

PERSPECTIVES LES DIFFICULTES DU TRANSPORT FERROVIAIRE. La SNCF enlisée

Ecrasée par un endettement croissant, l'entreprise court après l'équilibre financier Les efforts d'économie minent le moral, et les réformes passent mal

Le Monde, 4 janvier 1994

LES cheminots n'ont pas le moral. L'année 1993 a été marquée par l'effondrement du trafic. Ployant sous les dettes, la SNCF plonge dans le rouge, et pour équilibrer ses comptes, taille dans ses effectifs. Pour l'avenir, l'Europe apparaît comme une menace et les projets de réforme de l'entreprise suscitent, au mieux, le scepticisme.

Les cheminots n'ont pas pardonné Socrate à leurs dirigeants. Rendus déjà moins nombreux par la crise, les clients ont été de surcroît découragés par ce nouveau système de réservation. Acheté à grands frais (1,3 milliard de francs) à American Airlines, il aura eu comme premier effet d'allonger les queues aux guichets. Ce n'est que depuis octobre que les temps d'attente sont revenus au niveau antérieur. Sur les 7 % de clientèle perdue en 1993, la SNCF elle-même impute 1 % à 2 % à des retards de trains ou aux désagréments liés à la mise en service de Socrate.

La façon dont ce système a été lancé est symptomatique d'une entreprise " technicienne ", qui croit savoir mieux que le client ce dont il a besoin. Fascinée par l'avion, la direction des grandes lignes a lancé trop tôt un système informatique complexe, incomplet, sans pédagogie ni préparation. Le voyageur n'a pas supporté. Après avoir fait son mea culpa, l'entreprise tente aujourd'hui de ramener sur ses rails la clientèle égarée. Le dialogue a repris sous la houlette du préfet Gilbert Carrère pour le TGV-Nord ; la direction des grandes lignes a rencontré les associations pour concocter une nouvelle politique commerciale.

MILLIARDS En attendant un regain de trafic, les pertes de la SNCF devraient atteindre près de 8 milliards de francs pour l'exercice 1993, pratiquement le même chiffre qu'en 1983. Réductions d'effectifs et progrès de productivité avaient ensuite permis de retrouver l'équilibre en 1989 et 1990, conformément au contrat de plan avec l'Etat. Mais le chemin de fer a subi de plein fouet la récession, et surtout, le déficit a été aggravé par le poids croissant de la dette.

A la fin de 1994, l'endettement de la société nationale atteindra 155,5 milliards de francs, contre 50,5 milliards en 1982 et 106 en 1990, ce qui lui vaut quelque 11 milliards de frais financiers par an. Cet endettement est imputable en grande partie aux investissements colossaux de la SNCF. Porte-drapeau de l'entreprise, le train à grande vitesse a eu l'avantage de mobiliser les énergies autour d'un projet, mais l'inconvénient de vider les caisses de l'entreprise et... les trains Corail. Son développement à marche forcée a " plombé " les comptes : à 50 millions de francs du kilomètre, il faut une

vingtaine de milliards pour réaliser une ligne nouvelle. Seul le TGV Atlantique a bénéficié d'un financement de l'Etat pour 30 % des infrastructures.

A son arrivée à la tête de la SNCF, Jacques Fournier avait obtenu du gouvernement socialiste qu'une partie de la dette soit " effacée " : en 1991, 38 milliards de francs avaient été mis sur un " compte annexe " destiné à disparaître en 2003 grâce au concours de l'Etat. Cette bouffée d'oxygène a ramené l'endettement à un peu moins de 85 milliards de francs en 1991. Mais le lancement du TGV Nord, le contournement de Lyon et l'interconnexion des TGV en région parisienne ont mangé le gain, et, dans l'entourage du ministre des transports, on reconnaît aujourd'hui que ce problème devra être réexaminé dans le cadre du futur contrat de plan de l'entreprise (1995-1999).

