

**FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES**

**École doctorale SESAM – Laboratoire Clersé UMR CNRS 8019**

Thèse pour l'obtention du doctorat

Discipline : SOCIOLOGIE

**PRATIQUES ÉCONOMIQUES ET PENSÉES DU CHANGEMENT  
DANS UN SERVICE PUBLIC MARCHAND**

**Une sociologie des chemins de fer français aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles**

Présentée et soutenue publiquement le 26 novembre 2015 par

Jean FINEZ

**Jury de soutenance :**

Bernard CONVERT, Directeur de recherche au CNRS, Université Lille 1, codirecteur de la thèse

Marnix DRESSEN, Professeur à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, codirecteur de la thèse

Olivier GODECHOT, Directeur de recherche au CNRS, Sciences Po Paris, rapporteur

Frédéric LEBARON, Professeur à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, rapporteur

Fabian MUNIESA, Maître de recherche au Centre de sociologie de l'innovation, Mines ParisTech, examinateur

Georges RIBEILL, Directeur de recherche honoraire à l'École nationale des Ponts et chaussées, examinateur

Philippe STEINER, Professeur à l'Université Paris-Sorbonne, examinateur



## Remerciements

Les remerciements sont l'occasion pour les futurs docteurs d'exprimer toute leur gratitude à l'égard de ceux qui comptent pour eux, ceux qui les ont soutenus, qui les ont aidés, qui les ont encouragés, mais également ceux qui, au cours des années de thèse, ont dû les supporter pendant les moments difficiles. Exercice obligé et normé, la tradition en fait également une occasion de témoigner en quelques paragraphes des rencontres et des moments de vie importants. J'essaierai de n'oublier personne, d'être le plus juste et le plus honnête possible.

J'ai eu le grand plaisir de commencer ma thèse avec Marnix Dressen en novembre 2009. Bernard Convert a tout de suite accepté de la codiriger lorsque Marnix a rejoint l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines en septembre 2011, me faisant profiter de sa connaissance de la littérature en sociologie économique. J'ai bénéficié des précieux commentaires, critiques et suggestions de mes deux directeurs sur les nombreuses versions intermédiaires que je leur ai envoyées. L'un et l'autre ont toujours été très réactifs, soucieux de préserver mon autonomie intellectuelle et m'ont encouragé à construire mon propre cadre théorique. J'ose espérer qu'ils ont pris autant de plaisir à diriger mon travail que moi à profiter de leur encadrement. Demandons-leur !

J'ai l'immense privilège d'avoir Olivier Godechot et Frédéric Lebaron comme rapporteurs. Fabian Muniesa, Georges Ribeill et Philippe Steiner ont bien voulu être les examinateurs. Je les remercie chaleureusement et j'espère être à la hauteur de leurs attentes.

Le laboratoire Clersé et l'Ecole doctorale SESAM m'ont soutenu d'un point de vue financier et logistique. Dès ma première année de thèse, j'ai bénéficié d'un bureau et des fonds nécessaires pour me déplacer à des colloques et des journées d'études. Les débats du séminaire SERAS, aujourd'hui disparu, ont contribué à forger ma pensée scientifique. C'est dans le cadre de ce séminaire, regroupant dans une même salle et dans une bonne entente économistes et sociologues – ce qui n'est pas si fréquent –, que j'ai fourbi mes premières armes : je salue ici ses anciens membres. Je suis particulièrement reconnaissant envers Sandrine Maes, responsable du centre de documentation de la faculté, qui m'a aidé à de nombreuses reprises à me procurer des ouvrages anciens et des revues difficiles d'accès.

C'est très certainement dans mes échanges et collaborations avec Clément Bert-Erboul et Marnix Dressen que ma pensée scientifique a le plus mûri. Marnix est une perle rare : je pense que peu de directeurs sont aussi attentifs et consacrent autant de temps aux doctorants qu'ils encadrent. C'est lui qui m'a « entraîné », une journée durant, pour l'audition d'allocation de thèse, alors même que nous n'étions pas certains de travailler ensemble. C'est également lui qui m'a initié à la recherche, à l'occasion de nos différents

projets communs : communications, organisation d'événements scientifiques, création d'un réseau de recherche sur les chemins de fer, etc. C'est enfin lui qui m'a socialisé au monde universitaire et à ses intrigues. Soutien sans faille, je sais que je pourrai toujours compter sur lui et je pense qu'il sait que c'est réciproque. Depuis 2010, Clément est un camarade intellectuel de premier plan. C'est auprès de lui que j'ai « testé » la plupart de mes intuitions socio-économiques. Il s'acquitte de fait d'une triste tâche : dégonfler des idées qui, au premier abord m'apparaissent lumineuses, mais qui *in fine* ont besoin de nombreuses béquilles pour pouvoir tenir à peu près sur leurs pieds (parfois), quand elles ne s'écroulent pas sur elles-mêmes (souvent). J'ai eu par ailleurs beaucoup de plaisir à organiser avec lui différentes activités scientifiques au sein du laboratoire.

Vianney Schlegel et Fabien Eloire ont toujours été disponibles quand je les ai sollicités et leurs remarques stimulantes : que demander de plus à des collègues ? Je leur en suis très reconnaissant ! Je tiens également à louer l'efficacité de mon collègue de bureau Pierre Brasseur, qui outre ses relectures et conseils quotidiens, m'a aidé à trouver *in extremis* un titre respectable à cette thèse : grâce à lui, j'ai échappé de justesse à une formule banale en socio-histoire, que je tairai ici pour ne pas vexer ceux qui s'y sont résignés... Ce travail doit également beaucoup aux discussions avec mes autres collègues doctorants et jeunes docteurs du Clersé qui, à différentes étapes de mon travail, m'ont conseillé sur des lectures, m'ont relu et m'ont contraint à clarifier ma pensée. Je salue, par ordre de bureau, Suzy Bossard, Placide Abasabanye, Frédérique Dambre, Clément Séhier, Anne Dubos, Gabrielle Auguste-Lambin, Farouk Naamane, Claire Gellereau, François Brasdefer, Pierre Robert, Aurore Lorette, Sarah Mosca, Ilona Delouette, Leslie Carnoye, Thomas Delclite, Florian Botte, Aurélien Casta, Julie Montoya, Antonio Delfini et Samuel Pinaud, ainsi que, parmi mes anciens collègues, Sylvain Vatan, Irène Berthonnet, Rabih Zotti, Maoulana Charif, Elvire Mendo, Benoît Desmarchelier, Mamadou Barry, Benjamin Huver et Stéphanie Barral. Et, parmi les collègues d'autres laboratoires, Anton Perdoncin, Léo Thouzet, Axel Villareal, Guillaume Yon et Julien Brailly.

Les échanges enthousiastes avec mes camarades sociologues, historiens, juristes, économistes et politistes du réseau de recherche sur les chemins de fer FERINTER m'ont aidé à progresser. Chacun, chacune, avec ses compétences, a su répondre à un moment ou à un autre de l'écriture à certaines de mes interrogations : Isabelle Besse, Julien Kubiak et Alexandre Largier sur le fonctionnement interne de la SNCF, Hervé Champin sur l'ouverture européenne à la concurrence, Laurent Dutailis sur le *yield management*, Sonia Lemette sur le fret ferroviaire, Christian Mahieux sur les syndicats et les mouvements sociaux, Julie Maurice sur l'histoire du statut cheminot, Patricia Perennes et Laurent Quessette, rigoureux et passionnés, sur l'économie ferroviaire et du service public, enfin Georges Ribeill, spécialiste parmi les spécialistes des chemins de fer, encyclopédie vivante de l'histoire ferroviaire, sur tout ce qui rapporte de près ou de loin au monde du rail.

Ma pensée s'est construite aussi à travers les projets passés ou dans lesquels je suis aujourd'hui impliqué. Dominique Andolfatto, Hadrien Coutant, Thomas Delclite, Marnix

Dressen, Fabien Eloire, Patricia Perennes et Scott Viallet sauront retrouver ce que les lignes qui suivent doivent à nos échanges.

A différents moments de la thèse, j'ai bénéficié du conseil, de l'appui ou de l'avis éclairé de François Denord, Pierre François, Olivier Godechot, Hervé Joly, Paul Lagneau, Frédéric Lebaron, Claire Lemercier et Philippe Steiner. Le volet de la thèse consacré à la tarification est redevable des lectures et commentaires *très* détaillés de François Vatin. Je lui en suis fort reconnaissant et j'espère vivement que nous aurons bientôt d'autres occasions de dialoguer.

La majeure partie de mon travail repose sur des documents papier. Au début de ma thèse, le centre de documentation de l'IFFSTAR Lille-Villeneuve d'Ascq m'a ouvert ses portes et permis de défricher le terrain des revues professionnelles sur les transports. Très vite, je me suis tourné vers l'Association pour l'histoire des chemins de fer en France (désormais Rails et histoire), qui m'a donné accès à des ressources déterminantes pour mon travail. La thèse repose sur une série d'entretiens auprès d'acteurs des chemins de fer, qui ont accepté de répondre longuement à mes questions. Les frontières entre le travail de terrain et le travail d'analyse étant parfois floues, certains interviewés ont relu attentivement des textes intermédiaires et leur critiques m'ont fait progresser. D'autres m'ont donné accès à certaines de leurs archives personnelles.

Comme le montre avec beaucoup de clarté le tracé de son réseau ferroviaire, la France est organisée autour de Paris : j'ai dû me rendre dans la capitale régulièrement pour réaliser mes entretiens, consulter des archives et intervenir dans des colloques. Ces séjours ont été rendus possible par l'accueil chaleureux de Marnix et Marité, qui m'ont offert des années durant le gîte et le couvert et se sont même pour l'occasion équipés d'un lit pliant fort confortable. J'espère pouvoir un jour leur retourner leur hospitalité et leur gentillesse.

Mes parents m'ont soutenu inconditionnellement et m'ont alimenté en pommes, légumes du jardin et autres gentilles attentions pendant toutes ces années. A l'instar de mes quatre sœurs, mes deux grands-mères, mes amis et, plus généralement de mes proches, ils n'ont jamais douté de l'intérêt de mon travail. Ma famille n'a cessé de m'encourager dans mes recherches, de m'interroger sur ses enjeux, me contraignant à exprimer mes idées sans jargonner. Je suis certain que cet exercice a eu des effets positifs et qu'il s'en ressent à la lecture.

Mihaela... Le nombre de coquilles est inversement proportionnel à la durée des relectures qu'elle a consacrées à ce manuscrit. Mon habileté à introduire à chaque version son nouveau lot de « bugs » n'a pas facilité sa tâche. Mais son temps passé à relire d'interminables chapitres de thèse, projets et articles scientifiques est bien peu de choses au regard du soutien moral et affectif qu'elle m'a apporté quotidiennement depuis maintenant presque dix ans. Une nouvelle vie commence. Une vie sans thèse pendant laquelle je suis sûr que je serai plus à l'écoute, plus disponible et moins... comment dire... Elle saura trouver le mot !



