

Jean Dupuy, D. G. de la SNCF, 1985 - 1987

Né le 23 septembre 1927 à Tulle et mort le 30 juillet 2021 à son domicile de Garches, est un cadre dirigeant de la SNCF, considéré par les cheminots comme le père du TGV français.

Formation et début de carrière

Il entre à Polytechnique en 1948 et en sort classé 4^e. Il fait ensuite l'École des mines de Paris et entre dans le Corps des mines.

Il passe 4 ans à servir dans l'Administration, à Saint-Etienne.

Activités ferroviaire et développement du TGV

Il entre en 1956 à la SNCF où il reste jusqu'en 1987. Il occupe d'abord différents postes au service du matériel¹. Il devient directeur adjoint (1967) puis directeur (1971) du Matériel et de la Traction, directeur général adjoint (1974) puis directeur général de la SNCF (1985). Il démissionne en 1987 car il est en désaccord avec les objectifs qui lui sont fixés par le gouvernement².

De 1967 à 1987, il se consacre au développement des trains à grande vitesse. Il est épaulé par Jules Antonini, secrétaire général de la SNCF qui sensibilise le général de Gaulle et Georges Pompidou à l'intérêt du projet, ainsi que par une équipe technique brillante³. Il est considéré par ses collaborateurs comme le père du TGV français, même s'il attribue lui-même modestement la paternité à Georges Pompidou³.

Il se distingue comme un meneur d'hommes qui sait déléguer, mais il prend aussi lui-même différentes décisions techniques majeures concernant le TGV qui se sont avérées gagnantes, notamment celle d'avoir des rames articulées avec chaque bogie portant 2 caisses⁴, celle de l'alimentation électrique par caténaire alors que la plupart des experts recommandaient l'utilisation de turbines à gaz, et il pousse la réalisation des amortisseurs à « front raide »³

Le 26 février 1981, il fait franchir au TGV le record de vitesse de l'époque (qui était de 331 km/h), dans une rame avec une soixantaine de journalistes. Ce jour-là, dans la cabine de pilotage du train, Jean Dupuy donne l'ordre au conducteur de dépasser la vitesse initialement prévue pour la démonstration de 360 km/h, et c'est aussi lui qui donne l'ordre de freiner à 379 km/h^{5,6}.

Activités ultérieures

Après son départ de la SNCF, il devient président du directoire de l'Office d'annonces (ODA), une filiale du groupe Havas et de COGECOM⁷, qui exploitait la régie publicitaire des annuaires téléphoniques⁸ avec environ 4000 employés. Il prend sa retraite le 1^{er} juillet 1991 et cède son poste à Jean-Louis Pallu, qui fut directeur général pendant 8 ans.

M. Jean Dupuy est nommé directeur général de la SNCF

Le Monde 12 décembre 1985

C'est un pur produit de la filière polytechnicienne au sein de la SNCF qui accède à la direction des chemins de fer français ! M. Jean Dupuy y a effectué toute sa carrière.

Sorti de l'École polytechnique (promotion 1948) et de l'École des mines, il entre à la SNCF en 1956. Il y occupe, tour à tour, les postes de chef d'arrondissement de la traction de Metz, chef d'arrondissement du matériel à Bischheim, chef de division de l'entretien du matériel moteurs, chef du service du matériel et de la traction de la région du Sud-Ouest, directeur adjoint du matériel et de la traction, directeur de la région Est. En 1971, il est nommé directeur du matériel, puis, en 1984, directeur général adjoint. M. Dupuy a participé à la conception et à la réalisation du TGV Sud-Est.

Le nouveau directeur général, qui a cinquante-huit ans, est issu de la " noblesse " ferroviaire. " Mineur " et " tractionnaire ", il est pétri des traditions techniciennes de la société nationale, qui privilégient le respect des règlements et le bon fonctionnement du matériel. Le tandem qu'il formera avec M. Philippe Essig, président de la SNCF, est assez complémentaire. Celui-ci amortira, par son goût du dialogue, les effets négatifs que les façons quelquefois cassantes de son directeur pourraient produire à l'extérieur de la maison.

M. Essig, plus sensible au service du public, et M. Dupuy, plus proche des cheminots, devront faire équipe pour mener à bien l'ensemble des missions imparties à la SNCF et pour poursuivre sa modernisation tant technique que psychologique.

La CGT cherche à éviter la privatisation des filiales de la SNCF

Le Monde 10 avril 1986

En présentant à la presse, le mardi 8 avril, les résultats d'une étude intitulée " Perspectives SNCF dans le transport marchandises ", le comité central d'entreprise de la SNCF, qu'anime la CGT, voulait informer l'opinion publique des méfaits prévisibles de la privatisation de certaines des activités de la société nationale. En effet, parmi celles-ci, que les partis de la nouvelle majorité voudraient détacher de la SNCF, figurent des filiales vouées au transport des marchandises (Calberson, SCETA, etc.). Selon l'UDF et le RPR, le ferroviaire sort de sa vocation en se préoccupant des transports routiers ou du stockage.

L'étude commandée par le CCE et réalisée par l'Institut des sciences mathématiques économiques appliquées (ISMEA) rejoint de nombreuses réflexions déjà menées par des instituts spécialisés : la SNCF n'a pas, en matière de transport de marchandises, une conception d'entrepreneur. Elle est, certes, commercialement agressive, mais sans avoir élaboré de stratégie commerciale. Il est indispensable qu'elle ne se limite plus à tirer des trains de marchandises, mais qu'elle s'efforce d'aller au-devant des besoins de la clientèle en offrant un service complet qui implique une forte valeur ajoutée (stockage, conditionnement, comptabilité, etc.).

Les conclusions s'imposent d'elles-mêmes. Il serait dommageable de séparer la SNCF de ses filiales qui pourraient lui permettre de dégager des marges bénéficiaires. Pas question non plus de continuer dans la voie de la diminution des effectifs mis en branle par le pouvoir socialiste (6 000 emplois supprimés en 1985) puisque tous les bras et toutes les compétences seront nécessaires pour réussir la révolution culturelle à laquelle le CCE voudrait que la direction convie tous les cheminots.

Voilà le gouvernement prévenu. S'il persévère dans ses projets de dépecer la SNCF, le CCE et la CGT diront haut et fort, études à l'appui, que de telles mesures ne sont ni inévitables ni de bonne gestion.

LE PS CRITIQUE TRÈS VIVEMENT LE PLAN DE RIGUEUR DU PRÉSIDENT DE LA SNCF

Le Monde 28 avril 1986

Le Parti socialiste " a pris connaissance avec surprise et indignation du nouveau plan de rigueur mis en œuvre par la direction de la SNCF sous prétexte d'une adaptation indispensable de sa politique économique et sociale ", indique un communiqué publié le jeudi 24 avril.

Selon le PS, " rien n'imposait la remise en cause des décisions prises quelques mois auparavant seulement pour l'exercice 1986 ". Il souligne également la " contradiction " entre les prévisions d'aggravation des pertes du trafic faites par la SNCF d'une part, " les perspectives de relance de l'activité annoncées par le gouvernement ainsi que les projections d'évolution plus favorables du potentiel transportable faites par de nombreux économistes français et étrangers ", d'autre part.

" L'indignation " des socialistes s'explique parce que " le remède au déséquilibre budgétaire (...) est recherché par une diminution massive des effectifs qui va au-delà du supportable ", et qui se fera au détriment de la qualité du service offert.

[On notera que M. Philippe Essig, président de la SNCF, qui a exposé ses objectifs dans le Monde du 22 avril, a été nommé par le précédent gouvernement socialiste.]

La SNCF va multiplier les TGV de province à province

Par ALAIN FAUJAS. 25 septembre 1986

La SNCF croit plus que jamais au train à grande vitesse, qui lui laisse, bon an mal an, 740 millions de francs de bénéfice net sur la ligne Sud-Est, et qui lui a permis de concurrencer vigoureusement l'avion et la voiture. En présentant, le 23 septembre, à la presse, les maquettes des voitures du futur TGV-Atlantique, M. Jean Dupuy, directeur général de la SNCF, a confirmé que la politique de développement de la voie ferrée en France reposerait, pendant la prochaine décennie, sur une extension progressive à l'ensemble du territoire du train le plus rapide du monde.

La première étape de la création d'un véritable réseau TGV sera franchie en septembre 1989, lorsque des rames bleu, blanc et argent prendront le chemin de la Bretagne et, un an plus tard, celui de Bordeaux et du Sud-Ouest. M. Dupuy a précisé que ce TGV, baptisé "Atlantique", ne serait pas une simple modernisation de son aîné Sud-Est, mais une deuxième génération équipée de progrès "significatifs". Les nouveaux moteurs asynchrones autopilotés et les freins à disques contrôlés par des microprocesseurs accroîtront les performances des rames qui circuleront sur la voie nouvelle à 300 kilomètres/heure, contre 270 kilomètres/heure en direction de Lyon. En outre, chaque convoi transportera environ 30 % de voyageurs de plus.