MARCHANDISES Exsangue, la SNCF a adopté une stratégie de repli : suppressions d'effectifs, à raison de plus de 6 000 par an en moyenne, et élagage des activités déficitaires, comme le transport de marchandises. Les effectifs sont tombés à 190 000 cheminots contre 500 000 après-guerre. Dans le secteur marchandises, le nombre de gares fret est passé de 4 500 à 1 300 au cours des dernières années et le transport par " wagons isolés ", qui représente 50 % de l'activité, a été revu à la baisse. Faut-il abandonner purement et simplement ce secteur _ ce qui laisserait à la route 80 % du trafic contre près de 70 % actuellement _ ou bien chercher encore à rationaliser ? En dépit de ces efforts, le trafic de marchandises a reculé encore de 10 % et son déficit s'est élevé à 2,5 milliards de francs.

Le transport de voyageurs fait lui aussi l'objet de choix difficiles. Les services régionaux ont perdu 1,3 milliard de francs en 1993. Pour leur redonner un nouveau souffle, la SNCF a réalisé un train moderne, qui épouse le profil du TGV. Mais son lancement se heurte aussi à des obstacles financiers : la contribution des régions, à travers les politiques de conventionnement, a atteint ses limites. Seules les grandes lignes sont bénéficiaires (+ 721 millions de francs), grâce au TGV. Certains trains classiques (Paris-Granville, Lyon-Nantes...) perdent aussi de l'argent : de l'ordre du milliard de francs.

Les difficultés financières ont entraîné le blocage des salaires en 1993, alourdissant le climat social. Le 6 octobre, les cheminots défilaient jusqu'à l'Assemblée nationale au nom du maintien des emplois et du service public. Le 9 décembre, ils faisaient grève contre le projet de budget 1994 de l'entreprise. Les conflits locaux se sont multipliés. En octobre dernier, les cheminots occupaient les voies du RER C pour protester contre la fermeture des ateliers de Vitry. Le mois suivant, les contrôleurs de Bordeaux se mettaient en grève contre " les pressions " dont ils affirmaient être l'objet pour augmenter le nombre des amendes.

REMANIEMENTS Dans ce contexte, les réformes passent mal. En mai dernier, la SNCF a présenté une nouvelle carte régionale superposant douze grandes interrégions aux vingt-trois régions SNCF. Ce redécoupage, supposant un remaniement des états-majors régionaux et la suppression de centaines de postes, a eu pour effet de démotiver une bonne partie de l'encadrement... Si bien que le gouvernement, soucieux d'éviter un conflit " à la Air France ", a préféré donner un coup d'arrêt à une réforme jugée " pas mûre politiquement " _ le tiers des régions y sont hostiles _ " techniquement " _ les directeurs des interrégions risquent de concentrer les pouvoirs au détriment des

directeurs de régions _ et " socialement ". " Il est urgent d'attendre ", explique-t-on dans l'entourage du ministre.

La réforme de la gestion, qui devrait être effective en 1995, fait pour sa part la quasi-unanimité contre elle. Pour décentraliser les décisions et clarifier les comptes, elle envisage un mécanisme extrêmement complexe. Elle prévoit des comptes par direction et des relations de type client-fournisseur entre les différentes directions (d'activité comme le fret ou les grandes lignes, ou techniques comme l'équipement, le matériel, etc.) et les régions qui exécutent.

Sur le terrain, ces bouleversements donnent déjà lieu à des guerres de services pour savoir qui paiera la facture, selon un responsable CGT. " Cette réforme va conduire à une paralysie des initiatives, estime un cadre de la région de Chambéry. Avant de toucher une pelle il faudra se demander qui va payer. Cette démarche va à l'encontre de la culture cheminote. Pour nous l'essentiel, c'est que les trains passent dans les meilleures conditions et par tous les temps. "

DIVISION Pire encore pour Jacques Mallet, président de la Fédération maîtrise et cadres des chemins de fer : " L'encadrement sera enfermé dans un rôle de gestionnaire de compte au lieu de se battre pour retrouver un niveau de qualité acceptable. Cette nouvelle gestion est dangereuse et porte les germes d'une division de la SNCF en sociétés distinctes. " Le président de la SNCF se défend d'une telle intention : " Une entreprise de transport ne peut fonctionner comme une administration, affirme-t-il. Ce système est la dernière chance de la SNCF de rester une entreprise unique. "

Derrière ce débat, il y a la crainte de contraintes européennes. Fruit d'un compromis, la directive communautaire du 29 juillet 1991 impose seulement aux réseaux de séparer sur le plan comptable la gestion des infrastructures et les activités d'exploitation des transports ; elle limite le droit d'accès des réseaux au transport combiné de marchandises et au transport international de voyageurs sous certaines conditions. Mais les cheminots, observant avec inquiétude l'évolution des chemins de fer britanniques et allemands, craignent que cette directive ne soit qu'une étape vers un système plus concurrentiel.

