



CENTRE RHONE –ALPES D'INGENERIE SOCIALE SOLIDAIRE & TERRITORIALE

## REVUE DE PRESSE Du 22 au 27 MARS 2018

- [Négociation collective : grande diversité des modes de conclusion des accords après les ordonnances \(1\)](#)
- [Négociation collective : grande diversité des modes de conclusion des accords après les ordonnances \(2\)](#)
- [Négociation collective : grande diversité des modes de conclusion des accords après les ordonnances \(3\)](#)
- [Quel est l'âge moyen des départs à la retraite des personnes résidant en France ?](#)
- [Le travail d'innovation](#)
- [Constitution : n'oublions pas l'égalité femmes-hommes !](#)
- [SNCF : quand le rapport Spinetta contredit la propagande mensongère du gouvernement](#)
- [SNCF et services publics de réseau \(4\) : les arguments contre la « dérégulation »](#)
- [« Il faut impérativement supprimer les impôts sur la production » Patrick Martin, Medef Auvergne-Rhône-Alpes](#)
- [Que reste-t-il de Mai 68? Le pire?](#)
- [RÉFORME FERROVIAIRE : ÉLARGISSONS LE DÉBAT !](#)
- [Faut-il libéraliser la SNCF ?](#)
- 

**Négociation collective : grande diversité des modes de conclusion des accords après les ordonnances (1)**

*samedi 17 mars 2018*

Les Ordonnances qui viennent de réformer le code du travail en profondeur ont sensiblement accru la place de la négociation dans la vie des entreprises. Elles ont aussi diversifié les modalités de conclusion des accords. Il en est ainsi, tout d'abord, des accords qui énoncent des règles ou créent des dispositifs applicables aux contrats de travail et, plus généralement, aux relations individuelles et collectives entre travailleurs et employeurs ; c'est-à-dire les accords collectifs proprement dits. Il en est de même de ceux qui régulent la compétition électorale entre organisations syndicales et qui influent sur l'organisation même de la négociation collective.

Trois parties pour cette présentation :

- 1 - Les accords collectifs proprement dits - Premier cas : il existe au moins un délégué syndical dans l'entreprise
- 2 - Les accords collectifs proprement dits - Second cas : il n'existe pas de délégué syndical dans l'entreprise
- 3 - Les accords qui – directement ou indirectement – régulent la compétition électorale entre les organisations syndicales.

### Les accords collectifs proprement dits

Les modalités de conclusion des accords collectifs méritent d'autant plus un examen attentif que le code du travail confère désormais, sauf exceptions limitées, une primauté à ceux qui sont conclus dans le cadre de l'entreprise (au sens large, y compris l'établissement, le groupe ou l'unité économique et sociale formée de plusieurs personnes morales) sur tout accord conclu dans un cadre territorial ou professionnel plus large, et même, dans certains cas, sur la loi elle-même.

Selon qu'il existe ou non un délégué syndical dans l'entreprise, la conclusion des accords collectifs obéit à des règles différentes. Les deux séries de règles doivent être connues, quelle que soit la situation actuelle de l'entreprise au regard de ce critère, tant il est vrai que celle-ci peut évoluer dans un sens ou dans l'autre.

#### **Premier cas : il existe au moins un délégué syndical dans l'entreprise**

Les nouvelles dispositions légales énoncent une règle générale et plusieurs exceptions identiques applicables dans ce cas. Si les organisations syndicales ont accepté de créer un « conseil d'entreprise » et de se dessaisir à son profit de leur pouvoir de négocier et conclure les accords collectifs, ceux-ci sont conclus suivant d'autres modalités.

- **La règle générale**

A compter du 1er mai 2018, la conclusion d'un accord collectif d'entreprise nécessite sa signature, pour le compte des salariés, par une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives qui ont recueilli ensemble plus de 50 % des suffrages exprimés en faveur des

organisations syndicales représentatives au premier tour de la dernière élection des membres titulaires du C.E. ou, désormais, du C.S.E., quel que soit été le nombre des votants (article L.2232-12, alinéa 1, du code du travail).

Cependant, si les organisations syndicales signataires, sans avoir recueilli plus de 50 % des suffrages, ont néanmoins dépassé 30 %, elles ont la faculté de demander à l'employeur de soumettre l'accord à l'approbation des salariés afin de le valider. Elles ont un mois à compter de la signature de l'accord pour faire cette demande. Si les organisations syndicales n'ont pas demandé le référendum à l'issue de ce délai, l'employeur peut en prendre lui-même la décision. L'accord est valablement conclu s'il est approuvé par les salariés à la majorité (absolue) des suffrages exprimés (art. L.2232-12, al.2).

Sont aussi conclus suivant cette procédure de droit commun certains accords relatifs aux institutions représentatives du personnel. Il s'agit des accords aménageant dans un sens plus favorable aux salariés les dispositions légales relatives aux attributions du C.S.E. (art. L.2312-4) ou à son fonctionnement (art. L.2315-2). C'est aussi le cas des accords de groupe qui transfèrent vers le comité de groupe les consultations récurrentes (art. L.2312-20) ou ponctuelles (art. L.2312-56) des C.S.E.

La procédure comprenant la possibilité d'une validation par référendum de l'accord signé par des syndicats minoritaires s'applique même à des accords collectifs d'entreprise dont l'enjeu peut être très lourd pour les salariés, tels qu'un accord dit « de performance collective » ou un accord organisant des suppressions d'emplois au moyen d'une « rupture conventionnelle collective », autrement dit un appel aux départs volontaires (art. L.1237-19). Toutefois, dans ce dernier cas, la nécessaire validation d'un tel accord par la DIRECCTE est cependant susceptible de prévenir les dérives auxquels un tel dispositif peut donner lieu.

Ce garde-fou administratif n'existe pas, en revanche, dans le cas des accords « de performance collective » (art. L.2254.2), selon leur nouvelle dénomination résultant de la loi de ratification des ordonnances de septembre 2017, laquelle succède à celle d'accords conclus « afin de répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise » (ordonnance n°2017-1385) et à celle d'accords « de préservation et de développement de l'emploi » (loi « Travail » du 8 août 2016). Ces accords, dont l'objet n'est pas nettement limité, peuvent substituer leurs propres clauses à celles des contrats de travail, notamment en matière de rémunération. Leur conclusion obéit néanmoins à la règle générale qui permet à des syndicats signataires minoritaires ou à l'employeur lui-même de « repêcher » un accord rejeté par les syndicats majoritaires si les salariés désavouent ces derniers.

#### ▪ Les exceptions

La première exception concerne les suppressions d'emplois. Contrairement à l'accord organisant une « rupture conventionnelle collective », celui qui porte au moins sur un plan de sauvegarde de l'emploi ou « PSE », ainsi que, éventuellement, sur le nombre des suppressions d'emplois et leur répartition entre les catégories professionnelles, sur les critères de l'ordre des licenciements et/ou sur le calendrier prévisionnel de ces derniers, doit, pour être valablement conclu, recueillir la signature d'organisations syndicales représentatives totalisant « au moins 50 % » des suffrages exprimés en faveur de telles organisations au premier tour des dernières élections. (art. L.1233-24-1). Le référendum palliatif d'une insuffisance d'audience électorale des syndicats signataires n'est pas admis. La même disposition légale autorise expressément la conclusion d'un tel accord au sein d'un Conseil d'Entreprise lorsque cette institution a été mise en place.

Font aussi exception à la règle générale les accords instituant un « Conseil d'Entreprise » (art. L.2321-2), créant des Représentants de Proximité (art. L.2313-7), une commission Santé, Sécurité et Conditions de travail au sein du C.S.E. (art. L.2313-41) ou des commissions supplémentaires au sein de ces derniers (art. L.2315-45). Dans tous ces cas, seule la signature de l'accord par des syndicats représentatifs dont l'audience globale atteint la majorité absolue (plus de 50 %) permet la conclusion de l'accord.

Cette règle s'applique aussi à une troisième série d'accords, ceux qui portent sur l'organisation des consultations du C.S.E. et de l'information qui s'y rapporte, qu'il s'agisse des consultations récurrentes (art. L.2312-19) ou des consultations ponctuelles (art. L.2312-55), ainsi que sur la base de données économiques et sociales (art. L.2312-21).

Enfin, lorsque la négociation collective est transférée des organisations syndicales représentatives à un « Conseil d'Entreprise », les accords collectifs doivent, pour être valablement conclus, être signés par un ou plusieurs membres titulaires ayant recueilli la majorité absolue des suffrages exprimés aux dernières élections (art. L.2321-9).

## **Négociation collective : grande diversité des modes de conclusion des accords après les ordonnances (2)**

*mercredi 21 mars 2018*

### **Les accords collectifs proprement dits**

#### **Second cas : il n'existe pas de délégué syndical dans l'entreprise**

Pour nous en tenir aux entreprises employant au moins cinquante salariés, un accord collectif peut être négocié et conclu selon trois modalités hiérarchisées, la deuxième n'étant applicable que si la première ne peut être mise en œuvre, et la troisième de même en cas d'impossibilité des deux premières.

**En premier lieu**, l'accord peut être conclu par un ou plusieurs membres titulaires du C.S.E. (ou du C.E.) qui acceptent de négocier et qui sont mandatés à cet effet par une organisation syndicale représentative dans la branche dont relève l'entreprise ou, à défaut, au niveau national et interprofessionnel, chaque organisation ne pouvant mandater qu'un élu. L'accord n'est valablement conclu qu'une fois approuvé par les salariés à la majorité absolue des suffrages exprimés (art. L.2232-24).

Cette procédure est applicable indifféremment à tout accord collectif, quel qu'en soit l'objet, y compris – semble-t-il – les accords portant sur un P.S.E. A fortiori, les accords portant rupture conventionnelle collective et les accords « de performance collective » peuvent être conclus suivant ces modalités.

**En deuxième lieu**, si aucun élu titulaire n'est mandaté par une organisation syndicale, mais si un ou plusieurs d'entre eux acceptent de négocier, un accord peut être conclu par ces élus dès lors qu'aux dernières élections ils ont recueilli la majorité absolue des suffrages exprimés.

Cette procédure n'est applicable qu'aux accords portant sur des mesures dont la loi subordonne la mise en œuvre à la conclusion d'un accord collectif, excepté toutefois les accords organisant de manière dérogatoire à la loi la consultation du C.E./C.S.E. sur un licenciement collectif (art. L.2232-25 et L.1233-21). Les accords portant P.S.E. en sont donc exclus a fortiori, un tel plan pouvant être mis en œuvre unilatéralement par l'employeur (art. L.1233-24-1).

**En troisième lieu**, en l'absence d'élu titulaire disposé à négocier, avec ou sans mandat d'une organisation syndicale, ou lorsqu'un P.V. de carence a été établi lors des derniers préparatifs électoraux, un accord peut être conclu par un autre salarié qui en a reçu mandat d'une organisation syndicale représentative dans le cadre de la branche dont l'entreprise relève ou, à défaut, au niveau national et interprofessionnel. L'accord n'est valablement conclu qu'une fois approuvé par les salariés à la majorité absolue des suffrages exprimés (art. L.2232-26).

Cette procédure, comme la première ci-dessus, est applicable à tout accord collectif, quel qu'en soit l'objet.

**Toutefois, deux thèmes paraissent échapper à ces modalités.** Ce sont les consultations, ponctuelles ou récurrentes, du C.S.E. et la base de données économiques et sociales (BDES). En l'absence de délégué syndical dans l'entreprise, les accords sur ces deux thèmes ne peuvent être conclus qu'entre l'employeur et la majorité des membres titulaires du C.S.E. (art. L.2312-19, L.2312-21 et L.2312-55).

**À notre avis,** l'institution d'un Conseil d'Entreprise est le seul objet qui ne soit pas ouvert à la négociation par des élus, mandatés ou non, ou par des salariés mandatés par une organisation syndicale, élus ou non. Dans les entreprises dépourvues de délégué syndical, cette institution ne peut être mise en place que par un accord collectif de branche étendu (art. L.2321-2).

### **Négociation collective : grande diversité des modes de conclusion des accords après les ordonnances (3)**

*samedi 24 mars 2018*

#### **Les accords qui – directement ou indirectement – régulent la compétition électorale entre les organisations syndicales**

Certains accords ont pour objet, non la réglementation de la collectivité de travail, mais, de manière directe ou indirecte, la régulation de la compétition électorale. En substance, leur enjeu consiste à prévenir l'entente entre employeur et une partie des organisations syndicales au détriment d'une ou plusieurs autres. Idéalement, cet objectif semble impliquer que ces accords ne puissent être conclus qu'à l'unanimité. Cependant, dans la plupart des cas, il a paru excessif de conférer un droit de veto à chaque syndicat. Le risque de blocage de négociations indispensables à l'organisation du dialogue social était trop grand. C'est pourquoi aussi, sur certains thèmes, il appartient à l'employeur de décider lorsqu'aucun accord n'a pu être conclu. Sur ces thèmes et sur certains autres, l'administration ou le juge, selon les cas, peut être sollicité d'arbitrer les différends.

L'unanimité est cependant requise de certains accords. D'autres doivent être l'objet de ce qu'il est convenu d'appeler une « double majorité ». D'autres, enfin, suivent les règles de droit commun des accords collectifs (décrites en première partie), sous réserve de quelques particularités lorsqu'ils portent sur certains thèmes.

##### ▪ **Les accords obligatoirement unanimes**

Cette catégorie comprend les accords modifiant le nombre et la composition des collèges électoraux par rapport aux dispositions légales (art. L.2314-12), ceux qui augmentent par rapport à celles-ci le nombre des membres du comité social et économique central (art. R.2316-1), ceux qui organisent les élections hors du temps de travail (art. L.2314-27), ceux qui portent suppression des mandats syndicaux en cas de diminution durable des effectifs au-dessous du seuil de cinquante salariés. Dans ce dernier cas, cependant, lorsque l'unanimité n'a pu être obtenue, l'administration (DIRECCTE), saisie par l'employeur, peut décider la suppression des mandats (art. L.2143-11). À ces quatre cas, la jurisprudence ajoute les accords relatifs à la cessation anticipée ou à la prorogation des mandats syndicaux. Mais elle exclut qu'en l'absence d'accord la décision puisse être prise par le juge (Cass. Soc. 21 mai 2003, n°01-60742).

Tous ces accords, il faut le souligner, sont négociés entre les seules organisations syndicales représentatives. Tout au moins, seule l'unanimité de celles-ci est requise.

##### ▪ **Les accords conclus à la « double majorité »**

La « double majorité » est une innovation de la loi du 20 août 2008, inspirée par la Position Commune, signée par le MEDEF, la CGPME, la CGT et la CFDT le 9 avril 2008. Dès lors que l'affiliation d'un syndicat à l'une des cinq confédérations reconnues représentatives au niveau national et interprofessionnel ne faisait plus présumer sa représentativité au niveau de l'entreprise, mais que, à ce niveau, celle-ci supposait une certaine audience électorale (10 %), la négociation des protocoles d'accords pré-électoraux ne pouvait plus être réservée aux seuls syndicats représentatifs.

Par suite de la participation à ces négociations de syndicats non représentatifs, il a fallu concevoir une nouvelle règle de conclusion des accords. C'est ainsi que, depuis la réforme de 2008, les accords sur plusieurs thèmes doivent, pour être conclus, être signés, d'une part, par la majorité – en nombre – des organisations syndicales qui ont participé à leur négociation, d'autre part, par les organisations syndicales représentatives qui ont recueilli la majorité des suffrages exprimés lors des élections précédentes.

Telle est la règle à laquelle sont soumis en général les protocoles d'accords préélectoraux « sauf dispositions législatives contraires » (art. L.2314-6). La même procédure s'applique à des thèmes susceptibles d'être traités dans les protocoles préélectoraux, aussi bien que dans des accords distincts. Il en est ainsi des accords relatifs à l'organisation et au déroulement des opérations électorales (art. L.2314-28), et de ceux qui fixent les modalités du vote électronique (art. R.2314-8). Il en est de même des accords portant répartition des électeurs et des sièges entre les collèges (art. L.2314-13) ou répartition des sièges au C.S.E. central entre les établissements et entre les collèges (art. 2316-8) et de ceux qui augmentent le nombre des sièges au C.S.E. (art. L.2314-1 et L.2314-7).

Les deux premiers types d'accords peuvent être suppléés par décision unilatérale de l'employeur, les désaccords relatifs à l'organisation et au déroulement des opérations électorales pouvant être tranchés par le juge. Lorsque l'accord sur les questions de répartition des catégories de personnel ou entre les sièges n'a pu être conclu, le désaccord est arbitré par l'administration (DIRECCTE). Parmi les thèmes des accords soumis à la « double majorité », seule l'augmentation du nombre des sièges au C.S.E. ne peut être décidée ni par l'employeur, ni par l'administration en l'absence d'accord.

##### ▪ **Les accords dont la conclusion est soumise – en tout ou partie - aux règles de droit commun des accords collectifs**

Sur quatre thèmes, la conclusion des accords obéit aux règles de droit commun. Toutefois, sur deux d'entre eux, la décision peut être prise, dans un cas par l'employeur, dans l'autre par le juge.

Il s'agit d'abord de la fixation de la durée des mandats entre le minimum de deux ans et la durée légale de quatre ans (art. L.2232-12). À défaut d'accord, la durée légale des mandats s'impose. Les règles de droit commun s'appliquent aussi aux accords prorogeant ou réduisant la durée des mandats afin, en cas de transfert d'entreprise, de tenir compte de la date des élections dans l'entreprise d'accueil. L'accord doit alors être négocié et conclu par les organisations syndicales représentatives dans l'entité transférée et par le nouvel employeur (art. L.2314-35). À défaut d'organisations syndicales représentatives, ce dernier peut conclure un tel accord avec les membres élus du C.S.E. « intéressé », c'est-à-dire, semble-t-il, celui de l'entité transférée. Le droit commun est encore applicable, en troisième lieu, à la décision d'adopter le vote électronique. Toutefois, sur ce sujet, si la négociation n'aboutit pas à un accord, l'employeur peut décider seul (art. L.2314-26). Enfin, suivant la solution adoptée par la Cour de Cassation après avoir préconisé l'unanimité, la reconnaissance de l'unité économique et sociale de plusieurs personnes morales est soumise aux règles de droit commun de conclusion des accords collectifs. Toutefois, ce thème se distingue encore des autres en ce que le juge peut être sollicité en l'absence, non seulement, d'accord, mais même de négociation (art. L.2313-8).

Sur quatre autres thèmes, une partie seulement des modalités de droit commun est applicable. Ces accords ne sont valablement conclus que s'ils sont signés par des organisations syndicales ayant recueilli la majorité absolue des voix qui se sont portées sur les organisations

représentatives. Il n'est pas admis qu'un référendum pallie l'insuffisance d'audience de signatures représentant seulement plus 30 % des suffrages exprimés aux dernières élections.