Les améliorations les plus spectaculaires concerneront le confort. Chaque voiture comportera un petit salon en première classe, des compartiments conviviaux pour les familles et les groupes, des espaces pour les enfants et un bar plus vaste, où il sera possible de se détendre sans attendre trop longtemps boissons chaudes et plats réchauffés. Surtout, la suspension a été totalement revue. " Dans le TGV-Sud-Est, nous avons résolu de façon parfaite les problèmes de sécurité, a déclaré M. Dupuy, mais en partie au détriment du confort, car les caisses subissent de grandes vibrations. Nous avons beaucoup travaillé pour résoudre ce problème, car il fallait que l'on puisse écrire à 300 kilomètres/heure sans que la main tremblote. Nous avons retrouvé le confort d'une voiture Corail roulant à 160 kilomètres/heure. " La nouvelle suspension pneumatique sera progressivement étendue aux rames du réseau Sud-Est d'ici à 1990.

La SNCF a bien l'intention de faire valoir cette merveille ferroviaire. On attend le rapport qui précisera les conditions financières et techniques du TGV-Nord de Paris à Cologne via Bruxelles, et de Paris à Londres par le tunnel sous la Manche. La Société nationale a aussi, dans ses cartons, un contournement de Lyon et un prolongement de la voie Sud-Est jusqu'à Valence.

M. Dupuy veut tirer tout le parti possible de la multiplication de ces lignes radiales qui partiront de Paris. " Le fait nouveau, selon le directeur général, c'est l'existence de plusieurs lignes TGV. Il nous est venu l'idée de concevoir des relations de province à province en utilisant deux lignes TGV que nous relierons par la ligne de grande ceinture de Paris. Le passage par Paris n'est plus un inconvénient, parce que la vitesse efface la distance. Prenons l'exemple de Nantes-Lyon. Par le réseau classique, la distance est de 650 kilomètres et la durée du voyage de 6 h 30. En mettant en communication la future ligne du TGV-Atlantique et celle du Sud-Est, la distance à parcourir s'allongera jusqu'à 800 kilomètres, mais le temps de transport tombera à 4 h 20. Le passage par la banlieue parisienne où des gares pourraient être construites à Massy-Palaiseau et à Marne-La-Vallée représentera un atout. En effet, il est évident qu'il n'existe pas de clientèle suffisante pour se rendre de Nantes à Lyon ou de Poitiers à Dijon, mais l'arrêt à Massy nous permettra d'achalander nos trains de province à province. "

L'interconnexion idéale

La SNCF est sûre de son fait. La clientèle ne veut plus d'une rupture de charge et plébiscite les relations où elle n'a pas à changer de train. Le succès de la liaison TGV Lille-Lyon, créée en 1984, prouve que les provinciaux ont pris goût aux déplacements vers d'autres provinces que la leur. La Société nationale se prépare donc à tisser un véritable réseau à grande vitesse à travers l'Hexagone pour répondre à cette demande. En attendant 1989 ou 1992, et l'interconnexion idéale, la SNCF lancera, le 25 septembre, un TGV Rouen-Lyon via Versailles et, au printemps 1987, des trains à grande vitesse Paris-Nice et Paris-Berne. Pour conserver la vitesse acquise...

Durcissement du conflit à la SNCF après la rupture des négociations

Le Monde, 24 décembre 1986

Les transports ferroviaires ont été fortement perturbés dans l'ensemble de la France, lundi 22 décembre, et les perturbations devraient continuer ce mardi 23 et pourraient même se durcir à la suite de la rupture des négociations à la SNCF, dans la nuit de lundi à mardi, malgré l'appel à la reprise du travail lancé le mardi matin par les syndicats FO, CFTC, CGC et FMC (cadres et maîtrise autonomes).

- A la SNCF, la circulation des trains a été très réduite dans la journée de lundi : pratiquement 95 % des roulants ont cessé le travail, et de nouvelles catégories d'agents, parmi les sédentaires se sont jointes au mouvement. La SNCF avait appliqué le service de " première urgence ", permettant la circulation d'un train sur quatre. Mais les perturbations ont été particulièrement importantes dans le Nord et dans le Sud-Est.

Dans le Nord, le trafic régional a été nul et les trams en provenance de Paris ou à destination de la capitale ont été bloqués par les grévistes. Dans le Sud-Est, la circulation des trains a été totalement paralysée dans les gares de la région lyonnaise, notamment celle des TGV, habituellement relativement préservée, à la suite de l'occupation par tes cheminots des postes de régulation du trafic au nord et au sud de Lyon (les postes ont cependant été évacués dans la soirée par tes occupants). La SNCF a mis des autocars en

service dans cette région comme dans le Nord, mais plusieurs TGV ont été bloqués plusieurs heures dans certaines gares, et des passagers ont dû passer la nuit à Lyon. Les gares d'accès aux Alpes ont aussi été paralysées par la grève. Le trafic régional a été quasiment nul à Marseille, à Montpellier et à Toulouse. Toutefois, des trains grandes lignes ont circulé au départ de Toulouse et de Bordeaux.

Dans le Centre, comme dans la région bordelaise, le mouvement des roulants a été appuyé par le débrayage des contrôleurs, agents de service ou personnel d'exploitation. Dans l'Est, le Métrolor, qui avait fonctionné jusque-là, a été bloqué en milieu d'après-midi dans la gare de Metz.

Les négociations engagées entre la direction de la SNCF et les syndicats n'ont pas abouti, les trois principales organisations (représentant près de 75 % des cheminots), CGT, CFDT et FGAAC (Fédération générale autonome des agents de conduite), ayant quitté la réunion à 2 heures du matin, mardi, estimant " insuffisantes " les propositions de la direction en matière salariale, et ne voulant pas attendre les rendez-vous proposés en janvier et en mars, respectivement pour discuter de la nouvelle grille de salaire et des conditions de travail. Seuls les syndicats CFTC, CGC et FMC ont appelé à la reprise du travail.

- A LA RATP, le trafic du métro et du RER a aussi été perturbé dans la journée de lundi, à la suite de rappel lancé par le syndicat autonome des conducteurs. Deux rames sur cinq en moyenne ont circulé, à l'exception du milieu de journée où la proportion a été d'une sur deux. Mais la situation a été très variable selon les lignes. Ainsi, sur la ligne 11, le trafic a été presque normal une grande partie de la journée (sauf en soirée), tandis que sur les lignes 4 et 13, il a été extrêmement réduit, et même interrompu totalement dans le courant de la matinée. Ailleurs, il a fortement fluctué selon les moments, en fonction de la prise de service des équipes de conducteurs : ainsi, sur les lignes 6, 8 et 9, où il y a eu au moins un train sur deux.

En revanche, les lignes d'autobus ont fonctionné pratiquement normalement. Les perturbations du métro ont amené nombre de Parisiens à prendre leur voiture, ce qui a entraîné de sérieux embouteillages en fin de journée.

- Dans le conflit de la marine marchande et des ports, M. Ambroise Guellec, secrétaire d'Etat à la mer, a amorcé un recul le 22 décembre. Il a accepté de fixer à trente au maximum le nombre des navires qui pourront être immatriculés aux Kerguelen, à bord desquels les armateurs pourront donc embaucher des marins étrangers. A propos de la couverture sociale des marins en cas de maladie, là aussi les pouvoirs publics ont fait un geste, assurant que les navigants bénéficieraient du versement intégral de leurs salaires pendant quatre mois.

Le gouvernement avait " mis en garde les agents du secteur public et nationalisé contre les grèves qui engendrent la désorganisation des services ". M. Jacques Douffiagues, ministre délégué chargé des transports, a, de son côté, déclaré qu'il espérait que " la raison l'emportera " et a incité les cheminots à la solidarité avec les chômeurs, " sinon la SNCF et eux seront victimes de leur propre conflit ". De son côté, M. Alain Juppé, ministre du budget, a mis en valeur la progression de la masse salariale en 1986 : " 3,06 % pour

EDF, 3,03 % pour la SNCF et 4,11 % dans la fonction publique ", alors que la hausse des prix sera limitée à 23 %.

En revanche, pour la CGT, M. Louis Viannet, numéro deux de la Confédération, a indiqué que celle-ci " soutient en grand et à fond " les mouvements revendicatifs, et qu'elle " fera tout pour créer les conditions obligeant le gouvernement à desserrer le carcan de ses directives salariales ". Selon la CGT, " la profondeur du mécontentement, l'élévation de la combativité, la conscience grandissante de la possibilité d'imposer des reculs peuvent et doivent favoriser le développement des luttes de masse ". Si la CGT se démarque des "revendications étroitement catégorielles " des conducteurs du métro, elle va consulter le personnel de la RATP sur des revendications sur les salaires, emploi et l'avenir de l'entreprise.