Obsédée par l'assainissement financier, la SNCF peine à mettre au point une politique de développement comme à renouveler sa gestion. " Il nous faut redéfinir les zones de pertinence du chemin de fer, dit simplement Jacques Fournier. L'autocar est préférable dans certaines zones rurales profondes. En revanche, le transport ferroviaire est appelé à se développer en zone agglomérée, et entre les villes sur des distances longues et moyennes, pour peu qu'il soit rapide. "

En attendant, le président de la SNCF demande aux pouvoirs publics d'augmenter leur contribution aux charges d'infrastructures et souhaite une aide de l'Etat et des régions aux grandes lignes déficitaires. Pour l'heure, le gouvernement se tait. Il préfère attendre le départ, prévu en mai, de Jacques Fournier pour reprendre les discussions avec son successeur. Cette atmosphère de " fin de règne " ne contribue pas à améliorer le climat au sein de l'entreprise.

Le départ du président de la SNCF. L'ombre de Socrate sur le bilan de Jacques Fournier

Le Monde, 28 avril 1994

Socialiste convaincu, proche du président de la République, ancien secrétaire général de l'Elysée, Jacques Fournier arrive en août 1988 à la direction de la SNCF, des idées pleines la tête en dépit du climat lourd qui règne dans l'entreprise. Quatrième président en quatre ans, il succède à Philippe Rouvillois, " démissionnaire " à la suite des accidents de la gare de Lyon et de l'Est. André Chadeau a subi le même sort après ceux de l'été 1985. L'entreprise publique a connu, fin 1986, l'un des plus longs conflits de son histoire sur la réforme de la grille de rémunérations, révélateur d'un malaise profond au sein du monde cheminot.

M. Fournier doit rétablir le dialogue dans une entreprise divisée, prendre des mesures sur la sécurité, après les catastrophes de 1985 (Flaujas et Argenton-sur-Creuse) et de l'été 1988, sans perdre de vue le redressement financier. Le contrat de plan entre l'Etat et la SNCF prévoit le retour à l'équilibre en 1989. Enarque dans le bastion des X, il doit transformer la citadelle polytechnicienne en véritable entreprise. L'ancien président de Gaz de France n'est pas dépourvu d'atouts.

Dans les premiers temps, les objectifs financiers sont tenus. En 1989, la SNCF dégage un léger excédent après plusieurs années de pertes. Inquiet de la montée de l'endettement, M. Fournier obtient grâce au contrat de Plan 1990-1994, un beau cadeau du gouvernement avec la suppression progressive de 38 milliards de francs de dettes. La direction ne lésine pas sur les crédits pour faire passer la réforme de la grille salariale en affectant 2,5 milliards de francs à ce reclassement. Les augmentations salariales aident à faire passer les mesures : le salaire brut moyen annuel progresse de 6 % en 1989, 5,69 % en 1990, 5,38 % en 1991 et 6,22 % en 1992.

Le climat commence à changer au moment de la guerre du Golfe. En 1991, la SNCF évite de justesse le déficit grâce à quelques cessions d'actifs mais la situation va se dégrader. La direction élabore un plan d'économies au printemps 1991. A la fin de l'année, le budget est placé sous le signe de la rigueur : la réduction des effectifs, la fermeture des gares de marchandises, la suppression des trains les moins fréquentés sont accentuées.

L'année de la rupture

En 1992, la crise éclate. La SNCF affiche un déficit de près de 3 milliards de francs. Les relations avec les élus locaux se gâtent. Les associations ne supportent pas qu'on porte atteinte aux transports régionaux. Ecartelée entre ses missions de service public et ses obligations de rentabilité, la SNCF a adopté une stratégie de repli qu'elle parvient difficilement à faire admettre aux collectivités territoriales, aux usagers mais aussi à son personnel. En 1993, le divorce est consommé. C'est l'année de la rupture. Le lancement d'un nouveau système de réservation baptisé SOCRATE, au printemps, s'opère dans des conditions catastrophiques.

