plus... »

Du coup, l'ambiance du séminaire devint électrique. À l'issue de ces deux jours de réflexion, l'équipe de direction était plus abattue que jamais. « Le monde de la SNCF, explique un des participants, est un monde d'osmose entre un patron forcément de droit divin et les opérationnels. Lorsque surgit un conflit entre le président de la SNCF et une de ses ouailles, personne ne comprend. Les mecs ont été tétonnés, le lendemain matin de la présentation de Veron, ils chuchotaient encore. »

Les semaines passèrent, les deux hommes ne se parlaient plus guère. Trois jours avant le conseil d'administration où devait être présenté le plan fret, Louis Gallois se rendit à une invitation à déjeuner de Gilles de Robien, boulevard Saint-Germain, au ministère des Transports. Il était accompagné par Marc Veron. Avant le dessert, le ministre entama la négociation sur le montant de l'aide de l'État pour le fameux plan fret.

« À combien estimez-vous raisonnable notre aide ? », demanda de Robien. Après une brève hésitation et un regard tourmenté à son patron, le directeur du fret se lança courageusement : « Écoutez, avec un milliard et demi, on s'en sort. » « Pas du tout, l'interrompit Gallois, deux milliards seraient plus convenables, voire trois... » Stupeur chez de Robien et ses collaborateurs face à une telle mésentente entre le patron de la SNCF et son collaborateur. Le ministre demanda alors si un petit document chiffré pouvait étayer de telles prétentions financières. Et Gallois fut obligé de reconnaître qu'il était arrivé les mains vides.

« Nous pouvons vous faire parvenir quelque chose, lança le patron de la SNCF, dans les jours qui viennent, mais il faut que j'annonce quelque chose à mon conseil.

— Je suis désolé mais, dans ces conditions, rétorqua de Robien, je ne peux pas m'engager plus avant sur le montant de l'aide. »

Quelques jours plus tard, devant son conseil d'administration, Louis Gallois annonça le report du plan fret. Lequel sera présenté finalement, le 19 novembre. En revanche, le montant de l'aide de l'État ne sera connu qu'au début 2004. Ce sera finalement 800 millions d'euros. En échange, la SNCF s'engageait à vendre 700 millions d'actifs et à faire progresser la productivité de 20 % en trois ans. Il n'est pas interdit de rêver.

## De Robien-Gayssot, même combat

Si Gilles de Robien et Dominique Bussereau ont accentué leur pression sur Louis Gallois, le gouvernement Raffarin reste fondamentalement prudent en matière ferroviaire. Lors de la sécheresse

de l'été 2003, Gilles de Robien a forcé la SNCF à transporter les bottes de paille pour soulager les éleveurs qui commençaient à se faire entendre. « On n'y comprend rien, commente un syndicaliste, on nous demande de faire des économies et de reprendre des trafics abandonnés depuis des années, un vrai gouffre financier. »

Le 14 décembre 2003, les grands choix d'infrastructures furent annoncés lors du Comité interministériel d'aménagement du territoire (CIAT). Ils n'étaient pas marqués du sceau de l'imagination. Le communiste Jean-Claude Gayssot avait ouvert la boîte à Pandore des promesses gouvernementales, Gilles de Robien ne l'a guère renfermée, même s'il a réduit la voilure. Raffarin et lui se sont montrés de sacrés communicants pour annoncer trente-cinq grands projets d'infrastructure, dont sept pour les seuls TGV, pas moins. Le tout financé par les dividendes des sociétés d'autoroute restées dans le giron de l'État et un éventuel emprunt. Des calculs à la louche, et à échéance de 2010, voire 2020 ou 2025. Le père Noël 2003 était arrivé et il s'appelait Raffarin, qui a oublié, le temps d'une annonce, que l'argent public était rare et cher.

Il a donc plu du TGV dans toutes les villes de France : le Paris-Strasbourg naturellement, alors que tous les spécialistes pensent que cette ligne sera totalement déficitaire, le Montpellier-Barcelone, considéré comme une absurdité par la SNCF, ou encore le TGV vers Bordeaux, qu'Alain Juppé, on l'a vu, est venu quémander en septembre chez son ami Jean-Pierre Raffarin. Autant de lignes qui naturellement ne seront pas financées par la seule SNCF mais qui continueront à peser de tout leur poids sur l'endettement du système ferroviaire français.