Le TGV sur la bonne voie de la rentabilité

C'est le 22 décembre, à La Haye, que les ministres des transports allemand, belge, français et néerlandais décideront de construire ou non un train à grande vitesse (TGV) entre Paris, Bruxelles, Cologne et Amsterdam. Ils sont depuis quelques jours en possession des rapports des quatre groupes d'experts qui ont étudié, depuis deux ans, les tracés et les techniques possibles, la rentabilité économique, les montages juridiques et financiers du projet ainsi que les effets induits du projet de tunnel sous la Manche. Les Luxembourgeois et les Britanniques ont participé à ces travaux en tant qu'observateurs.

Par ALAIN FAUJAS. 2 décembre 1986

- Les tracés. Les experts ont étudié une ligne nouvelle Paris-Bruxelles (313 km dont 297 de voies nouvelles) (FO, voir carte ci-contre) ainsi qu'une variante passant à proximité de Douai (F1) et une variante orientale plus directe par Valenciennes (F2). Entre Bruxelles et Cologne, (217 km dont 84 de voies nouvelles), les variantes évitent (A0 et A2) ou traversent Liège (A1). Entre Bruxelles et Amsterdam (228 km de voies anciennes), la question de la traversée (NO et N1) ou non (N2) d'Anvers se pose de la même façon.

Enfin, la ligne Paris-Londres ne sera nouvelle qu'en France, la Grande-Bretagne refusant de construire une voie ou d'adapter son réseau au gabarit continental. Là encore, plusieurs tracés sont possible : la " plaine des Flandres " (102 km de voies nouvelles) qui relierait Lille au tunnel ; la variante "sud de Lille" (163 km de voies nouvelles) qui exclurait la traversée de la métropole du Nord.

- Le matériel roulant et son exploitation. Le groupe de travail a étudié deux techniques : la technique rail-roue (TGV français et ICE allemand) et la technique de sustentation magnétique à l'essai en RFA. Celle-ci a été pratiquement écartée. Le matériel rail-roue consisterait en des rames de 200 mètres de longueur comportant 400 places assises et roulant à 300 kilomètres/heure. Le coût d'une rame est estimé à 74 millions de francs (valeur 1984). Un matériel adapté au gabarit britannique porterait un rail de prise de courant, 750 places assises, et coûterait 130 millions de francs. Soixante-seize rames seraient nécessaires si les TGV circulaient seulement entre Paris-Bruxelles-Amsterdam-Cologne ; plus de cent si Londres était accessible par le tunnel sous la Manche. Les trains circuleraient à la cadence d'un par heure entre chacune des métropoles.

- Le coût des infrastructures. Selon les variantes, le coût total de l'aménagement des lignes anciennes et de la construction de lignes nouvelles de Paris à Cologne et Amsterdam via Bruxelles varie de 16,6 milliards de francs 1984 à 22,9 milliards. Le tronçon Paris-Bruxelles est estimé à 9,6 milliards ; Bruxelles-Cologne, entre 4,7 et 6,6 milliards ; Bruxelles-Amsterdam, de 2,3 à 7 milliards. La liaison avec Londres par le tunnel sous la Manche nécessiterait une rallonge de 3,5 à 5,1 milliards de francs.

- Le trafic. Les temps de parcours avec la technique rail-roue seront très réduits. Ainsi Paris-Lille sera-t-il effectué en 57 minutes (2 heures par le train le plus rapide, actuellement) ; Paris-Bruxelles, en 2 h 24 ou 2 h 57 (5 heures) ; Paris-Amsterdam, en 2 h 51 ou 3 h 41 (5 h 22). Cette accélération attirerait, en l'an 2000, 19,8 millions de voyageurs à Paris, 14,4 millions à Bruxelles, 2,3 millions à Amsterdam et 3,3 millions à Cologne. L'utilisation du tunnel sous la Manche améliorerait de 35 % à 40 % ces performances.

- La rentabilité. La rentabilité financière des variantes roue-rail (de 3,7% à 4,2%) est nettement supérieure à celle de la variante à sustentation magnétique (2%) qui nécessite de construire une voie totalement nouvelle. La rentabilité la plus forte est réalisée sur le territoire français et la plus basse en Belgique, le tronçon Paris-Bruxelles étant de loin le plus intéressant. L'ouverture du tunnel sous la Manche améliorerait sensiblement les performances du TGV européen.

- Quel exploitant ? Quatre scénarios ont été étudiés. Scénario n 1 : la ligne TGV est construite et exploitée par les sociétés de chemins de fer dans le cadre d'accords qu'elles passent entre elles. Le financement est assuré dans chaque pays selon des modalités fixées par l'Etat.

N 2 : la construction et l'exploitation seraient, comme dans le scénario précédent, du ressort des sociétés de chemin de fer, mais une société internationale de financement permettrait à ces sociétés de ne pas accroître leur endettement, en pratiquant le système de la location-vente. N 3 : la société internationale est responsable du financement, de la construction et de l'exploitation de la ligne nouvelle. Les prestations techniques sont à la charge des sociétés nationales de chemins de fer. N 4 : une nouvelle société internationale de chemins de fer se substitue complètement aux Sociétés nationales.

Les travaux des quatre groupes de travail préparent une belle empoignade des ministres. Certes, ceux-ci ont en commun deux certitudes : d'une part, le TGV nord-européen est rentable ; d'autre part, il est vital pour l'unité européenne et pour les industriels ferroviaires qu'il n'y ait pas multiplication de matériels hétéroclites. Cela posé, apparaissent les intérêts nationaux. La France semble être la grande bénéficiaire d'une solution rail-roue qui inclurait la Grande-Bretagne car l'augmentation de trafic profiterait surtout à la SNCF. Le matériel développé par Alsthom et Jeumont-Schneider dispose depuis 1981 d'une bonne longueur d'avance sur ses concurrents allemands, italiens et japonais.

Cette donne favorable à la France pousse ses partenaires éventuels à se montrer exigeants. Les Belges tiennent à ce que le TGV ne se limite pas au trajet Paris-Bruxelles très rentable que les Français se contenteraient volontiers de réaliser; ils souhaitent qu'une péréquation permette de relier Bruxelles à Amsterdam et Cologne. Les

Allemands se déclarent moins intéressés que par le passé et parlent maintenant de coopérer industriellement avec les Italiens et les Suédois.

Les Britanniques regrettent beaucoup de n'avoir pratiquement aucun crédit à consacrer à une ligne nouvelle sur leur territoire ou à un élargissement de leur gabarit ferroviaire. Ils mettraient seulement quatre voies de la gare londonienne de Waterloo à la disposition des TGV. Ils sont tout de même intéressés à faire circuler des trains continentaux dans le tunnel sous la Manche, qui, sans cet apport, risque fort de ne pas être rentable.

Les ministres des transports concernés ont du pain sur la planche. Il leur faudra, le 22 décembre, trancher définitivement en faveur de la technique rail-roue et décider si le TGV se borne au triangle Paris-Londres-Bruxelles ou s'il continue vers Cologne. Plus tard il sera temps de choisir de constituer une entité industrielle qui, comme pour les Airbus, partagerait le gâteau entre les différents constructeurs. Viendront ensuite les clés de répartition des dépenses et le choix des tracés : Amiens, Liège, Anvers... Si tout se passe bien.

Gare de Lyon, côté quai et côté dépôt

Par Al. F. 23 décembre 1986

Gare de Lyon, côté quai : ce n'est plus la grande pagaille de la fin de la semaine dernière, lorsque les voyageurs étaient venus, billets à la main, buter sur une grève pas annoncée et pas expliquée. Depuis dimanche, ils ont pris leurs dispositions. Ceux qui se hasardaient sur les quais, très calmes, de la gare de Lyon, ce lundi 22 décembre, étaient déterminés à partir et résignés à attendre.

Pas de grande indignation à l'égard d'un mouvement social auquel ils ne comprennent goutte ; seulement le regret d'en pâtir dans cette période où les enfants devaient rejoindre leurs grands-parents ou les champs de neige ; un peu d'agacement tout de même que la trêve de Noël ne soit pas respectée.

Et ils partent... car les TGV s'ébranlent de temps à autre pour Lausanne, Lyon ou Marseille. Le trafic étant réduit, les secondes classes sont pleines, mais les premières pratiquement vides : les voyageurs se déplaçant pour motifs professionnels ont fui les aléas du rail pour l'avion.

Gare de Lyon, côté dépôt : " Nous, les agents de conduite, nous savons bien que notre grève gêne les usagers.

Mais, pour avoir du poids, il nous fallait en passer par là. On avait déposé des préavis auparavant, mais la direction n'avait pas bougé. Alors, on y est allé. Et puis, nous aussi, nous risquons de fêter Noël ici, au dépôt.

" Pas question que la direction ne négocie que sur les salaires. Nous avons toute une liste de revendications : notre prime de fin d'année, qui a diminué pour la première fois depuis sa création; les examens médicaux, que la direction veut rendre plus répressifs; les foyers, trop bruyants; les conditions de travail, etc.