*Pour Mihaela*



# Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>11</b>
<b>Chapitre 1. L'institutionnalisation des chemins de fer français</b> .....	<b>39</b>
Introduction .....	39
1. Genèse de la politique des chemins de fer.....	44
2. Les chemins de fer comme incarnation de l'Etat .....	54
3. La naissance d'un service public dans les chemins de fer.....	62
4. Des chemins de fer aux mains de la « noblesse d'Etat ».....	69
Conclusion.....	78
<b>Chapitre 2. Les raisons de l'intervention de l'Etat dans les chemins de fer français</b> .....	<b>81</b>
Introduction .....	81
1. L'Etat, les chemins de fer et les systèmes de transport .....	84
2. Une conception nationale de l'ordre économique .....	95
3. Les chemins de fer et l'ordre politique .....	110
Conclusion .....	121
<b>Chapitre 3. Genèse de la marchandisation des chemins de fer français</b> .....	<b>123</b>
Introduction .....	123
1. La SNCF, une administration technico-productive .....	131
2. La naissance d'un marché des transports .....	149
3. Genèse de la politique commerciale de la SNCF .....	171
Conclusion .....	188
<b>Chapitre 4. La lutte contre l'« esprit cheminot » : politiques de main d'œuvre et apprentissage du marché</b> .....	<b>191</b>
Introduction .....	191
1. La genèse d'un « problème cheminot ».....	196
2. Un conflit idéologique à la SNCF .....	211

3. Politiques de diffusion d'un « nouvel esprit » à la SNCF .....	223
Conclusion .....	239
<b>Chapitre 5. Péréquation, coût marginal et <i>yield management</i>. La construction des prix des billets de train .....</b>	<b>243</b>
Introduction .....	243
1. Cadre théorique.....	248
2. La péréquation comme modèle historique de tarification .....	255
3. Un nouveau paradigme : la tarification au coût marginal .....	260
4. Le <i>yield management</i> : une révolution symbolique.....	275
Conclusion .....	289
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>293</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>307</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>335</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>359</b>

## Introduction générale

Cette thèse de sociologie historique est consacrée aux transformations économiques des chemins de fer en France des années 1820 à aujourd'hui. Le « système ferroviaire » occupe de longue date une place centrale dans la vie du pays. A partir des années 1850, les chemins de fer sont l'un des principaux leviers de la croissance économique de la France : ce nouveau mode de transport permet de déplacer rapidement marchandises et voyageurs sur tout le territoire, contribuant par la même occasion à l'unification politique et sociale du pays. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, alors que les juristes tentent d'élaborer une *théorie* du droit administratif dont le « service public » constitue la pierre angulaire, les conditions d'exploitation des chemins de fer traduisent déjà une certaine *pratique* du service public, même si l'activité n'est pas encore désignée ainsi. L'activité ferroviaire est également remarquable du point de vue de sa place dans le système d'emploi : au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la nouvelle Société nationale des chemins de fer français (SNCF), créée en 1937-1938, compte environ 500 000 agents, faisant d'elle la plus grande entreprise du pays. Le rôle des chemins de fer dans le système général de transport et la combativité sociale des cheminots expliquent la place éminente qu'ils occupent dans l'histoire des mouvements sociaux : au cours des décennies d'après-guerre et jusqu'à aujourd'hui, la SNCF fait régulièrement parler d'elle à l'occasion des grandes grèves que mènent ses agents, notamment contre la remise en cause de leurs acquis sociaux, la réduction des effectifs de l'entreprise ou encore la fermeture de lignes ferroviaires déficitaires.

Il est incontestable qu'au vu de l'« histoire longue »<sup>1</sup>, les chemins de fer ont perdu de leur importance et de leur prestige. Dans une déclaration publique récente, le Premier ministre Manuel Valls faisait cependant de la récente réforme des chemins de fer « *une grande ambition pour la France, dont le système ferroviaire est un moteur de la compétitivité* »<sup>2</sup>. Les nombreux articles dans la presse généraliste consacrés à « *l'avenir du train* » et aux risques de « *mort du fret* » attestent par ailleurs d'un attachement symbolique du pays à ce vieux mode de transport<sup>3</sup>. Les objectifs nationaux et européens de réduction d'émissions de gaz à effet de serre pourraient en outre donner un nouvel élan au transport ferroviaire, comme le préconisaient en 2011 les conclusions des *Assises du ferroviaire* (grand débat organisé par le gouvernement Fillon)<sup>4</sup> et un livre blanc publié par la Commission européenne, consacré aux transports économes en ressources<sup>5</sup>.

Si l'ensemble de ces éléments contribuent d'emblée à faire des chemins de fer un objet socio-historique légitime, ce sont des événements récents qui marquent le point de départ de cette recherche : en l'occurrence, ce que l'on appelle couramment « *la libéralisation des chemins de fer* », c'est-à-dire le processus par lequel la SNCF est confrontée à la concurrence d'autres entreprises autorisées à circuler sur le réseau ferré français. C'est seulement à la suite d'un raisonnement « par régression » visant à interroger les conditions de remise en cause du monopole des chemins de fer français *au cours des quinze ou vingt dernières années* que nous avons adopté une approche socio-historique. Il nous semble de bonne méthode de refaire ici la généalogie de la construction de notre objet de recherche, en confrontant les représentations sociales, plus

---

<sup>1</sup> Nous nommons ici « histoire longue » ce que Fernand Braudel (1969) aurait appelé le temps « moyen » et « conjoncturel » des phénomènes économiques, qu'il distingue du temps « court » et « événementiel » du politique, et du temps « long » et « structurel » de la géographie.

<sup>2</sup> *Lettre d'information du gouvernement*, Paris, 15 juillet 2015. La loi n° 2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire et entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2015 regroupe le gestionnaire d'infrastructure (ex-Réseau ferré de France) et l'exploitant du réseau (la SNCF) au sein d'un nouveau « Groupe SNCF ».

<sup>3</sup> Les expressions en italique et entre guillemets sont régulièrement utilisées dans la presse et dans les débats politiques. Cf., par exemple, « Campagne d'affichage sur la mort du fret : la SNCF perd son procès », *Les Echos*, 3 mars 2011 ; Philippe Jacqué, « La fin du train ? », *Le Monde*, 4 janvier 2015 ; ou encore « Quel avenir pour le train ? », émission *Les Matins*, France Culture, 6 janvier 2015.

<sup>4</sup> Ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, *Les Assises du ferroviaire*, Paris, septembre-décembre 2011.

<sup>5</sup> Commission européenne, *White paper: Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system*, 52011DC0144, Bruxelles, 28 mars 2011.

ou moins spontanées, des acteurs et des observateurs du secteur à la réalité des faits historiques.

### ***Les représentations dominantes sur les transformations des chemins de fer***

Qu'ils soient opposés ou favorables aux récentes transformations marchandes des chemins de fer, les acteurs du secteur partagent un ensemble de représentations sociales – relatives à la dynamique, à la nature et aux causes du changement – que permet de faire émerger l'analyse des discours des syndicats et des dirigeants du secteur.

(a) *Dynamique du changement.* La libéralisation des chemins de fer est généralement perçue comme un tournant historique. Selon un ancien dirigeant de la SNCF, l'entreprise serait en train de vivre « *une révolution* » ; selon un de ses homologues, l'année 2009 marquerait même « *les derniers mois de son monopole* »<sup>6</sup>. Certains syndicats cheminots considèrent que la circulation du premier « *train privé* » de fret en 2005 sur le réseau français signerait la fin d'une ère entamée avec la nationalisation des compagnies privées de chemins de fer en 1937<sup>7</sup>.

(b) *Nature du changement.* Dirigeants et syndicats considèrent que ces changements participent de l'émergence d'un nouveau modèle de gestion, qui s'oppose à la logique traditionnelle d'exploitation des chemins de fer, adossée au principe de *service public*. Les premiers se réjouissent de cet assouplissement des règles d'exploitation du secteur : ils y voient une « *nécessaire adaptation au marché* » d'une entreprise qui doit « *retrouver sa liberté d'innover* »<sup>8</sup>. Les seconds dénoncent les stratégies de filialisation de la SNCF visant à contourner le service public et reprochent aux dirigeants du secteur de faire des chemins de fer une activité « *au service du capital* »<sup>9</sup>, « *dont les seules règles*

---

<sup>6</sup> Cf. respectivement : Jean-Claude Favin Lévêque, *Concurrence ferroviaire. La France peut-elle gagner ?*, Lignes de Repères, Paris, 2009 ; François Regniault, *SNCF, la fin d'un monopole*, Jean-Claude Gawsewitch, Paris, 2010.

<sup>7</sup> SUD-Rail, *Informations fédérales aux militant(e)s*, n° 22, 17 juin 2005, p. 1.

<sup>8</sup> Echanges avec des cadres dirigeants et des dirigeants du comité directeur de la SNCF à l'occasion d'une réunion du Conseil d'orientation de l'entreprise consacrée à l'« argument de la concurrence dans son rapport à la transformation » (nos observations du 10 septembre 2014).

<sup>9</sup> SUD-Rail, *16 et 17 septembre, nous agissons ensemble pour la défense du service public et contre la privatisation des chemins de fer*, Paris, tract du 23 août 2005.

seraient celles du marché »<sup>10</sup>, ou encore de « transformer totalement l'entreprise (et de la faire entrer totalement dans la logique de privatisation »<sup>11</sup>.

(c) *Causes du changement*. Les acteurs des chemins de fer inscrivent d'emblée les transformations du secteur, qualifiées de « commerciales » ou de « marchandes » selon les personnes interrogées, dans une dynamique plus large. Celle de la politique européenne de libéralisation des services publics organisés en réseau. La législation européenne rythmerait le calendrier de la politique ferroviaire française, à commencer par la directive 91/440/CEE relative au développement des chemins de fer communautaires. Cette directive adoptée en juillet 1991 est à l'origine de la séparation des entreprises ferroviaires en charge de l'exploitation des services de transport de personnes et de marchandises (les trains), et du gestionnaire de l'infrastructure ferroviaire (le rail). En France, la transposition en droit national du cadre juridique européen aboutit en 1997 à la création de Réseau ferré de France (RFF), qui hérite d'un réseau jusqu'alors intégré à la SNCF. Les dirigeants de la SNCF, tout en cherchant logiquement à ralentir l'ouverture à la concurrence des chemins de fer du pays, voient dans la constitution d'un marché européen du rail « une opportunité pour l'entreprise »<sup>12</sup>. *A contrario*, la plupart des syndicats dénoncent ce vaste mouvement de restructuration néolibérale des services publics, relayé par les gouvernements nationaux<sup>13</sup>.

Loin d'être propre au secteur ferroviaire, cette manière de penser les dynamiques, la nature et les causes du changement s'applique couramment aux restructurations des autres « industries de réseau »<sup>14</sup>. On la retrouve dans les discours des acteurs des autres secteurs et dans les analyses des médias, mais aussi, plus ou moins implicitement, dans de nombreux travaux de sciences sociales au sens large. Dans le livre *Economie des réseaux*,

---

<sup>10</sup> Syndicat CGT Cheminots de Paris-Gare de Lyon, *ITGV, un projet préparé en catimini, sans aucune concertation*, Paris, tract du 14 octobre 2004.

<sup>11</sup> SUD-Rail, *Les orientations stratégiques de la direction ? L'éclatement et la privatisation !*, Saint-Denis, communiqué de presse du 23 novembre 2004.

<sup>12</sup> La formule est souvent utilisée par les dirigeants de la SNCF, et notamment par Philippe Laurin, directeur ressources humaines des cadres supérieurs de l'entreprise (entretien du 10 juin 2011).

<sup>13</sup> Voir à ce titre : *Réforme du système ferroviaire*, brochure éditée par la CGT Cheminots, Montreuil, 2014, 6 pages. Voir aussi le dossier *Europe et service public*, disponible sur le site web de la CGT Cheminots : <http://www.cheminotcgt.fr/dossiers/europe-et-service-public/> (page consultée le 17 juillet 2015).

<sup>14</sup> Les économistes nomment « industries de réseau » les activités visant à déplacer des personnes ou des biens et qui nécessitent l'usage d'un réseau physique : transport et distribution de l'électricité, du gaz et de l'eau ; services postaux et télécommunications ; transport ferroviaire, routier et aérien, etc.

l'économiste Nicolas Curien considère que les télécommunications, les activités postales, l'électricité, le gaz et les chemins de fer sont « *en train de passer de l'ère des monopoles à celle de la concurrence (...) sous la forte impulsion de la Commission de Bruxelles* » (Curien, 2005, p. 5). De même, l'ouvrage collectif *Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, dirigé par le sociologue Pierre-Eric Tixier, reprend implicitement le schéma de pensée esquissé plus haut. Les études consacrées aux transformations d'EDF (Electricité de France), France Télécom, La Poste, SNCF et la RATP (Régie autonome des transports parisiens) au cours des années 1990 ont ainsi pour prémices que « *la construction européenne et la mondialisation conduisent aujourd'hui les entreprises publiques françaises à s'adapter au marché, à passer progressivement du monopole à la concurrence* » (Tixier, 2002).