Tel est le régime des accords d'entreprise portant création d'un conseil d'entreprise (art. L.2321-2). Il en est encore ainsi des accords permettant aux élus d'achever leur mandat malgré la perte de la qualité du caractère distinct de l'établissement dans le cadre duquel le CSE où ils siègent a été constitué, et la suppression consécutive de ce CSE. Toutefois, à défaut d'accord d'entreprise, cette décision peut être l'objet d'un accord entre l'employeur et le CSE (art. L.2313-6). Enfin, les mêmes modalités sont applicables à l'accord qui détermine le nombre et le périmètre des établissements distincts pour la constitution des CSE. Cependant, à défaut d'accord collectif et en l'absence de délégué syndical, cette question peut être tranchée, non seulement par accord entre le CSE sortant et l'employeur (art. L.2313-3), mais aussi unilatéralement par ce dernier (art. L.2313-4), auquel cas si cette décision est litigieuse, le différend peut être tranché par l'administration (DIRECCTE).

Les modalités de droit commun sans possibilité de référendum palliatif s'appliquent aussi à l'institution de représentants de proximité (art. L.2313-7) et à celle d'une commission santé, sécurité et conditions de travail (art. L.2315-41), ces deux textes renvoyant à l'article L.2313-2. Mais, comme ce renvoi est limité à cette disposition, la mise en place de ces deux institutions semble ne pouvoir procéder, à défaut d'accord collectif, ni d'un accord entre CSE et employeur, ni d'une décision unilatérale de ce dernier.

**Le panorama des divers modes de conclusion des accords au niveau de l'entreprise peut sembler excessivement complexe. De plus, il est permis de s'interroger sur les raisons susceptibles de justifier aussi bien certaines distinctions que certaines similitudes. Cependant, telle est la loi en vigueur à l'issue de la succession de réformes que nous venons de vivre. Ces diverses modalités font partie des données à prendre en compte pour bien apprécier les marges de manœuvre au démarrage d'une négociation.**

### **Quel est l'âge moyen des départs à la retraite des personnes résidant en France ?**

*samedi 24 mars 2018*

#### **Dans le privé**

**Fin 2016, l'âge moyen conjoncturel de départ à la retraite s'élevait à 61 ans et 10 mois pour les personnes résidant en France. En 6 ans il a augmenté de 1 an et 4 mois.**

En 2004, il est de 61 ans et 3 mois pour les femmes et de 60 ans et 7 mois pour les hommes. En 2010, il est de 60 ans et 8 mois pour les femmes et de 60 ans et 2 mois pour les hommes. En 2016, il est de 62 ans et 1 mois pour les femmes et de 61 ans et 5 mois pour les hommes.

**Avant 2010**, l'âge de départ à la retraite avait diminué en raison du dispositif de départs anticipés pour carrière longue. Après 2010, la réforme des retraites relève l'âge de départs d'ouverture des droits à la retraite. Après 2016, le relèvement de l'âge d'annulation de la décote va encore accentuer ce mouvement (de 65 à 67 ans).

#### **Dans la fonction publique en 2016**

**Contrairement aux années précédentes, en 2016 le nombre de départs à la retraite de fonctionnaires, affiliés à la Caisse Nationale de Retraite des Agents des Collectivités Locales (CNRACL) et au Service des retraites de l'Etat (SRE) s'est accru :**

- Pour la fonction publique de l'État (FPE), ce sont 41 700 nouvelles pensions de droit direct qui ont été attribuées aux fonctionnaires civils.
  - Soit -6,4 % en 2015, +0,9 % en 2016 hors fonctionnaires de la Poste et d'Orange ;
  - Soit -4,9 % en 2015, +1,8 % en 2016 (114 000) pour les militaires.
- À la CNRACL, après la forte baisse en 2012 liée au contrecoup de la réforme de la retraite anticipée des fonctionnaires, parents de 3 enfants, suivie de la reprise en 2013, le flux des nouveaux pensionnés progresse :
  - 22 800 nouvelles pensions de droit direct (+ 8,7 %) pour les fonctionnaires hospitaliers
  - 36 400 nouvelles pensions (+9,8 %) pour les territoriaux.

**La part des fonctionnaires liquidant leur retraite avant 60 ans continue de se réduire en 2016**, en dépit d'une hausse de 0,4 point pour les fonctionnaires civils de l'État, hors fonctionnaires de la Poste et d'Orange.

**Chez les fonctionnaires affiliés à la CNRACL**, cette part maintient sa hausse de 0,9 point dans la FPT, pour atteindre 12,8 %. Elle recule plus encore dans la FPH de 2,9 points pour atteindre 42,2 %. Ces départs anticipés concernent principalement, les agents de catégorie active.

**L'âge moyen de départ à la retraite progresse**, pour les agents civils de la FPE (61,2 ans hors ceux de la Poste et d'Orange), de la FPH (59,5 ans) et se stabilise dans la FPT (61,1 ans).

**Suite aux réformes des retraites menées depuis 2003** (relèvement de la durée de carrière pour bénéficier d'une pension à taux plein, relèvement de l'âge légal de la retraite, réforme de la retraite anticipée pour les parents de 3 enfants), les modifications de comportement sont perceptibles.

**En 2017, les départs à la retraite seront encore marqués par la poursuite de l'augmentation de l'âge légal de départ à la retraite pour arriver à 62 ans en 2018.**

#### **Le travail d'innovation**

*par Christophe Midler propos recueillis par Danielle Kaisergruber - 21 Mars 2018*

Après *L'Auto qui n'existait pas* (1993), puis *L'Épopée Logan*, le dernier livre de Christophe Midler, Bernard Jullien et Yannick Lung « raconte » l'aventure indienne de Kwid, un petit SUV tout à fait séduisant qui ne coûte pas plus de 3000-4000 euros.

Ton dernier livre, *Innover À l'envers*, fait le récit et l'analyse de la conception, puis de la production et de la vente de la Kwid, une nouvelle voiture conçue et produite en Inde pour le marché indien d'abord, puis pour d'autres marchés de pays émergents. Pourquoi s'être intéressé particulièrement à cette histoire, après celle de Twingo et celle de Logan ?

Mes recherches s'intéressent à l'étude, la caractérisation et l'évaluation de cas de stratégies et de pratiques de management qui sont originales ou inédites, tout en étant emblématiques de transitions générales. Mon hypothèse de travail est que l'étude de tels cas est porteuse d'enseignements riches pour la discipline.

Le projet Kwid réunit ces caractéristiques.

D'un côté, il participe d'un mouvement stratégique tout à fait général, banal je dirai même, dans les grands groupes et les entreprises automobiles en particulier : rechercher de nouveaux relais de croissance dans les marchés émergents à forte croissance - les BRICs selon la dénomination consacrée - lorsque le projet émerge.

mais d'un autre côté, le projet de Renault témoigne d'une manière doublement originale d'attaquer ces nouveaux eldorados, ce qui est d'ailleurs à l'origine du titre « *Innover à l'envers* » :

- les stratégies traditionnelles servent ces marchés émergents avec des produits dérivés de produits conçus initialement pour les marchés matures. Ici, l'entreprise va investir dans la conception de deux voitures (Renault et Datsun), une plateforme, un moteur et une boîte de vitesse entièrement nouveaux et spécialement conçus pour la clientèle indienne.

- Les stratégies d'innovation se déploient généralement - dans l'automobile comme dans d'autres secteurs - du haut vers le bas des gammes. La nouveauté s'adresse d'abord aux clients les plus riches pour ensuite se rendre disponible aux autres. Ici, le projet vise au contraire au départ le segment bas du marché automobile indien, qui représente 70 % des ventes, mais où aucun compétiteur occidental n'a jusqu'ici réussi à prendre pied.

C'est cette association d'une tendance générale et d'une expérience singulière qui est à l'origine de mon intérêt pour le projet Kwid.

**Le projet Kwid, comme déjà Logan, mené après le rachat de Dacia en Roumanie, illustre donc une forme particulière d'innovation. Au lieu de concevoir de nouvelles fonctionnalités, ou d'implanter de nouvelles technologies sur les modèles de haut de gamme conçus pour les marchés développés, on s'attache à imaginer puis réaliser des modèles pour des personnes à faible pouvoir d'achat et en partant d'un prix fixé (*design to cost*) : comment ça marche et en quoi est-ce source d'innovation ?**

Dans cette stratégie, la contrainte de prix est une condition d'entrée dans le marché. On veut assurer la rentabilité du projet (on parle ici de millions d'investissement, de volumes de plus de 100 000 véhicules par an) avec une contrainte de coût de production (ici 50 % de moins que la Logan qui était elle-même, à l'époque, 50 % de moins que la voiture la plus économique de l'entreprise).

Mais si cette contrainte est une condition nécessaire, ce n'est nullement une condition suffisante de réussite sur un marché qui est exigeant. Il faut aussi apporter des éléments différenciants qui vont donner envie au client d'acheter, d'autant plus que, pour la cible de client visée, l'acquisition d'une voiture constitue une étape importante dans la vie. L'échec commercial de la Tata Nano en Inde illustre bien cette insuffisance d'une offre qui ne s'est définie que par son prix. A l'inverse, la Kwid a choisi d'emblée d'offrir des prestations originales, inexistantes à ce niveau dans la concurrence : notamment un style genre SUV, des équipements de communication signalant la modernité et un comportement supérieur à la concurrence.

Au-delà de ces prestations fortement différenciantes, il s'agissait de concevoir le reste de la voiture « au juste nécessaire » face à la concurrence. Et pour faire cela l'innovation était une condition incontournable, comme le montre l'anecdote suivante. Au début du projet, l'équipe a demandé aux services centraux d'évaluation des véhicules de tester la Maruti Alto, qui était la cible visée. Le résultat de ces tests par les experts automobiles Renault a été clair « cette voiture est invendable ». Or c'est, et de loin, la voiture la plus vendue en Inde ! Cela montre le décalage entre les normes métiers qui se sont constituées dans l'entreprise dans le contexte européen, et les exigences de ce projet singulier. L'innovation, en tant que déconstruction des standards existants et redécouverte de solutions originales adaptées au contexte, a donc été omniprésente dans ce projet.

**De quelle innovation s'agit-il ? Tu la qualifies d'« innovation fractale » et/ou « d'innovation frugale ». Qu'est-ce que cela signifie et en quoi est-ce radicalement différent des conceptions habituelles avec une vision très séquentielle des étapes : innovation de produit, innovation de process, développement...**

Une part importante de la littérature en gestion porte sur la caractérisation précise du contenu de ce mot-valise qu'est le mot « innovation ». Des catégories bien connues sont l'innovation incrémentale et l'innovation radicale, les ruptures architecturales ou technologiques. Je n'ai pas trouvé dans ces catégories des qualifications qui décrivaient bien l'identité de l'innovation de la Kwid. En effet, le véhicule ne comporte aucune rupture architecturale ou technologique majeure. Mais qualifier « d'incrémentale » une innovation qui divise par deux le coût de production par rapport à une référence elle-même sans comparaison sur le marché dans son économie, cela n'aurait pas de sens. J'ai choisi le terme d'innovation « fractale » par métaphore au concept géométrique qui reproduit à toutes les échelles un même motif. C'est bien de cela qu'il s'est agi pour la Kwid. Que l'on soit au niveau général du véhicule ou de la nouvelle usine, ou au niveau le plus élémentaire de la fixation des câbles dans la voiture ou du choix de la visseuse sur la chaîne, on retrouve le même « motif » de conception : partir de la contrainte de coût objectif, mettre systématiquement à l'épreuve les solutions existantes par rapport à cette contrainte, actionner des boucles d'apprentissage rapide sur toutes les variables de conception (le niveau de prestation, les spécifications techniques produits comme process, le choix des fournisseurs, la logistique, le marketing...), explorer avec l'ensemble des acteurs-clés ces variables (en particulier les fournisseurs, qui font plus de 75 % de la valeur ajoutée du véhicule), et n'arrêter l'exploration que lorsque l'objectif a été atteint.

L'innovation fractale partage avec la démarche Kaizen japonaise ce caractère d'une action diffuse et répartie. Mais le rapprochement s'arrête là : le Kaizen est une approche où le progrès se définit par l'amélioration continue et progressive de l'existant. Rien de tel ici. La référence clé vient non de son passé, mais de la contrainte externe liée au marché. Et le processus s'inscrit dans la rupture brutale que constitue le développement d'un nouveau produit et d'un nouveau process.

**J'ai été très frappée de voir que, dans les facteurs de succès du projet, on peut voir - outre l'ingénierie « concurrente (le fait de ne pas travailler uniquement de manière séquentielle) et le soutien du patron (indispensable !) - ce que tu appelles un « management intrusif ». En somme l'inverse de la prétendue « coolitude » des start-ups ! Peux-tu développer ce qui caractérise ce management et le fait qu'il soit bien accepté ?**

Je ne pense pas que le management des start-ups soit si cool que ça, mais bon... Quand je parle de management intrusif, je ne qualifie pas uniquement le mode de leadership du directeur de programme, mais plus généralement le mode d'intervention des acteurs clés de l'équipe, pour qui la remise en cause de l'existant était une évidence si celui-ci ne permettait pas de s'approcher de l'objectif singulier du projet. Un mode d'intervention qui venait d'une adhésion profonde à la philosophie du projet, adhésion que l'on peut mettre en relation avec le fait que les membres de l'équipe vivaient le contexte indien et se sont persuadés rapidement que la transgression des raisonnements et des processus institués du siège était une condition de réussite incontournable. Une capacité d'intervention qui tenait au profil des membres de l'équipe : globalement tous des professionnels chevronnés de l'ingénierie automobile, loin de l'image classique du startuper jeune et dynamique.

Contrairement à l'idée reçue, c'est cette expérience et ce professionnalisme profond qui a permis la remise en cause des normes, alors qu'un jeune peu expérimenté aurait eu du mal à transgresser à bon escient des codes qu'il ne connaissait pas bien. Un profil d'expérience qui a aussi joué un rôle important dans la capacité du projet à rendre compatible cette autonomie décisionnelle du projet tout en gardant un accès aux ressources des *backs up* métiers centraux : le plateau Kwid à Chennai, ce n'est pas une start-up isolée. Elle a eu recours à de nombreux moyens de calcul, d'essai, d'expertises pointues qui étaient au Technocentre de Renault ou à l'Ingénierie Nissan au Japon. Même dans un contexte de relations formelles tendues au niveau des hiérarchies intermédiaires, les réseaux de professionnels ont joué un rôle important de maintien de la coopération à ce niveau.

**L'affaire Kwid n'est pas du tout simple, mais au contraire très complexe : il s'agit en effet d'un projet de l'Alliance (Nissan et Renault, entités qui vivent néanmoins chacune leur vie) qui comporte à la fois la conception d'une nouvelle voiture, un nouveau moteur et une nouvelle boîte de vitesse, une nouvelle usine, le tout en Inde. Comment s'est décidé un projet aussi « fou » et comment s'est-il déroulé ?**

Le projet a clairement été tiré par le côté Renault de l'Alliance et il a profité de plusieurs apprentissages organisationnels que l'entreprise a fait dans les périodes précédentes. J'en retiendrai quatre ici, renvoyant au livre pour plus de finesse sur la genèse du projet.

Le premier est évidemment la réussite du projet Logan sortie en 2004 et cette démonstration qu'une stratégie centrée initialement sur le bas de gamme pouvait être très profitable. Une idée qui n'a rien d'intuitif dans le milieu automobile où l'on croit, à tort, qu'on ne peut gagner de l'argent qu'en haut de la gamme. Nombre d'acteurs du projet dont évidemment le directeur du programme, Gérard Detourbet, ont forgé leurs convictions et leurs méthodologies sur le projet Logan.

Le second est l'existence d'une cellule d'innovation avancée, le Laboratoire Coopératif d'Innovation, cellule créée dans les années 2000 réunissant designers, ingénieurs et hommes produits pour explorer et prototyper des concepts de mobilité de rupture. Cette instance procède d'un mouvement général de rationalisation des phases d'exploration et de créativité amont, que l'on retrouve sous des noms variés : Innovation Lab, cellules ou domaines d'innovations... Le caractère pluridisciplinaire de ces études amont et le fait qu'elles matérialisent les scénarios par des « Proofs of Concept » ou des maquettings concrets plutôt que d'en rester aux tableaux Excel et PowerPoint. Ces moyens de concrétisation des idées ont joué un rôle important pour crédibiliser le projet, le « vendre » aux décideurs. Ainsi, un petit film en réalité virtuelle d'une Kwid dans la circulation indienne a été assurément l'un des déclencheurs de la décision d'engager la phase d'avant-projet.

Le troisième est l'apprentissage organisationnel de la fonction de projet « lourde » qui avait été inaugurée début 90 avec la Twingo que j'avais étudié. Le plateau offshore de la Kwid, la capacité d'autonomie et de transgression du projet s'appuient sur cet apprentissage organisationnel de 25 ans, qui ne s'est pas opéré à ce point chez Nissan. D'où les difficultés au départ avec les ingénieurs Nissan de l'équipe, qui en réfèrent à leur ingénierie centrale pour valider les choix, et non à la direction programme. Ce qui a amené une crise et une remise en ordre avec l'appui de Carlos Ghosn.

J'en viens au quatrième facteur, qui est le choix d'une gouvernance directe du programme par le CEO de l'Alliance, associée au volontarisme affirmé du celui-ci dans cette stratégie. Une condition que Gérard Detourbet a posée au départ pour accepter cette mission. On retrouve ici une condition souvent identifiée dans les stratégies « d'ambidextrie » où la direction générale joue un rôle clé pour protéger les équipes « déviantes ». Carlos Ghosn a été l'impulseur du projet (alors qu'il avait été sceptique au départ de l'aventure Logan...) et a apporté ensuite un soutien constant lors des moments de crise entre le projet et les maisons mères.

Ces quatre ingrédients sur lesquels s'est construite la réussite de Kwid montrent que la répliquabilité d'un tel succès par la concurrence n'a rien d'évident. Et de fait, malgré l'évidence de la réussite de la lignée Entry et maintenant de la Kwid, ces innovations n'ont jusqu'ici pas été imitées. L'intelligence d'une grande organisation construite dans ses apprentissages est un capital beaucoup plus difficilement imitable qu'un brevet technique ou un style réussi...