Achetée à grands frais à American Airlines, l'innovation est un fiasco. A l'inverse de l'effet recherché, les files d'attente s'allongent aux guichets. Le système met en évidence les défauts de la politique commerciale de la SNCF. Technicienne, obsédée par la concurrence de l'avion, l'entreprise a oublié ses voyageurs. Au mépris du client, elle a imposé un produit nouveau sans pédagogie ni préparation. Le ratage fait émerger les frustrations du public mais aussi des cheminots, qui ne supportent pas le gel des salaires en 1993.

A l'heure des bilans, les effets conjugués de SOCRATE et de la récession sont ravageurs : 7,7 milliards de déficit, près de 8 % de voyageurs en moins en 1993. Il faut du temps pour effacer dans les esprits des voyageurs les désagréments informatiques. Le changement de tête à la direction grandes lignes et la concertation avec les associations donnent un nouveau départ aux relations entre la SNCF et ses clients. Mais le virage commercial, fondé sur des tarifs plus attractifs, ne produira pas son plein effet avant 1995.

En 1994, M. Fournier prévoit un déficit de 7,2 milliards de francs, imputable essentiellement aux infrastructures. La réalisation à marche forcée d'un réseau TGV a creusé l'endettement de l'entreprise publique, qui devrait atteindre 155,5 milliards de francs à la fin de 1994. Fleuron de l'entreprise, le train à grande vitesse s'est développé aux dépens du reste du réseau (grandes lignes, transport régional, marchandises).

La présidence de Jacques Fournier aura été marquée par l'inauguration du TGV-Atlantique, du TGV Nord-Europe et, pour son dernier jour, de l'Eurostar entre Paris et Londres. Depuis dix-huit mois, M. Fournier plaide pour une plus grande contribution de l'Etat aux dépenses d'infrastructures, aux grandes lignes déficitaires ainsi qu'en faveur d'une concurrence plus équilibrée entre le transport de marchandises par route et par fer. Il a refusé en avril l'inscription au conseil d'administration de l'examen du projet de TGV Est, faute de bouclage des financements. Son successeur pourrait bénéficier d'une aide supplémentaire des pouvoirs publics pour ce projet et d'un coup de pouce dans le domaine du transport combiné.

Le chantier de la modernisation

Un grand chantier reste en plan : celui de la modernisation de l'entreprise. La réforme régionale, chère au président de la SNCF, s'est heurtée au malaise des cadres et à l'opposition du gouvernement, inquiet des risques de conflit après Air France. Elle vise à créer des régions SNCF plus grandes et plus autonomes, ce qui implique un remaniement des états-majors régionaux. Jugée " pas mûre politiquement, ni socialement, ni techniquement ", cette réforme végète au stade d'expériences-pilotes, en attendant d'être reprise ou abandonnée par le futur président de la SNCF.

L'introspection menée à travers le GARP (Groupe d'animation et de réflexion préalable) sur son deuxième plan d'entreprise aura surtout fait émerger les frustrations accumulées par les cheminots. Le malaise persiste dans l'entreprise, même si M. Fournier n'a pas une mauvaise image auprès des syndicats. " Avec lui, on a le sentiment d'avoir un véritable patron. C'est quelqu'un qui n'a pas le petit doigt sur la couture du pantalon et qui a su faire valoir l'intérêt de l'entreprise ", note un responsable syndical.

Sa déposition, à sa demande, à la barre des témoins durant le procès de la gare de Lyon en octobre 1992, sera appréciée à l'intérieur de la maison.

Mais le président de la SNCF a voulu tout faire, trop faire. En se mettant sur le devant de la scène, il endosse un bilan sombre. " Jacques Fournier a su s'imposer assez rapidement, note un haut fonctionnaire. Mais sa direction générale, qui a surtout fonctionné comme un cabinet, manquait de prise directe sur l'entreprise. "

Lors de son dernier conseil d'administration, le président a prôné " une nouvelle donne pour le chemin de fer en France ". Sans respiration financière, la SNCF sera condamnée à gérer son déclin. M. Fournier peut faire valoir que l'environnement économique et les blocages internes à l'entreprise l'ont singulièrement desservi. Au total, le bilan de cet homme _ qui aura, en plusieurs occasions, fait preuve de courage et d'indépendance _ restera sans doute marqué par le symbole malheureux de SOCRATE.