Sans être fondamentalement erroné, ce cadre d'analyse appelle à être nuancé, car à regarder de trop près les phénomènes les plus récents, les chercheurs en oublient parfois de les considérer comme le produit de processus engagés sur le long terme ou comme des composantes de dynamiques globales. Le point de vue que nous défendons ici rejoint celui de Nadège Vezinat qui, dans un ouvrage consacré aux transformations des activités financières des PTT (Postes et télécommunications), notait à propos des travaux sociologiques sur le secteur postal que la plupart d'entre eux instituent une rupture dans l'histoire de l'activité autour d'une réforme de 1991, transformant l'administration des PTT en deux entreprises publiques : La Poste et France Télécom. Cette réforme constituerait le pivot d'« *une opposition du type avant/après* », confrontant un modèle traditionnel à un modèle nouveau, né avec la libéralisation européenne des activités postales et des télécommunications (Vezinat, 2012, p. 22). On retrouve aussi cette critique dans le travail de Patricia Perennes (2014), qui souligne la « *myopie historique* » des analyses de Curien, qui connaît mal l'histoire des chemins de fer français et affirme imprudemment que « *la seule organisation ayant prévalu dans le passé (est) celle du monopole* » (Curien, 2005, p. 47).

### ***De la libéralisation du rail à la concurrence des transports***

Si l'on fait le bilan de la libéralisation du transport ferroviaire de marchandises, on constate que depuis 2005 des entreprises « nouvelles entrantes » de fret circulent sur le

réseau français et que, depuis lors, la SNCF n'a cessé de perdre des parts de marché : en 2014, 37 % du trafic ferroviaire de fret (mesuré en tonnes-kilomètres) est effectué par des opérateurs privés<sup>15</sup>. Parmi les 17 nouvelles compagnies qui utilisent aujourd'hui le réseau ferré français pour transporter des marchandises, le principal concurrent de la SNCF est la société Euro Cargo Rail, qui appartient à l'opérateur allemand Deutsche Bahn et revendique près de 20 % des parts de marché<sup>16</sup>. Cependant, tous les trafics perdus par Fret SNCF ne passent pas à la concurrence : la stratégie de la SNCF consiste en effet à profiter de la libéralisation du rail pour développer des activités de fret « privées » par l'intermédiaire de ses filiales VFLI et Naviland Cargo, de manière à contourner les contraintes d'exploitation qui pèsent sur elle, à commencer par celles relatives au « statut cheminot »<sup>17</sup>. Aujourd'hui, ces deux filiales de la SNCF représentent ensemble près de 10 % du trafic ferroviaire de marchandises circulant sur le réseau français.

Concernant le transport ferroviaire de voyageurs, si depuis les années 1990 la Commission européenne réclame la constitution d'un véritable marché européen des chemins de fer et que quatre « paquets ferroviaires » ont été adoptés à ce jour<sup>18</sup>, la concurrence n'existe pour l'instant qu'à la marge : depuis 2009, le trafic international est libéralisé, mais le nombre de « nouveaux entrants » est limité. Seule la société Thello fait actuellement circuler quelques trains entre Paris et l'Italie et est autorisée à faire du « cabotage »<sup>19</sup>. Il est vrai que le quatrième paquet ferroviaire, en cours d'adoption, prévoit la libéralisation du transport de passagers dans tous les pays européens d'ici 2023.

---

<sup>15</sup> Commissariat général au développement durable, « Le transport ferroviaire de marchandises en 2014 », *Chiffres et statistiques*, n° 666, août 2015, p. 4.

<sup>16</sup> La SNCF profite elle aussi de la libéralisation européenne du rail pour investir d'autres marchés nationaux – notamment le marché allemand – par l'intermédiaire de sa filiale Captrain.

<sup>17</sup> Pour être plus précis, les cheminots « au statut » qui travaillent dans les deux filiales fret de la SNCF acceptent d'être soumis au cadre social des entreprises ferroviaires privées.

<sup>18</sup> Les paquets ferroviaires sont des regroupements de textes juridiques communautaires (directives, règlements, etc.) adoptés par le Conseil de l'Union européenne et le Parlement européen. Outre les quatre paquets ferroviaires, le cadre juridique communautaire se compose d'une directive « refonte » modifiant des textes précédemment adoptés.

<sup>19</sup> On parle de cabotage lorsqu'une compagnie assurant une liaison internationale (par exemple entre Paris et Venise), qui s'arrête dans des gares intermédiaires pour prendre des voyageurs (par exemple à Dijon et Milan), vend des billets à des clients voyageant sur des trajets « intérieurs » (entre Paris et Dijon pour la France, et entre Milan et Venise pour l'Italie). L'Autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF) autorise le cabotage sur les lignes internationales de voyageurs, à condition que les recettes issues de la vente de billets pour les dessertes intérieures ne dépasse pas le tiers du chiffre d'affaires de l'ensemble de la ligne.

L'avenir dira cependant si le calendrier de l'ouverture sera respecté ou bien s'il sera repoussé, comme il l'a déjà été à plusieurs reprises. Si la concurrence pour le transport ferroviaire de personnes est limitée, la politique commerciale « voyageurs » de la SNCF de ces quinze dernières années est en revanche marquée par de nombreux changements. L'entreprise publique a par exemple créé en 2004 la filiale iDTGV, dont les trains sont juridiquement autorisés à circuler sur le réseau ferré français, dans la mesure où ils sont systématiquement attachés à une rame TGV (Train à grande vitesse). En 2012, la SNCF a par ailleurs constitué en son sein l'activité OUIGO, qui propose des billets à « prix cassés » pour des TGV *low-cost* circulant généralement entre des gares périphériques, notamment au départ de Marne-la-Vallée. Dernier exemple, durant l'été 2015, l'entreprise a expérimenté une offre de transport dite « sur demande » : les TGVpop circulent à condition que le nombre de « votes » pour un train soit jugé suffisant par la SNCF.

Si iDTGV, OUIGO ou TGVpop peuvent être interprétés comme des anticipations stratégiques de la SNCF à la libéralisation du rail, de telles innovations répondent en réalité à l'intensification de la concurrence *intermodale* à laquelle est confrontée l'entreprise publique<sup>20</sup>. D'abord, celle des compagnies aériennes *low-cost*, en pleine expansion depuis la libéralisation du transport aérien dans les années 1990-2000. Ensuite, celle du transport par autocar : le cabotage sur les liaisons internationales est autorisé depuis 2009 et la loi Macron libéralisant le trafic domestique vient conforter ces nouvelles orientations<sup>21</sup>. Enfin, celle du covoiturage, aujourd'hui peu encadré, dont le développement doit beaucoup à l'essor des nouvelles technologies numériques. C'est d'ailleurs pour faire face à ces nouvelles formes de concurrence que la SNCF étend ses activités de transport de voyageurs en dehors du rail, notamment par le biais de la société de transport par autocar iDBUS créée en 2012 et du site web de covoiturage iDVROOM lancé en 2013. Ce mouvement n'est pas propre au transport de personnes : pour faire face à la concurrence routière de marchandises, la SNCF a très tôt investi dans ses activités de camionnage. Celles-ci visaient initialement à compléter l'offre ferroviaire en proposant à la clientèle un service de transport de porte-à-porte. La SCETA (Société de contrôle et

---

<sup>20</sup> On parle de concurrence « intermodale » quand les entreprises en lutte pour s'accaparer des parts de marché utilisent des *modes* de transport différents (chemin de fer, voie d'eau, route, aérien...). Le terme « intramodal » qualifie les situations dans lesquelles les entreprises en concurrence appartiennent au même mode de transport et circulent sur le même type d'infrastructures.

<sup>21</sup> Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques.

d'exploitation des transports auxiliaires), devenue Geodis dans les années 1990, fut cependant rapidement amenée à circuler sur les mêmes relations que la SNCF et donc à concurrencer ses activités ferroviaires<sup>22</sup>, au point que l'entreprise, composée aujourd'hui d'environ 30 000 salariés, est le premier transporteur routier en France et l'une des principales sociétés de logistique en Europe.

Puisque les chemins de fer ont pour fonction de *déplacer des marchandises et des voyageurs d'un point à un autre du territoire*, les entreprises ferroviaires sont confrontées, à différents degrés, à la concurrence de toutes les techniques de transport. Autrement dit, le monopole légal d'exploitation du réseau ferroviaire dont a bénéficié la SNCF jusque dans les années 2000 n'a pas suffi à écarter la concurrence intermodale, dont l'intensité dépend à la fois de la régulation économique des transports et de la nature des technologies de déplacement disponibles. Au regard des statistiques de trafic, on serait d'ailleurs tenté de considérer la récente libéralisation européenne des chemins de fer comme un épiphénomène de l'histoire de la concurrence des transports. Car si les entreprises ferroviaires nouvelles entrantes sont susceptibles de réduire les parts de marché de la SNCF en France, encore faut-il rappeler que les chemins de fer occupent aujourd'hui une place limitée dans le système général de transport, en particulier en comparaison du rôle qui leur fut accordé jusqu'à la Seconde Guerre mondiale.

Selon les données du ministère des Transports, en 2013, près de 83 % des déplacements de personnes (mesurés en voyageurs-kilomètres) étaient réalisés en voitures particulières et 85 % du trafic de marchandises (mesuré en tonnes-kilomètres) circulait par camions. En comparaison, entre les années 1870 et le début des années 1920, la part du ferroviaire dans le trafic total de marchandises oscillait entre 66 % et 78 %, le reste se répartissant entre la voie d'eau et la route (Neiertz, 1999). La part des chemins de fer dans le trafic de voyageurs est plus difficile à évaluer dans la mesure où les personnes se déplacent en partie par leurs propres moyens (à pied, à cheval, etc.), ce qui laisse peu de traces. On peut cependant faire l'hypothèse que le transport ferroviaire occupait une place encore plus importante, dans la mesure où les personnes sont particulièrement sensibles au confort et à la durée du transport et que, de ce point de vue, le transport par diligence et les canaux ne constituaient pas une option adéquate. C'est le développement de

---

<sup>22</sup> Le développement « autonome » des activités routières de la SNCF date probablement de la fin des années 1960. Une analyse socio-historique des activités des filiales dans leur articulation avec celles de l'entreprise-mère permettrait cependant d'étayer ce point et d'établir précisément la chronologie des faits.

l'automobile qui remettra en cause l'hégémonie des chemins de fer (Neiertz, 1999). La concurrence routière concerne d'abord les marchandises à partir des années 1920-1930, ensuite les voyageurs au cours des décennies d'après-guerre<sup>23</sup>. La politique planificatrice des années 1940-1950 contribue certes à ralentir l'érosion du transport ferroviaire, mais l'abandon du programme de coordination des transports au cours des années 1960-1970 favorise l'essor du trafic routier et, plus récemment, du trafic aérien<sup>24</sup>.