**Les effets d'apprentissage sont donc essentiels. Le projet Kwid n'aurait pas pu naître et se développer s'il n'y avait pas eu avant le projet Logan et dans sa suite la gamme Entry (avec tous les dérivés Sander, Duster...) : comment ça marche ? « L'innovation est le fruit de la rupture, mais elle est aussi le fruit de la mémoire » (cf. *L'Auto qui n'existait pas*). Les entreprises en sont-elles conscientes ? Quelle gestion des compétences cela appelle-t-il ?**

L'un des aspects qui nous avait particulièrement intéressés dans le livre sur *L'Épopée Logan* est précisément que cette aventure ne s'est pas réduite au projet de rupture initial, la Logan, mais s'est poursuivie dans une double expansion à la fois sur les marchés (de la Roumanie au Brésil, au Maghreb, en Russie, en Europe occidentale et en Inde...) et dans l'espace des produits. C'est en fait ce « management de lignée », s'appuyant sur la rupture initiale, mais présentant des caractéristiques bien différentes du projet « one shot », qui a finalement assuré la remarquable profitabilité de la nouvelle gamme « Entry ». J'insiste sur la subtilité de ce type de management qui doit associer dans la durée la capitalisation et le maintien de l'identité de la gamme, tout en opérant des évolutions permanentes et opportunistes pour s'adapter aux nouveaux contextes (on passe d'un mono-site à plusieurs usines dans le monde, d'un produit unique à une gamme diversifiée, d'un branding unique à des produits badgés Dacia ou Renault selon le contexte...).

Cette capacité de management de lignée passe très largement par les trajectoires de carrière des personnes qui construisent ces développements. La responsabilité programme est formellement celle qui incarne ce management de lignée, et de fait, c'est ce qui s'est passé entre Logan et Kwid avec Gérard Detourbet qui est aux manettes depuis plus de 15 ans. De même, nombre d'acteurs ont essayé dans les développements variés du programme. Mais si le *turn-over* dans ces fonctions est trop important, il est bien difficile de construire de telles lignées.

Dans les variables du design des grandes organisations, on avait l'entité métier, l'entité projet, l'entité pays. La lignée constitue une nouvelle logique à manager évidemment en interaction avec les autres. Aujourd'hui, Renault et Nissan étudient un dérivé de Kwid en version électrique pour la Chine. L'émergence de ce produit tient beaucoup à l'hybridation de la lignée véhicule électrique et de la lignée Entry. Bo Chen (1) vient de terminer sa thèse qui traite de ce sujet que nous allons développer dans les années qui viennent.

quant à l'apprentissage en retour entre le projet et les fonctions métiers corporate, il est beaucoup plus difficile. La revendication d'autonomie et de spécificité se paye à ce niveau. D'une certaine manière, la demande qui nous a été faite par le programme d'analyser le projet avec un point de vue extérieur participait d'une volonté de diffuser cette expérience selon un point de vue objectif, non pollué par les tensions qui avaient émaillé son histoire.

**Les obstacles ont été nombreux. Beaucoup tiennent aux relations compliquées entre un projet (avec un directeur de projet) et les directions verticales qui organisent l'entreprise, les « métiers » comme l'on dit pour désigner l'ingénierie, le design, le commercial... Quelles leçons peut-on en tirer ?**

Que cette tension est normale et que la capacité à la laisser exister constitue une habileté importante des grands groupes qui doivent à la fois gérer un flux important de projets « classiques » et des projets de rupture qui, par nature, sont transgressifs de l'ordre établi.

**Une autre chose frappante dans le récit et l'analyse : c'est la compétence collective du groupe Renault-Nissan-Dacia-Samsung qui est mobilisée de manière complètement internationale et globale ? Pour Kwid, ça travaille à Chennai, à Mumbai, à Guyancourt, en Corée du Sud, au Japon... Et ce dans un mélange de relations de travail organisées et codifiées et de réseaux informels, voire personnels. Comment est-ce possible ?**

La mondialisation des processus d'innovation constitue l'une des données centrales de l'organisation des groupes multinationaux (mais pas qu'eux) depuis une décennie. Le monde devient un terrain de jeu pour trouver les endroits les plus propices à l'exploration d'offres nouvelles. C'est en Afrique, en Côte d'Ivoire et au Sénégal, qu'Orange a d'abord développé ses moyens de paiement sur portable. C'est peut-être à Singapour ou en Californie que des constructeurs vont expérimenter le véhicule autonome, parce que les autorités locales sont plus incitatives et permissives pour des expérimentations audacieuses. Mais le monde est aussi un terrain de compétition pour l'innovation. La vision où l'invention restait le monopole des vieux pays industrialisés est clairement dépassée. Je reviens de Chine, où j'ai été frappé, comme tout le monde, par l'incroyable déploiement du numérique jusque dans les activités banales de la vie de tous les jours.

Finalement, l'avantage compétitif des grands groupes ne tient plus tant à leur capacité intrinsèque d'innovation (on sait la créativité des start-ups), mais dans l'efficacité à déployer rapidement et efficacement au niveau mondial en tirant parti d'avantages locaux. On en revient au management des lignées. Cette organisation des processus globalisés constitue l'un des objets de recherche actuel du CRG (2).

**Au-delà du projet Kwid, de la Twingo au véhicule électrique, tu as étudié la transformation des processus de conception de Renault depuis maintenant plus de 30 ans. Comment analyses-tu cette trajectoire ?**

Comme un chantier de transformation continu, mais qui s'est progressivement déplacé.

Jusque dans les années 70, l'innovation s'opérait au sein du développement des nouveaux produits. La DS en est l'exemple emblématique, avec les limites que cela entraînait : les projets duraient longtemps, la qualité n'était pas toujours au rendez-vous.

Dans les années 1980 et 90, le chantier s'est concentré sur la rationalisation du développement produit, avec trois volets : l'affirmation des fonctions projets ; la dissociation de l'activité de mise au point des innovations, repoussée en amont, et du développement véhicule ; et le développement de nouvelles théories produit (plateformes, modules), méthodologies et outils destinés à améliorer l'efficacité des métiers d'ingénierie, à les rendre plus concourants. Les progrès en termes de capacité de conception de nombreux nouveaux produits de plus en plus complexes, de raccourcissement des délais de développement, de qualité des nouveaux produits et de baisse des coûts d'études ont été impressionnants sur cette décennie.

Mais cette rationalisation du développement n'a pas stimulé les capacités d'innovation de rupture, bien au contraire. Dès lors, le chantier de la transformation des processus d'innovation s'est décalé vers l'amont, le « fuzzy front end » comme disent les Anglo-saxons, un mot qui signale bien l'opacité et la méconnaissance des processus créatifs qui s'y déployaient. Des avancées majeures ont été faites dans le monde académique comme professionnel pour comprendre et organiser la création collective. Je citerai la théorie « Concept Knowledge » (3) de nos collègues des Mines ParisTech et le développement des techniques et principes du « Design Thinking ». Sur le plan organisationnel, de nouvelles structures dont j'ai déjà parlé ont été expérimentées à cette époque, expérimentations auxquelles nous avons souvent été associés au CRG (4). Cette réorganisation de l'amont n'est pas achevée, mais on en perçoit déjà les limites : si l'activité créative de ces cellules est spectaculaire, le passage au stade de développement s'avère souvent comme une barrière difficile à franchir, une vallée de la mort qui empêche souvent d'arriver jusqu'au marché ou, lorsqu'on parvient à la franchir, qui dégrade considérablement l'originalité ou la performance des solutions.

La nouvelle frontière du chantier des organisations créatives me semble être aujourd'hui de redonner des capacités d'innovation dans les phases très contraintes du développement et même au-delà du déploiement commercial. C'est ce qui s'est passé pour Kwid : dans un processus décisionnel « normal », un projet nécessitant une telle réduction de coût pour être rentable aurait dû être arrêté, car les ruptures doivent normalement être validées en amont de l'engagement de la conception détaillée. L'histoire du projet a montré qu'il y avait des possibilités créatives que le management que j'ai décrit permettait de révéler.

L'importance de la créativité aval se retrouve aussi dans des projets de rupture aussi différents que le véhicule électrique, ou demain le véhicule autonome. Il faut en effet continuer à innover sur le système global de mobilité après la sortie des nouveaux produits des usines et même après leur vente. Car la valeur de ces innovations de rupture pour les clients dépend aussi de l'infrastructure qui va permettre de recharger les batteries, des services qui vont aider leur exploitation, des règles d'urbanisme qui vont favoriser leur déploiement. Élargir les processus d'innovation dans l'espace au système global de mobilité, et, dans le temps, à la période de vie commerciale constitue les nouveaux chantiers du management de l'innovation que nous étudions dans nos recherches actuelles.

**Pour en savoir plus :**

*Christophe Midler est Directeur de recherche CNRS et professeur de management de l'innovation au Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole polytechnique I, membre de l'Académie des Technologies.*

- Christophe Midler, Bernard Jullien, Yannick Lung, *Innové À l'envers, Repenser la stratégie et la conception dans un monde frugal*, Préface de Carlos Ghosn, Dunod, 2017

- Bernard Jullien, Yannick Lung, Christophe Midler, *L'Épopée Logan, Nouvelles trajectoires pour l'innovation*, Dunod, 2012

- Christophe Midler, *L'auto qui n'existait pas*, Dunod, 2012

(1) Bo Chen (2018) *Stratégies et management de la globalisation de l'innovation : les constructeurs de véhicule électrique occidentaux en Chine*

(2) Ben Mahmoud-Jouini, F. Charue-Duboc et C. Midler *Management De l'innovation et globalisation, enjeux et pratiques contemporains* Préface de Stéphane Richard, Dunod, Mars 2015.

(3) LE MASSON P., WEIL B., HATCHUEL A., *Les Processus D'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès-Lavoisier, Paris, 2006

(4) Sihem Ben Mahmoud Jouini, Florence Charue-Duboc, François Fourcade, *Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle - Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas*, 2007

**Constitution : n'oublions pas l'égalité femmes-hommes !**

**LABORATOIRE DE L'ÉGALITÉ** 23/03/2018

Depuis plusieurs semaines, les personnalités politiques échangent au plus haut niveau de l'Etat leurs visions et leurs arguments sur ce que devraient être des institutions adaptées aux transformations de la société française. Présidents des assemblées, Premier ministre, président de la République – tous des hommes, comme le sont aussi majoritairement leurs équipes – « négocient » la meilleure façon d'aménager nos institutions.

On parle de réduction du nombre d'élu.es, de limitation du renouvellement de leurs mandats, d'inscription d'une dose de proportionnelle dans les scrutins législatifs... On veut même inscrire dans les « tables de la loi » la spécificité de la Corse et l'engagement du pays contre les dérèglements climatiques. Mais concernant l'égalité entre les femmes et les hommes ? Rien.

### **Un engagement constant pour l'égalité**

Pourtant, lors de la campagne présidentielle, [Emmanuel Macron, avait signé le pacte proposé par le Laboratoire de l'égalité](#) à l'ensemble des candidat.e.s, ainsi que Marlène Schiappa, devenue secrétaire d'Etat à l'Egalité entre les femmes et les hommes. Ce pacte inclut 12 propositions déclinées en 120 mesures concrètes pour faire avancer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. En préambule, il insistait sur une nécessaire révision constitutionnelle pour sécuriser l'égalité entre les sexes.

Le chef de l'Etat a confirmé à plusieurs reprises son engagement à garantir l'égalité entre les femmes et les hommes

Depuis son accession à la magistrature suprême, le chef de l'Etat a confirmé à plusieurs reprises son engagement à garantir l'égalité entre les femmes et les hommes, au point d'en faire la « grande cause » de son quinquennat. L'absence de volonté réelle d'avancer sur les droits des femmes dans le cadre de la révision constitutionnelle est donc étonnante.

### **Quelques mots pour tout changer**

Le temps est pourtant venu de « sanctuariser » l'égalité entre les femmes et les hommes dans la loi fondamentale qui fonde la vie de la République. Cela consiste à rédiger [l'article premier de la Constitution](#) de façon plus claire, plus déterminée et plus engageante. Il suffit d'y apporter trois modifications simples : ajouter la mention « *les citoyennes* », préciser que l'égalité se conçoit « *sans distinction de sexe* » pour sortir les femmes de l'invisibilité, et remplacer « *favorise* » par « *garantit* » pour sécuriser la parité politique et l'accès aux responsabilités économiques.

L'article premier de la Constitution doit être rédigé de façon plus claire, plus déterminée et plus engageante

La formulation finale de l'article premier serait alors : « *La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens et les citoyennes sans distinction de sexe, d'origine, de race, de religion. La loi garantit l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales.* »

### **Retrouver le sens originel de la Constitution**

Une telle modification permettrait à nos élu.e.s de proposer et de voter plus aisément des lois favorables à une égalité réelle entre les femmes et les hommes. De même, elle favoriserait la mise en œuvre d'un arsenal législatif et réglementaire adapté à l'éradication des comportements et des pratiques sexistes. Notre Constitution retrouverait l'essence de ses origines, héritées de la page écrite par les femmes et les hommes de la Résistance qui ont eu le courage de penser un monde de fraternité. Le texte fondateur de 1946, qui stipulait en son préambule que « *la loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme* », retrouverait ainsi son sens originel, porteur d'un nouvel espoir en l'avenir.

### **Un appel à signer et à relayer**

Pour que l'égalité entre les femmes et les hommes apparaisse enfin dans le projet de modification de la Constitution, nous avons lancé un appel signé déjà par de nombreuses associations et personnalités politiques, économiques, académiques, médiatiques ou culturelles, et relayé lors du dernier « Parlement au féminin ». C'est le moment pour que la société civile s'en empare de la façon la plus large possible.

### **SNCF : quand le rapport Spinetta contredit la propagande mensongère du gouvernement**

- **JEAN GADREY 23/03/2018**

Billet invité que j'intercale dans ma longue série sur le sujet, avec l'autorisation de son auteur Jacques Littauer. Cet excellent article a été publié dans Charlie Hebdo le 7 mars.

Attention : le rapport Spinetta est terriblement néolibéral et favorable à la mise en concurrence générale, dans la ligne de ce que j'ai expliqué dans [les billets précédents](#). Sur ce point, [voir cette analyse détaillée](#) du rapport Spinetta. Mais ce qui est intéressant, c'est qu'il contient AUSSI des constats qui contredisent les mensonges gouvernementaux actuels.

Voici l'article de Jacques Littauer.

### **SNCF : le rapport Spinetta dézingue Philippe**

**Le gouvernement a réussi un double tour de force. D'abord, nous convaincre que la situation de la SNCF est catastrophique, alors que ce n'est pas le cas. Ensuite, nous expliquer que tout est de la faute des cheminots, quand les problèmes viennent surtout du « tout TGV ».**

« Ce qui est dangereux pour la SNCF, ce qui est inacceptable pour les Françaises et les Français, c'est le statu quo. C'est lui qui est dangereux. » Edouard Philippe a été clair : c'est notre système qu'il faut revoir, à commencer par le statut des cheminots, cet ensemble de droits qui les empêche d'être flexibles, cet impératif tellement macronien. Et puis la SNCF coûte cher, et les déficits, il n'aime pas ça, Philippe.

Pour convaincre, le gouvernement s'appuie sur le rapport sur *L'avenir du Transport ferroviaire* de Jean-Cyril Spinetta, qui a occupé des fonctions de direction chez Air France, AREVA, Alcatel, Saint-Gobain et Engie, toutes entreprises de service public bien connues. Certes, dans son rapport, Spinetta fait de la concurrence toujours et partout la dernière conquête en date de l'humanité.

Mais sa lecture réserve quelques jolies surprises. En effet, si on est priés de tout casser, c'est après avoir montré que le train français ne marche pas si mal, et qu'il coûte nettement moins cher que les systèmes ferroviaires de pays voisins. Ainsi, le prix moyen pour le passager serait en France de 8 euros pour 100 kilomètres, contre 30 euros au Danemark et en Suisse. Est-ce que l'on aurait pu s'arrêter un instant sur cet écart vertigineux en notre faveur ?

Par ailleurs, le rapport indique que le niveau de satisfaction des Français à l'égard du train « est au-dessus de la moyenne européenne ». Un constat franchement surprenant au regard de la dégradation de la qualité de service, avec l'accumulation de retards (un train sur dix a plus de 5 minutes de retard) et les trains bondés ou annulés, mais comme l'enquête a été effectuée par la Commission européenne, on la croit.

Et surtout, le rapport Spinetta rappelle cette évidence qui change tout : « Dans tous les pays européens, le transport ferroviaire est financé en grande partie par des subventions », qui dépassent partout 40 % du coût total. Le rapport dénonce d'ailleurs le « sous-investissement massif » de l'Etat dans le réseau ferroviaire français, en raison de la priorité donnée au TGV. Donc la dette, ce n'est pas la faute de la SNCF, mais de l'Etat. Ce qui change tout, non ?

En effet, aucune activité de transport ferroviaire ne peut être rentable si elle doit financer les infrastructures, bien trop chères. Or il faut un réseau ferroviaire dense et de qualité pour désenclaver les régions isolées, et, évidemment, limiter la pollution (un voyageur en TGV émet 50 fois moins de CO2 qu'en voiture).

Mais tout cela ne coûterait-il pas trop cher au contribuable ? Selon Gerald Darmanin, qui aime les galipettes comptables, la SNCF coûterait chaque année 340 euros à chaque Français adulte. C'est très malin de se faire peur de la sorte. Allons-y : l'éducation nationale nous coûte 1 000 euros par an, l'armée 700 euros... Au secours !

Oui mais après, leurs services sont gratuits, non ? Et puis ma boulangère me coûte 600 euros par an pour une baguette par jour et deux croissants le dimanche, est-ce un scandale ? Et en plus, Darmanin ment. Car selon le rapport Spinetta, le coût pour le contribuable n'est que de 200 euros, à supposer même que ce chiffre ait un sens.

Dernier fait rigolo : selon [le « Railway Performance Index » du BCG](#), qui mesure la qualité globale des systèmes ferroviaires, la France se classe 4<sup>ème</sup>, au même niveau que l'Allemagne et la Suède, et devance les Pays-Bas, le Luxembourg, la Belgique, l'Espagne et l'Italie, et bien sûr le Royaume-Uni, qui sont, on le sait, des pays sous-développés...

Comment oser proclamer après ça, comme le fait Edouard Philippe, que « la situation est alarmante, pour ne pas dire intenable » ? Sa stratégie est classique. 1. Dresser un tableau apocalyptique du service rendu. 2. Faire flipper tout le monde avec la « dette ». 3. Invoquer « l'urgence » comme si tout allait s'effondrer demain faute de « réforme ».

Et la solution à tous nos maux : précariser les futurs cheminots sur l'autel de la réforme, histoire de paraître « moderne » et « équitable ». Alors que rien dans le rapport Spinetta ne montre que leur sacrifice résoudra tous les problèmes.