Quant à la liaison entre Lyon et Turin, promise par Chirac à Silvio Berlusconi, elle avait fait l'objet d'un avis défavorable de la mission menée conjointement par les Ponts et l'Inspection générale des Finances. À elle seule, elle coûterait entre douze et quinze milliards d'euros, à échéance d'une vingtaine d'années. Or le gouvernement Raffarin en retient l'idée, quitte « à jouer un peu sur les délais », comme le confie alors avec franchise un conseiller gouvernemental.

Autant d'annonces qui font plaisir à une pelletée d'élus et qui font croire à l'opinion que le gouvernement privilégie le rail à la route. Il n'en est rien. Les Français ne vont pas être débarrassés miraculeusement des camions qui provoquent, lors de chaque départ en vacances, une embolie générale sur les autoroutes. À l'exception du désormais fameux Lyon-Turin, à échéance indéterminée, et de quelques projets ambitieux de cabotage sur l'eau, le plan Raffarin-de Robien ne concerne en rien le transport de marchandises.

Plus question d'imposer une redevance sur les camions, comme les Allemands sont en train de l'instaurer, non sans mal il est vrai. Ou d'augmenter le prix du gas-oil pour les routiers, comme le ministre des Transports lui-même l'avait évoqué. « Le rééquilibrage rail route est une vaste plaisanterie », souligne un des patrons de la SNCF. « Le problème, répond-on du côté du gouvernement, c'est que l'équipe de Louis Gallois est incapable de boucler des projets précis et crédibles quand elle vient quémander trois milliards d'euros pour le fret. » Un dialogue de sourds.

### Le pied sur le frein

Les zizanies au sein de l'état major, la déception des syndicats, la chute du nombre de voyageurs, les dérives du fret : autant de mauvaises pioches pour le pauvre Gallois. Pourtant, en ce début d'hiver 2004, le patron de la SNCF conserve une marge de manœuvre. « Depuis que la droite est arrivée au pouvoir, Louis Gallois ne fait pas dans la rébellion ouverte, explique un ingénieur des mines et ancien de la maison, qui a ses entrées chez Dominique Bussereau, il a été reconduit avec une feuille de route très précise, l'inverse de ce qu'il avait fait jusqu'à présent. » Et le même d'expliquer : « Le calcul du gouvernement est simple, ou Gallois mange sa cravate, et on le garde, ou il échoue, et on le remplace. » Loulou, ou l'art de raccrocher les wagons.

Annoncé avec un peu de retard, le projet de budget 2004 traduit bien ce recentrage. Louis Gallois parle d'un retour à l'équilibre d'exploitation dès 2005 grâce « à la maîtrise des frais de personnel ». Dès cette année, 3 500 emplois sont supprimés et l'augmentation

des salaires nettement moindre que l'inflation. Autant de raisons qui expliquent la journée de grève déclenchée le 21 janvier 2004.

D'un côté, Gallois donne des gages ; de l'autre, le gouvernement Raffarin freine considérablement ses propres ardeurs libérales. La façon dont Gilles de Robien tente de tempérer la fièvre des parlementaires UMP en matière de service minimum montre à quel point le pouvoir actuel veut éviter l'affrontement. À l'automne 2003, une menace d'embrasement était partie d'un groupe de députés de droite. Il fallait d'urgence que le parlement impose un service minimum. L'opinion publique, évaluée par les sondages, y est très largement favorable. Stupeur pourtant chez de Robien qui venait d'achever un large tour d'Europe pour examiner les solutions retenues chez nos partenaires en matière de continuité du service public. Le ministre en était revenu favorable à des accords d'entreprise, du type de « l'alarme sociale » mise en place par la RATP. Quitte à créer, dans un deuxième temps, un collège de sages qui puisse arbitrer certains conflits, à l'instar de certains pays du sud.