Nous affirmons que la concurrence actuelle du rail n'est pas une rupture dans l'histoire de la concurrence des transports, mais plutôt la forme la plus récente d'une dynamique entamée il y a près d'un siècle. Cette observation ne vise nullement à gommer les spécificités des changements économiques récents, à commencer par la naissance d'une concurrence ferroviaire « sur le marché », rendue possible par la séparation du rail et de la roue<sup>25</sup>. Cette forme organisationnelle est en effet originale au regard de l'histoire longue du secteur, les chemins de fer français ayant presque toujours fonctionné de manière intégrée. Mais la singularité de la concurrence ferroviaire doit aussi être considérée en tant que composante d'un mouvement plus large : celui de la mise en concurrence des transports du pays que ce travail entend analyser. Nous souhaitons comprendre pourquoi l'Etat décide, à certaines époques, de protéger la SNCF en mettant en place un encadrement réglementaire *ad hoc* limitant le développement de la route ou de l'aérien, et pourquoi à d'autres époques il choisit de relâcher la politique de coordination et promeut d'autres techniques de transport. Nous mettons l'Etat au cœur du processus de constitution des règles économiques. C'est lui qui décide *in fine* du cadre légal de régulation de l'économie des transports du pays (ou éventuellement une puissance supra-étatique) et, par conséquent, qui dessine en grande partie l'avenir des chemins de fer. Encore faut-il ne pas réifier la figure d'une puissance publique surplombante, opérant des choix de manière unilatérale. Notre thèse invite au contraire à analyser les jeux d'acteurs et l'évolution des rapports de force sociaux, au sein et en

---

<sup>23</sup> Ce trafic est principalement récupéré par la route, le transport par voie d'eau étant en constante régression depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle.

<sup>24</sup> La baisse du fret ferroviaire est également favorisée par le recul de l'industrie lourde, notamment de la sidérurgie, et par la baisse *relative* du transport de matériaux pondéreux, pour lequel le chemin de fer est généralement plus pertinent que la route.

<sup>25</sup> Le modèle de concurrence « sur le marché » confronte plusieurs firmes circulant sur un même réseau. Le modèle de concurrence « pour le marché » confronte plusieurs firmes dans le cadre d'une mise aux enchères d'un droit d'exploitation d'une ligne ou d'une partie du réseau. Voir à ce titre Perennes (2014).

dehors du champ étatique, contribuant à transformer les représentations et les pratiques d'organisation des transports.

Nous aurions pu borner cette thèse à l'étude des transformations socio-économiques des chemins de fer depuis l'entre-deux-guerres. Nous avons cependant fait le choix d'étudier les conditions historiques aboutissant à la domination des chemins de fer sur les autres techniques de transport, ce qui a nécessité de repartir des années 1820, moment où fut posé le premier rail de chemin de fer. Comment se fait-il que les chemins de fer, inexistant au début du XIX<sup>e</sup> siècle, ont réussi à s'imposer en à peine quelques décennies, au point de bénéficier à partir des années 1870-1880 d'un quasi-monopole intermodal pour le transport de voyageurs et d'une prédominance dans le système de transport des marchandises ? En l'occurrence, le cadre de régulation vise à imposer le chemin de fer comme moyen de transport par excellence et à limiter les formes de concurrence entre les compagnies exploitant le réseau. A la même époque, d'autres pays comme les Etats-Unis autorisent des compagnies concurrentes à construire des lignes desservant les mêmes villes (Dobbin, 1994).

### ***Morphologie du marché, propriété du capital et objectifs de gestion***

Que l'on parle de la politique des chemins de fer, de la gestion des entreprises publiques ou, plus généralement, du fonctionnement de l'économie, il existe dans les représentations sociales un lien fort entre la « morphologie du marché »<sup>26</sup>, la propriété du capital des entreprises et leurs objectifs de gestion. Le monopole serait généralement public. Et quand tel n'est pas le cas, il serait voué à l'être, au nom de l'intérêt général. La nationalisation des entreprises viserait en particulier à répondre à des besoins collectifs auxquels la libre entreprise serait incapable de répondre. Le juriste et haut fonctionnaire Bernard Chenot formule parfaitement cette logique de pensée dans son ouvrage *Les entreprises nationalisées*, publié dans les années 1950 : pour justifier la création de la SNCF, l'auteur note que « toute l'histoire du chemin de fer montre que son exploitation ne peut pas être orientée par la volonté de réaliser des bénéfices » et qu'« il faut accepter le déficit dans la mesure où il est la contrepartie du service public, puisque c'est l'intérêt

---

<sup>26</sup> L'expression « morphologie du marché » se réfère ici à la *nature* et au *degré* de concurrence. Pour une approche morphologique des relations marchandes, voir François (2008a).

*du pays qui justifie l'existence du rail* » (Chenot, 1956, p. 61). A l'inverse, la concurrence constituerait un premier pas vers la privatisation et vers une transformation des logiques de gestion, les firmes privées cherchant à répondre aux besoins de clients solvables pour réaliser des profits. Mais selon l'optique libérale, c'est justement cette confrontation libre de demandes et d'offres qui garantirait l'allocation optimale des ressources – ici, les moyens mis en œuvre pour déplacer d'un point à un autre du territoire une personne ou une marchandise – et, partant, contribuerait à un accroissement du bien commun.

<i>Morphologie du marché</i>	<b>Monopole</b>	<b>Concurrence</b>
<i>Propriété du capital</i>	Public	Privée
<i>Contraintes d'exploitation</i>	Service public	Pas de contraintes
<i>Types de besoins (demande)</i>	Collectifs	Individuels
<i>Objectif des firmes (offre)</i>	Extra-économique	Profit
<i>Objectif final</i>	<b>Intérêt général</b>	

**Tableau 1.** Logiques des débats sur les chemins de fer

*Lecture* : Les flèches pleines représentent les liens logiques entre les différentes dimensions (le monopole appellerait l'étatisation, qui serait justifié par l'existence d'un service public, ou inversement). Les flèches en pointillé rappellent qu'aussi bien les partisans du monopole public et du service public que les acteurs favorables à la concurrence et à la liberté d'entreprise se réfèrent à l'intérêt général pour justifier le modèle qu'ils défendent.

Ces deux modèles de pensée, que nous synthétisons sous la forme d'un schéma (*cf.* Tableau 1), mériteraient évidemment d'être nuancés s'ils visaient à reproduire la palette

des représentations existantes dans la réalité sociale. La réalité sociale qu'ils seraient supposés revêtir est même discutable, dans la mesure où même les acteurs sociaux les plus libéraux n'ont jamais appelé – en France, tout du moins – à un effacement total de l'Etat dans la gestion des chemins de fer. Et même les opposants les plus farouches à leur marchandisation n'ont jamais remis en cause les besoins *individuels* de transport auxquels ils répondent. Mais nous les considérons plutôt comme des archétypes qui structurent la plupart des débats socio-économiques sur les chemins de fer et sur les entreprises ayant à leur charge des obligations de service public.

Si l'on discute d'abord des relations entre la *morphologie du marché* et la *propriété du capital* des entreprises, force est de constater que les représentations sociales puisent dans une réalité objective. La libéralisation des industries de réseau des années 1990-2000 aboutit à la privatisation partielle de plusieurs entreprises publiques comme EDF, GDF (Gaz de France) ou France Télécom et la libéralisation du rail voit l'émergence de nouveaux entrants « privés ». Certes, certaines de ces nouvelles firmes sont des filiales d'entreprises publiques, comme c'est le cas d'Euro Cargo Rail. Mais à l'instar des filiales de la SNCF qui opèrent sur le réseau français ou à l'étranger, il s'agit là de sociétés de droit privé. L'histoire de la « nationalisation » des chemins de fer, marquée par deux moments juridiques importants, vient cependant nuancer la figure paradigmatique du *monopole public*. En 1938, quand l'Etat rachète 51 % du capital des compagnies privées de chemins de fer dans le cadre de la création de la société anonyme d'économie mixte SNCF, il s'agit de répondre au problème du déficit du secteur, que la croissance du transport routier risque d'accroître. La naissance de la SNCF est donc en partie une réponse à la concurrence des transports. Par ailleurs, quand en 1983, la SNCF rentre totalement dans le giron de l'Etat en prenant le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), comment ne pas relever que le développement des transports routiers et aériens caractérise cette période ?

Concernant la relation entre la propriété du capital des entreprises, les conditions d'exploitation des activités et les objectifs de gestion poursuivis par les firmes, il faut d'abord noter que même quand une entreprise est publique, elle n'en reste pas moins une entité économique peuplée d'acteurs susceptibles de défendre des intérêts économiques. Il serait donc erroné de considérer la SNCF comme une activité uniquement guidée par la satisfaction de besoins collectifs, symbolisée par le principe de service public. Par ailleurs,

si de longue date l'Etat finance une partie du secteur ferroviaire par l'intermédiaire de l'impôt, les chemins de fer ont toujours pris en compte, d'une manière ou d'une autre, la question des coûts de production. Ceci distingue fondamentalement le transport ferroviaire, qui est un service public *payant*, d'autres services publics, qui sont *gratuits*, comme par exemple le système éducatif public (du moins en ce qui concerne le premier et second degré de l'Education nationale) ou l'état civil<sup>27</sup>. Dès la nationalisation des chemins de fer en 1938, la puissance publique décide de fermer plusieurs milliers de kilomètres de lignes déficitaires. Les années 1960-1970 voient par ailleurs la naissance d'un modèle de gestion ferroviaire privilégiant les investissements sur les lignes les plus rentables. En outre, la récente naissance de la figure de l'Etat-actionnaire et l'obligation pour la SNCF, depuis la fin des années 2000, de reverser annuellement une partie de ses bénéfices d'exploitation au titre de « dividendes » sont venues brouiller la relation entre *service public* et *entreprise du secteur public*<sup>28</sup>.

A l'inverse, on ne peut se représenter l'économie ferroviaire du temps où le réseau était principalement exploité par des compagnies privées sous la forme d'un schéma simple où des offreurs d'un service de transport auraient investi dans la technologie ferroviaire et auraient vendu *librement* leurs services à des clients. Certes, les propriétaires des compagnies étaient des capitalistes en quête de profits, mais ils ne pouvaient les réaliser à « n'importe quel prix », au sens propre comme au sens figuré. Car non seulement les tarifs des chemins de fer n'ont jamais été fixés librement, mais en plus l'Etat contraignit très tôt les compagnies à respecter un ensemble d'obligations d'exploitation (obligation de vitesse, de confort, de fréquence, d'égalité de traitement, etc.) en échange de compensations ou d'avantages financiers. Bref, alors même que le capital des compagnies était privé, leur gestion était déjà partiellement « étatisée », au sens où venaient s'adjoindre aux objectifs financiers des firmes des objectifs extra-économiques fixés par la puissance publique.

---

<sup>27</sup> La distinction que nous faisons ici entre services publics *payants* et *gratuits* recoupe en partie les catégories juridiques du service public (« loi de Rolland »). On distingue classiquement les *services publics industriels et commerciaux* (SPIC), qui sont payants (sans que le prix payé par l'utilisateur corresponde nécessairement aux coûts engagés pour fournir le service) et soumis généralement aux règles de droit privé, des *services publics administratifs* (SPA), pour lesquels la gratuité est la règle (donc qui sont uniquement financés par l'impôt) et qui relèvent généralement du droit administratif.

<sup>28</sup> Nous désignons ici par « entreprises du secteur public » les établissements publics à caractère industriel et commercial et les entreprises dont au moins 51 % du capital est détenu par l'administration.

### ***Une sociologie économique d'un service public marchand***

On peut considérer à la suite de Bourdieu que le champ économique est « plus qu'aucun autre champ (...) habité par l'Etat » (Bourdieu, 2000, p. 22) et que la discipline économique renferme souvent une « pensée d'Etat » (p. 25). En dépit de l'apparente hétéronomie de l'économie à l'égard de la puissance publique, cette dernière est souvent peu considérée dans les travaux des économistes. Une partie de la nouvelle sociologie économique (NSE) accorde également une place relativement faible à l'Etat. Le développement initial de la NSE américaine au sein des *business schools* et des écoles de management (Convert et Heilbron, 2007) explique sans doute les orientations de ces travaux. On peut également faire l'hypothèse que la renaissance des problématiques économiques en sociologie aux Etats-Unis et durant les années 1980 ont contribué à minorer la place de l'Etat dans les analyses : d'une part, les représentations sociales dominantes aux Etats-Unis font de la puissance publique un acteur étranger au fonctionnement des marchés (Fligstein, 2001a) ; d'autre part, les années 1980 marquent le moment où le néolibéralisme s'impose véritablement en tant que nouveau credo économique (Fourcade-Gourinchas et Babb, 2002) et justifie le retrait de l'Etat de certaines activités productives, comme les transports ou les télécommunications.