" Mais ce qui nous mécontente le plus, c'est le projet de grille de rémunérations que la direction veut nous imposer. En gros, nous serons désormais promus au choix et au mérite, et encore, si la SNCF fait des bénéfices. Nous, nous exigeons que le déroulement de notre carrière se fasse uniquement à l'ancienneté.

" Nous sommes d'accord pour que l'entreprise cherche à devenir rentable, mais pas sur notre dos. Si nous n'obtenions rien au cours des négociations, et bien... nous durcirions la grève. "

Le directeur de la SNCF fait appel à un médiateur

M. Jean Dupuy, directeur général de la SNCF, a annoncé, vendredi 26 décembre, qu'il proposait de recourir à " une personnalité extérieure " pour faire avancer le règlement du conflit. Mais il a subordonné toute discussion à une reprise du travail. La CFDT " maintient sa volonté de négocier immédiatement ", et M. Bergeron estime qu'" on ne saurait exiger une reprise préalable du travail ". Cet appel à un médiateur survient au moment où une rencontre des comités de grève devait se tenir vendredi après-midi à Paris. La poursuite du mouvement risque d'aggraver les difficultés de la Société nationale.

Par FRANÇOIS GROSRICHARD, 27 décembre 1986

Outre l'exaspération des usagers et les conséquences fâcheuses qu'elle imprimera longtemps encore dans l'image de marque de la SNCF, la grève des cheminots a lieu à un bien mauvais moment pour l'entreprise nationale. La SNCF, qui fêtera son cinquantenaire l'été prochain, était engagée depuis deux ans, sous la houlette d'abord de M. André Chadeau, puis de son successeur, M. Philippe Essig, dans un effort de redressement remarquable qui, en dépit d'une conjoncture peu favorable, commençait à porter ses fruits.

Aux termes du contrat de plan signé en avril 1985 entre l'Etat et l'entreprise, la SNCF s'est fixé pour objectif d'équilibrer ses comptes en 1989, et de commencer à réduire son endettement à partir de 1990. Mais pour réussir ce pari, il lui faut non seulement comprimer ses coûts - et les charges de personnel entrent pour plus de 50 % dans l'ensemble des dépenses d'exploitation, - mais aussi accroître ses ressources.

La grève actuelle lui fait perdre sur les deux tableaux : le désordre est tel que les frais fixes ne diminuent guère, alors que les gains d'exploitation, c'est-à-dire les recettes de voyageurs et de marchandises, s'effondrent.

Les risques d'évasion durable du trafic vers le concurrent numéro un du rail, à savoir le camion et l'autocar, sont chaque jour plus importants.

Dans le secteur du transport de marchandises, aussi bien dans l'hexagone que sur les dessertes à longue distance, l'évolution du trafic au cours des dernières années était déjà préoccupante pour le rail. De mois en mois, la route grignote un peu plus le train, y compris pour les produits qui étaient jadis l'apanage du chemin de fer, comme le charbon, les minerais, les céréales ou les produits pétroliers. M. Essig voudrait que, dans

ce domaine, la part de marché de la SNCF passe de 40 % en 1985 à 42 % au moins en 1989.

Or le tassement général du trafic, la grande souplesse du transport routier porte à porte (favorisé de surcroît, par la baisse des prix du gasoil), les événements d'aujourd'hui enfin, rendent ce pari évidemment aléatoire. Le président de la SNCF avait déjà dû, en novembre, réviser en baisse ses objectifs de transport de marchandises pour 1986 : 51 à 52 milliards de tonnes-kilomètres, au lieu de 54,3, et 51 en 1987. On est loin du chiffre mirifique de 1974 : 74 milliards.

Bible à laquelle se réfèrent en permanence les responsables de la SNCF et le ministère des transports, le contrat de plan fixe aux uns et aux autres des objectifs précis. L'année prochaine, l'État apportera encore 33,36 milliards à l'entreprise (+ 3,04 % par rapport à 1986), dont 13 milliards au titre des charges de retraite de la SNCF qui compte deux cent trente-trois mille agents mais près de quatre cent mille pensionnés - et le déséquilibre entre les cotisants et les retraités n'ira qu'en s'accroissant.

En dépit de ces concours publics, la SNCF reste déficitaire. Mais l'amélioration de la gestion dans la période récente tend à montrer que l'objectif d'un retour à l'équilibre en 1989 n'est pas une chimère.

A la fin juin, le déficit n'était que de 3,4 milliards, faisant même apparaître une réduction de 530 millions rapport aux évaluations initiales, reste que les pertes cumulées atteignent tout de même 32,5 milliards, et que l'endettement s'élève à quelque 80 milliards.

Ce dernier chiffre explique les raisons pour lesquelles M. Essig, qui tient au projet de TGV nord-européen, explore toutes les voies d'un financement privé.

La SNCF, pour sa part, a décidé de diminuer ses dépenses de personnel de 0,5 % l'an prochain, donc d'économiser 180 millions de francs, par la suppression de huit mille deux cent emplois.

Tout cela dans un climat d'incertitude, où tous les clignotants s'allument : la SNCF perd des clients industriels et des voyageurs; les recettes commerciales diminuent. Le TGV sud fonctionne à plein, mais aura de plus en plus de mal à engranger de nouvelles clientèles. Le TGV atlantique n'entrera en service qu'à la fin de 1989. Et surtout, au chapitre des tarifs, on voit mal M. Edouard Balladur, soucieux de contenir l'inflation autant que les dépenses budgétaires, autoriser la SNCF à relever ses tarifs au-delà du strict minimum.

L'art de négocier un conflit social selon un expert auprès... de la SNCF

Par GUY HERZLICH, 30 décembre 1986

Le conflit à la SNCF et les négociations qui ont eu lieu avec les syndicats au début de la semaine dernière mettent en évidence des erreurs commises traditionnellement,

particulièrement en France. Tel est l'avis de M. Michel Ghazal, animateur d'un cabinet de consultants, qui a organisé deux séminaires de formation à la négociation, précisément pour la SNCF, l'un en novembre 1985 pour les chefs d'établissement de la région de Rouen, l'autre en avril dernier pour les directeurs régionaux du personnel. Il en prévoit un troisième à la mi-janvier avec les directeurs commerciaux.

Ces séminaires sont bâtis selon les méthodes du Harvard Négociations Project, un centre américain qui travaille avec des hommes d'affaires internationaux, des juristes et des diplomates et qui intervient dans les négociations internationales comme dans les conflits sociaux. Son directeur, M. Roger Fischer, a conseillé les parents des otages américains du Boeing de la TWA, détourné en 1985, ainsi que le gouvernement américain pour les discussions de Genève avec les Soviétiques ou pour celles de Camp David (1).

De quelles erreurs parle M. Ghazal ? D'abord, l'épreuve de force sert seulement à amener la négociation. D'autre part, dans les négociations, on affiche à l'avance des positions rigides. Ainsi, selon M. Ghazal, " on brûle ses vaisseaux et toute avancée devient un signe de faiblesse ". Le marchandage qui suit ne peut déboucher sur des résultats satisfaisants parce que " ce que l'un gagne, l'autre le perd : toute concession devient alors source de frustration et de désir de revanche ".

La solution de facilité

Au contraire, la méthode préconisée par la Harvard Négociations Project consiste à faire émerger les " intérêts réels " des parties en présence, qui sont toujours différents mais pas nécessairement inconciliables. Ainsi, à Camp David, les intérêts n'étaient pas la possession du Sinaï, mais, pour l'Égypte, son besoin de souveraineté et d'intégrité territoriale, pour Israël, celui de sécurité. On a donc logiquement rendu le Sinaï à l'Égypte et créé une zone démilitarisée, où des instruments de détection peuvent signaler tout mouvement de troupe égyptienne de fort loin.

A la SNCF, les soucis réels des salariés étaient les conditions de travail et la nouvelle grille des rémunérations ; en dénonçant le risque de favoritisme ou d'injustice que comporte l'avancement au mérite, les grévistes ont mis en cause, selon M. Ghazal, l'ensemble de la " relation hiérarchique " et le mode de commandement. La direction aurait dû, auparavant, d'une part, mettre en évidence le " caractère mortifère des acquis sociaux ", en l'occurrence la grille actuelle ; d'autre part, " assurer une transparence des décisions " et définir avec les salariés eux-mêmes des " règles objectives de promotion " ; enfin, s'attacher à éviter l'insécurité financière ou psychologique lorsqu'on changeait les règles de fonctionnement.

Or, autre erreur, aussi fréquente que la première, la négociation avec les syndicats n'a porté que sur les salaires. " C'est la solution de facilité, car on peut toujours discuter sur quelques francs de plus ou de moins, alors que les conditions de travail mettent en jeu la structure de l'entreprise, estime M. Ghazal. Mais aucune revendication n'est purement salariale. "

Les syndicats ne sont pas sans responsabilité non plus puisqu'une partie des salariés leur reprochent aujourd'hui de n'avoir pas assez tenu compte de leurs aspirations.