Face à la course à l'échalote à laquelle se livraient les parlementaires de l'UMP et de l'UDF, il fallait que de Robien réagisse. Ses conseillers se plongèrent immédiatement dans le programme présidentiel de Jacques Chirac, ce petit livre vert dont on sous-estime parfois la pertinence, pour y découvrir que le sujet était traité avec un certain doigté. Il était question essentiellement d'accords d'entreprise et de « service garanti », mais de « service minimum », point du tout. Le chef de l'Etat, échaudé en 1986 et 1995 par les cheminots, n'a jamais fait preuve en matière ferroviaire de prurit libéral. « C'était écrit au cordeau, commente un conseiller de Gilles de Robien, un vrai bonheur. »

Soutenu par l'Élysée, relayé par François Fillon, Gilles de Robien préconise la méthode douce. Lors du débat à l'Assemblée nationale en décembre 2003, l'ensemble des seize organisations syndicales est invité par le ministre des Transports. Toutes se rendent à l'Assemblée pour écouter sagement Gilles de Robien. L'occasion d'un dialogue savoureux entre le ministre et Didier Le Reste, le patron de la CGT Cheminots :

« Alors monsieur Le Reste, où en est-on de la conflictualité à la SNCF ?

— Cela va beaucoup mieux, monsieur le ministre.

— Si on veut, il y a eu tout de même 800 préavis de grève en 2002, dont 50 % suivis d'effets...

— Oh, ce n'est pas possible, lui répond son interlocuteur, vos chiffres me paraissent excessifs. »

Or ils ne l'étaient pas. Pas plus qu'ils ne vont baisser durant l'année 2003. « Monsieur Gallois se présente comme l'homme du dialogue, mais une pacification à mille préavis par an laisse rêveur », confie un proche de Gilles de Robien. Et le même de poursuivre : « On n'est jamais à l'abri d'un cocktail explosif. »

### Vers l'épreuve de force ?

Ce « cocktail explosif », tellement craint sous les lambris des palais gouvernementaux, pourra-t-il être indéfiniment différé ? La SNCF peut-elle se réformer sans un big bang qui verrait ouvertement s'affronter la direction et les éléments les plus passésistes du syndicalisme ferroviaire ? Brutale, cette thèse est défendue désormais par certains cadres dirigeants de la maison et de nombreux élus de droite qui ne voient pas d'autre issue à la sclérose de la SNCF. Beaucoup citent en exemple le bras de fer victorieux que Christian Blanc avait gagné contre les syndicats d'Air France au début des années quatre-vingt-dix.

Il est temps, en tout cas, de s'interroger sur les logiques d'entreprise à l'œuvre à la SNCF. On en distingue au moins quatre : les lignes de banlieue, les trains régionaux, le TGV et le fret. Autant d'activités qui n'ont pas grand-chose à voir entre elles. Sans parler des filiales en folie où l'on voit le chemin de fer devenu l'actionnaire de référence de Geodis, son principal concurrent par ailleurs.

À la périphérie des grandes villes et notamment en Île-de-France, les trains qui circulent ont une vraie mission de service public. Véritable clientèle captive, des usagers paient leur carte orange, subissent des retards et des grèves à répétition, et finalement courbent le dos. Ces voyageurs doivent pouvoir compter sur l'action d'un État

protecteur qui remette enfin à niveau des lignes trop longtemps délaissées par les directions successives de la SNCF. Il en va de la qualité de vie, chaque jour, de plus de deux millions de passagers de banlieue.

La logique du service public s'impose également pour les trains régionaux qui répondent à d'évidentes nécessités d'aménagement du territoire. Seul problème, les conseils régionaux se voient attribuer, par un État impécunieux, des charges de plus en plus lourdes. Ces élus sont condamnés à resserrer les boulons et à faire appel. Au détriment du service public ? Personne n'ose évoquer pour l'instant une telle éventualité.

Avec les TGV, on entre sans aucun doute dans un secteur clairement marchand. Les grandes lignes représentent d'ailleurs le seul secteur rentable de la SNCF ; elles pourraient l'être bien d'avantage. Face à la concurrence de l'aérien, les règles du marché devraient devenir les seules logiques à l'œuvre. Pas de chance, la concurrence ne devrait intervenir dans le secteur du TGV qu'*« in fine »*, c'est-à-dire en 2007.

Dernier pôle du système ferroviaire, le transport de marchandises est perçu de plus en plus comme une activité purement marchande. La plupart des pays voisins ont soutenu l'arrivée de la concurrence pour forcer ce secteur à se moderniser. Le soutien à bout de bras de monopoles nationaux n'est plus une formule efficace.

Il est temps de sortir de ces cadres conceptuels purement idéologiques. C'est la seule façon de sauver ce qui doit l'être du service public, ce mot alibi brandi pour justifier toutes les inerties. À moins qu'on ne veuille assister au déclin programmé des chemins de fer, qui furent et doivent rester une légitime fierté nationale.