Jacques Littauer

## **SNCF et services publics de réseau (4) : les arguments contre la « dérégulation »**

### • JEAN GADREY25/03/2018

Les idées libérales du précédent billet s'opposent à d'autres thèses qui défendent les services publics de réseau sous l'angle de l'intérêt général. Mais cela doit être précisé, car on peut toujours soupçonner certains de se cacher derrière l'intérêt général pour défendre des intérêts corporatistes. C'est ce que les libéraux reprochent aux syndicats, en oubliant qu'on peut avoir des soupçons bien plus justifiés à l'égard de ceux qui défendent la mise en concurrence au nom de l'intérêt général des consommateurs, alors que l'objectif est le profit des capitaux privés...

Incidente : je signale [cette tribune](#) de plus de 160 intellectuels et chercheurs appelant, dans Le Monde, à soutenir la lutte des cheminots contre la « fin du service public ferroviaire ». Titre : Ce projet de loi « sans légitimité démocratique » est « un danger mortel pour la cohésion territoriale »

Je liste les arguments des défenseurs des services publics avant de les développer :

I) Il faut défendre les missions d'intérêt général des services publics de réseau au nom de droits universels et d'une certaine vision de la citoyenneté moderne.

II) La concurrence n'est pas toujours bonne pour l'efficacité et la qualité, et elle est inférieure au monopole lorsqu'il s'agit de maintenir l'universalité d'accès. La « régulation néolibérale » visant à concilier concurrence et universalité échoue à préserver les missions d'intérêt général.

III) L'accomplissement des missions d'intérêt général ne peut se réduire à un problème de régulation, parce que le service public repose aussi sur un système de valeurs.

IV) Le bilan des dérégulations engagées n'est pas du tout encourageant. Ce sera l'objet du billet suivant, dernier de la série.

### **I) Les services publics de réseau comme éléments de cohésion sociale et territoriale**

On peut réfléchir à cet argument, essentiel en partant de l'exemple de La Poste-courrier, que je connais mieux pour y avoir réalisé des enquêtes de terrain pendant des années (il y a quinze ans et plus...), mais vous n'aurez aucun mal à réaliser le même exercice pour le transport ferroviaire, l'énergie et d'autres.

La Poste (courrier) est une organisation appartenant au secteur marchand, fonctionnant désormais dans un champ totalement ouvert à la concurrence, mais soumise à *des missions ou obligations de service public* : elle est *obligée* de lever, de transporter et de distribuer le courrier tous les jours sur tout le territoire national, sans supplément de prix pour les usagers de zones rurales retirées. Elle est obligée (dans le cadre de contrats passés avec les pouvoirs publics) de maintenir des bureaux (ou des structures plus légères) et des points de collecte dans des territoires où cette activité n'est pas « rentable ».

Ces obligations correspondent à une vision de la société selon laquelle les prestations de base de certains services de réseau font partie de besoins fondamentaux. Ne pas recevoir le courrier ou ne pas pouvoir en envoyer dans des conditions acceptables, ne pas recevoir l'eau potable, ne pas pouvoir se raccorder à un réseau téléphonique (et donc ne pas pouvoir appeler le médecin ou les pompiers en cas d'urgence), ne pas recevoir l'électricité, ne pas avoir de "transports en commun" accessibles à un prix abordable, sont des indices d'une citoyenneté de seconde zone. Il faut refuser une société divisée entre ceux qui sont connectés aux réseaux de la vie quotidienne et ceux qui ne le sont pas. Tel est l'argument principal des défenseurs des missions de service public. La mise en concurrence peut-elle préserver de tels droits ?

### **II) La concurrence, fût-elle régulée, n'est pas la solution**

Voici quatre arguments.

#### **A. La concurrence ne stimule pas forcément les performances économiques, et elle conduit TOUJOURS à la dégradation des missions de service public.**

Cet argument est fondé sur des analyses d'Albert Hirschman, une référence majeure dans les sciences sociales et politiques. Le monopole public est souvent accusé de laisser la qualité se dégrader sans prendre les mesures nécessaires, alors que la concurrence inciterait à veiller à la qualité, faute de quoi les clients pratiqueraient l'"exit". Or, explique Hirschman, c'est loin d'être vrai. D'abord, la capacité d'un monopole public à veiller à la qualité dépend du fait que **les clients ou usagers puissent se faire entendre** (la « voice » chez Hirschman) et exercer des pressions efficaces, via divers canaux (associations, médiations politiques, démocratie interne...). Ensuite, l'"exit", c'est-à-dire la concurrence, ne résout pas tout. La possibilité de faire défection à l'organisation défaillante pour « aller à la concurrence » peut conduire en effet à accentuer le dualisme social dans l'accès à certains services fondamentaux : pendant que les usagers aisés se tournent vers des services privés lucratifs et coûteux, ce qui reste de service public « universel » se dégrade et tend à passer du statut de service public vraiment universel à celui de service minimal des pauvres. Hirschman applique en particulier ce raisonnement aux écoles américaines, mais cela peut concerner aussi la santé, les services postaux, les transports, et bien d'autres services fondamentaux.

#### **B. La nouvelle régulation ne règle pas tout ce qui devrait l'être.**

Selon les avocats de la concurrence, on peut éviter les dangers précédents en confiant à de nouvelles "autorités de régulation" le soin de veiller à ce que le "service universel" reste fourni. Or, cela ne va pas de soi. Que peut-il se passer si un service public est

contraint d'autoriser de nouveaux entrants à lui faire concurrence sur certains segments profitables ? Peut-on préserver ses missions d'intérêt général ?

La réponse est négative si aucune régulation publique n'est prévue. Les entrants viendront « écrémer » le marché en se positionnant sur les segments rentables, ils feront baisser les prix sur ces segments, au moins au début, ce qui réduira les recettes à partir desquelles le « monopole historique » pouvait financer ses activités non rentables : ces dernières devront disparaître.

Mais le marché peut aussi être régulé pour maintenir la production de ces biens collectifs. C'est ce qu'on appelle en Europe des « obligations de service universel ». On peut par exemple imposer à tout opérateur intervenant sur les segments rentables de verser une contribution à un fonds reversé à « l'opérateur historique » qui continuera à assumer la charge des obligations non rentables. Ou d'autres solutions.

Tout cela est possible sur le papier, mais très flou en pratique. En effet, pour pouvoir concilier la concurrence privée et les missions d'intérêt général sur la base de contrats, il faut supposer que ces missions peuvent être définies avec clarté et correspondre à une vision partagée de l'intérêt général, il faut des informations fiables sur les coûts du service universel, sur les marges bénéficiaires, etc., **autant de choses qui se prêtent à des manipulations et à la rétention d'information.** On sait, depuis [l'énorme scandale ENRON](#) en 2001, que ces manipulations peuvent aller bien plus loin que dans le contrôle des entreprises publiques, parce que des intérêts privés gigantesques sont en jeu, parce que la transparence des comptes n'est pas une tradition des entreprises privées, et parce que la concurrence s'accompagne du secret dans divers domaines. D'ailleurs, quand on examine les travaux des économistes qui ont évalué le coût du service universel, il apparaît que leurs évaluations divergent fortement. **Le prix de l'intérêt général se prête mal au calcul économique.**

**C. La dérégulation, c'est le fait que la rente de monopole public se transforme en bénéfices captés par les actionnaires, et non par l'État ou par les salariés. Il n'est pas évident que cela soit préférable...**

Dans le cas emblématique du rail britannique, après la privatisation de 1994, l'action du groupe privé Railtrack (à qui on avait réservé le monopole des infrastructures) a progressé de 300% entre 1996 et 1998, pendant que la plupart des acquis des cheminots ont été rognés ou supprimés, avec une nette détérioration des conditions de travail et d'emploi, illustrée par Ken Loach dans son film *The Navigator*. En mai 2001, Railtrack battait des records d'indécence en annonçant, simultanément, une perte de 700 millions d'euros, le versement de plus de 200 millions d'euros de dividendes aux actionnaires, et une demande envers l'État d'une rallonge budgétaire de 3 milliards d'euros, faute de quoi il ne pourrait effectuer les investissements nécessaires au réseau... On verra dans le billet suivant ce qu'il en a coûté aux contribuables britanniques.

**D. La désintégration qui accompagne la dérégulation est économiquement contre-productive.**

Henri Guaino, par ailleurs ancien administrateur d'EDF, estimait dans une tribune publiée par *Le Monde* le 8 février 2002, que, dans le cas d'EDF et de GDF, la séparation des infrastructures et du transport avait été une "absurdité économique et technique". Considérant que la bataille contre la privatisation serait perdue, Henri Guaino en appelait à se battre, au moins, contre le démantèlement, une stratégie poussée à la fois par le libéralisme ambiant et par la "mode managériale de l'entreprise éclatée", divisée en "centres de profits" ou filiales se vendant des prestations en faisant fonctionner la concurrence interne et externe, au détriment de la coopération et de la complémentarité internes. Il allait jusqu'à écrire : "Fallait-il engager la dissociation d'EDF et de GDF, liées depuis plus d'un demi-siècle par un même statut de leurs agents et par une distribution commune, quand les synergies ne sont jamais apparues techniquement plus grandes ?".

On peut se poser aujourd'hui des questions semblables avec la SNCF, dont le démantèlement a commencé il y a vingt ans (en 1997, sous un gouvernement de gauche) alors que rien ne justifiait cette précipitation. Je ne développe pas, car Martine Orange a bien posé le problème dans [son article de Médiapart](#) « La SNCF désarticulée depuis vingt ans au nom de la concurrence » (22 mars).

**III) L'accomplissement des missions d'intérêt général n'est pas qu'un problème de régulation. Il repose sur des valeurs que l'introduction de la concurrence met à mal.**

Reprenons le cas de La Poste. Au-delà de ses missions de contribution à la cohésion sociale sous l'angle de la desserte géographique, le service postal est un service de proximité qui, dans le cadre de ses bureaux et guichets, accueille « le public », tous les publics. La qualité de cet accueil est diverse et parfois problématique, les politiques d'austérité n'ont rien arrangé, mais quelque chose d'important s'y déroule, qui a trait à nouveau au lien social : les agents au guichet consacrent une partie non négligeable de leur temps (nous l'avions estimée à 10 % au moins) à aider des personnes ayant des difficultés diverses : illettrisme ou difficultés de compréhension des procédures, pauvreté, isolement... Ils le font (ou ils le faisaient) dans des conditions qui correspondent à un « état d'esprit de service public » observable sur le terrain mais de moins en moins toléré par la hiérarchie.

Ce second niveau de contribution à la cohésion sociale, contrairement au premier (l'aménagement du territoire), ne figure pas dans des contrats. Il correspond à des comportements et valeurs de service public. Les agents considèrent par exemple, dans leur majorité, qu'il peut être légitime de consacrer autant ou plus de temps à des « usagers » en difficulté, aux marges de l'exclusion sociale, qu'aux « clients » rentables. Ce qui entre en contradiction flagrante avec les impératifs normaux de rentabilité d'une entreprise capitaliste et avec sa logique de « démarche commerciale ». On ne voit pas comment intégrer ces contributions à la cohésion sociale dans une régulation visant à préserver la « marge » de comportements altruistes qui les fonde. Dans le nouveau contexte dérégulé, ces comportements devront disparaître ou devenir marginaux. C'est d'ailleurs ce qui est en train de se produire graduellement.

D'autant que l'orientation commerciale, qui pousse les agents à faire du chiffre, à "placer" des produits, et si possible les plus chers, ne va pas dans ce sens. **L'un des impacts de la mise en concurrence est le fait que les entreprises, les établissements, et les salariés, tendent à être évalués sur leurs performances commerciales.** Il n'est pas possible de concilier ces incitations nouvelles avec une identité professionnelle qui reste souvent, trop souvent aux yeux des managers « modernistes », attachée aux valeurs de service public. Une identité qui souffre, depuis des années, et qui fait pourtant partie du meilleur du service public comme bien commun.

**« Il faut impérativement supprimer les impôts sur la production » Patrick Martin, Medef Auvergne-Rhône-Alpes**

Par Propos recueillis par Philippe Mabille | 23/03/2018, 7:12 | 2842 mots

Martin. (Crédits : DR)PDG de Martin Belaysoud Expansion, un groupe familial spécialisé dans la distribution de fournitures industrielles, le patron du Medef Auvergne-Rhône-Alpes Patrick Martin est l'un des huit candidats à la succession de Pierre Gattaz. Entretien avec un « réformiste pragmatique », qui réclame la suppression des « impôts de production » et promet de lancer un diagnostic sur le paritarisme.

**LA TRIBUNE - Huit candidats se sont déjà présentés. Comment interpréter l'énorme succès de cette élection au Medef ?**

**PATRICK MARTIN** - C'est un signal fort. Le Medef est à la croisée des chemins. Le contexte économique, social, sociétal et surtout politique a évolué. Cela oblige le Medef à faire son propre *aggiornamento*, à s'interroger sur sa doctrine, son utilité, sa gouvernance. Il y a aussi une dimension politique interne. On a essayé d'installer un match à deux, entre deux supposés favoris. Si c'était une évidence, il n'y aurait pas cette multiplication des candidatures, tout simplement. C'est l'expression d'une vitalité démocratique. Il est très sain, dans un mouvement qui prône la libre concurrence et le libéralisme, de laisser ce besoin d'expression vivre à l'intérieur de l'organisation patronale à l'occasion de l'élection du 3 juillet. Avec juste un accroc au contrat autour de la non-candidature de Jean-Dominique Senard...

**Vous regrettez qu'il n'ait pas pu être candidat ?**

Je comprends très bien les contraintes statutaires, compte tenu du calendrier, mais on s'est privé, ne serait-ce qu'au stade de la campagne pour l'élection, d'une personnalité éminente qui aurait tiré les débats vers le haut.

**Aucune femme ne se présente. C'est une affaire d'hommes, le Medef, depuis Laurence Parisot ?**

Il faut qu'il y ait des femmes candidates. Pierre Gattaz a raison de s'étonner et de chercher à susciter une candidature féminine. Pour ma part, je m'engage à m'entourer d'au moins une vice-présidente et j'ai déjà des discussions dans ce sens.

**Le rapport Notat-Senard veut que les entreprises se dotent d'une raison d'être, suscitant pas mal d'émoi au sein du patronat. Mais est-ce que le Medef ne devrait pas s'en emparer pour lui-même ? À quoi sert le Medef dans la France d'Emmanuel Macron ?**

D'abord, sur le rapport Notat-Senard, il y a des nuances à l'intérieur du Medef et de l'Afep [*Association française des entreprises privées, ndlr*]. Le principe même de la raison d'être me paraît excellent. Je pense que le Medef a trop délaissé le champ des idées et doit le réinvestir en se montrant force de propositions, en s'ouvrant à des instances patronales ou à des *think tanks* qui sont sur ce terrain. Je garde en mémoire l'époque Seillière-Kessler, durant laquelle le Medef était présent dans le débat d'idées.

On est là pour défendre les intérêts de nos adhérents, des entreprises, mais le dernier mot appartient au politique. Si on ne devient pas plus positivement influent dans l'opinion publique, si on ne rend pas l'entreprise plus compréhensible et populaire, ne nous étonnons pas que des thèses antiéconomiques, et donc antisociales, s'imposent. Pour défendre nos idées, il faut se montrer plus ouvert à la société.

Sur la raison d'être du Medef, mon interrogation n'est pas tellement d'ordre institutionnel, sur le paritarisme de gestion par exemple : elle est politique, voire philosophique. Je suis inquiet à l'idée que les pouvoirs publics aient la main sur tous les sujets qui intéressent les entreprises. Je pense que notre pays a impérativement besoin de corps intermédiaires. Il y a des expériences douloureuses dans l'histoire de centralisation politique absolue qui se sont mal terminées. On n'en est pas du tout là, mais attention. Comme le dit Raymond Soubie [ex-conseiller du président Nicolas Sarkozy], il ne faut pas « jeter le bébé du paritarisme avec l'eau du bain ».

En même temps, nous devons balayer devant notre porte. On s'est suffisamment plaint de l'inefficacité de notre système social pour ne pas se réjouir de voir un jeune président donner une impulsion forte pour régénérer le système avec une volonté de modernisation et de mouvement. C'est un message de réforme très positif qui contribue à la restauration spectaculaire de l'image de la France depuis quelques mois.

Je partage donc l'objectif, mais attention : si la démocratie sociale est à terre, ce sera dangereux en cas de victoire de forces populistes. Tous les pouvoirs étant concentrés entre les mains de l'État, nous n'aurons plus de filet de protection face à un gouvernement qui déciderait d'alourdir massivement les cotisations sociales... On ne pourrait pas s'y opposer.

Enfin, sans faire offense au président de la République, je pense qu'on est toujours plus intelligent à plusieurs, on a toujours intérêt à une gouvernance collective en amont pour être plus efficace en aval. Le Medef, dans ce panorama, a toute sa raison d'être, sous réserve qu'il se réinvente.

**Pour ou contre le paritarisme, le débat se cristallise autour de cette question. Vous êtes plutôt un défenseur d'un paritarisme rénové ?**

Qui s'exprime sur ce sujet en ayant toutes les cartes en main ? Au Medef, il y a des débats stimulants et vifs, mais peu de personnes sont en mesure d'apprécier la globalité du sujet dans le détail. De sorte qu'il y a beaucoup d'approximations, de slogans et de postures. Je refuse les étiquettes qu'on veut coller aux candidats en opposant les conservateurs et les libéraux.

Je revendique mon pragmatisme. Ne faisons pas du paritarisme un dogme. La vraie question, c'est de savoir si, au regard de nos objectifs stratégiques de services aux entreprises et d'influence, le paritarisme apporte ou non quelque chose. Cela mérite de prendre le temps de la réflexion en disposant de tous les éléments d'appréciation afin de trancher collectivement en toute transparence. Je m'engage sur un processus de décision clair. Les gens un peu avertis disent que cela ne peut pas se faire en moins d'un an. Si je suis élu, je lancerai un diagnostic exhaustif du paritarisme qui sera rendu douze mois plus tard. Ensuite nous trancherons.