Aujourd'hui encore, " ils cherchent plutôt à arracher des morceaux de concessions " à la direction et se raidissent devant les nouvelles formes d'organisation de la base, au lieu de s'en rapprocher.

En affichant une position de principe quasi intangible, vendredi 26 décembre, et en insistant sur l'accord salarial signé quelques jours plus tôt, le directeur général de la SNCF a, en somme, renouvelé les deux erreurs. Selon M. Ghazal, il a pris deux décisions positives, en proposant un médiateur extérieur pour discuter de la grille, en recherchant " le consensus le plus large " et en saisissant la commission du statut pour discuter des conditions de travail ; bref, en recherchant des " critères objectifs ". Mais, en rappelant les difficultés de la SNCF et en exigeant au préalable une reprise du travail, il s'est placé dans la position traditionnelle " de chantage et de rapport de force ", tendant à culpabiliser les salariés - dont l'action est implicitement jugée " illégitime " - et les syndicats, mettant ces derniers en porte à faux par rapport aux grévistes, ce qui ne peut qu'étendre le conflit.

Pour en sortir, il faudrait au contraire, selon M. Ghazal, engager des discussions tout de suite, au lieu d'attendre que tout le monde s'épuise, les salariés et l'entreprise. Accepter les inquiétudes du personnel comme un donné, inciter les responsables locaux à faire émerger les " intérêts réels " et à traiter les syndicats en partenaires dans cette recherche : c'est cette dynamique qui entraînera la reprise du travail. Pour les syndicats, d'autre part, cela signifierait encourager l'expression des comités de grève, au lieu de se sentir menacés par eux.

Utopie ? Pour M. Ghazal, " la méthode de Harvard est particulièrement bien adaptée aux conflits du travail ". Et c'est une occasion exceptionnelle de la tester. " Dommage, soupire-t-il, que je ne sois pas le médiateur. " Avis aux intéressés...

(1) Roger Fischer et William Ury, Comment réussir une négociation. Éditions du Seuil.

La majorité, l'opposition et le conflit à la SNCF Les exigences de la "conscience sociale"

Présentant ses vœux aux élus parisiens, M. Chirac a souhaité, faisant allusion aux conflits dans les services publics, le lundi 5 janvier, qu'"au niveau des autorités de l'Etat, il y ait une claire conscience de ce qu'est le devoir de chacun" face "aux exigences de l'unité nationale et de la cohésion sociale".

Le Monde, 6 janvier 1987

Le président du groupe UDF de l'Assemblée nationale, M. Jean-Claude Gaudin, a fait dimanche une constatation d'évidence : " Il fait un temps à ne pas mettre un gouvernement dehors. " Mais M. Jacques Chirac, qui se dit décidé à ne pas plier sous la bourrasque sociale, et qui entend réaffirmer sa propre détermination le mardi 6 janvier au micro d'Europe 1, a au moins enregistré ce week-end, dans le flot des prises de position, un motif de satisfaction : aucune des grandes formations politiques, à

l'exception du Parti communiste _ cohérent avec lui-même, _ ne conteste le bien-fondé du postulat économique sur lequel il fonde sa détermination face aux cheminots en grève. Aucun socialiste, en particulier, n'a jusqu'à présent contesté qu'un recul du gouvernement face aux revendications salariales des conducteurs de trains irait à l'encontre, par ses répercussions prévisibles, de la lutte contre l'inflation farouchement défendue par M. Edouard Balladur. M. François Mitterrand avait lui-même inscrit cet impératif au nombre des " grandes causes " nationales dans son message de Nouvel An, et les deux anciens premiers ministres socialistes, MM. Pierre Mauroy et Laurent Fabius, qui se sont exprimés samedi, n'ont pas contredit le président de la République ; ils n'ont pas chicané le gouvernement sur ce point. Comment pourraient-ils soutenir le contraire après avoir milité eux-mêmes, de 1982 à 1986, en faveur d'une politique de rigueur, contre l'avis, déjà, des communistes ? L'existence de ce relatif consensus n'est pas pour autant un gage de succès pour M. Chirac. D'abord parce qu'il n'est pas prouvé qu'en matière de relations sociales l'intransigeance soit la meilleure réponse au jusqu'au-boutisme. De même que l'impopularité de la grève ne saurait suffire à persuader tous les cheminots de reprendre le travail, il est douteux que la stratégie de fermeté mise en oeuvre par le gouvernement favorise un dénouement rapide de la crise. Ce n'est pas en affirmant que cette grève "n'est plus légitime", comme l'a déclaré dimanche le porte-parole du gouvernement, M. Alain Juppé, prêtant à son tour des arrière-pensées politiques aux cheminots, avec l'intention de les isoler, voire de les discréditer, que toutes leurs revendications, et surtout les revendications relatives aux conditions de travail et à la promotion professionnelle, peuvent perdre ipso facto toute légitimité pour les principaux intéressés. A exiger d'eux une capitulation pure et simple, le gouvernement ne ferait assurément que semer les germes de conflits encore plus durs, et à trop recourir à la méthode Coué, il prendrait le risque de remporter une victoire à la Pyrrhus. Ensuite, il apparaît que la complexité même de ce nouveau conflit social rend aléatoire à la fois la stratégie gouvernementale et le recours aux remèdes classiques. Par la spontanéité de son déclenchement, par son autonomie vis-à-vis des grandes centrales syndicales, confirmée au cours du week-end par les réticences observées chez de nombreux grévistes à l'égard de la riposte politique préconisée par la CGT, la grève des cheminots présente avec le mouvement étudiant du début décembre des analogies qui plaident en faveur d'un traitement particulier. Sur ce terrain, M. Valéry Giscard d'Estaing n'est pas loin d'être "en phase" avec M. Mitterrand. L'ancien président de la République soulignait opportunément, dimanche que le "trait commun" entre le conflit de la SNCF et les récentes manifestations étudiantes résidait dans la "fragilité psychologique de ces secteurs", comme cela avait été également le cas, il y a une dizaine d'années, dans le monde des petits commerçants et artisans, dont les membres, "qui se sentaient menacés dans leur vie professionnelle, avaient des réactions de défense très vives..." Si l'influence des groupuscules d'extrême gauche n'est pas contestable dans le développement de la grève des cheminots, elle n'explique certainement pas l'ampleur du mécontentement qu'elle cherche à exploiter. Là encore la comparaison avec le mouvement étudiant a quelque valeur. M. Giscard d'Estaing paraît donc fondé à réclamer, comme le font les socialistes, un "effort d'innovation sociale". Or c'est justement en ce domaine que le gouvernement semble particulièrement démuné. M. Chirac se trouve même confronté, sur ce terrain, à un front où certains dirigeants de l'UDF rejoignent les socialistes. Quand M. Giscard d'Estaing souligne qu'il ne saurait y avoir de bon libéralisme économique " sans conscience sociale " sauf à provoquer des " situations de rejet ", il dit à peu près la même chose que M. Mitterrand. Quand M. Gaudin admet que "bien entendu, il y a insuffisance du dialogue ", il ne dit pas, sur le fond, autre chose que M. Mauroy, pour

lequel "l'archaïsme, aujourd'hui, c'est l'absence de dialogue ". Au nom du gouvernement, M. Juppé avait certes raison de répliquer que le traitement équitable des affaires sociales n'épousait par l'artificiel clivage droite-gauche et que personne ne peut prétendre au fameux "monopole du coeur " naguère contesté par M. Giscard d'Estaing à M. Mitterrand. Mais, de leur côté, les socialistes ont-ils tort de faire observer que les appels à la raison lancés par M. Chirac et ses ministres seraient peut-être mieux entendus si le gouvernement n'avait pris, dès son installation, un certain nombre de décisions fiscales et financières _ et en particulier la suppression de l'impôt sur les grandes fortunes _ dont la charge idéologique, en tout cas perçue comme telle, a, au contraire, ranimé ce clivage ? Problèmes d'aiguillage... Cela n'aura pas été le moindre enseignement des épreuves infligées aux dirigeants politiques français, successivement, par les étudiants et les cheminots en colère, que d'avoir mis en évidence, à quinze mois de l'élection présidentielle, l'émergence, encore confuse, mais bien réelle, de nouvelles attentes aussi culturelles qu'économiques et sociales, au sein de la société française.

La situation reste très confuse à la SNCF

A l'issue du week-end, la situation demeurait toujours confuse à la SNCF, où, cependant, la circulation a paru s'améliorer, mais souvent grâce à des interventions de la police pour libérer des voies ou des gares occupées.