La nouvelle sociologie économique américaine n'ignore pas les dimensions politiques et juridiques des activités marchandes et du capitalisme. Celles-ci sont même au cœur de nombreux travaux de référence, parmi lesquels ceux de Peter Evans (1979, 1995), Frank Dobbin (1994), Neil Fligstein (1996, 2001b) et Bruce Carruthers (1996). En revanche, l'Etat est en général considéré en tant que « tiers coercitif » (François, 2008a) chargé de fixer les règles d'échange et de maintenir la stabilité des institutions marchandes plutôt que comme acteur intervenant directement dans les marchés par le biais des firmes qu'il détient. Il est d'ailleurs symptomatique que des termes comme « *state-owned company* », « *government-owned company* » ou « *public sector* » ne figurent pas dans le long index en fin du *Handbook of Economic Sociology* de Neil Smelser et Richard Swedberg (2005). Ce constat n'est pas propre à la *new economic sociology*. La sociologie économique française – qui s'est constituée de manière relativement indépendante des travaux américains (Granovetter, 1999 ; Swedberg, 2003a) – fait également peu de cas des entreprises publiques et des activités économiques ayant

des missions de service public, malgré l'importance durable des firmes publiques (parfois aujourd'hui partiellement privatisées) dans l'économie du pays. La thèse de sociologie économique en cours d'Hadrien Coutant (Centre de sociologie des organisations, Sciences Po) consacrée au groupe aéronautique Safran, historiquement lié à l'Etat et celle de Scott Viallet-Thévenin (Centre de sociologie des organisations, Sciences Po) sur le rôle de la puissance publique dans les restructurations du secteur électrique français depuis les années 1980 contribuent cependant à réduire ce manque.

Si la sociologie économique considère rarement l'Etat en tant qu'entrepreneur ou propriétaire de firmes, notre thèse est cependant redevable de nombreux travaux, à commencer par ceux de Frank Dobbin sur la naissance des modèles organisationnels des chemins de fer américains au XIX<sup>e</sup> siècle (Dobbin et Dowd, 1997, 2000), qu'il compare aux modèles français et britannique (Dobbin, 1994, 2004). Le travail de Dobbin est précieux pour nous, non seulement du fait de l'objet étudié, mais aussi compte tenu de l'approche théorique adoptée. L'auteur inscrit en effet sa sociologie économique dans un espace plus large que celui du « marché » et analyse les politiques ferroviaires au travers des jeux de pouvoir au sein de l'administration et de la société civile. L'auteur montre en particulier comment les cadres de régulation sont indexés à des représentations de l'efficacité économique qu'il faut rapporter aux « cultures » (au sens de normes, représentations et pratiques) propres à chaque pays. Notre thèse fait également écho aux travaux de Patrick McGuire sur l'organisation et la régulation de l'industrie américaine au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles (McGuire, 1986 ; McGuire, Granovetter et Schwartz, 1993 ; Granovetter et McGuire, 1998 ; Yakubovich, Granovetter et McGuire, 2005)<sup>29</sup>. McGuire décrit finement les stratégies d'acteurs et les réseaux d'influence contribuant à l'émergence de modèles économiques (organisation de la production du système électrique, institution de modèles de tarification, etc.) amenés à perdurer dans le temps, suivant le principe de « dépendance au sentier ».

Si l'on voulait résumer en une phrase l'objet de notre thèse, on pourrait dire que nous cherchons à saisir les contours, les propriétés et les dynamiques de transformation

---

<sup>29</sup> Les travaux de Patrick McGuire sont issus d'une thèse de doctorat réalisée sous la direction de Mark Granovetter : *The Control of Power: the Political Economy of Electric Utility Development in the United States 1870-1930*, thèse de sociologie, State University of New York – Stony Brook, 1986.

d'une activité organisée en *service public marchand*<sup>30</sup>. Une telle démarche invite *a priori* à réinscrire l'histoire des chemins de fer au sein du mouvement plus large de transformation des croyances et représentations économiques dominantes dans le champ politico-administratif (Bourdieu et Boltanski, 1976 ; Lebaron, 2000). La politique économique de la monarchie de Juillet est marquée par le vent libéral qui souffle sur la France de Guizot, de même que l'esprit planificateur forge les politiques publiques du lendemain de la Seconde Guerre mondiale ou que la doctrine néolibérale fixe le cadre de nombreuses réformes, restructurations et privatisations à l'œuvre à partir des années 1970-1980. L'histoire du rail est cependant moins un condensé de l'histoire globale que l'une de ses expressions, avec toutes les singularités qui l'accompagnent. A plusieurs reprises les transformations des chemins de fer français s'inscrivent *de facto* en contrepoint des dynamiques du capitalisme français. Ceci est notamment vrai de l'organisation du secteur au temps des compagnies privées dominantes, c'est-à-dire entre 1823 et 1937. L'encadrement strict de l'exploitation du réseau ferroviaire, mais aussi l'invention de plusieurs mécanismes de solidarité financière au cours de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, ou encore la constitution d'une Administration des chemins de fer suite au rachat par l'Etat de firmes en difficulté à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (puis consécutivement à la défaite allemande de 1918) contrastent ainsi avec le libéralisme économique dominant de la France d'avant-guerre.

Il ne s'agit pas de nier l'existence d'ensembles de représentations économiques communément partagées dans la société ou dans la sphère étatique, génératrices de pratiques sociales, mais plutôt de souligner que les schémas de pensée et les pratiques sectorielles doivent aussi être rapportés aux contextes, aux enjeux et aux problématiques *internes* (Fourcade-Gourinchas et Babb, 2002). Dans le cas des chemins de fer, c'est notamment la fonction stratégique que l'Etat accorde à ce nouveau mode de transport et le débouché naturel que constituent les compagnies ferroviaires privées pour les ingénieurs des grands corps qui « pantoufent »<sup>31</sup> qui expliquent la singularité de

---

<sup>30</sup> Nous reprenons à notre compte l'analyse de Dominique Margairaz, pour qui « *le concept de service public se rapporte à un ensemble de pratiques, d'institutions, de représentations qui ne sont pas figées mais se remodelent constamment à la faveur des évolutions sociales et des besoins sociaux, des innovations techniques ou des évolutions conjoncturelles* » (Margairaz, 2007, p. 240).

<sup>31</sup> On dit d'un haut fonctionnaire qu'il « pantoufle » lorsque celui-ci démissionne de son poste, ou demande un congé prolongé, afin d'intégrer un poste à responsabilité, en principe mieux rémunéré, dans le secteur privé.

l'histoire des chemins de fer. Le rail s'apparente, de ce point de vue, moins à une « chambre d'observation » des transformations des logiques de régulation publique des marchés, qu'à un « laboratoire » d'un capitalisme d'Etat dont il serait le précurseur. La politique ferroviaire interventionniste précède ainsi de plus d'un demi-siècle le mouvement de planification de l'économie française, amorcé durant l'entre-deux-guerres, se prolongeant sous le régime de Vichy et s'imposant véritablement à la Libération avec la nationalisation des grands moyens de production et d'échange.

### *Acteurs, espaces et dynamiques de transformation des chemins de fer*

Les choix et les modèles d'organisation des chemins de fer du pays résultent de la confrontation des points de vue des acteurs bénéficiant d'une légitimité pour s'exprimer sur le sujet. Certains acteurs, pourtant au cœur du fonctionnement du système ferroviaire, sont en effet écartés des débats : c'est notamment le cas des « voyageurs », impliqués très tardivement et de manière marginale dans la gestion du secteur<sup>32</sup> ; cela explique d'ailleurs leur quasi-absence de la thèse. En dépit du fait que les intérêts particuliers sont au principe des prises de position des acteurs sociaux, ils n'ont pas droit de cité dans les discussions. Tous les acteurs engagés dans le fonctionnement et le devenir des chemins de fer français s'accordent pour dire que la gestion du secteur doit se conformer à un impératif d'intérêt général ou, à tout le moins, que les discussions doivent se référer à un « collectif » dont les frontières restent à délimiter (*cf.* Tableau 1, *supra*). Dans cette lutte de définition du bien commun, certains mettent ainsi en avant l'intérêt supérieur de l'Etat – incarnation de la *nation* –, d'autres se font les porte-parole des *contribuables*, d'autres encore prétendent défendre les droits des *usagers*.

C'est d'abord au sein du « champ étatique » – que l'on peut définir brièvement comme un espace structuré de positions où des agents « intéressés » luttent pour définir l'intérêt général (Bourdieu, 2012) – que s'écrivent les grandes lignes de l'histoire des chemins de fer. Les parlementaires et membres du gouvernement qui élaborent les politiques ferroviaires et les hauts fonctionnaires (souvent issus du corps des Ponts et chaussées) chargés de produire des expertises constituent les deux pôles d'une fraction du champ étatique. Ces « élites politico-administratives » impliquées dans la gestion des

---

<sup>32</sup> La Fédération nationale des associations d'usagers des transports (FNAUT) est fondée en 1978.

transports ferroviaires du pays tirent leur pouvoir de la « raison supérieure » qu'elles entendent incarner<sup>33</sup>. L'évolution de la distribution du pouvoir entre ces élites sectorielles et les changements de catégories de pensée dominantes au sein du champ étatique contribuent conjointement à transformer les savoirs, les outils et les pratiques de gestion des chemins de fer. Notre cadre d'analyse rejoint de ce point de vue une certaine sociologie politique de l'action publique qui, au travers du concept de « référentiel d'action », pense le changement local ou sectoriel en l'articulant au niveau global, mais en lui accordant une forme d'autonomie (Jobert et Muller, 1987).

C'est dans la gestion des entreprises de chemins de fer que se cristallisent les choix élaborés au sein de l'Etat. Le pantouflage historique des hauts fonctionnaires au sein des compagnies ferroviaires favorise la diffusion des modèles de gestion définis au sein du champ étatique<sup>34</sup>. Les ingénieurs des grands corps qui intègrent l'industrie ferroviaire gravissent les échelons de l'entreprise et, pour certains, accèdent à l'état-major des compagnies. Les schèmes de pensée intériorisés lors de leur passage dans l'administration et dans les grandes écoles dont le destin est lié à celui de l'Etat (principalement, l'Ecole polytechnique, l'Ecole nationale des Ponts et chaussées et l'Ecole des Mines de Paris) ne produisent cependant pas *mécaniquement* leurs effets sur la gestion des entreprises – même quand une firme est publique, comme c'est le cas de la SNCF.

La traduction dans l'organisation des orientations fixées aux plus hauts sommets de l'Etat dépend des rapports de force au sein de la direction des compagnies ferroviaires ou de la SNCF. Les conceptions dominantes de la bonne manière de gérer les chemins de fer transparaissent dans l'organisation de l'entreprise, les choix d'investissement et la politique commerciale. Elles sont également visibles dans les déclarations publiques et les écrits des dirigeants des chemins de fer, ainsi que dans l'analyse de leurs parcours scolaires et leurs trajectoires professionnelles. Dans les années 1960, le coup de force de nouveaux dirigeants formés à l'économie et intéressés par les problèmes commerciaux est un exemple notable du rôle des jeux internes dans les transformations des modèles

---

<sup>33</sup> Nous utilisons à dessein l'expression « élites politico-administratives » au pluriel plutôt qu'au singulier, de manière à insister sur les luttes dont font l'objet les politiques ferroviaires au sein de champ étatique.