On a commencé à traiter ces sujets sous le mandat de Pierre Gattaz. En janvier 2017, au cours d'une réunion du conseil exécutif, les points sensibles relatifs au paritarisme et à la gouvernance du Medef ont été identifiés. D'ailleurs, quand vous relisez le programme de Pierre Gattaz lors de son élection, tout y est. On pourrait presque le reprendre tel quel. Il a mis en place un groupe de travail appelé « Cap Excellence », qui devait proposer des réformes. Problème, rien ne s'est passé par la suite. Je ne sous-estime donc pas le conservatisme et l'inertie de la structure. Mon ami Pierre Gattaz a occupé son mandat à mener un combat extrêmement rude auprès d'un gouvernement totalement antientreprise, et il a obtenu de grandes victoires. Mais, pendant qu'il faisait cela, il n'a pas pu faire évoluer en interne le Medef. Ce qui n'a pas été fait reste à faire, cela devient aujourd'hui une urgence. Il y a le sujet de la représentation des territoires, celui de la réforme et même, tout simplement, celui de l'application des statuts. Je suis favorable à ce que le conseil exécutif vote, comme il est prévu qu'il le fasse, sur tous les sujets importants, notamment les accords sociaux. On a un vrai enjeu démocratique d'adhésion des entreprises à ce que fait le Medef. C'est une question d'image, de transparence, de sincérité et de collégialité. Dans cette campagne, tout le monde fait des sauts de cabri : il faut réformer, rénover le Medef. Très bien, mais je ne suis pas sûr que les candidats sortants soient les mieux placés pour le faire !

On a mis la poussière sous le tapis. Avec le président Macron, nous n'avons plus le choix : il faut soulever le tapis sous lequel nous avons caché la poussière et nettoyer. Toute la question, c'est de savoir comment ne pas aller trop loin. Le paritarisme est en train de disparaître, et c'est un sujet grave. S'il disparaît, nous ne pourrions nous en prendre qu'à nous-mêmes. Tout est sur la table en termes de responsabilité et d'efficacité. Même la justice prud'homale est concernée. Il faut rationaliser et faire le tri. Si le Medef est amené à se désinvestir partiellement du champ social, il faudra qu'il se réinvente sur le champ économique en redéployant des moyens. Par exemple, le Medef est faible sur l'Europe doctrinalement et en termes de moyens. Le Medef n'a que trois collaborateurs à Bruxelles contre 30 pour le patronat allemand. Il ne faut pas alors s'étonner que les normes européennes qui s'appliquent aux entreprises favorisent plus l'Allemagne que la France. Sur la finance, les technologies, les data, l'IA, l'accès aux matières premières stratégiques, cela se passe à Bruxelles. Il y a donc deux niveaux : la défense spécifique des intérêts des entreprises françaises et la défense des intérêts européens.

**Mais la fin du paritarisme est déjà en cours... C'est presque le cas sur l'assurance chômage et sur la formation professionnelle, l'État a complètement repris la main...**

Plus le temps passe, plus il y a des simulacres de négociations paritaires. On est passé de la négociation à la concertation. Cela rappelle la formule de Laurent Berger, de la CFDT, sur la méthode Macron : « *Vous discutez et je tranche !* » Derrière le paritarisme, il y a le sujet du financement des partenaires sociaux. Le Medef est déjà le plus indépendant financièrement, depuis qu'il vit aux deux tiers des cotisations de ses adhérents. Il y a un abus de langage à considérer que les ressources du paritarisme sont des fonds publics. Ce n'est pas le cas, puisque ce sont des cotisations payées par les entreprises. Il faut tendre vers l'indépendance financière, car c'est un gage de liberté. Mais on ne peut pas dire qu'on peut se passer de ces financements, sans savoir si les autres partenaires sociaux y renonceront - de mon pronostic, ce ne sera pas le cas vu leur dépendance plus forte encore que la nôtre -, et vouloir en même temps rendre des services nouveaux. L'assiette de ces fonds, c'est une taxe de 0,016 % sur la masse salariale. Si on les supprime, il faudra augmenter les cotisations des adhérents au Medef si on souhaite qu'il apporte plus de services aux entreprises.

Deuxième exemple concret, il y a environ 33 000 mandats au Medef. C'est certainement trop. Ici et là, on s'émeut de leur coût. Un mandataire, c'est en moyenne 454 euros par an, et il consacre du temps bénévolement à son mandat. 454 euros, ce sont essentiellement des frais de formation. Le vrai sujet, ce n'est pas de savoir si on a trop de mandataires et s'ils coûtent trop cher. Mais il faut se poser les bonnes questions : sont-ils tous à leur place ? Remplissent-ils tous les objectifs fixés ? Sont-ils suffisamment accompagnés et formés ? Leurs résultats sont-ils bien mesurés et évalués ? Posons les problèmes, traitons-les sereinement et tranchons dans un an.

#### **Vous voulez obtenir une hausse de 10 points du taux de marge des entreprises. Comment faire ?**

Le taux de marge moyen des entreprises françaises est remonté à 32 % en 2016 grâce en partie au CICE. Il faudrait qu'il passe à 40 % et soit comparable à celui des entreprises allemandes. Ce n'est pas une incantation, mais une vision pragmatique. Plutôt que de réinventer chaque matin un dispositif budgétaire ou fiscal plus ou moins technocratique, le principe est de donner aux entreprises les moyens de leurs ambitions. Si on veut créer plus de PME championnes à l'international, cela passe par de l'investissement. Elles n'en ont pas les moyens aujourd'hui, et on le voit dans leur retard en matière de robotisation par rapport à nos principaux voisins, même l'Italie.

On peut avoir des débats sans fin sur les causes de notre déficit commercial abyssal, sur la compétitivité prix et hors prix. Au final, du point de vue de l'entreprise, c'est avant tout une question de capacité d'autofinancement. Si on ne desserre pas cet étouffement, on peut passer notre vie en colloques, on ne résoudra rien.

Comme entrepreneur, je me fixe deux objectifs prioritaires si je suis élu président du Medef : augmenter le taux de marge des entreprises françaises et doubler le nombre des adhérents au Medef.

Pour augmenter le taux de marge, le levier le plus évident, c'est la réduction, voire la suppression des impôts de production. Emmanuel Macron a fait campagne contre les rentes : l'impôt de production, c'est la rente absolue. Cela a un impact direct sur les coûts de production. C'est donc un impôt antiéconomique. L'idée n'est pas neuve : Nicolas Sarkozy a voulu le faire en supprimant la taxe professionnelle (TP). Mais on l'a remplacé par la CVAE [cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises], qui représente un coût supérieur à la TP... Pour réduire ces impôts, il faut donc que l'État et les collectivités locales réduisent leurs dépenses de fonctionnement afin de répercuter ces économies vers le système productif, en baissant la pression fiscale et en transférant pour partie les impôts de production vers l'impôt sur les sociétés si nécessaire. Pierre Gattaz l'a dit quand le gouvernement a confirmé la trajectoire de baisse du taux de l'impôt sur les sociétés : « *C'est très bien, mais ce n'est pas notre demande première.* » Notre demande première, c'est la réduction des impôts de production.

Bien sûr, on va encore dire que les patrons réclament encore plus d'aides, alors qu'ils ont eu 40 milliards du CICE et du Pacte de responsabilité. Mais ce n'est pas le cas : il ne s'agit pas d'une énième revendication pour distribuer plus de dividendes aux actionnaires, mais d'un raisonnement économique. Je suis favorable à un vaste accord avec les syndicats et l'État pour qu'il y ait une règle de partage de la richesse créée du fait de la baisse des impôts de production, entre les entreprises, les salariés et la sphère publique. Sinon, on ne transformera pas l'essai de la reprise actuelle, qu'il faut pérenniser en profitant de la meilleure situation économique, pour faire grandir nos PME, accélérer la transformation vers le digital et l'intelligence artificielle. Je ne sais pas ce que Bruno Le Maire va mettre dans sa loi Pacte, mais je pense que Bercy devrait comprendre que les idées simples sont les bonnes. Faire grandir les PME, cela ne peut passer que par l'autofinancement et l'investissement dans les technologies et les talents de demain.

#### **On pourrait le faire en réformant les aides aux entreprises, qui frôlent les 100 milliards d'euros...**

Oui, mais ce serait un jeu à somme nulle, et les effets de transfert entre secteurs seraient importants.

#### **C'est justement ce qui divise les fédérations au sein du Medef...**

C'est vrai, mais c'est justement une des raisons d'être du Medef, en tant qu'organisation interprofessionnelle, que d'essayer de trouver le plus grand dénominateur commun entre les intérêts des différentes fédérations. Et c'est aussi pour cela que ma candidature a du sens...

#### **Comment améliorer la prise en compte des territoires dans le Medef, vous qui venez de Lyon ?**

Je vais vous répondre, mais avant je voudrais vous dire que cette catégorisation de « candidat des territoires » m'amuse un peu. Mon entreprise fait 700 millions d'euros de chiffre d'affaires, elle est présente dans toute la France et, à l'international, elle est en relation avec tous les secteurs d'activité et toutes les tailles d'entreprise. Tout cela depuis Bourg-en-Bresse, en AuvergneRhône-Alpes, où se trouve notre siège et où je préside un Medef régional représentatif de la première région industrielle de France. Je ne me laisserai pas enfermer dans le piège consistant à me confiner dans cette posture régionale laissant entendre que ces provinciaux sont bien sympathiques, mais ne connaissent rien à la vraie vie des affaires. Je suis actionnaire majoritaire de mon entreprise, qui est la plus importante parmi celles de tous les candidats. Le Medef national, c'est la partie émergée de l'iceberg. En termes de budget, d'activités, de services et d'influence, les Medef territoriaux sont beaucoup plus importants. Ils sont moins visibles dans les médias parisiens, mais ils pèsent plus lourd que le Medef national. Deuxièmement, leur image est plutôt bonne auprès des entreprises, populations et décideurs publics locaux, car, précisément, ils sont sur des actions d'intérêt général, d'insertion, de formation, de développement économique. En outre, avec la loi NOTRe et la décentralisation, la dimension territoriale est de plus en plus importante. Il faut donc un Medef encore plus engagé dans les territoires avec une pondération plus forte de leur représentation au conseil.

#### **Que reste-t-il de Mai 68? Le pire?**

[Olivier Galland](#) 20 mars 2018

À quelques mois du cinquantième anniversaire de Mai 68, quel bilan tirer de l'influence de ce mouvement social ? Les diagnostics sont évidemment très contrastés, notamment en fonction des orientations idéologiques et politiques de ceux qui les formulent, mais en moyenne le plateau de la balance semble plutôt pencher, ces dernières années, vers un solde négatif. Un thème récurrent est que la permissivité issue du mouvement de mai a affaibli les cadres sociaux, a miné l'autorité et a généré de graves perturbations

dans la vie sociale et dans les relations éducatives, à l'école comme dans les familles. Si le bilan n'est pas bon, c'est peut-être pourtant pour d'autres raisons.

### **Les deux faces de Mai 68**

Mais avant de porter un jugement, ne faut-il pas se rappeler d'abord ce qu'était fondamentalement Mai 1968 : un mouvement générationnel et libertaire qui voulait faire sauter les verrous d'une société corsetée, autoritaire, traditionnelle, gérontocratique. Ceux qui ont connu cette période gardent d'abord le souvenir de ce formidable appel d'air, de cette sensation nouvelle de liberté, et d'abord de liberté de parole. Les forums continus de prise de parole de l'Odéon et de la Sorbonne sont restés fameux, mais cette envie de parler se manifestait aussi simplement dans les rues où il arrivait que des personnes anonymes et inconnues les unes aux autres discutent avec passion. Ce qui se disait n'avait en fait aucune importance – et Dieu sait qu'il se disait énormément de sottises – ce qui comptait c'était de pouvoir le dire. Cette extraordinaire effervescence sociale était quelque chose de radicalement nouveau dans une société qui par bien des aspects sortait à peine du 19<sup>ème</sup> siècle où les rangs, les statuts, le principe de séniorité ordonnaient les rapports sociaux.

Mai 68 a eu aussi, néanmoins, une face plus sombre qui a vite succédé ou s'est mêlée à cette effervescence libertaire et a fini d'ailleurs par la réduire à presque rien. Un incroyable sectarisme est en effet assez rapidement apparu à mesure que les groupes gauchistes prenaient en main le mouvement. Jeune étudiant dans une université pourtant pas réputée pour son extrémisme, la toute nouvelle université Dauphine qui venait d'être créée par Edgar Faure, je garde le souvenir très clair de cette ambiance de contrôle idéologique qui s'était emparée de l'université. Fini de rire !

Un épisode fameux illustre bien le terrorisme intellectuel qui avait gagné une partie de la jeunesse radicalisée à cette époque. Le pauvre Jean Vilar, promoteur intègre d'une véritable culture populaire, fondateur du Festival d'Avignon en fut victime, pris à partie durant le festival de l'été 1968 par des « enrégés de l'Odéon » et les ultra-radicaux du Living Theatre du Julian Beck. Et on finit par scander dans les rues d'Avignon « Vilar, Béjart, Salazar ». Le nom de l'homme de théâtre associé à celui du dictateur portugais ! Il ne s'en est jamais remis.

### **Libéralisme des mœurs: des effets contrastés**

Alors au bout du compte que reste-t-il de tout cela ?

À la suite des années 1960-1970 le libéralisme des mœurs a creusé son sillon, mais pas toujours aussi profond qu'on le dit. Bien sûr l'idée s'est imposée dans presque toutes les classes d'âge que chacun doit être libre de conduire sa vie privée comme il l'entend et que personne n'a le droit de le juger ou de le stigmatiser pour cela. C'est évidemment un grand progrès.

Ce n'est pas pour autant cependant que toutes normes se seraient évanouies. Après le pic libertaire des années 1960 on est plutôt revenu à l'étiage, et certains comportements réputés « traditionnels » connaissent un retour en grâce. C'est le cas par exemple de la valeur de fidélité dans le couple. D'ailleurs les travaux de l'INED montrent que les jeunes générations ont connu, en moyenne, moins de partenaires sexuels que leurs devancières ayant vécu une jeunesse débridée dans les années 1960-1970.

Dans le domaine de l'éducation des enfants au sein des familles, de nombreux psychiatres ont dénoncé les dégâts causés par une culture de la permissivité qui s'est imposée dans la foulée des années 1960. Philippe Jeammet, un des grands spécialistes de l'adolescence, raconte souvent l'anecdote suivante qui est un cas-limite : l'histoire d'une mère qui s'interdisait toute intervention à l'égard de sa fille anorexique pour préserver « sa liberté », mais au risque de la laisser mourir. Mais depuis des années, l'ambiance n'a-t-elle pas bien changé ? Si on lit les journaux féminins, on trouve aujourd'hui plus d'appels à l'exercice de l'autorité parentale, aux bienfaits de la fixation de « limites » dans l'éducation des enfants pour la construction de leur personnalité, que d'odes à une pédagogie libérale.

De son côté, l'école n'a été qu'effleurée par Mai 68, son logiciel culturel n'en a pas été profondément transformé (il n'en va certainement pas de même à l'université), ce qui fait que Pierre Merle, un des bons spécialistes du système éducatif, a pu encore écrire en 2005 un livre intitulé *L'Élève humilié*, décrivant un système pédagogique qui repose encore bien souvent sur la stigmatisation publique des « mauvais élèves » et la « honte scolaire ».

Tout compte fait, le libéralisme culturel n'a donc sans doute pas fait autant de ravages qu'on veut bien le dire ou, s'il en a fait, le balancier est assez nettement reparti dans un sens opposé. Ce n'est pas forcément un mal. Mais il y a bien plus inquiétant aujourd'hui. Ne voit-on pas poindre un nouveau rigorisme moral ? Quelques événements récents en livrent une claire illustration. Un rapport transpartisan de l'Assemblée nationale vient ainsi de proposer de mettre en place une « pénalisation de l'outrage sexiste et sexuel » dans l'espace public pour ceux qui seraient « pris en flagrance par les représentants des forces de l'ordre », au fond une sorte de police des mœurs. Le flou de la définition de cet « outrage » fait froid dans le dos : le « fait d'imposer, dans l'espace public, à raison du sexe, de l'identité ou de l'orientation sexuelle réelle ou supposée de la personne ou d'un groupe de personnes, tout propos ou comportement ou pression à caractère sexiste ou sexuel qui soit porte atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit qui crée à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ». Pourra-t-on un jour être verbalisé pour un regard jugé trop insistant ? Ce n'est bien sûr qu'un exemple et ce rapport n'aura peut-être pas de suite. Mais il est frappant de voir qu'à sa parution aucune voix ne s'est élevée pour s'interroger sur l'opportunité d'une telle mesure. Les seules critiques ont mis en cause la faisabilité du dispositif répressif.

En matière de normes régissant la vie sociale, contrairement à ce qu'on entend souvent, le laxisme ne s'est pas du tout imposé. Les fraudes et les déviances sont de plus en plus largement condamnées par l'opinion, l'appel à l'autorité se fait de plus en plus pressant. Il est même fascinant de voir à quel point l'adhésion aux valeurs d'ordre et d'autorité s'est accrue. L'attrait pour les solutions politiques autoritaires se renforce. On est très très loin du « il est interdit d'interdire » !

### **Le sectarisme a de beaux restes**

Et la face sombre de Mai 68, ce sectarisme, cet appétit pour la dénonciation et la mise à l'index, a-t-il lui au moins disparu ? Loin s'en faut, il est toujours bien vivace. Il fait peut-être partie de la tradition politique française, il a bien sûr existé bien avant 68, mais il n'a pas disparu avec lui. Il semble même s'être institutionnalisé avec des partis anti-système qui font leur fonds de commerce de la dénonciation des élites.

Mais il est aussi bien présent dans l'intelligentsia qui se distingue périodiquement par des oukases et des interdits visant des personnalités ou des intellectuels supposés déviants. Les exemples sont foison. On peut en citer deux parmi d'autres pour illustrer le propos. En 2014, un groupe de jeunes intellectuels et historiens a appelé à boycotter le colloque des rendez-vous de l'histoire à Blois sous prétexte que la présence de Marcel Gauchet était contradictoire avec le thème du colloque, « les rebelles ». « Contre quoi Gauchet s'est-il rebellé dans sa vie » écrivent deux des pétitionnaires, « si ce n'est contre les grèves de 1995, contre les mouvements sociaux, contre le PACS, contre le mariage pour tous, contre l'homoparenté, contre les mouvements féministes, contre Bourdieu, Foucault et la « pensée 68 », contre les revendications démocratiques ? Il a publié dans *Le Débat* tout ce que la France compte d'idéologues réactionnaires. » Voilà, ni plus ni moins, un plaidoyer pour une police de la pensée.

Plus récemment, des groupes féministes et un syndicat étudiant ont exigé qu'Hervé Le Bras, accusé il y a quinze ans d'avoir harcelé une étudiante, plainte qui a abouti à un non-lieu après une longue enquête et à des excuses des journaux qui l'avaient vilipendé, soit exclu d'un colloque organisé à l'EHESS sur le harcèlement sexuel. Devant le refus des organisateurs, les activistes ont demandé l'annulation du colloque, puis ont violemment perturbé son déroulement.