Le Monde, 6 janvier 1987

Une guerre d'annonces a continué entre la direction, d'un côté, les syndicats et les grévistes de l'autre. M. Yves Chenel, directeur de la communication à la SNCF, a fait état, dimanche 4 janvier, d'un "mouvement de retour à la normale", dû à la fois à des votes de reprise et à des reprises individuelles. Inversement, la coordination "inter-catégories" d'Ivry affirmait qu'"un petit nombre de non-grévistes ne suffirait pas à faire redémarrer la SNCF" et appelait à la poursuite du mouvement. Ainsi, la direction a annoncé dimanche des votes de la reprise du travail dans treize dépôts sur quatre-vingt-quatorze au cours du week-end. Perrigny-lès-Dijon, Conflans-Jarny (Nancy), Tergnier (Aisne), Châlons-sur-Marne (Marne) et Agen (Lot-et-Garonne), après ceux de Hausbergen (Strasbourg), Rennes, Culmont-Chalindrey (Haute-Marne), Mohon (Reims), Blainville (Nancy), ainsi qu'aux annexes de Laon (Aisne), Chaumont (Haute-Marne) et Troyes (Aube). En revanche, la CFDT estimait que sur les soixante-deux dépôts dont elle avait connaissance, quatre seulement (Rennes, Dijon, Hausbergen, Conflans-Jarny) avaient voté la reprise. De son côté, la FGAAC ne concédait que dix votes en faveur de la reprise. Il est vrai que dans certains dépôts des mouvements contradictoires ont pu se produire : ainsi à Rennes, après qu'un vote en assemblée générale eut décidé samedi matin la reprise du travail pour ce lundi 5 janvier, par cent trente et une voix contre quatre-vingt-neuf, la section CGT (majoritaire dans le dépôt), dimanche après-midi, se prononçait pour la grève par quarante-trois voix contre six et cinq abstentions, et annonçait son intention de mettre en place des piquets de grève. En même temps, les contrôleurs et les agents de trains réunis de leur côté se prononçaient pour la reprise par cinquante-cinq voix contre quinze. En revanche, à Strasbourg-Hausbergen, la reprise du travail a été confirmée, malgré, semble-t-il, les efforts de la CGT. D'autre part, ces dépôts sont d'inégale importance, ce qui peut expliquer les différences d'appréciation. Dans presque tous les dépôts importants, sauf Rennes et Pérignon, les votes intervenus ont reconduit la grève pour vingt-quatre heures. En ce qui concerne les reprises individuelles, les

syndicats s'efforçaient, ce lundi matin, d'en atténuer la portée. Mais ils reconnaissent qu'un "effritement" se manifestait un peu partout, parmi les sédentaires, entrés les derniers dans la grève, le mouvement tendant à revenir à son noyau dur initial, les conducteurs, en premier lieu, et plus généralement les roulants. D'autre part, la volonté de la CGT d'élargir le mouvement à l'ensemble du secteur public (voire au-delà) provoque un certain embarras chez les syndicalistes : plusieurs organisations craignent, en effet, d'être débordées et de se trouver "embarquées" dans des revendications éloignées de celles qu'elles pouvaient présenter. Après FO, qui, implicitement, souhaitait la reprise à la veille du week-end, la FGAAC indique prudemment ce lundi que, "n'ayant pas appelé à la grève, elle n'a pas à se prononcer sur la reprise du travail". Sur le terrain, ses militants se contentent d'"informer" sur le retrait de la grille et sur les concessions obtenues en matière de conditions de travail, certains responsables estimant que l'on a obtenu plus au cours des derniers jours qu'au cours des deux dernières années. Du côté de la CFDT, on maintient la décision de poursuivre la grève, mais on ne souhaite pas non plus que celle-ci soit perdue dans un mouvement global, qui quitterait le terrain social pour, en fait, s'engager sur celui de la contestation de la politique du gouvernement. Un groupe de deux cents cheminots de la CGT ont occupé, lundi 5 janvier, la Bourse de Lyon, afin de réclamer l'ouverture de négociations. Celle-ci a été évacuée par la police. Le trafic semble s'être un peu développé au cours du week-end, avec une circulation de l'ordre de 40% de la normale dimanche sur les grandes lignes, en particulier sur le Sud-Est : la direction a notamment mis l'accent sur le retour des vacanciers des sports d'hiver. Au total, une centaine de trains ont circulé au départ de Paris et autant en direction de Paris. Plus significative paraît avoir été la réapparition de liaisons régionales, par exemple en Auvergne, ou de transversales, par exemple de Lyon vers Nantes. Mais, pour assurer cette circulation, il a fallu fréquemment faire appel à l'intervention de la police ou des CRS. Ainsi les forces de l'ordre sont-elles intervenues samedi et dimanche pour dégager les voies à Nevers, pour le passage du Paris-Clermont-Ferrand, à Dieppe, à Saint-Gervais - Le Fayet (Haute-Savoie), à Grenoble, à Valence, à Annemasse, à Nice, à Paris-Nord ou à Belfort, ce qui n'a pas empêché le retard de nombreux trains. D'autre part, les forces de l'ordre ont fait évacuer plusieurs dépôts ou des gares occupés par des grévistes, comme à Brest, Quimper, Morlaix en Bretagne, ou ce lundi matin à Marseille-Blancarde, ainsi qu'à Mantes-la-Jolie (Yvelines), afin de faire sortir des rames à Nantes et à Caen. Pour ce lundi, la direction a prévu encore 40 % du service normal pour les grandes lignes au départ de Paris, un train sur quatre pour les relations entre les grandes villes de province, mais un nombre normal de TGV sur Paris-Lyon, Paris-Genève, Paris-Lausanne, la Bourgogne et la Savoie, un TGV sur deux vers la Méditerranée. L'accent a été mis sur le trafic marchandises : cinq cents trains sont prévus, contre trois cents trains de grandes lignes voyageurs, afin de répondre aux demandes des entreprises. Mais cette amélioration du trafic peut-elle durer sans une reprise réelle du travail par les conducteurs ? Selon les syndicats, en effet, l'augmentation constatée est en partie temporaire, les trains en circulation étant souvent conduits pas l'encadrement.

Polémique chez les cadres cheminots

Le Monde, 7 janvier 1987

L'initiative prise par un groupe de cadres de la direction commerciale voyageurs de la SNCF de publier dans plusieurs quotidiens - dont le Monde - une page publicitaire

présentant aux usagers leurs excuses pour la gêne causée par la grève suscite des remous dans l'encadrement cheminot.

Les signataires anonymes de ce texte se déclarent " consternés du préjudice qui [vous] a été imposé ". Ils précisent encore : " Sachez aussi que la SNCF _ votre SNCF _ n'a rien à voir avec la présentation anachronique et corporatiste qu'en donnent, sur les ondes, une minorité d'agents. La grande majorité des cheminots _ plus de deux cheminots sur trois _ ne se sont pas joints au mouvement. "

D'autres cadres, non grévistes mais très critiques à l'égard du comportement de la direction, s'étonnent que cet encart publicitaire ait été placé dans les journaux par la centrale d'achat d'espace de la SNCF et qu'il ait été diffusé sous forme de communiqué grâce au fichier de presse de la Société nationale. " Maintenant on nous demande de contribuer au paiement de cette publicité, raconte l'un de ces protestataires. Ceux qui ne verseront par leur écot seront catalogués. Tout comme l'ont été ceux qui ont refusé de jouer les briseurs de grève, car on nous a demandé de nous porter volontaires pour vendre des billets et pour accompagner des trains de banlieue. On a même souhaité que des femmes cadres montent dans les TGV pour reconforter, par leur présence, les agents de conduite non grévistes. Tout cela a des relents de chasse aux sorcières. "

Un autre groupe de cadres souligne le hiatus existant entre les cheminots et la direction. " La base ne suit pas, déclarent-ils. Pourquoi ? La SNCF s'enorgueillit de consacrer 6,5 % de sa masse salariale à la formation, mais celle-ci reste essentiellement technique et utilitaire. Le cheminot ignore tout des enjeux stratégiques et économiques de l'entreprise, des réalités du marché de la concurrence. Pour lui, l'entreprise est indestructible ; le chemin de fer indispensable et, par conséquent, la direction, incapable. La SNCF exige un autre type de management, qui tienne davantage compte des hommes. Mais il faudra d'abord panser les plaies. "

Les cadres supérieurs de la SNCF doutent de leur direction

Ça devait arriver : dans le grand tourbillon social qui secoue la SNCF depuis le 18 décembre, les cadres supérieurs commencent à faire le compte des dégâts et à chercher les responsabilités de ce gâchis. Et ils parlent, pas très fort et masqués, camouflés, parce que, dans la structure cheminote conformiste et quasi militaire _ ainsi qu'ils la décrivent _ tous ceux qui s'écartent du modèle dominant sont des hommes et des femmes professionnellement morts. Mais ils parlent tout de même, ces cadres supérieurs des services centraux et régionaux parce qu'ils se désespèrent de voir leur entreprise inadaptée au monde moderne. Ils expriment en sourdine leur désir de rénovation. Prêtons-leur une voix.