<sup>34</sup> La politique menée par la puissance publique au sein de l'Administration des chemins de fer de l'Etat (le « Réseau de l'Etat ») contribue également à transformer par « irradiation » la gestion des grandes compagnies privées de chemins de fer.

ferroviaires. En réussissant à remplacer les dirigeants « praticiens » traditionnellement en place dans l'entreprise, ces acteurs imposent un nouveau cadre de gestion qu'ils qualifient de « technico-économique ». Si les dirigeants contribuent directement à l'orientation des modèles d'exploitation du secteur, leur marge d'action est limitée par le jeu des autres forces sociales de l'entreprise. Pour ne pas dresser contre eux de larges fractions de l'entreprise et subir le contrecoup de leurs réformes, les dirigeants doivent prendre en compte les revendications des forces syndicales<sup>35</sup>. Les agents de la SNCF, souvent politisés, sont sensibles à toutes les réformes constituant une entorse au service public dont ils se considèrent les garants, en particulier quand celles-ci rencontrent les intérêts du « corps » cheminot. Ainsi en est-il des fermetures des lignes ferroviaires déficitaires au cours des décennies d'après-guerre, qui contribuent à la fois à remettre en cause le principe d'égal accès de tous les usagers aux services de transport et à réduire les effectifs de l'entreprise.

Les débats sur les chemins de fer sont enfin alimentés par des forces exogènes, qui gravitent autour de l'entreprise et de l'Etat. Les juristes et les économistes, détenteurs de compétences légitimes et autorisés à ce titre à discourir sur l'intérêt général (Bourdieu, 1986), en parant des atours de la scientificité et de la technicité des discours saturés d'intérêts particuliers, jouent ainsi un rôle central dans la dynamique de transformation du secteur<sup>36</sup>. Ces acteurs sont amenés à entrer dans les débats, en formulant des recommandations, en conseillant tel groupe d'acteurs, parfois même en plaçant leurs « élèves » à des postes stratégiques. Maurice Allais, figure de proue du néolibéralisme en France et qui apparaît à plusieurs reprises dans notre recherche, fut ainsi l'un des propagateurs de la théorie marginaliste du « rendement social », dont l'influence sur les restructurations des chemins de fer au cours des décennies d'après-guerre est attestée, même s'il est évidemment difficile de déterminer avec certitude les causes profondes des changements observés. Les contenus, les méthodes et les instruments économiques s'autonomisent en effet parfois de leurs géniteurs, certains acteurs du secteur s'en emparant pour légitimer leur discours et leurs actions.

---

<sup>35</sup> Le président de la SNCF Jean Bergougnoux fut amené à démissionner suite à la grande grève des cheminots de novembre-décembre 1995.

<sup>36</sup> Notre thèse se concentre principalement sur le rôle des économistes et ne discute qu'à la marge l'influence des producteurs de discours juridiques sur la gestion des chemins de fer.

## *Contraintes sociales et matérielles de l'institution ferroviaire*

Dans cette thèse nous considérons l'« économie ferroviaire » comme une *institution sociale*, dont nous nous attachons à décrire les conditions de naissance, de fonctionnement et de transformation, conformément au programme sociologique durkheimien<sup>37</sup>. Encore faut-il s'entendre sur la signification accordée à la notion d'institution sociale qui, dans sa définition traditionnelle, a tendance à donner peu de place à la dimension matérielle des croyances et des modes de conduite, au risque parfois de tomber dans une sorte de « sociologisme ». A la suite des anthropologues des techniques et des cultures matérielles (Leroi-Gourhan, 1943 ; Goody, 1978) et, plus récemment, des sociologues des techniques et de l'économie (Latour, 1994 ; Vatin, 1996, 2009), nous proposons d'analyser les pratiques « sociales » (ici, des acteurs du rail) en les réinsérant dans les enjeux et problématiques « techniques » (des chemins de fer et des transports) au sein desquels elles se déploient. Le monde ferroviaire est un espace où les idées et les théories n'ont de prise sur l'organisation productive qu'à condition qu'elles présentent un intérêt tangible pour la gestion quotidienne du secteur<sup>38</sup>. Saisir les orientations et réorientations de l'économie ferroviaire nécessite ainsi de comprendre les problèmes concrets auxquels sont confrontés les acteurs du champ et, par conséquent, de *prendre au sérieux* les propriétés matérielles des technologies ferroviaires. D'autant que la « matérialité du monde » – qui fait évidemment l'objet d'interprétations sociales – aiguille les pratiques de manière encore plus radicale que le « social », entendu dans son sens restreint.

Loin de limiter le champ des variations sociales *possibles*, l'institution (entendue, dans sa définition durkheimienne, comme l'ensemble de normes, de valeurs et de représentations qui s'impose de l'extérieur aux individus et qui contraint leurs modes de conduite) comme l'*habitus* (qui, à la suite de Pierre Bourdieu, peut être défini comme l'ensemble des dispositions intériorisées par les agents, génératrices de pratiques et de prises de position) définissent plutôt les contours d'un espace des *probables*. Par exemple,

---

<sup>37</sup> Dans la seconde préface des *Règles de la méthode sociologique*, Durkheim définit la sociologie comme « la science des institutions, de leur genèse et de leur fonctionnement » (Durkheim, 1901, p. XXIII).

<sup>38</sup> L'extrait d'entretien réalisé avec un directeur de la SNCF, figurant en annexe de la thèse (Annexe 3), révèle les tensions qui opposent les « économistes-praticiens » des chemins de fer aux économistes théoriciens, jugés par les premiers peu soucieux des spécificités techniques du rail et formulant des recommandations difficiles à mettre en œuvre, voire déconnectées des réalités du monde ferroviaire.

un ingénieur qui prônerait envers et contre tous la mise en concurrence des chemins de fer dans les années 1950 – alors même que la pensée dominante est plutôt à la planification des transports et à l’institution d’un monopole du rail – sera *probablement* marginalisé dans le champ ferroviaire. On peut estimer élevées les *chances* que sa carrière en pâtisse. Encore faut-il préciser que si cet ingénieur a été formé à l’Ecole polytechnique, puis dans l’une de ses écoles d’application, les dispositions acquises durant sa scolarité et sa socialisation au « milieu ferroviaire » limiteront la *probabilité* qu’il ait la force ou l’envie de prendre position contre le monopole. Ainsi peut-on expliquer que les réorientations concurrentielles des chemins de fer au cours des décennies d’après-guerre ont souvent été portées par des acteurs allogènes, suffisamment éloignés du milieu ferroviaire pour produire des raisonnements originaux, mais suffisamment proches du secteur pour que leurs discours méritent d’être considérés.

Les propriétés physiques des chemins de fer excluent d’emblée certaines options qu’il n’est pas matériellement *possible* de mettre en œuvre à un moment de l’histoire du secteur. Quand l’ingénieur Jules Dupuit, étranger au milieu ferroviaire, propose dans les années 1840 de fixer les tarifs de l’usage des infrastructures de transport selon l’utilité que le client accorde au service de transport, les ingénieurs des chemins de fer ne sont pas prêts à entendre son discours. Mais quand bien même auraient-ils voulu se conformer à la morale économique de l’ingénieur du corps des Ponts et chaussées, encore aurait-il fallu qu’ils disposassent des outils et des techniques permettant de mesurer cette *utilité*. Une mise en pratique de la théorie de Dupuit est encore envisageable pour les marchandises, car leur valeur monétaire permet d’approximer l’utilité du service vendu par les compagnies de chemins de fer. C’est d’ailleurs là l’un des fondements de la tarification *ad valorem*, en vigueur pour le transport de marchandises de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle jusque dans les années 1960. Plus compliquée est en revanche l’évaluation monétaire du service de transport des personnes ; d’autant que, conformément au principe de service public, la vente des billets de train ne peut légalement faire l’objet d’aucune forme de marchandage entre l’entreprise et le voyageur<sup>39</sup>. Il faudra attendre les années 1980-1990 pour que les progrès de l’informatique rendent techniquement possible – et le contexte idéologique rende socialement acceptable – la mise en œuvre d’une politique tarifaire basée sur la propension des clients à payer. La mise en place du système de

---

<sup>39</sup> De ce point de vue, les relations marchandes dans le transport ferroviaire de personnes se distinguent de celles dans le fret.

tarification en temps réel (*yield management*), aujourd'hui en vigueur pour fixer les prix des billets des TGV (Trains à grande vitesse), peut ainsi être vue comme une application d'un modèle théorique développé un siècle et demi plus tôt.

Loin de se rapporter uniquement à la question de la tarification, la nécessité de prendre en compte le rôle des facteurs techniques dans la dynamique de transformation de l'économie ferroviaire touche toutes les facettes de la réalité sociale observée. Par exemple, concernant la constitution d'un marché concurrentiel des transports à partir des années 1960, cette réorganisation économique est possible à *condition* que la suprématie technique des chemins de fer soit contestée. Tout en étant une « construction sociale », la concurrence n'en est donc pas moins articulée à une réalité objective tangible. Tant que le moteur à explosion, les routes modernes et les pneus en caoutchouc n'ont pas été inventés, tant que les automobiles coûtent cher à produire et ne sont réservées qu'à une élite, le transport ferroviaire est *ipso facto* protégé de la concurrence routière et les voyageurs sont captifs des compagnies de chemins de fer. Il ne s'agit pour autant nullement d'affirmer que les technologies de transport déterminent *en dernière instance* les transformations des modes de gestion et d'organisation des chemins de fer. Le rapport qu'entretient la technique avec le social est plutôt de nature dialogique, comme nous le montrons à plusieurs reprises dans cette thèse. En l'occurrence, dans l'exemple considéré ici, force est de constater que les acteurs favorables à la remise en cause de la suprématie des chemins de fer en France au lendemain de la Seconde Guerre mondiale ne sont pas passifs. Leurs actions visent, au contraire, à diffuser des nouvelles représentations économiques, contribuent au développement de nouveaux outils et savoir-faire qui rendent possible, facilitent ou légitiment la mise en concurrence des transports.

### ***Sources et méthodologie***

Cette recherche socio-historique repose sur un corpus de matériaux délibérément hétérogènes, à la manière dont Michel Foucault envisage son étude des « dispositifs ». Chaque chapitre de la thèse est précédé d'une section méthodologique qui présente précisément les matériaux sur lesquels nous nous appuyons. Nous exposons cependant ici brièvement les principales sources de notre travail.

Nous avons d'abord réalisé une trentaine d'entretiens semi-directifs avec d'actuels et d'anciens professionnels du secteur : dirigeants, cadres supérieurs et managers de la SNCF, cheminots, représentants syndicaux, mais aussi experts des chemins de fer, acteurs des entreprises nouvelles entrantes sur le marché ferroviaire français, hauts fonctionnaires et élus en charge de la politique ferroviaire<sup>40</sup>. Ces entretiens, qui ont parfois été suivis d'échanges de courriels pour éclaircir certains points, ont permis d'appréhender les transformations à l'œuvre dans le secteur au cours des dernières décennies, de saisir les grandes représentations des acteurs en présence, mais également de collecter des documents d'époque.

Le cœur de la recherche repose sur un travail d'analyse de documents écrits. Pour la période la plus ancienne, celle qui précède la nationalisation des chemins de fer et qui fait l'objet des deux premiers chapitres de la thèse, nous nous appuyons en partie sur des sources secondaires, du fait de la difficulté à accéder à certaines sources primaires. Pour la période correspondant au « temps de la SNCF » (de 1938 à aujourd'hui), à laquelle sont consacrés les trois chapitres suivants, les matériaux mobilisés sont dans leur quasi-intégralité des documents de première main. Afin de dresser un cadre historique général à la recherche, nous avons procédé à une étude des principaux textes juridiques régulant l'exploitation des chemins de fer du pays (législation nationale, cahier des charges de la SNCF, etc.). Nous avons également mobilisé des rapports « officiels » et analysé certains débats parlementaires sur les chemins de fer, les transports et les entreprises publiques.