Ces formes d'intolérance dans la vie intellectuelle semblent plutôt connaître une recrudescence avec l'émergence de mouvements identitaires (liés au genre, à l'identité sexuelle, à l'origine ethnique etc.) qui, paradoxalement, sont eux-mêmes, dans une certaine mesure, des enfants de mai 68.

Alors que reste-t-il de Mai 68 ? Un libéralisme culturel qui s'étirole ? Une intolérance qui grandit ? Le pire ?

## RÉFORME FERROVIAIRE : ÉLARGISSONS LE DÉBAT !

22/03/2018 14' [Pierre Bauby](#), Benoît Thirion

### VI - 2018 : un État stratège en gare de départ ?

Dans un secteur emblématique des contradictions de l'État, la réforme ferroviaire qui s'engage doit permettre de mettre en place les conditions pour un système ferroviaire efficace, juste et soutenable. Mais des enjeux – environnementaux et sociaux – semblent pour le moment absents des débats. Analyse avec Pierre Bauby, directeur de l'Observatoire de l'action publique de la Fondation, et Benoît Thirion, consultant, maître de conférences à Sciences Po.

« Le train, du bon temps à bon prix ». À l'heure où la qualité de service et le coût du système ferroviaire font tant débat, ce slogan publicitaire de la SNCF du début des années 1980 résonne avec ironie.

Les travaux lancés par le gouvernement, dans le cadre des Assises nationales de la mobilité qui se sont tenues entre septembre et décembre 2017, des travaux du Conseil d'orientation des infrastructures et de la mission présidée par Jean-Cyril Spinetta, ont permis d'établir un constat sévère mais assez largement partagé. Le réseau ferroviaire national, le deuxième d'Europe par sa longueur, est dégradé : la construction d'infrastructures nouvelles s'est effectuée au détriment de la modernisation des lignes existantes et a conduit à une dégradation générale du réseau, y compris des lignes « structurantes ». Du fait d'un sous-investissement chronique depuis trente ans, l'âge moyen des voies du réseau ferroviaire français est de trente et un ans en 2016, d'après l'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (Arafer)<sup>[1]</sup>. Par ailleurs, les déséquilibres territoriaux s'accroissent, marqués par des congestions sur les grands axes et dans les centres (les « nœuds ferroviaires ») et un isolement des périphéries.

Cette dégradation du réseau se reflète dans la qualité de service. La vitesse est ainsi réduite sur les installations les plus vieillissantes, ce qui représente, par exemple en Île-de-France, plus de 200 kilomètres<sup>[2]</sup>. Les retards et le manque de régularité s'accroissent, surtout en dehors du TGV : la ponctualité globale en France (89,4 %) est sensiblement inférieure à celle constatée chez nos voisins britanniques (90,6 %), espagnols (92,1 %) et surtout allemands (94,4 %)<sup>[3]</sup>. Les incidents techniques se multiplient, comme en témoignent les perturbations qu'a connues la gare Montparnasse en juillet puis décembre 2017.

Dans le même temps, le système ferroviaire représente un coût brut pour les finances publiques, toutes administrations confondues, de 10,5 milliards d'euros par an tout en restant déficitaire d'environ 3 milliards d'euros par an<sup>[4]</sup>, alors que le groupe SNCF a déjà une dette financière de 7,9 milliards pour SNCF Mobilités et de 44,9 milliards pour SNCF Réseau en 2016<sup>[5]</sup>.

Cette situation, l'État en est largement responsable, du fait de choix souvent incohérents et contradictoires, privilégiant d'autres objectifs de politique publique au détriment des intérêts du système ferroviaire, subissant la libéralisation du secteur au lieu de la préparer, transférant des prérogatives aux régions sans leur donner les moyens de les exercer pleinement... Il est nécessaire de remettre l'ouvrage sur le métier, de redéfinir la place et le rôle du ferroviaire, de procéder aux réformes indispensables.

Cet impératif n'interdit pas, naturellement, de s'interroger sur les mesures envisagées aujourd'hui, telles qu'elles résultent notamment du rapport du Conseil d'orientation des infrastructures et du rapport Spinetta. Ces travaux ont, dans l'ensemble, privilégié une perspective axée sur la rentabilité du seul rail, ce qui conduit, d'une part, à recentrer le transport ferroviaire sur un champ territorial (sa « zone de pertinence ») plus limité, pour en améliorer la qualité au moindre coût, et, d'autre part, à faire entrer le groupe SNCF, autant que possible, dans une logique de marché.

Si cette démarche peut apparaître pertinente au regard de finances publiques contraintes et se traduit par des orientations souhaitables, en particulier la régénération du réseau, érigée en priorité, ou la préparation de l'ouverture à la concurrence, il n'en reste pas moins qu'elle néglige ou, pire encore, fragilise des dimensions pourtant essentielles de l'avenir du système ferroviaire.

### I - LE TRANSPORT FERROVIAIRE, UN ATOUT POUR L'ENVIRONNEMENT

Le secteur ferroviaire représente un enjeu écologique fondamental : sans développement du transport ferroviaire, il est inenvisageable de respecter une trajectoire de réduction des gaz à effet de serre (GES) compatible avec l'objectif de maintenir le réchauffement de la planète en dessous de 1,5°C ou 2°C, objectif fixé par l'accord de Paris conclu en décembre 2015.

La France s'est fixé des objectifs de réduction de GES ambitieux. La loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) a prévu de réduire les émissions de GES de 40 % entre 1990 et 2030 et de 75 % entre 1990 et 2050<sup>[6]</sup> et le plan Climat présenté en juillet 2017 fixe un objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050.

Les transports sont, rappelons-le, le secteur le plus émetteur de GES en France, la route représentant 95 % de ces émissions<sup>[7]</sup>. Pour respecter les objectifs fixés par la loi, les émissions de GES dans le secteur des transports devront être réduites de 29 % sur la période 2015-2028<sup>[8]</sup>. Au niveau européen, la *Feuille de route pour un espace européen unique des transports* de la Commission européenne (2011) fixe un objectif de réduction de 60 % des émissions de GES par le secteur des transports d'ici à 2050 par rapport aux niveaux de 1990.

Compte tenu de sa part dans les émissions de GES du secteur, l'effort porte bien entendu sur la route, avec notamment l'amélioration de l'efficacité des véhicules thermiques et le déploiement de véhicules alternatifs. Mais le report modal (c'est-à-dire la modification de la répartition entre modes de transport) vers les transports non carbonés doit également être un levier essentiel pour réduire les émissions de GES du secteur. Le secteur ferroviaire est, à ce titre, fondamental : il s'agit en effet du mode de transport de masse de loin le plus propre. Le rapport Spinetta relève ainsi qu'un voyageur en TGV émet cinquante fois moins de CO<sub>2</sub> par kilomètre parcouru qu'en voiture, vingt-cinq fois moins qu'en covoiturage et huit fois moins qu'en bus ; qu'un voyage en Transilien émet vingt-cinq fois moins de CO<sub>2</sub> par kilomètre qu'en voiture et qu'un train de fret émet dix fois moins de CO<sub>2</sub> par kilomètre que le nombre de poids lourds nécessaires pour transporter la même quantité de marchandises<sup>[9]</sup>. Citer ces éléments dans un rapport n'est pas suffisant. Il faut en tirer toutes les conséquences, dans tous les domaines, et les analyser. Les marges de manœuvre existent.

La part du ferroviaire au sein de l'ensemble des modes de transport (« part modale ») oscille entre 7 et 10 % depuis près de trente ans, avec un point bas atteint en 1995 et un maximum en 2011. Cependant, depuis 2011, la part du ferroviaire décline à nouveau avec le plafonnement de

la fréquentation TGV et la baisse de la fréquentation des trains express régionaux (TER). Entre 2011 et 2016, la fréquentation des services ferroviaires affiche en effet une décroissance annuelle de 0,5 % en moyenne, alors que les autres modes de transport sont en croissance, qu'ils soient routiers (+1,4 %) ou aériens (+1,9 %). La France a été dépassée par l'Allemagne en nombre de passagers transportés par kilomètre[10]. Selon les statistiques d'Eurostat, la part modale du fret ferroviaire en France se situait, en 2014, à 15,6 %, soit 2,7 points en dessous de la moyenne européenne (18,3 %), alors qu'au début des années 2000, la situation inverse prévalait[11].

Par conséquent, comme le prévoit la Stratégie nationale bas carbone, « pour le transport massifié de longue distance (plus de 500 kilomètres environ), mais aussi pour toutes les liaisons pour lesquelles l'importance et les caractéristiques des flux permettent l'utilisation pertinente des moyens de transport massifié, la priorité doit aller au train et au fluvial »[12].

Cependant, le rapport du Conseil d'orientation des infrastructures et le rapport Spinetta semblent en retrait par rapport à cette logique de report modal en faveur du ferroviaire. Le Conseil d'orientation des infrastructures souligne ainsi qu'« une logique systématique de report modal vers le ferroviaire a montré ses limites conduisant à des coûts d'investissement et d'exploitation considérables pour la collectivité pour une réponse souvent insatisfaisante aux besoins tout en créant des effets d'éviction[13] ». Le terme ne figure même pas dans le rapport Spinetta, qui condamne les « petites lignes » peu utilisées, au motif que, rapportées à leur fréquentation, elles coûtent cher sans bénéfice écologique évident[14].

Mais ces deux rapports raisonnent dans un environnement inchangé et statique, faisant l'impasse sur un point pourtant essentiel : la nécessité d'agir sur le comportement des acteurs pour favoriser délibérément les modes de transport les plus « propres », en particulier le ferroviaire. Une telle démarche passe par deux grandes catégories d'outils. D'abord, les outils fiscaux et le signal prix doivent être utilisés pour internaliser toutes les externalités, positives et négatives, des différents modes de transport (infrastructures et services) à leur valeur réelle, avec notamment :

- l'augmentation de la part carbone dans les taxes intérieures de consommation sur les produits énergétiques : ainsi, il est prévu que celle-ci passe de 30,50 euros/tCO<sub>2</sub> à 65,40 euros/tCO<sub>2</sub> en 2020 et à 100 euros/tCO<sub>2</sub> en 2030 ;
- la promotion, aux niveaux européen et international, d'une tarification véritablement désincitative concernant le carbone ;
- l'instauration d'une redevance kilométrique ou temporelle de circulation des véhicules, en particulier pour les poids lourds, palliant l'échec, lourd de conséquences pour le système ferroviaire, de l'écotaxe.

Avec la pleine prise en compte de cet avantage comparatif du rail par rapport à la route et à l'avion dans toutes les politiques, le rail semblera nettement moins coûteux pour la société qu'il n'apparaît dans le rapport Spinetta.

Par ailleurs, dans le cadre d'une politique de transition énergétique, et afin de lever en partie les contraintes pesant sur les finances publiques, des outils financiers peuvent être mobilisés pour réorienter l'investissement privé vers le rail, dans le cadre, par exemple, du conditionnement d'avantages fiscaux à un verdissement de l'utilisation des fonds collectés, de la création de fonds de garantie pour la transition énergétique ou de l'amélioration de la prise en compte de l'empreinte carbone et de l'empreinte verte des actifs par les acteurs institutionnels, mais aussi les entreprises. La plupart de ces outils sont prévus dans la Stratégie nationale bas carbone. Il est regrettable que le rapport Spinetta, et même le rapport du Conseil d'orientation des infrastructures, n'aient pas saisi l'occasion de les décliner pour promouvoir le transport ferroviaire.

Il ne suffit pas d'évoquer les enjeux environnementaux du transport ferroviaire pour privilégier ensuite dans les faits les enjeux économiques et sociaux : il faut les intégrer et les conjuguer dans une démarche stratégique d'ensemble. Le ferroviaire doit ainsi prendre toute sa place dans le plan Climat, dont il est aujourd'hui curieusement absent.

## II - UN DÉFI EUROPÉEN POUR LE RAIL

Il est un grand absent dans les travaux récents, qu'il s'agisse des Assises nationales de la mobilité, du rapport du Conseil d'orientation des infrastructures et du rapport Spinetta : l'Union européenne. Cette dernière a pourtant un rôle majeur en matière de transports, qui doit être renforcé et clarifié.

La politique commune des transports est présente depuis le traité de Rome de 1957 comme objectif de la Communauté et de l'Union européenne, tant elle est apparue nécessaire pour la réalisation du marché commun, puis du marché unique, avec comme objectif fondamental la réalisation d'un marché intérieur des transports concurrentiel[15]. Cela s'est traduit par l'élaboration d'un processus de libéralisation progressive, à l'intérieur de chaque mode de transport. Ce processus s'est accéléré en matière ferroviaire à partir des années 2000, avec l'adoption de quatre paquets ferroviaires en 2001, 2004, 2007 et 2016, comprenant chacun un volet marché, visant à l'ouverture à la concurrence, et un volet technique, pour assurer la sécurité et l'interopérabilité des réseaux.

Mais la politique européenne des transports a progressivement complété ce processus de libéralisation, par l'objectif de création d'un réseau transeuropéen (RTE-T), en particulier depuis le traité de Maastricht de 1992. Ainsi, la Commission européenne considère qu'« un réseau de transport intelligent, durable et entièrement interconnecté est une condition essentielle pour parvenir à l'achèvement et au bon fonctionnement du marché européen et pour relier l'Europe aux marchés mondiaux. Un tel réseau contribue à la croissance économique, à l'emploi et à la compétitivité en Europe[16].

Aujourd'hui, ce réseau est affecté par quatre faiblesses majeures, comme l'a constaté la Commission européenne en 2013 : l'existence de chaînons manquants, notamment aux tronçons transfrontaliers, le niveau variable de qualité et de disponibilité (avec des goulets d'étranglement) des infrastructures au sein et entre les États membres, la fragmentation des différents modes de transport et l'intermodalité limitée[17] et, enfin, l'hétérogénéité des règles et des exigences de fonctionnement, en particulier dans le domaine de l'interopérabilité dans le secteur ferroviaire.

Ce constat a donné lieu à la révision du programme de RTE-T en 2014[18], dans le triple but d'améliorer la planification des projets, en mettant la priorité sur les sections les plus stratégiques, de renforcer la coordination des projets, dans le cadre de « corridors de réseau central multimodaux, et de mettre en place de nouveaux instruments financiers avec, notamment, le Mécanisme pour l'interconnexion en Europe (MIE)[19], puis le Fonds européen pour les investissements stratégiques (FEIS). Ce dernier, qui est un mécanisme de garantie, a été récemment prolongé et est désormais doté, pour la période 2014-2020, de 30,4 milliards d'euros, dont 24 milliards pour les transports, avec l'objectif de débloquer au moins 500 milliards d'euros d'ici à 2020[20].

Un réseau européen de transport est ainsi en construction, soutenu par une forte disponibilité des ressources financières. Il est pourtant frappant de constater l'incapacité de l'État à penser le réseau ferroviaire au-delà du cadre national. L'arrêt de la construction de nouvelles lignes à grande vitesse (LGV), préconisé par le rapport du Conseil d'orientation des infrastructures et par le rapport Spinetta, peut se comprendre dans un cadre strictement national, les dessertes les plus pertinentes étant réalisées. Mais c'est au niveau européen qu'il faut poser la question du réseau transeuropéen de LGV.

La Cour des comptes estimait en 2014 que le réseau européen était « un argument rarement pertinent pour les décisions de construction de LGV en France », avançant qu'il « ne reste en fait pratiquement aucune ville européenne qui soit à la fois d'importance suffisante en termes de population et suffisamment proche pour justifier d'une liaison TGV par rapport à la France[21] ». Mais cette estimation mérite d'être discutée. On constate en effet que la France est concernée par le RTE-T, en particulier pour le transport de voyageurs par train et pour le fret. Un certain nombre de régions considèrent la réalisation de LGV comme nécessaire à leur connexion au reste du territoire européen et éligible aux financements européens. Tel est le cas, notamment, pour le Grand Projet ferroviaire du Sud-Ouest (GPSO), qui doit relier Bordeaux à Toulouse et Dax et permettre de rejoindre l'Espagne, dans le cadre du corridor méditerranéen.



### Carte du réseau global et du réseau central RTE-T en France de transport ferroviaire de voyageurs[22]

Face au projet de recentrer les investissements de l'État sur la rénovation du réseau existant et de ne plus investir dans de nouvelles lignes, alors même que ces dernières peuvent avoir un intérêt européen, il faut s'interroger sur la question de savoir si un renforcement du rôle de l'Union européenne dans la construction du RTE-T ne serait pas pertinent. Cette interrogation revêt de multiples aspects, qui touchent notamment au processus de décision pour la mise en œuvre d'un projet (dans quelle mesure la programmation du RTE-T peut-elle s'imposer aux États ?), à la part de l'UE dans le financement des projets (qui ne peut aujourd'hui excéder 40 %) et au rôle de celle-ci dans la gouvernance des projets, au-delà du simple rôle de coordination qui est le sien aujourd'hui. Ne pourrait-on imaginer que, dès lors qu'un projet entre dans le cadre du réseau RTE-T, l'Union européenne puisse en assurer le financement et participer à son pilotage, par le biais d'une structure ad hoc réunissant celle-ci, le ou les États membres concernés, le ou les gestionnaires de réseau et, le cas, échéant les collectivités territoriales ?

Il y aurait plusieurs avantages opérationnels à donner une telle compétence à l'Union européenne : assurer la réalisation de projets à forte valeur ajoutée pour le territoire européen, concentrer les financements européens sur les projets les plus stratégiques (et remédier à l'actuel excès de saupoudrage), améliorer la prise de décision en se reposant sur l'expertise européenne (en particulier dans le cas de projets transfrontaliers où les discussions entre États peuvent s'avérer délicates et gagneraient à impliquer un acteur tiers). Par ailleurs, sur un plan plus symbolique, de telles mesures participeraient de l'émergence d'une « Europe des projets » susceptible de susciter davantage l'adhésion des citoyens européens.

Dans le même temps, il faut réinterroger et redéfinir la politique européenne des transports, en intégrant les enjeux environnementaux, écologiques et de changement climatique au même titre que ceux de marché intérieur. Une relance du ferroviaire pourrait ainsi se fonder sur un principe de subsidiarité renouvelé. Les élections européennes de 2019 doivent être l'occasion de poser ce débat de manière offensive.

### III - UNE NOUVELLE AMBITION POUR LE SERVICE PUBLIC : LA SATISFACTION DES BESOINS, DANS UN CADRE MULTI-NIVEAUX, MULTI-ACTEURS ET MULTIMODAL

Le rapport du Conseil d'orientation des infrastructures et le rapport Spinetta proposent une réorientation des investissements dans le secteur ferroviaire en les recentrant sur la « zone de pertinence » de ce dernier, c'est-à-dire « là où il y a un besoin de transport massifié[23] ». Cette démarche appliquée au transport de voyageurs conduit à privilégier le développement du rail dans les secteurs urbains et périurbains et dans les axes interurbains. Pour le fret, il s'agit de se concentrer sur les grands corridors de fret et la desserte des ports.