Le Monde, 9 janvier 1987

Il était peut-être normal que le gouvernement prenne son temps lorsque la grève a commencé. S'il a parlé le 26 décembre d'un médiateur, nommé le 29 décembre et qui a débuté ses consultations le 30, c'était vraisemblablement pour vérifier que le mouvement était vigoureux et bien apolitique. Mais pourquoi fallait-il que le directeur général, M. Jean Dupuy, s'enferme à double tour en déclarant, le 24 décembre, à l'occasion d'une téléconférence avec ses directeurs de régions : " Moi présent dans cette

entreprise, le projet de nouvelle grille salariale ne sera pas retiré " ? Pourquoi la provocation à l'égard des syndicats conviés à une négociation lorsque le travail aurait repris ? Il ne restait plus, lorsque ces positions sont devenues intenable, qu'à suspendre ladite grille et à ouvrir des négociations, toute honte bue. Comment la direction générale n'a-t-elle pas vu qu'elle demandait beaucoup trop à une entreprise très lourde ? Car la SNCF, et avec elle les cheminots, souffre d'une sévère indigestion de réformes : les diminutions d'effectifs de huit mille personnes par an depuis deux ans, la décentralisation de la notation, l'annonce d'une nouvelle grille salariale faisant une plus grande place au mérite, le lancement de groupes d'initiatives pour le progrès et la qualité. C'était trop pour des cheminots sous-informés sur le pourquoi de ces bouleversements. L'élaboration de la fameuse grille, qui a fait déborder la coupe, est un modèle de maladresse. Conçue à l'échelon central, elle a failli pousser, dès le mois d'octobre, les chefs de traction à la grève car on avait oublié de les placer dans l'encadrement. Faut-il rappeler que ce sont ces chefs de traction qui ont maintenu un service minimum pendant toute la durée de la grève ? Emporter l'adhésion Pourquoi avoir réintroduit ce qu'on appelle le glissement vieillesse technicité " positif ", autrement dit pourquoi avoir repris de l'autre main les augmentations à l'ancienneté attribuées par ailleurs ? Pourquoi avoir méprisé les cheminots en n'accordant pas à leurs " foyers " une modernisation décente ? Pourquoi avoir tué le dialogue au sein de notre maison ? Car c'est bien de ça qu'il s'agit : de dialogue. On nous compare quelquefois à l'armée. Pourtant celle-ci a plus et mieux évolué que nous. Notre organisation était adaptée au monde rural, un monde peu critique où l'on avait le respect du père et de l'autorité. La SNCF s'est mise à recruter des citoyens devenus majoritaires en France. Ceux-ci ont pour beaucoup le baccalauréat et un sens critique développé. On ne les commande plus comme leurs grands-pères. Il faut emporter leur adhésion. Or, à la SNCF, vous ne vous exprimez pas si vos propos risquent de ne pas aller dans le sens de ce que pense votre chef. Du haut en bas de la hiérarchie. Même les directeurs de région sont considérés comme irresponsables : la direction générale leur a adressé un modèle de lettre à envoyer aux agents de conduite pour leur dire qu'après les catastrophes de l'été 1985 (1), ils devraient subir un nouvel examen de leurs connaissances. Le 30 septembre 1985, tous les agents de conduite de France étaient en grève sauvage et illimitée... Nous pourrions aider à éviter tellement de bêtises si on nous écoutait, mais nous ne disons que ce que le directeur général veut entendre. Si nous lui faisons part des réticences de la base, il nous retire la parole ou il nous tourne en ridicule, ou il change de sujet. C'est un formidable technicien qui a créé le plus beau train du monde, le TGV, mais qui est incapable de réaliser autour de lui ce qu'il souhaite pourtant sincèrement, à savoir " améliorer les relations hiérarchiques en suscitant la discussion, le dialogue, la participation ". De surcroît, il forme avec le président de la SNCF, M. Philippe Essig, un couple désuni qui commence à traumatiser la famille dont il a la charge. La SNCF crève parce que ses agents, ses cadres, ses dirigeants ont prétendu se l'approprier. Nous ne nous en tirerons que s'il nous arrive ce qui est arrivé à Renault. Eux non plus ne voulaient pas entendre parler d'un patron extérieur à la Régie. Ils ont failli disparaître dans les querelles de clans. Il a fallu un Besse sans préjugés, sans respect inutile des traditions-maison pour imposer un redressement que personne n'avait la force de vouloir. La SNCF est dans la même situation critique. Il nous faut un vrai capitaine d'industrie venu d'autres horizons que le corps des ponts ou celui des mines, que la traction ou la direction du matériel. Quelqu'un qui mette la SNCF à l'heure du reste de la France. Sinon tout recommencera. Les agents de conduite se croiseront les bras, les

routiers grignoteront notre clientèle marchandises. L'Etat-actionnaire refusera de faire son devoir financier et le voyageur préférera son automobile.

LA SNCF EN CRISE Une nouvelle bataille du rail et de la route

Le partage actuel entre les différents modes de transport est artificiel.

Le Monde, 13 janvier 1987

A toute chose malheur est bon. L'un des " mérites " d'une crise comme celle que la SNCF vit et fait vivre aux Français est d'éclairer d'un jour nouveau certains problèmes de fond et de délier la réflexion autour de la situation paradoxale de cette entreprise nationale. Cette situation peut s'analyser d'un point de vue interne _ la SNCF dans son fonctionnement propre, dans ses rapports avec la puissance publique _ et d'un point de vue externe _ la SNCF dans son marché, le marché des transports. En ce qui concerne le premier aspect, le conflit met en lumière la difficulté, dans la gestion d'une grande entreprise, de créer et maintenir une harmonie entre la direction et la base. Mais cette difficulté est accrue pour une entreprise publique, dont les objectifs sont moins simples que ceux d'une entreprise privée, en principe vouée au seul profit. Le souci du service public, notion peu précise, va souvent à l'encontre de la recherche de la rentabilité ; la contrainte financière joue moins fortement pour un organisme dont le déficit, quasi permanent, est compensé par l'Etat. On retrouve là les préoccupations qui ont conduit aux recommandations du rapport Nora, et force est de reconnaître que leur mise en oeuvre, depuis près de vingt ans, a peut-être atténué les problèmes, mais ne les a pas résolus. Toutefois, on peut se demander si le principe qui est à leur base, rendre les entreprises publiques autonomes, a vraiment un sens. Même si l'on supprime ce que le discours traditionnel appelle la réglementation tatillonne, comment espérer que pour une entreprise dont l'équilibre financier dépend de subventions de l'Etat, et dont les dirigeants sont nommés par l'Etat, l'autonomie soit autre chose qu'une fiction ? Les contrats de Plan ont, en tout cas, montré les limites de leur efficacité, et, si l'on veut aller plus loin, on peut certes envisager des mesures de type institutionnel, et on a parfois évoqué la scission de l'entreprise en plusieurs entités à taille plus humaine, à supposer qu'une telle mesure soit réaliste. Mais quelle serait l'efficacité d'un simple changement d'organigramme ? Ce qui paraît plus fondamental, c'est une transformation des mentalités et des modes de communication au sein de l'entreprise. C'est beaucoup plus difficile, c'est plus coûteux, c'est aussi plus long, cela peut prendre une génération au moins ; mais, comme le dit la publicité, à la SNCF tout est possible. Ces considérations ne sont pas propres à la SNCF ; même si elles s'y appliquent avec une acuité particulière, on les retrouve dans tous les grands organismes publics. Le point de vue externe est plus spécifique : il tient à la situation de l'entreprise dans son marché, situation qu'on pouvait soupçonner, mais que la crise a révélée, et qu'il est plus facile maintenant d'évoquer. Remplacement Cela pourra paraître choquant aux nombreux voyageurs qui ont connu de longs délais d'attente, aux entreprises qui ont souffert dans leurs approvisionnements et leurs débouchés, mais, dans l'ensemble, la vie économique a finalement moins pâti qu'on aurait pu le penser de cette quasi-interruption du chemin

de fer (1). Certes, il y a eu des difficultés, mais elles sont dues pour une large part à la soudaineté et à l'imprévisibilité de la crise, et à l'improvisation des transports de remplacement. Et il est exceptionnel qu'un usager fermement décidé à effectuer un déplacement n'ait pas pu en trouver les moyens. Ce résultat paradoxal _ ne dit-on pas que le gouvernement, au début des événements, escomptait de vives réactions de mécontentement des usagers ? _ vient en fait confirmer une situation bien connue des spécialistes des transports, à savoir la surabondance des capacités. Si l'on considère cette hypothèse comme acquise _ des études à venir plus complètes seront nécessaires pour en certifier l'exactitude _ et si l'on pousse le raisonnement, plusieurs questions viennent à l'esprit. La première, dont l'enjeu est à court terme, concerne l'étendue des pertes causées par cette grève. Que de plusieurs côtés on ait intérêt à mettre en évidence leur ampleur, c'est certain. Mais comment les mesurer objectivement ? Remarquons d'abord que leur montant n'est pas le même vu par l'entreprise, et vu par la collectivité. Pour la SNCF, c'est essentiellement la diminution de recettes due au trafic perdu. Pour la collectivité, ce sont en gros les dépenses supplémentaires liées à l'immobilisation des marchandises bloquées en cours de transport au début de la grève, les manques à gagner liés aux transports qu'on n'a pas pu effectuer, et les surcoûts des moyens de remplacement utilisés. Mais ces surcoûts sont-ils élevés ? Cette question, à laquelle la réponse pourrait bien être négative, renvoie à un problème de fond classique en politique des transports, et que les événements récents conduisent à poser de nouveau, celui du partage du trafic entre les différents modes de transport. Distorsions