Les travaux universitaires (études, mémoires et thèses, souvent en sciences économiques) que nous avons collectés permettent de saisir les changements de la politique ferroviaire et l'évolution de la culture économique du secteur. Ces documents ont été complétés par un corpus d'articles issus des revues professionnelles, en particulier de la *Revue générale des chemins de fer*, créée en 1876 et qui constitue l'un des espaces centraux des débats techniques, économiques et gestionnaires sur les chemins de fer. Nos analyses reposent en outre sur un ensemble de documents d'archive issus de la SNCF, auxquels nous avons en partie eu accès via l'association Rails et histoire (AHICF, Association pour l'histoire des chemins de fer en France). Les rapports annuels de la

---

<sup>40</sup> En guise de présentation de nos matériaux, le lecteur trouvera en annexe : la liste détaillée de l'ensemble des entretiens réalisés (Annexe 1) ; un exemple de grille d'entretien et un commentaire expliquant le processus de prise de contact, de préparation et de passation des entretiens (Annexe 2) ; enfin, un extrait de quelques pages d'un entretien permettant de saisir le déroulement classique d'une interview (Annexe 3).

SNCF, les publications destinées aux salariés (*Bulletin d'information des cadres, Direct*, etc.) et les études internes que nous avons réussi à nous procurer, complétés par des lettres d'information, des ouvrages critiques et tracts produits par les syndicats de cheminots donnent à voir l'évolution des débats et des problématiques du secteur au cours de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle.

Les archives numérisées du journal *Le Monde* pour la période 1944-2015 sont d'un grand secours pour recueillir des informations sur des événements ponctuels et sur les prises de position et les déclarations des élites politiques du secteur, notamment des ministres des Travaux publics et des Transports. Les notices issues des dictionnaires biographiques type *Who's Who in France*, les annuaires des anciens élèves des grandes écoles et les notices nécrologiques des *Annales des mines*, combinés aux organigrammes disponibles dans les rapports annuels des entreprises nous a enfin permis de mener un travail prosopographique. Nous retraçons les profils et les trajectoires scolaires et professionnelles des principaux dirigeants des compagnies privées de chemins de fer et de la SNCF.

### ***Plan général de la thèse***

Le **premier chapitre** est consacré au rôle de l'Etat dans la construction et l'institutionnalisation du « système ferroviaire » français. Alors que dans les années 1820-1830, au moment de la pose des premiers rails, le développement des chemins de fer est laissé à l'initiative des entrepreneurs privés, ce nouveau système de transport tend dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle à faire l'objet d'une attention particulière de la part de l'administration. L'Etat accorde aux compagnies privées de nombreuses aides et garanties financières et les protège de la concurrence en traçant lui-même le réseau ferroviaire dense et centralisé qui quadrillera bientôt le territoire. En contrepartie, les compagnies privées sont contraintes d'exploiter les chemins de fer en observant un ensemble de principes. Elles doivent notamment se conformer à une politique tarifaire rigoureuse visant à garantir l'égalité de traitement de tous les usagers du réseau. Elles sont également tenues de respecter un ensemble de règles relatives à la fréquence de circulation, au niveau de confort, à la vitesse et à la ponctualité des trains, autant de principes qui constituent les prémices du « service public ferroviaire ». La circulation des acteurs entre

l'administration en charge du contrôle de l'industrie et les compagnies ferroviaires accompagne ce mouvement et contribue à l'interpénétration des sphères publique et privée.

Le **deuxième chapitre** de la thèse, directement articulé au premier, interroge la place singulière de l'Etat dans la gestion et la régulation des chemins de fer français. Certains travaux sociologiques y voient le produit d'une sorte de routine institutionnelle, notamment impulsée par des ingénieurs des grands corps, qui tirent leur pouvoir du contrôle qu'ils exercent sur les transports du pays. Une telle approche ne permet cependant pas d'expliquer pourquoi le modèle de régulation et le degré d'administration des transports varient selon que l'on considère la voie d'eau, la route ou le rail. Seule la prise en compte des propriétés matérielles des technologies visant à déplacer des biens et des personnes permet de saisir les choix opérés par les élites de l'Etat. Le modèle d'administration des chemins de fer naît ainsi de la rencontre des caractéristiques objectives de la technique ferroviaire (en termes de vitesse, de rendement, de coûts et de sécurité) et des représentations dominantes au sein de l'administration française en matière d'ordre socio-politique, de bien commun et d'efficacité économique. Voilà pourquoi les conditions d'exploitation des chemins de fer français diffèrent de ceux des chemins de fer des autres pays, *mais aussi* des autres modes de transport français.

Le **troisième chapitre** analyse la dynamique de transformation des manières de penser et de se représenter l'économie ferroviaire en France au cours de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Les chemins de fer, considérés au lendemain de la Seconde Guerre mondiale comme une activité proprement technique, vouée à soutenir l'effort de reconstruction et de modernisation économique du pays, entament au cours des années 1960-1970 une mue commerciale et marchande. Ce mouvement incrémental se traduit par une mise en concurrence du rail et de la route, par une contractualisation des rapports financiers entre l'Etat et la SNCF et par le développement du marketing ferroviaire au sein de l'entreprise publique. La légitimation de l'expertise économique au sein de l'Etat est appuyée par des économistes « marginalistes », qui prônent une redéfinition de l'intérêt général en matière de politique des transports. Les réorientations marchandes sont favorisées par le renouvellement des ingénieurs, des dirigeants, des hauts fonctionnaires et du personnel politique en charge du secteur. Alors que dans le modèle traditionnel de gestion des chemins de fer, les ingénieurs-techniciens de la SNCF

cherchaient à produire une offre de transport relativement homogène sur tout le territoire, au nom du principe de service public, les nouveaux ingénieurs-commerciaux qui s'imposent lentement dans l'entreprise tendent à segmenter l'offre de transport et à développer en priorité les lignes ferroviaires les plus rémunératrices, conformément à leur représentation « marchande » de l'intérêt général.

Le **quatrième chapitre** étudie les conditions de naissance d'un « problème cheminot » à partir des années 1980 et l'élaboration de stratégies de main d'œuvre visant à contourner les résistances aux nouvelles orientations marchandes de la SNCF. Les « nouveaux dirigeants » de l'entreprise publique, de plus en plus issus du marché du travail externe, opposés au modèle néo-corporatiste caractéristique du secteur et qui souhaitent faire de la SNCF une entreprise commerciale, s'opposent aux « cheminots de la base ». Ces derniers, plus syndiqués que la moyenne des salariés en France, se mobilisent pour protéger le modèle traditionnel de gestion des chemins de fer, en particulier le principe de service public auquel ils lient leur destin collectif. A ce jour, les rapports de force sociaux ne permettent pas aux dirigeants d'imposer une réforme du « statut cheminot ». Les possibilités de contourner ce statut – qui joue non seulement le rôle de support de la culture professionnelle cheminote, mais qui est également jugé trop coûteux et contraignant par la direction de l'entreprise – s'avèrent réduites. Les dirigeants tentent néanmoins de transformer les catégories de pensée dominantes des agents de la SNCF en développant une culture du résultat, en renouvelant les canaux de recrutement et en embauchant des salariés aux profils variés. Au vu des nombreuses grèves qui continuent à émailler l'actualité du secteur et de la résilience du système d'emploi traditionnel, les effets de ces stratégies de main d'œuvre semblent cependant limités.

Le **cinquième chapitre** est consacré à la question de la tarification. Si la puissance publique finance de longue date le fonctionnement du réseau, les recettes commerciales issues de la vente de services de transport ont toujours constitué la principale source de revenus des compagnies privées et de la SNCF. L'encadrement des tarifs est ainsi logiquement une des pierres d'achoppement entre l'Etat et les entreprises ferroviaires. Nous analysons les conditions de production et de légitimation des systèmes de prix des billets de train au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Initialement fondé sur le principe d'un tarif kilométrique uniforme, le système historique de « péréquation » est lentement abandonné au cours des décennies d'après-guerre, au profit d'une tarification indexée sur

les coûts marginaux. Au tournant des années 1980-1990, ce paradigme est lui-même remplacé par un dispositif de tarification en temps réel – le *yield management* – visant à capter le maximum du surplus des consommateurs. Nous montrons que les transformations des modèles tarifaires résultent du travail de quelques acteurs de premier plan. Ces « faiseurs de prix », qui mobilisent les instruments de la discipline économique et usent de leur capacité d'influence, agissent dans des contextes politiques, sociaux, techniques et concurrentiels qui rendent possibles, nécessaires et légitimes les innovations qu'ils proposent.



# Chapitre 1

## L'institutionnalisation des chemins de fer français

### Introduction

Dans les pays industrialisés, les Etats jouent un rôle essentiel dans l'établissement de règles qui rendent possibles les échanges économiques (Fligstein, 1990, 1996 ; Swedberg, 2003b ; Block et Evans, 2005), à commencer par les échanges marchands. L'intervention des Etats se fait d'abord de manière *indirecte* : un certain nombre de règles relatives à la propriété privée, à la concurrence sur les marchés, au travail et à l'emploi s'imposent *a minima* à l'ensemble des activités économiques du pays. La puissance publique intervient également de manière *directe* dans chaque activité économique, par l'intermédiaire du droit façonné par le personnel politique et par les agents de l'administration qui le font respecter. Pour des raisons morales, éthiques, religieuses ou idéologiques, l'Etat restreint le développement ou interdit l'organisation de certaines activités économiques en marchés légaux (Portes et Sassen, 1987 ; Beckert et Wehinger, 2012) : par exemple la pornographie (Trachman, 2013 ; Coulmont, 2014), la prostitution (Prasad, 1999), la transplantation d'organes (Steiner, 2010), le commerce de sang et de « matériel génétique » (Healy, 2010 ; Almeling, 2007), le commerce de certaines drogues (Dudouet, 2009), etc. La puissance publique encourage *a contrario* l'émergence de certains marchés, par le biais d'un cadre juridico-économique favorable. Les transformations de la politique fiscale et des règles en matière de crédit immobilier ont par exemple contribué à l'essor du marché de la maison individuelle en France dans les

années 1970-1980 (Bourdieu, 2000). Sur le continent américain, la croissance des entreprises de la Silicon Valley à la fin du XX<sup>e</sup> siècle doit beaucoup à l'action de l'Etat fédéral, en particulier aux commandes du ministère de la Défense, qui a stimulé l'industrie informatique pendant la guerre froide (Fligstein, 2001a).

Si les Etats et leurs agents sont toujours impliqués, d'une manière ou d'une autre, dans le fonctionnement des échanges économiques<sup>41</sup>, certaines activités semblent particulièrement « politiques ». La *nature* et le *degré* de la relation entre l'Etat et les entreprises varient selon l'activité marchande considérée. Dans *Les structures sociales de l'économie*, Pierre Bourdieu note ainsi qu'« *il est sans doute peu de marchés qui, autant que celui de la maison, soient non seulement contrôlés mais véritablement construits par l'Etat* » (Bourdieu, 2000, p. 113). Cette proposition peut être étendue au marché du transport ferroviaire. Aujourd'hui encore, la principale entreprise en charge de l'exploitation du réseau ferroviaire reste une entreprise publique (la SNCF) ayant à sa charge une série de missions de service public. Tout au long de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, au même titre que d'autres secteurs stratégiques nationalisés durant l'immédiat après-guerre (électricité, gaz, houillères, banques...), l'histoire des chemins de fer se confond avec l'histoire de l'intervention de l'Etat. Et si la création de la SNCF en 1938 a incontestablement renforcé cette tendance, il serait cependant erroné de croire que c'est la « nationalisation »<sup>42</sup> des compagnies privées qui a marqué le début de ce processus. Et pour cause, déjà avant les années 1930, l'idée de service public imprègne le secteur (Chenot, 1967, p. 62) et la puissance publique encadre strictement l'exploitation des réseaux ferroviaires régionaux organisés en monopoles. Pour autant, l'Etat n'a pas toujours été présent dans les chemins de fer du pays. Dans les années 1820, quand sont construites les premières « lignes de fer », l'activité ne suscite pas d'intérêt particulier de

---

<sup>41</sup> Bien entendu, l'Etat n'est pas le seul à fixer les règles des échanges marchands. Evoquons notamment le rôle des formes de « régulation conjointe » (Flanders, 1968 ; Reynaud, 1989 ; De Terssac, 2003) dans l'encadrement des marchés du travail. Les règles relatives au travail et à l'emploi de chaque branche professionnelle sont, la plupart du temps en France, le produit de négociations formelles ou informelles entre les acteurs impliqués dans l'échange. Le secteur des chemins de fer s'inscrit dans ce modèle. De très longue date, les conditions d'emploi et de travail font l'objet de tractations entre les représentants des salariés, les directions des compagnies et l'Etat. Ces règles relatives au travail et à l'emploi ont évidemment des répercussions sur l'organisation et le fonctionnement de l'activité de transport ferroviaire. Cependant, par souci de concision et de clarté, ce chapitre considère les chemins de fer en tant que *marché des produits du travail* plutôt que comme *marché du travail*.