Dans cette perspective, les deux rapports préconisent un abandon des « petites lignes », au regard de leur coût jugé excessif. Le rapport du Conseil d'orientation des infrastructures relève ainsi que, « sur certains territoires, des circulations TER connaissent un taux de remplissage moyen de 15 %. Pour un trajet typique de 80 kilomètres et un coût du billet de moins de 10 euros, l'État (au titre du paiement de la redevance d'accès à SNCF Réseau) apporte l'équivalent d'une subvention de 35 euros environ, la région une subvention de 65 euros par voyageur, ceci indépendamment des efforts d'investissement consentis pour le maintien de l'infrastructure[24] ». Selon le rapport Spinetta, « l'État et les régions consacrent plus de 2 milliards par an à des lignes qui ne supportent que 2 % des trafics », alors même que le gestionnaire d'infrastructures doit « s'endetter lourdement pour assurer la pérennité du réseau principal[25] ».

Concentrer les moyens là où les besoins sont cruciaux et réexaminer les « petites lignes », les rapports entre offre et demande et leur rapport bénéfice/coût pour la société est indispensable, afin de donner plus de cohérence à l'action de l'État. La difficulté réside dans la méthode retenue par le Conseil d'orientation des infrastructures et, surtout, par la mission Spinetta. Il s'agit, une fois de plus, d'une méthode verticale, pilotée d'en haut, sans association des différentes parties prenantes. Le rapport Spinetta, dans sa première recommandation, préconise ainsi de « confier à SNCF Réseau la réalisation, avant l'élaboration des prochains CPER[26], d'un état des lieux de la partie la moins utilisée du réseau présentant, ligne par ligne, l'état de l'infrastructure, le besoin de rénovation et le bilan socioéconomique des investissements.

L'élaboration de la méthode d'évaluation sera confiée à France Stratégie, et les évaluations feront l'objet d'une contre-expertise du Commissariat général à l'investissement[27]. Aucune mention n'est faite ni des collectivités territoriales, ni des usagers !

Or, le réexamen des « petites lignes » ne peut se faire qu'au cas par cas et sur le terrain, dans chaque territoire, avec tous les intéressés, collectivités territoriales, élus, partenaires, parties prenantes, usagers et leurs représentants, personnels et organisations syndicales, au plus près des besoins réels de mobilité, à la manière dont les comités de ligne ont souvent permis, lors de la régionalisation des TER, de réactiver le transport ferroviaire[28]. Pour juger de la pertinence d'une ligne, il convient d'abord d'établir le diagnostic, en identifiant les raisons pour lesquelles elle est, le cas échéant, peu utilisée : est-ce parce qu'elle ne répond à aucun besoin ou parce que le service (horaires, régularité, confort, modalités de résiliation, etc.) n'est pas adapté à ce dernier ? Une fois le besoin identifié, il faut comparer le rail et les alternatives au rail, en intégrant toutes les externalités positives et négatives de chaque mode de transport. Sur la base de cette analyse, la décision finale doit, s'agissant de lignes à vocation locale, rester au niveau territorial, en intégrant le financement de la décision retenue.

Dans le processus de réforme qui s'annonce, il est ainsi indispensable de mettre en œuvre une gouvernance multi-niveaux, en associant les collectivités territoriales à la décision, multi-acteurs, en permettant notamment aux usagers d'exprimer leurs besoins, et multimodale, les enjeux de mobilité supposant de conjuguer les intermodalités, avant de traiter chacun des modes de transport. À cet égard, de nouveaux modèles de concertation et de participation démocratique sont à inventer. Des démarches menées sur certains territoires semblent pouvoir servir d'exemple, tels les schémas directeurs des trains d'équilibre du territoire (TET)[29] et de l'axe Seine[30]. Le Conseil d'orientation des infrastructures évoque également, pour l'aire urbaine lyonnaise, un « débat public d'orientation multimodale à une échelle territoriale adaptée [...] pour assurer la finalisation d'une stratégie partagée par tous les acteurs[31] ». Ces modèles de concertation pourraient être déclinés sur l'ensemble du territoire dans le cadre de l'examen de la « zone de pertinence » du ferroviaire.

Il s'agit de redonner une vision et une ambition au service public ferroviaire qui aille au-delà de l'analyse de la rentabilité des ressources publiques et parte véritablement des besoins des usagers et des territoires.

#### **IV - LES CONDITIONS D'OUVERTURE À LA CONCURRENCE : L'OPPORTUNITÉ D'AMÉLIORER LE SERVICE, DANS LE RESPECT DES ÉQUILIBRES SOCIAUX ET TERRITORIAUX**

Mettant en cause le modèle historique du système ferroviaire, fondé partout en Europe sur un monopole public national, la libéralisation du rail a été progressive. Le quatrième paquet ferroviaire adopté en 2016[32] met la dernière touche à ce processus, avec l'ouverture à la concurrence du transport domestique de voyageurs. La fin du monopole de la SNCF est ainsi fixée au 3 décembre 2019, pour une concurrence effective un an plus tard. Pour les services commerciaux (TGV et trains Intercités non conventionnés), tous les opérateurs pourront commercialiser des liaisons à partir de décembre 2019 pour exploiter ces dernières à partir de décembre 2020, sous le contrôle du régulateur. Pour les services publics (TET et TER), les autorités organisatrices pourront lancer des appels d'offres dès le 3 décembre 2019 et, sauf exception, aucun nouveau contrat de service public de transport ferroviaire ne pourra être attribué de gré à gré après le 25 décembre 2023.

La concurrence n'est pas un but en soi. Pour preuve, le réseau reste un monopole naturel. Seuls les services sont libéralisés. Elle ne saurait non plus être un tabou, le système de transport étant l'objet d'une concurrence effrénée entre les différents modes, en particulier entre le rail et la route. Elle doit être vue comme un outil, des incitations, pour améliorer l'efficacité et l'efficience du système ferroviaire. Même si l'ouverture à la concurrence est limitée dans le ferroviaire du fait des contraintes d'infrastructures, ses apports sont en effet réels : elle incite notamment les opérateurs ferroviaires à améliorer la qualité de service (confort, régularité, information) à moindre coût, en s'appuyant sur des innovations techniques et commerciales, et renforce la transparence dans un secteur historiquement marqué par la culture du secret.

Cela explique pourquoi la libéralisation est considérée par Régions de France, l'association des régions, comme une opportunité pour le transport ferroviaire régional[33]. Les régions ont ainsi formulé à plusieurs reprises des demandes d'expérimentation, sur la base de projets pilotes avec de potentiels concurrents de SNCF Mobilités[34]. Mais, alors qu'une telle possibilité était ouverte en droit de l'Union européenne, l'État n'a pris aucune disposition pour leur permettre d'exercer une telle prérogative.

2018 marque à cet égard une étape incontournable, puisque le quatrième paquet ferroviaire doit être transposé en droit interne avant le 25 décembre 2018. Faisant suite à une proposition de loi présentée par les sénateurs Hervé Maurey et Louis Nègre en septembre 2017, le rapport Spinetta émet de nombreuses propositions en vue de préparer cette échéance. Il traite à cet égard des principaux sujets en cause : l'accès aux données de la SNCF, la propriété du matériel roulant et des ateliers de maintenance, la question centrale et délicate du transfert de personnel, le choix entre *open access* (accès libre des opérateurs) et franchises pour les lignes commerciales, le statut des gares, etc. Sans entrer ici dans le détail de toutes ces propositions, il paraît essentiel d'insister sur une triple condition pour assurer la réussite de l'ouverture à la concurrence : la préservation des équilibres sociaux, le maintien des équilibres territoriaux et la mise en place d'une régulation forte.

Première condition : la libéralisation ne doit pas être une « casse sociale ». Dans un secteur où les charges de personnel représentent 42,5 % des coûts de la SNCF, il ne faut pas négliger le risque que la concurrence porte d'abord sur les conditions sociales et entraîne une course à un moins-disant social – un dumping social. C'est pourquoi la concurrence doit être encadrée par des normes sociales exigeantes, en particulier pour assurer la sécurité des usagers comme des cheminots.

La mise en place d'un tel cadre a été engagée, en particulier avec l'adoption du décret socle du 8 juin 2016[35] et les négociations relatives à la création d'une Convention collective nationale (CCN) pour l'ensemble de la branche ferroviaire, débutées en décembre 2013, au sein de l'Union des transports publics et ferroviaires (UTP). Quatre accords de branche, concernant chacun un futur volet de la CCN, ont été conclus à ce jour, portant notamment sur le contrat de travail et l'organisation du travail (accord du 31 mai 2016) et la formation professionnelle (accord du 6 juin 2017). Les négociations se poursuivent sur les classifications et rémunérations, les garanties collectives des salariés de la branche (prévoyance) et le droit syndical[36]. La définition du cadre commun de garanties sociales est un préalable à l'acceptabilité sociale de toute réforme ferroviaire.

La question du statut des cheminots, contre lequel le rapport Spinetta a choisi de porter le fer, semble alors à relativiser. Ce statut a été conçu et défini pour assurer à la SNCF un personnel stable et qualifié dans un secteur comportant à la fois de réelles contraintes de pénibilité et de continuité, et une haute technicité. Il a su évoluer avec les mutations économiques, technologiques, sociales et doit être adapté aux conditions actuelles et à venir. En particulier, les cheminots doivent avoir la garantie de leurs droits et de leurs acquis en cas d'allers-retours entre la SNCF et de nouveaux opérateurs privés, d'autres métiers ou activités. Autant on était cheminot durant toute sa carrière, autant il faut organiser les conditions de mobilité en fonction des souhaits ou opportunités des salariés. Dès lors, introduire plus de souplesse dans la gestion des carrières tout en définissant des droits et garanties assurant la mobilité de tous les salariés du secteur ferroviaire ne prime-t-il pas sur le caractère formel de la référence au statut ?

Deuxième condition pour la réussite de l'ouverture à la concurrence : les équilibres territoriaux, au cœur, historiquement, du système ferroviaire, doivent le rester dans un environnement concurrentiel. Pour les lignes commerciales (et en particulier le TGV), à la différence de la

proposition de loi déposée au Sénat en septembre 2017, le rapport Spinetta se prononce pour une concurrence dans le marché, en *open access*[37], et contre « une dérive globale vers un système de franchises », c'est-à-dire une concurrence pour le marché[38], qui ne lui semble pas « souhaitable[39] ».

Les enjeux d'un tel choix pour le service sont multiples : responsabilité de la définition de l'offre ferroviaire (par les entreprises ferroviaires ou par les autorités publiques, en fonction d'objectifs de rentabilité ou d'autres objectifs), intensité de la concurrence (en principe plus forte sous un régime d'*open access* que de franchises), coordination de l'offre des différents opérateurs, financement par l'utilisateur et/ou par le contribuable, etc. Il faut également avoir en tête les enjeux industriels, comme le montrent les expériences britannique (disparition de l'opérateur historique avec la mise en place de franchises) et allemande (maintien de la position dominante de la Deutsche Bahn dans un système d'*open access*). Dans ce contexte, le choix retenu par le rapport Spinetta mérite d'être interrogé au regard de l'existence de lignes moins ou non rentables. Il présente en effet le risque majeur que les entreprises ferroviaires s'intéressent aux lignes d'abord en fonction de leur rentabilité et délaissent les lignes non rentables, alors qu'aujourd'hui elles font l'objet d'une péréquation interne à la SNCF. À titre d'exemple, sur l'axe Paris-Nice, le TGV n'étant rentable que jusqu'à Marseille, la liaison Marseille-Nice pourrait ne pas être assurée.

C'est pour cette raison que la proposition de loi déposée au Sénat retenait l'option d'un système de franchises. Pour Hervé Maurey, « on ne peut pas imaginer les choses différemment sauf à prendre le risque d'assister à une dégradation considérable de la qualité du service public et des dessertes ferroviaires dans notre pays[40] ». Le rapport Spinetta reconnaît cette difficulté et évoque trois possibilités pour la traiter[41] :

- celle, déjà envisagée dans le cadre du rapport Abraham[42], de conventionner les lignes délaissées par les opérateurs en *open access* mais que l'État souhaite maintenir, en soulignant le coût d'une telle option pour le contribuable et le risque éventuel d'un effet d'aubaine pour les opérateurs, qui pourraient être conduits à « abandonner les dessertes même "raisonnablement rentables" pour bénéficier d'un conventionnement qui les libérerait en grande partie du risque commercial » ;
- celle de supprimer certaines dessertes TGV relevant de l'intérêt régional, par le biais d'une meilleure articulation entre les services régionaux et nationaux, ou de confier les dessertes dont le maintien serait justifié aux régions ;
- celle de mettre en place une tarification de l'infrastructure adaptée, pour inciter les entreprises ferroviaires au maintien de leur offre sur les lignes non rentables.

Il n'est pas certain que ces propositions soient à la hauteur de la responsabilité de l'État dans l'aménagement du territoire et de la préservation des solidarités territoriales : la première option n'est pas détaillée et les deux dernières reviennent simplement à transférer cette responsabilité – et ses conséquences financières – aux régions et au gestionnaire de réseau.

Surtout, on ne peut qu'être surpris par le fait que, depuis tant d'années, l'État ne semble pas avoir une vision plus précise de ce que doit être la combinaison la plus adaptée entre *open access* (accès libre) et franchises.



### Modes d'organisation possibles de la concurrence[43]

Il faut examiner, plus que ne le fait le rapport Spinetta, quel est le « bon » périmètre de l'*open access*, au regard des exigences d'aménagement du territoire. Une telle réflexion nécessite la mise en place, dès à présent, d'un processus formel associant en particulier l'État, les collectivités territoriales et l'Arafer. La SNCF devra se montrer transparente sur la rentabilité des liaisons TGV. Le fret doit servir de contre-modèle : l'ouverture à la concurrence s'est en effet effectuée sans accord de branche sur le plan social et s'est exercée sur les lignes les plus rentables. La SNCF a été obligée de baisser ses marges, de sorte qu'elle ne pouvait plus compenser la faible rentabilité ou la non-rentabilité de certaines lignes, ce qui s'est traduit par la fin de l'exploitation de certaines lignes, avec des conséquences territoriales et environnementales majeures[44]. Au final, l'ouverture à la concurrence du fret a bénéficié... au transport routier.

Une dernière condition est nécessaire pour la réussite de la libéralisation. Dans l'ensemble de ce processus, le régulateur, l'Arafer, doit voir son rôle renforcé, et ce à deux fins : pour déterminer, avec l'État et les collectivités territoriales, les modalités d'organisation de la concurrence les plus adaptées ; et pour s'assurer que les conditions effectives d'une mise en concurrence sont bien en place, dans l'attribution des sillons, dans l'accès aux infrastructures essentielles (ateliers de maintenance, voies de service, gares), etc. Pour réussir, l'ouverture à la concurrence ne doit pas être un big bang, mais être préparée et régulée, afin de se traduire par une amélioration de la qualité de service sur tout le territoire, et non par sa dégradation.

### V - UN PASSIF À PURGER : LA DETTE DE SNCF RÉSEAU

Le rapport Spinetta a pour ambition de promouvoir une gouvernance plus efficace du système ferroviaire, en se concentrant en particulier sur l'équilibre économique de SNCF Réseau. Ce dernier dépend de variables multiples : niveau des péages, choix et modes de financement des investissements, maîtrise de l'endettement, amélioration de la productivité, etc. Mais il est un sujet essentiel sur lequel le rapport Spinetta est relativement timide : la question de la reprise de la dette de SNCF Réseau par l'État. Le rapport se borne en effet à recommander d'« évaluer la possibilité de traiter une part de la dette de SNCF Réseau, compte tenu des efforts de productivité qui seront engagés par ailleurs, pour permettre le retour à l'équilibre du gestionnaire d'infrastructure à terme[45] ». Soyons clairs : la dette de SNCF Réseau est un fardeau hérité des incohérences et des contradictions de l'État. L'objectif d'assurer la pérennité du système ferroviaire ne laisse pas d'autre choix que d'acter sa reprise par l'État. Il faut rappeler que, lors de la création de Réseau ferré de France (RFF) en 1997, l'État n'a pas repris la dette du système ferroviaire, alors que la directive 91/440/CEE du 29 juillet 1991 l'y incitait. Comme l'a relevé le rapport Savary-Pancher, la loi du 13 février 1997 créant RFF comportait une « ambiguïté fondamentale » : présenté comme résultant des règles européennes, son objet était en

réalité de cantonner à peu près deux tiers de la dette de la SNCF de l'époque (environ 20,6 milliards d'euros sur une dette totale de 30,4 milliards)[46]. Cette loi a permis à la France de remplir les conditions exigées pour l'euro, avant qu'elle soit obligée d'en réintégrer une partie dans la dette dite « maastrichtienne ». Cette décision a nuí considérablement à la solidité financière de RFF, accroissant le poids des charges financières. L'intérêt du réseau ferroviaire a ainsi été sacrifié par l'État actionnaire pour poursuivre d'autres objectifs, alors qu'en Allemagne, l'État fédéral reprenait la dette historique de la Deutsche Bahn. À cet endettement historique de RFF s'est ajoutée, après 1997, une nouvelle dette résultant du déficit d'exploitation du réseau, des charges financières et des nouveaux investissements, pour atteindre 44,9 milliards pour SNCF Réseau en 2016[47]. Aujourd'hui, face aux enjeux du secteur, l'État doit assumer ses responsabilités et reprendre, sinon la totalité, du moins une grande partie de la dette de SNCF Réseau.

Relevons que, de l'exigence de maîtriser la dette de SNCF Réseau, le rapport Spinetta tire une autre préconisation, beaucoup plus surprenante : l'abandon du statut d'établissement public industriel et commercial (EPIC) de SNCF Réseau, en faveur du régime de société nationale à capitaux publics. Si l'on peut comprendre que soit posée la question du statut d'EPIC pour SNCF Mobilités, tant la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne, à tort ou à raison, est stricte sur ce point pour les entreprises en situation de concurrence (du fait de la supposée garantie implicite de l'État dont bénéficieraient les EPIC), la question se pose tout à fait différemment pour SNCF Réseau, qui reste un monopole « naturel », reconnu comme tel par l'Union européenne comme par tous les acteurs.

Les arguments évoqués par le rapport Spinetta pour justifier cette évolution paraissent peu convaincants : les « meilleures garanties » évoquées (le régime de société anonyme interdirait de reconstituer une dette non amortissable, obligerait à respecter les ratios habituels entre marge opérationnelle et endettement et responsabiliserait les dirigeants)[48] ne sont pas attachées à ce régime et pourraient – devraient – également être mises en place dans le cadre du maintien du statut d'EPIC. Il est à craindre que l'abandon du statut d'EPIC pénalise SNCF Réseau, en entraînant une hausse de ses coûts de financement au détriment de l'ensemble du système ferroviaire.