## CONCLUSION

### **La vieille dame, le dentiste et la roulette**

**L**a SNCF est une vieille dame née en 1937 qui a le teint encore pimpant, l'œil vif, mais les dents en piteux état. Elle sait bien qu'il faudrait l'opérer, qu'un dentiste – un patron énergique adossé à un État volontariste – devrait intervenir avec ses appareils de torture. Mais la vieille dame a peur de s'asseoir sur le siège dans le cabinet dentaire face au dentiste dans sa blouse blanche. Avec sa roulette, le dentiste l'effraie.

Bien sûr, elle devrait se dire : « Les rages de dents me font mal, si j'ai besoin d'une petite extraction dentaire, qu'on me le dise. » Mais Dame SNCF ne raisonne pas comme cela. Elle ne veut pas qu'on aille voir au fond de sa mâchoire, que le gouvernement français sache enfin où il en est avec ses fichus comptes. Elle, qui s'est habituée à vivre avec sa douleur, préfère attendre. L'éternité, plus une grève.

La vieille dame devrait se raisonner. « Après tout, une intervention, ce n'est pas la mort. » Autrefois, le dentiste intervenait à vif. Aujourd'hui, certains hommes de l'art opèrent proprement, sans douleur et sous anesthésie, avec des départs à la retraite en douceur et des indemnités. Après tout, mieux vaut arracher une dent, voire deux, pour sauver toute la mâchoire. Mais les cheminots ne raisonnent pas comme cela, ils pensent qu'ils vont souffrir à la moindre intervention. Ils craignent même de souffrir atrocement.

Si on ouvre grand la mâchoire, il y aura forcément de la casse : du fret carié, des Corails avariés ou des trains de banlieue entartrés. Or, il faut accepter le dégât. La vie, c'est toujours un peu de dégât. En revanche, chaque jour qui passe sans intervenir, et c'est la gingivite programmée. Ce sont toutes les dents de la SNCF qui vont se déchausser. Alors que d'autres, dans le secteur privé, montrent déjà leurs belles dents blanches et carnivores.

Le pire, c'est que le dentiste, c'est-à-dire l'État, a encore plus la trouille d'intervenir que sa propre malade. Ce docteur Diafoirus cause bien, même en latin. Les experts de la Cour des comptes et d'ailleurs lui ont enseigné l'art et la manière. On possède d'innombrables clichés de la pauvre dentition de notre vieille dame.

Mais l'homme de l'art ne veut rien savoir, referme la bouche de la malade, veut éviter à tout prix les cris et les hurlements. Peu importe si la SNCF est condamnée au dépérissement. On peut toujours l'attribuer à l'Europe, à la conjoncture ou à la sclérose syndicale. Sans que le corps (social) ne soit agité de spasmes inutiles.

Pas question qu'on entende le bruit de la roulette sur le rail du chemin de fer.

## TABLE

<i>Introduction : Touche pas à ma SNCF ! .....</i>	9
--	---

### PREMIÈRE PARTIE

#### Les occasions ratées

CHAPITRE PREMIER. – Du déficit à grande vitesse .....	17
CHAPITRE II. – L'électrochoc de 1995 .....	35
CHAPITRE III. – Le Floch-Prigent ou l'échappée belle .....	51
CHAPITRE IV. – Louis Gallois, le bon élève .....	67
CHAPITRE V. – L'impasse financière .....	81

### DEUXIÈME PARTIE

#### La forteresse autiste

CHAPITRE VI. – « Pas de couilles, pas d'embrouilles » .....	95
CHAPITRE VII. – Des trains à deux vitesses .....	113
CHAPITRE VIII. – Le fret, incinérateur à subventions .....	131
CHAPITRE IX. – Les wagons renifleurs .....	149

CHAPITRE X. – Petits arrangements entre amis .....	161
CHAPITRE XI. – 650 filiales en folie .....	183

**TROISIÈME PARTIE**  
**L'Europe, la concurrence et le service public**

CHAPITRE XII. – La religion du TGV .....	199
CHAPITRE XIII. – L'embellie fragile de la régionalisation .....	215
CHAPITRE XIV. – Vers une recomposition syndicale .....	231
CHAPITRE XV. – La montée des périls .....	247
<i>Conclusion : La vieille dame, le dentiste et la roulette .....</i>	268