On sait que le partage actuel est artificiel, en ce sens que, si l'Etat supprimait toutes les barrières réglementaires actuelles _ en particulier les licences et la TRO (tarification routière obligatoire) pour le transport de marchandises, les contraintes au transport par autocars sur longue distance pour les voyageurs, _ le partage modal s'infléchirait en faveur de la route, en raison de sa meilleure combinaison prix-qualité de service. Cela serait-il un bien ou un mal pour la collectivité ? Les pouvoirs publics ont-ils tort ou raison de freiner le développement de la route ? Ce n'est pas aussi évident qu'il paraît, car les prix de transport actuellement pratiqués ne reflètent pas les véritables coûts pour la collectivité. Des distorsions importantes existent d'un mode à l'autre concernant notamment le niveau des taxes, en particulier des taxes sur l'énergie, et la proportion selon laquelle sont payées les dépenses d'infrastructure. Que conclure à partir de ces considérations que leur rapidité rend fortement simplificatrices et qui posent plus de questions qu'elles n'en résolvent ? D'abord le partage du trafic entre les modes n'est pas une donnée intangible qu'il faille forcément respecter parce qu'elle serait naturelle et bonne. A-t-elle cessé de se modifier depuis la fin de la deuxième guerre mondiale ? A la suite des événements actuels, la part de marché de la SNCF va certainement connaître une diminution à la fois grave, à la mesure de la durée de l'interruption de service, et durable par accoutumance aux transports de remplacement. Ce recul sera malheureusement plus marqué pour les marchandises, secteur où la position financière et commerciale de l'entreprise est déjà critique. Face à cette diminution, il convient de se garder de toute position doctrinale. En d'autres temps, on aurait peut-être pensé à un renforcement de la réglementation protégeant le rail ; maintenant la tendance inverse est plus probable. Une certaine dose de libéralisation paraît nécessaire pour une meilleure répartition modale et aussi peut-être pour stimuler le dynamisme de la SNCF. Toutefois il faut savoir jusqu'où aller trop loin et vérifier notamment si les conditions de concurrence entre modes de transport sont harmonisées, si les interventions financières de l'Etat (taxes ou subventions) sont correctement ajustées. Ce n'est qu'en considération

de ces éléments qu'une action peut être menée sciemment sur la réglementation. Et ce n'est pas le moindre paradoxe de la situation présente que, issue d'un malaise social, elle puisse conduire à remettre à l'ordre du jour les conditions et les limites d'ordre économique d'une libéralisation, qu'une panne de la SNCF puisse signaler une éventuelle erreur d'aiguillage de la politique des transports. (1) Cette opinion, comme d'ailleurs l'ensemble des présentes réflexions, concerne les transports interurbains, à l'exclusion des déplacements suburbains, pour lesquels la réalité est tout autre. Professeur à l'Ecole nationale des ponts et chaussées.

Les suites des grèves M. Dupuy directeur de la SNCF partira à la retraite le 1er octobre

Le Monde, 6 juin 1987

M. Jean Dupuy, directeur général de la SNCF, fera valoir ses droits à la retraite le 1er octobre prochain, alors qu'il aurait pu demeurer à son poste cinq ans de plus, jusqu'à l'âge de soixante-cinq ans.

M. Jacques Douffiagues, ministre délégué aux transports, était informé de l'intention de M. Dupuy, depuis le mois de janvier. Il a rendu hommage à sa "loyauté absolue" et à son "sens exceptionnel du service public". Le ministre a ajouté que M. Dupuy avait été très affecté par la grève de la SNCF des mois de décembre 1986 et de janvier 1987. On savait depuis plusieurs mois que le directeur général, en poste depuis décembre 1985, tenait des propos désabusés sur ses fonctions et sur l'avenir de la SNCF. Il avait l'impression d'être incompris des cheminots.

Certes, M. Dupuy a fait preuve, au cours de la grève, d'un manque de sens de la communication remarqué, au point que chacune de ses interventions à la télévision a aggravé le conflit et donné lieu à des interprétations contradictoires. Il ne faut pourtant pas lui faire porter toutes les responsabilités. Lui, l'homme de la technique, le père du TGV, il avait parfaitement diagnostiqué le malaise interne de la SNCF, et il souhaitait que s'assouplisse le système quasi militaire qui y prévaut. Son seul défaut aura été de donner l'impression d'ordonner le dialogue...

M. Dupuy a aussi souffert de se voir dépossédé de ses responsabilités de chef d'entreprise pendant la grève. Les cabinets ministériels s'étaient substitués à lui et lui avaient dicté les déclarations et la conduite à tenir face aux grévistes, avant de l'abandonner au moment où il fallut annoncer que l'application de la nouvelle grille salariale, qui avait mis le feu aux poudres, était "repoussée".

Le successeur du directeur général étant traditionnellement choisi parmi ses adjoints, la compétition s'annonce vive entre MM. Michel Fève, chargé des affaires commerciales, et Philippe Rouvillois, responsable des questions financières.

Les polytechniciens perdent une de leurs places fortes M. Philippe Rouvillois proposé à la direction générale de la SNCF

M. Philippe Essig, président de la SNCF, devait faire part, le mercredi 22 juillet, au conseil d'administration de la SNCF de son projet de proposer au conseil des ministres de nommer M. Philippe Rouvillois directeur général de la Société nationale, en remplacement de M. Jean Dupuy, qui a demandé à faire valoir ses droits à la retraite.

Le Monde, 23 juillet 1987

La nomination de M. Philippe Rouvillois apparaîtra à beaucoup comme parfaitement normale. Depuis seulement quatre ans directeur général adjoint chargé des finances de la SNCF, il a su rester à l'écart des déchirements de ces derniers mois qui ont poussé M. Dupuy à prendre sa retraite.

Bien qu'ayant travaillé avec la majorité actuelle, sa discrétion et sa courtoisie l'ont tenu éloigné des coteries. En charge d'un budget public le plus impressionnant par son déficit, il a défendu la SNCF contre les coupes sévères que ses pairs, les inspecteurs des finances, souhaitent pratiquer chaque année dans les dépenses des chemins de fer français.

M. Philippe Essig, président de la SNCF, résume bien le sentiment général lorsqu'il nous déclare : "A l'occasion de mes nombreux déplacements en province, j'ai pu constater auprès des cadres combien M. Rouvillois apparaissait comme leur représentant, dit-il. Il est vraiment l'homme de la maison, et c'est pourquoi j'ai soumis son nom à nos ministères de tutelle, qui l'ont approuvé unanimement."

Reste que cette nomination si "normale" bouleverse une solide tradition : pour la première fois, la direction générale de la SNCF échoit à un énarque alors que les polytechniciens "mineurs" ou "X Ponts" en avaient fait un de leurs bastions. Même si cela correspond peu à la réalité, cette innovation apparaîtra comme sanctionnant l'échec de l'hypertrophie de la technique que les anciens X avaient largement contribué à pérenniser.

C'est donc à l'ancien major de la promotion Vauban à l'ENA _ à laquelle appartenait M. Jacques Chirac _ qu'il reviendra de rééquilibrer les comptes d'une maison où les fonctions commerciales et sociales ont été trop longtemps méconnues. Il ne suffit pas de faire rouler des trains...

L'arrivée de M. Rouvillois ouvre un nouveau champ aux spéculations. En effet, en février 1988, M. Essig, arrivera au terme de son mandat d'administrateur. Le gouvernement Chirac prendra-t-il le risque, à quelques semaines de l'élection présidentielle, de chasser un socialiste ? Le poste sera-t-il offert à M. Rouvillois, qui pourrait ainsi prétendre au titre de PDG, tellement à la mode dans les entreprises publiques par les temps qui courent ?

M. Essig déclare qu'il est plus préoccupé de l'avenir d'une SNCF encore convalescente que de ces échéances. Il cite le cas de Bull, où un énarque, M. Francis Lorenz, et un polytechnicien, M. Jacques Stern, illustrent le slogan " l'esprit d'équipe ". S'appliquera-t-il à la SNCF ? [Né le 29 janvier 1935 à Saumur (Maine-et-Loire), M. Philippe Rouvillois est licencié en droit, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et ancien élève de l'Ecole nationale d'administration. Entré à l'inspection des finances en 1959, il est conseiller technique de 1966 à 1968 au cabinet de M. Michel Debré, alors ministre de

l'économie et des finances. Il poursuit ensuite sa carrière au sein de la direction générale des impôts, qu'il dirige de 1976 à 1983. Il était, depuis cette date, directeur général adjoint de la SNCF, chargé des finances et du budget. M. Rouvillois est inspecteur général des finances.]