#### VI - 2018 : UN ÉTAT STRATÈGE EN GARE DE DÉPART ?

Emblématique de ce que la Cour des comptes désigne comme des « conflits d'objectifs et d'intérêts » d'un État « multicéphale[49] », le secteur ferroviaire doit devenir le terrain privilégié d'un « État stratège ». Cet État stratège doit avoir trois caractéristiques :

- il doit fixer des objectifs clarifiés (la satisfaction des besoins, la protection de l'environnement, le maintien de solidarités territoriales, la soutenabilité des finances publiques) et adopter des moyens adaptés à ces objectifs ;
- il doit être « vertical », multi-niveaux : il doit confier à l'Union européenne et aux collectivités territoriales les compétences qu'elles sont le plus à même d'exercer et les associer aux prises de décision qui les concernent, tout en participant activement à la coordination entre niveaux ;
- il doit être « horizontal », multi-acteurs et multi-secteurs : il doit donner une voix aux usagers, impliquer l'ensemble des acteurs et mettre pleinement en œuvre une stratégie multimodale.

Cela implique de développer des logiques de coopération et de coresponsabilité entre tous les acteurs : l'État, sous ses différentes facettes – les élus comme les administrations –, l'Arafer, la SNCF, les opérateurs qui veulent entrer sur le marché, les collectivités territoriales, les cheminots et leurs organisations syndicales, les usagers et, plus généralement, tous les utilisateurs.

Les enjeux du transport ferroviaire sont au cœur de notre mode de développement comme de notre modèle social. Même s'il y a urgence à stopper le délitement du système ferroviaire, il faut prendre le temps d'un débat public approfondi et pluriel car il n'existe pas de solution unique qui s'imposerait à l'évidence. La réussite de toute réforme d'ampleur implique d'associer toutes les parties prenantes au constat de ce qui doit être réformé, à la définition des pistes et solutions possibles, à l'élaboration du projet stratégique, avant que la représentation nationale ne décide du devenir de ce grand service public national.

#### Faut-il libéraliser la SNCF ?

par [Jean Finez](#) & [Laurent Quessette](#), le 22 mars

**Les réformes annoncées de la SNCF pointent, une fois de plus, son endettement et le statut des cheminots. Mais est-ce que le problème est bien posé ? Retour sur l'histoire d'un débat et sur ses enjeux politiques.**

La publication d'un rapport sur *L'Avenir du transport ferroviaire* et la déclaration par le Premier ministre Édouard Philippe d'un projet de loi visant à moderniser la SNCF mettent une fois de plus le secteur ferroviaire français sous les feux des projecteurs. Cet article propose de revenir sur l'histoire des chemins de fer français de manière à saisir les conditions de naissance de la crise actuelle du rail et, plus particulièrement, à analyser la construction du cadre cognitif et normatif faisant de l'organisation historique du secteur un modèle de gestion qui passe pour archaïque.

#### Un « grand deal » pour la SNCF

Lors d'un entretien accordé en juillet 2017, à l'occasion de l'inauguration de la Ligne à grande vitesse (LGV) Bretagne - Pays de la Loire, le président Emmanuel Macron avait fait une promesse aux cheminots : une grande réforme des chemins de fer français pour le premier semestre 2018 [1]. La publication du rapport, rédigé par Jean-Cyril Spinetta [2], sur l'avenir du transport ferroviaire constitue la première étape de ce projet visant à « moderniser » le secteur ferroviaire et à conforter la place de la SNCF en champion international. Parmi les propositions de ce rapport préparatoire à la future loi d'orientation des mobilités, quatre recommandations cristallisent une grande partie des débats : *primo*, l'accélération du calendrier de libéralisation du rail ; *secundo*, la transformation des établissements publics à caractère industriel et commercial SNCF en société anonyme à capitaux publics ; *tertio*, la disparition progressive du statut de cheminot ; enfin, *quarto*, une reprise de la dette du rail, qui s'élève à environ 45 milliards d'euros. Prolongeant le débat ouvert par la publication du rapport, le Premier ministre déclarait à l'occasion d'une conférence de presse vouloir établir un nouveau pacte ferroviaire français [3], *sine qua non* au maintien « d'un grand service public ferroviaire ». Mais force est de constater que le service public évoqué par le Premier ministre présente certaines spécificités au regard du modèle traditionnel de gestion du secteur. Il est, d'une part, pris en charge par les Régions et, d'autre part, par de nouveaux opérateurs ferroviaires dans le cadre de l'ouverture à la concurrence. Sauver le service public nécessiterait donc désormais d'avoir recours au marché par la conclusion de contrats de service public.

Rapporter les difficultés financières de la SNCF au statut de cheminot et à son statut de monopole public est devenu un *leitmotiv*. Celui-ci témoigne cependant d'une ignorance quant aux conditions de naissance de la crise du secteur, qui plonge ses racines dans les décennies d'après-guerre. Le rapport Spinetta et les projets de réforme du Gouvernement Philippe s'inscrivent ainsi dans une tendance lourde, à l'œuvre depuis plusieurs dizaines d'années, mais qui s'est fortement accélérée ces dernières années. L'actuelle réforme projetée, qui s'apparente à un « chantage à la dette » [4], n'est que le parachèvement de cette tendance. Ce ne serait donc pas un pacte ferroviaire *faustien* qui serait proposé et pour lequel le service public serait trahi au nom de la rentabilité du rail, mais plutôt un pacte *lampedusien* selon lequel, au final, tout change pour que rien ne change. Le caractère brutal

concernerait ainsi davantage la forme que le fond et, sans mésestimer ses conséquences sociales relatives à la suppression programmée du statut, la réforme en cours ne fait que consacrer une tendance entreprise depuis un certain temps.

### **Genèse de la concurrence et de la dette**

Pour comprendre comment tout a changé, il faut partir du lendemain de la Seconde Guerre mondiale et revenir sur l'histoire méconnue de la dette [5]. Moins d'une décennie après la création de l'entreprise publique, la lecture économique qui domine alors est de nature plano-productiviste. La SNCF, première entreprise de France avec près de 500 000 agents, peine déjà à équilibrer ses comptes. À l'instar de compagnies privées récemment nationalisées, ses résultats sont fréquemment déficitaires. Cependant, à de rares exceptions près, les responsables politiques ne s'en émeuvent pas et les critiques sont rares. Les problèmes de coordination entre le rail et la route, le blocage des tarifs ferroviaires par l'État et la participation de l'entreprise à l'effort de reconstruction d'après-guerre justifient en effet largement les aides votées annuellement par le Parlement. Quant à la dette, que certains analystes considèrent comme consubstantielle au secteur, elle n'existe pas — du fait justement du versement des subventions d'équilibre. À cette époque, la SNCF, véritable levier de la politique de modernisation, jouit d'une image positive, de même que ses agents qui garantissent le bon fonctionnement du système ferroviaire et qui, à ce titre, bénéficient d'un statut d'emploi particulier. Quant à la concurrence routière, elle est perçue comme néfaste et vivement contenue par le biais d'une politique de coordination des transports largement favorable au ferroviaire. Alors que l'idéologie de la planification est à son apogée, la SNCF est envisagée comme « un tout homogène » — selon l'expression du ministre des Transports de l'époque —, un service public efficace reposant sur un triptyque : monopole d'exploitation, contrôle public de l'entreprise et statut des cheminots [6].

Au tournant des années 1950-1960, sous l'influence d'une mouvance d'ingénieurs-économistes néolibéraux et d'un lobby routier de plus en plus organisé, la prépondérance du rail vacille cependant. De plus en plus de voix politiques interrogent la place de la SNCF dans le système des transports et considèrent que la liberté des transports est le meilleur outil pour assurer une répartition optimale des trafics entre le rail et la route. En dépit des protestations des dirigeants et ingénieurs de la SNCF, le gouvernement décide d'assouplir la coordination des transports, provoquant une intensification de la concurrence routière et, progressivement, un accroissement des déficits de l'entreprise publique. La situation est cependant paradoxale, car l'avantage économique de la route renvoie en grande partie à l'absence de prise en charge des coûts d'infrastructure (les routes sont en effet principalement financées par l'impôt), contrairement à la SNCF qui doit payer la construction et l'entretien de son réseau. L'absence d'harmonisation des conditions de financement du rail et de la route contribue ainsi à accroître les déficits de la SNCF, renforçant son image d'entreprise dépensière... que seul le marché est à même de réfréner.

La croyance dans la capacité du marché à discipliner la SNCF se nourrit aussi de la nouvelle conception de la gestion des entreprises publiques qui émerge en 1967 avec le *Rapport sur les entreprises publiques*, issu d'une commission présidée par Simon Nora. La logique préconisée, et qui sera adoptée quelques années plus tard, est celle de la contractualisation des rapports entre l'État et les entreprises publiques, c'est-à-dire la signature de conventions établissant *ex ante* le versement de l'aide financière de l'État et les objectifs que l'entreprise doit atteindre. Les dirigeants de la SNCF sont favorables à ce changement, qui s'accompagne d'un assouplissement des obligations de service public : en bénéficiant de plus de marge de manœuvre dans la gestion de leur entreprise, ils pensent pouvoir tirer leur épingle du jeu. À condition cependant que l'État compense financièrement à la hauteur des dépenses les contraintes d'exploitation (obligations de service public), les réductions tarifaires qui ne relèvent pas de la responsabilité de l'entreprise (par exemple les tarifs sociaux), mais surtout les coûts d'infrastructure.

Le calcul des compensations financières est un travail complexe nécessitant d'opérer une série de choix qui avantagent l'une ou l'autre partie selon le cas. Logiquement, l'établissement des niveaux de compensation fit l'objet de nombreux désaccords entre la SNCF et l'État. Le gouvernement, dans une logique de réduction des coûts, cherche à réduire au minimum l'aide accordée à l'entreprise, mais continue à considérer le rail comme une chose publique, s'agissant en particulier de l'aménagement du territoire et de ce qui deviendra sa desserte dispendieuse en lignes à grande vitesse (LGV) [7].

Faute de compensation financière suffisante, la SNCF s'endette dès la fin du premier « contrat de programme » en 1974. Représentant 74 milliards de francs en 1984, la dette a plus que doublé pour atteindre près de 18 milliards d'euros en 1990. En 1996, à la veille de la création de Réseau ferré de France (RFF), elle atteint l'équivalent de 36 milliards d'euros. Le nouvel établissement public, qui permet de séparer la gestion de l'infrastructure (le rail) de l'exploitation (les trains) récupèrera une partie conséquente de la dette de la SNCF, le but étant de se conformer aux critères de Maastricht. Preuve que la crise du rail est fondamentalement liée à la question de la gestion de l'infrastructure, entre 1997 et 2013, la dette de RFF ne cesse d'augmenter, tandis que sur la même période celle de la SNCF baisse inexorablement. Consécutivement à la réforme de 2014, SNCF Réseau (ex-RFF) et SNCF Mobilités appartiennent au même groupe public, sans pour autant résoudre la question de la dette de l'établissement public SNCF Réseau qui continue à augmenter de 2 à 3 milliards par an au gré des nouveaux projets LGV, de la croissance des intérêts à payer, de l'absence de redevances sur les lignes en partenariat public-privé et de l'augmentation des travaux de rénovation d'un réseau vieillissant.

### **Faire du statut des cheminots l'origine de la crise ferroviaire**

Le constat de cette situation financière appellerait en principe à une responsabilisation des pouvoirs publics. Paradoxalement, les débats actuels sur la réforme de la SNCF interrogent plutôt la responsabilité des cheminots et de leur statut d'emploi protecteur, jugé trop coûteux. Bien qu'infondé, ce parallèle entre dette et statut nécessite d'interroger les conditions de construction du statut des cheminots en tant que problème public.

La question du statut des cheminots n'a été réellement mise à l'agenda que relativement tardivement. Certes, dès les années 1970, quelques articles de journaux rapportent les propos de voyageurs excédés par les retards des trains et critiquant les agents de la SNCF considérés comme des nantis, jouissant d'un statut très privilégié. Cependant, les cheminots bénéficient dans l'ensemble d'une image positive dans la société. En outre, au sein de la SNCF, c'est moins la question du statut qui est discutée que celle des suppressions d'emploi d'un secteur qui gagne en productivité et perd simultanément des parts de marché face à la concurrence intermodale. Témoignage du relatif consensus autour du statut de cheminot, le directeur général de la SNCF de l'époque, Roger Guibert, bien que partisan de la libéralisation des transports et du développement commercial de l'entreprise, n'hésite pas à souligner dans un livre « *la faculté d'adaptation* » des cheminots, « *premier atout* » pour faire face aux défis de modernisation et à la concurrence [8].

Les années 1980 marquent un premier tournant dans les représentations relatives aux agents de la SNCF. Le succès de librairie du livre *Toujours plus* de François de Closets cristallise l'évolution de catégories de pensée d'une partie de la population. Dans son ouvrage, le journaliste critique des cheminots repliés sur leurs privilèges et refusant toute transformation économique susceptible de bénéficier à la société dans son ensemble. En 1986, c'est au tour du ministre des Transports Jacques Douffiaques de discuter

du statut et d'appeler les salariés de la SNCF à faire leur « révolution culturelle », donnant lieu à une mobilisation collective de grande ampleur à l'hiver 1986-1987. Depuis, les attaques contre le statut — et contre le régime spécial de retraite — n'ont cessé de se multiplier, aussi bien au sein de la sphère politique, notamment de la part de Nicolas Sarkozy, que dans les médias. Si le grand mouvement social de décembre 1995 avait été soutenu par une partie importante de la population et par des intellectuels comme Pierre Bourdieu, la croissance du chômage, la crise économique de la fin des années 2000 ont changé la donne, comme en témoigne le développement du « *cheminot bashing* » [9]. Aujourd'hui, alors que la SNCF ne compte plus que 150 000 agents, le rapport de force a clairement changé. *Bis repetita non placent* en 2018 ?

#### **Moderniser le rail en utilisant les vieilles recettes du marché ?**

Revenons aux solutions proposées par le rapport Spinetta et par le gouvernement Philippe. Si le constat relatif à l'endettement néglige la responsabilité du créancier pour se focaliser sur le rôle du débiteur, il est indéniable que la culpabilisation par la dette, sans en rechercher son origine et les bénéficiaires réels, relève d'une rhétorique typiquement néolibérale [10] visant à délégitimer la gestion publique et à justifier des coupes budgétaires et le recours à la privatisation de l'activité. Ce management par les coûts est typique des réformes qui ont profondément transformé les entreprises et administrations de service public depuis les années 1990. La réduction des dépenses s'est d'abord faite par la diminution de la surface du service public ferroviaire, qui donne lieu à la fermeture de petites lignes et au transfert par autocar de certaines liaisons ferrées. Elle s'est également accompagnée d'une intensification du recours à la sous-traitance, du développement de la filialisation et d'une limitation des augmentations de salaire.

Loin d'être en rupture avec les évolutions récentes du secteur, les propositions du rapport Spinetta confortent donc plutôt un mouvement en marche depuis maintenant quelques décennies. Mais cette politique économique est-elle si moderne, comme elle le prétend ? Ce que le gouvernement actuel propose pour réformer la SNCF n'est-il pas de remplacer un mythe ancien — celui d'un service public ferroviaire au service du public dont l'apogée correspond à la planification d'après-guerre — par un autre mythe encore plus ancien — celui du marché et de la concurrence, caractéristique des premières heures des chemins de fer ?

Le statut d'EPIC (Établissement Public à caractère industriel et commercial) de la SNCF permet déjà une souplesse de gestion, comme en témoignent les profondes mutations du secteur. Dans le cas de la transformation de la SNCF en société anonyme à capitaux publics, il s'agit d'aller encore plus loin dans le mouvement de banalisation de l'opérateur ferroviaire historique. Ce changement est justifié par la garantie financière illimitée qu'offrirait la puissance publique à son entreprise et qui contreviendrait au droit de la concurrence de l'Union européenne, dont il faut noter que la neutralité à l'égard du régime de propriété est, en pratique, discutée et discutable [11]. Limiter son endettement pour investir conduit pourtant à obérer le développement du chemin de fer — mode de transport vertueux d'un point de vue écologique — et à supprimer un effet incitatif pour l'économie et l'aménagement du territoire. Quant à la possession publique de l'entreprise ferroviaire, elle serait dès lors comptée.

#### **Conclusion : une histoire du rail bouclée ?**

Si l'on compare la situation actuelle à celle d'hier, force est de constater que les rapports de force au sein du champ ferroviaire ont changé. Pour autant, le gouvernement réussira-t-il à supprimer un statut qui, rappelons-le, a été créé il y a près d'un siècle pour des compagnies privées (et publiques) qui cherchaient à stabiliser une main-d'œuvre qualifiée ? L'avenir le dira. Mais force est de constater que l'évolution projetée du rail ne ferait qu'une boucle avec le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, répétant les débats sur le périmètre d'intervention et de soutien de la puissance publique. Le service public a certes un coût, mais il est aussi porteur d'un choix de mobilité de la société, dans ses dimensions sociale et environnementale. Il produit de la valeur à long terme que les rapports contractuels peinent à saisir et le calcul économique à mesurer. Certaines politiques publiques — comme celle du développement nucléaire et de la gestion de ses déchets — ne semblent pas bénéficier d'un traitement comptable équivalent à celui du rail, en dépit du fait qu'elles impliquent l'avenir du pays à (très) long terme.

Le train, héritage du travail des cheminots et de l'effort financier des générations passées et actuelles, est le patrimoine de la nation. Le rail, ainsi que l'entendait déjà Léon Bourgeois sous la Troisième République [12], symbolise une chaîne d'union entre les époques. En dépit de ses insuffisances, le transport par chemin de fer permet, dans une mesure non négligeable, la concrétisation de la liberté d'aller et venir et de l'égalité territoriale. Ce qui se joue avec l'actuelle réforme ferroviaire apparaît comme une dépossession et constitue une contradiction profonde avec le mouvement citoyen moderne de renouer avec l'appropriation de biens communs dont font partie les services publics [13]. Dans un contexte de crise de la représentation politique, un référendum pourrait-il décider de l'avenir du rail et se substituer à l'administration d'un remède inefficace par ordonnance ?

#### **Pour citer cet article :**

Jean Finez & Laurent Quessette, « Faut-il libéraliser la SNCF ? », *La Vie des idées*, 22 mars 2018. ISSN : 2105-3030.  
URL : <http://www.laviedesidees.fr/Faut-il-liberaliser-la-SNCF.html>