**DANS LA COLLECTION « DOCUMENTS »**  
au cherche midi

**CHRISTINE ABDELKrim-DELANNE**  
*Guerre du Golfe*  
*La Sale Guerre propre*

**THIERRY GADAULT**  
et **OLIVIER NICOLAS**  
*Les Fasseyeurs des Services Publics*

**ANDRÉ BENDJEBBAR**  
*Histoire secrète de la bombe*  
*atomique française*

**TRISTAN GASTON-BRETON**  
*Sauvez l'or de la Banque de France !*  
*L'incroyable périple (1940-1945)*

**LAURENCE BENEUX-SERGE GARDE**  
*Le Livre de la honte*  
*Les réseaux pédophiles*

**PASCAL GOBRY**  
*Handicapés : l'enquête interdite*

**JEAN BERNARD**  
*La Médecine du futur*

**PHILIPPE LAMARQUE**  
*Le Débarquement en Provence*  
*15 août 1944*

**GWENN-AËL BOLLORÉ**  
*J'ai débarqué le 6 juin 1944*

**DOMINIQUE LORMIER**  
*Les Combats victorieux de la Résistance*  
*française dans la libération, 1944-1945*

**VIRGINIE BUISSON**  
*Lettres retenues*  
*Correspondance confisquée des déportés de la Commune*  
*en Nouvelle-Calédonie*

*Rommel, la fin d'un mythe*

**BARTHÉLEMY COURMONT**  
*Terrorisme et contre-terrorisme*

**JEAN-PIERRE LUMINET**  
*Le Feu du ciel*  
*Météores et astéroïdes : des tueurs*

**ALEXANDRE DOROZYNSKI**  
*Moi, Vladimir Oulianov, dit Lénine*  
*Le roman du bolchevisme*

**PHILIPPE MAURICE**  
*De la haine à la vie*

**JEAN-LUC EINAUDI**  
*Un Algérien, Maurice Laban*

**FAWZI MELLAH**  
*Clandestin en Méditerranée*

**Viet-nam**  
*La guerre d'Indochine (1945-1954)*

**DOMINIQUE MEYNEL**  
*Le Couloir des urgences*

**PHILIPPE EVEN**  
*Les Scandales des hôpitaux de Paris*  
*et de l'hôpital Pompidou*

**MARTIN MONESTIER**  
*Peines de mort*  
*Histoire et techniques des exécutions capitales*  
*des origines à nos jours*

**PHILIPPE EVEN et BERNARD DEBRÉ**  
*Avertissement aux malades,*  
*aux médecins et aux élus*

**Les Animaux-soldats**  
*Histoire militaire des animaux*  
*des origines à nos jours*

THÉODORE MONOD  
*Le Chercheur d'absolu*

KEIJI NAKAZAWA  
*J'avais six ans à Hiroshima,  
le 6 août 1945, 8 h 15*

JEAN-LUC PORQUET  
*Jacques Ellul,  
l'homme qui avait presque tout prévu*

YVES POURCHER  
*Pierre Laval vu par sa fille  
d'après ses carnets intimes*

EDWARD RADZINSKY  
*Nicolas II, le dernier des tsars*

MAURICE RAJSFUS,  
*La Police de Vichy,  
les forces de l'Ordre françaises  
au service de la Gestapo, 1940-1944*

*Les Français de la débâcle  
Juin-septembre 1940, un si bel été*  
*Mai 68. Sous les pavés, la répression  
juin 1968-mars 1974*

*Opération étoile jaune  
suivi de  
Jeudi noir*

*La Rafle du Vel' d'Hiv*

JULIUS ROSNER  
*Dans les coulisses du rideau de fer  
Autopsie d'un régime totalitaire*

JACQUES ROSSI  
*Manuel du goulag*

*Qu'elle était belle cette utopie  
Chroniques du goulag*

*Jacques le Français,  
Pour mémoire du Goulag*  
en collaboration avec Michèle Sarde

MOHAMED SIFAOUTI  
*La France, malade de l'islamisme*

*Mes «frères» assassins  
Comment j'ai infiltré une cellule  
d'Al-Qaida*

VÉRONIQUE VASSEUR  
 *Médecin-chef à la prison de la Santé*

MARTIN WINCKLER  
*Odyssée, une aventure radiophonique*

STANISLAV ZÁMEČNÍK  
*C'était ça, Dachau  
1933-1945*

DANIEL ZIMMERMANN  
*Jules Vallès, l'Irrégulier*