<sup>42</sup> On peut considérer que la création de la SNCF est moins une « nationalisation » qu'une « étatisation » voire une « semi-étatisation ». Nous revenons en détail sur ce point dans le chapitre 3.

la part de l'administration. C'est au cours du XIX<sup>e</sup> siècle et du début du XX<sup>e</sup> siècle que le transport ferroviaire devient l'objet de toutes les attentions. Dans ce premier chapitre, nous analysons le processus par lequel l'Etat intervient de manière singulière dans l'industrie ferroviaire. Il s'agit de décrire finement la nature des règles que la puissance publique impose lentement aux entreprises du secteur, mais également de comprendre le rôle que celle-ci s'arroge dans le fonctionnement de l'économie ferroviaire.

Les économies de marché, prises dans leur globalité, sont en permanence tiraillées entre deux forces contradictoires : l'une en faveur de l'extension du principe de libre concurrence, l'autre opposée à une régulation de l'économie par l'offre et la demande (Polanyi, 1983 ; Polanyi, Arensberg et Pearson, 1971). Ce principe s'applique à chacun des marchés qui composent les économies. Il peut être également étendu à la question des rapports qu'entretient, à chaque époque, chaque Etat avec chaque activité économique du pays : donc, en ce qui nous concerne, à la relation entre l'Etat français et les chemins de fer du pays aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Les contraintes imposées par l'Etat aux compagnies ferroviaires dépendent évidemment du pouvoir politique en place, de la conjoncture économique, de l'état des finances publiques, etc. Cependant, indépendamment de ces changements majeurs, on peut dégager une tendance de fond : la présence croissante de l'Etat dans la gestion chemins de fer. Bien entendu, il ne s'agit pas ici d'envisager l'institutionnalisation des chemins de fer français comme un projet unifié et homogène, construit par les agents de la sphère politico-administrative dont les catégories de pensée seraient rigides. L'enjeu est plutôt de souligner la relative *continuité* des représentations et des actions menées par la puissance publique et la relative *régularité* des pratiques en matière de chemins de fer. L'ingénieur du corps des Mines Albert de Lapparent (1839-1908) note ainsi à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle que, contrairement à certaines apparences, la politique ferroviaire de l'Etat français est sur le long terme cohérente, mais qu'elle fut menée « *un peu à la manière de M. Jourdain* » (Lapparent, 1897, p. 7), c'est-à-dire sans que les élites de l'Etat qui se succèdent ne suivent un plan stable et défini.

Ce chapitre vise à *décrire* finement l'engagement progressif de l'Etat dans les chemins de fer en ayant principalement recours aux recherches existantes sur l'organisation et la gestion des chemins de fer français au XIX<sup>e</sup> siècle et en mobilisant ponctuellement des sources primaires pour préciser certains éléments. Ce travail de synthèse sert de support au deuxième chapitre, qui *explique* les raisons de

l'institutionnalisation d'un modèle singulier de gestion des chemins de fer en France, au sein duquel la puissance publique occupe une place centrale.

\* \* \*

Ce chapitre se compose de quatre parties. Dans un premier temps, nous revenons sur le processus ayant abouti à l'organisation des chemins de fer en activité d'économie mixte. La puissance publique a mis dix ans avant de voter les premières lois venant encadrer le développement des chemins de fer et une décennie supplémentaire à bâtir les fondations de la politique ferroviaire qu'elle mènera au moins jusqu'à la création de la SNCF en 1938. C'est au cours de cette période que les acteurs saisissent les enjeux liés à ce nouveau mode de transport et que débute le processus d'institutionnalisation du modèle de gestion étatique des chemins de fer.

La deuxième partie du chapitre s'attache à montrer le rôle joué par la puissance publique sur la morphologie de l'activité de transport par chemins de fer. Le réseau français présente cette double particularité de s'être étendu très rapidement et d'avoir été construit sous la forme d'une étoile centrée sur Paris (l'« étoile de Legrand »). Le marché ferroviaire est organisé en monopoles régionaux, exploités par des compagnies privées de moins en moins autonomes dans leur gestion et qui, pour certaines, passent dans le giron de l'Etat.

Dans la troisième partie, nous analysons la naissance d'un « service public » dans les années 1840-1850, qui n'en porte pas encore le nom mais qui en revêt déjà toutes les caractéristiques. Parce qu'il considère que l'activité de transport par chemins de fer doit concourir à l'intérêt général, l'Etat met en place un ensemble de règles destinées à soustraire partiellement l'exploitation des chemins de fer d'une simple régulation marchande.

Dans la quatrième partie, nous nous intéressons à la place qu'occupent les ingénieurs des grands corps d'Etat dans les chemins de fer du temps des compagnies. Nous montrons que les ingénieurs des Ponts et chaussées et, dans une moindre mesure, les ingénieurs des Mines dominant à la fois l'administration en charge de la régulation des chemins de fer et les directions des grandes compagnies ferroviaires. L'hégémonie de cette noblesse d'Etat sur l'ensemble du secteur tend à estomper les frontières qui séparent le public et le privé. Elle favorise aussi une forme de capture du régulateur par les

compagnies, venant nuancer l'idée selon laquelle l'histoire des chemins de fer se résumerait uniquement à l'histoire de la soumission des compagnies privées à l'autorité de l'Etat.

### **Sources**

Les analyses de ce chapitre reposent sur une pluralité de sources que l'on peut classer en deux catégories. La première catégorie comprend un ensemble de travaux scientifiques, contemporains ou relativement récents, traitant des chemins de fer du temps des compagnies privées. Nous nous appuyons principalement sur des travaux d'historiens, en particulier ceux de Georges Ribeill (1993) et de François Caron (Caron, 1997, 2005a), qui permettent de dresser un cadre général du fonctionnement de l'économie ferroviaire du début du XIX<sup>e</sup> siècle aux années 1930. Des travaux de juristes ont également été mobilisés : ceux de Jean-Pierre Adam (1972) sur l'instauration de la politique ferroviaire entre 1839 et 1842, de Stéphane Rials (1985) sur le contrôle étatique du secteur et de Laurent Quessette (2013) sur la constitution d'un service public ferroviaire. Nous nous appuyons en outre sur des travaux sociologiques : la recherche qu'a menée Frank Dobbin (1994) est bien sûr incontournable. Les travaux d'Odile Henry (2013) sur les ingénieurs-conseils et ceux de Bernard Grall sur les ingénieurs des Ponts et chaussées nous sont également utiles.

Nos analyses reposent par ailleurs sur des « documents d'époque », produits du temps des compagnies. Les deux volumes des *Chemins de fer aujourd'hui et dans cent ans chez tous les peuples* de l'économiste Armand Audiganne (1858, 1862), ainsi que les très nombreuses études que l'ingénieur des Ponts et chaussées Alfred Picard a consacrées au transport ferroviaire (voir notamment Picard, 1884, 1887) s'inscrivent en complément des travaux scientifiques récents déjà cités. Nous avons par ailleurs procédé à une analyse de plusieurs documents législatifs encadrant le fonctionnement du secteur, à partir des *Codes des chemins de fer* (Cerclet, 1845 ; Lamé-Fleury, 1861), qui sont des recueils complets des lois, ordonnances et cahiers des charges relatifs aux chemins de fer. Les notices contenues dans les *Annales des Mines*, dans l'*Annuaire des anciens élèves de l'Ecole polytechnique* et dans le *Livre du Centenaire (Ecole polytechnique)* (1897a) permettent de rassembler des éléments biographiques sur les ingénieurs ayant participé à

la révolution ferroviaire, ainsi que sur leurs contributions respectives au développement du transport ferroviaire en France.

### **Encadré 1.** Quand commence l’histoire des chemins de fer ?

Notre récit débute en 1823, avec la signature de la première concession de chemins de fer en France. Un point de départ revêt cependant toujours une dimension conventionnelle. Pour l’historien François Caron (1997), le chemin de fer n’existe réellement qu’à partir du moment où les chevaux sont remplacés par des locomotives, l’usage de la vapeur permettant d’accélérer la vitesse de circulation des trains et de construire un véritable réseau. Tel est également le point de vue de François Arago (1786-1853), qui propose de les renommer « *chemins à vapeur* » ou « *chemins à locomotives* » (Blanc, 1845, p. 130). D’autres auteurs estiment que la « vraie » naissance du chemin de fer correspond à la mise en service de la ligne Paris-Saint-Germain à la fin des années 1830, qui marque l’essor du transport de voyageurs. Une histoire des idées ferait *a contrario* commencer notre récit avant 1823 : dès 1814 l’ingénieur Pierre Michel Moisson-Desroches (1785-1865) adresse à Napoléon un projet visant à « *abrégé les distances en sillonnant l’Empire de sept grandes voies ferrées* ». Notons par ailleurs qu’au XVIII<sup>e</sup> siècle, des rails saillants en fonte étaient déjà utilisés dans les mines pour faciliter la circulation des chariots, mais également que déjà durant la Grèce antique certaines routes boueuses étaient munies d’appuis de roues en forme d’ornières (Devaux, 1971, p. 5). Autrement dit, ce que l’on prend comme la première trace d’un phénomène fait nécessairement commencer l’analyse *in media res*.

## **1. Genèse de la politique des chemins de fer**

Dans cette partie, nous montrons qu’à l’« origine » des chemins de fer, l’Etat est quasiment indifférent au devenir du secteur (1.1.). Dans les années 1830, les élites politiques prennent lentement conscience du potentiel de cette nouvelle technique de transport. Les premières formes d’encadrement des chemins de fer apparaissent alors (1.2.). C’est cependant l’adoption de la *Charte des chemins de fer* en 1842 qui marque le véritable tournant de l’histoire ferroviaire et transforme le secteur en activité d’économie

mixte (1.3.). Le cadre de régulation défini par cette charte trace un champ des possibles qui sert de ligne directrice pour le secteur jusqu'à l'étatisation des compagnies dans les années 1930 (1.4.).

### **1.1. Un Etat absent**

Comme c'est le cas dans la plupart des pays, le transport ferroviaire naît en France dans les bassins miniers<sup>43</sup>. Le premier chemin de fer est réalisé sous la direction de Louis-Antoine Beaunier (1799-1835), un ingénieur du corps des Mines qui fit plusieurs voyages d'observation en Angleterre, nation alors à la pointe de la technologie ferroviaire (*cf.* de Bonnard, 1835 ; Audiganne, 1858 ; Picard, 1884 ; Ribeill, 1993 ; Caron, 1997). Longue d'une vingtaine de kilomètres, la « ligne de fer » reliant le Pont-de-l'Âne (Saint-Etienne) au port d'Andrézieux vise à faciliter l'acheminement de la houille vers la Loire. La construction de la voie de cette ligne expérimentale, achevée en 1827, est faite à l'économie. Quant à la technique de traction, elle est particulièrement sommaire : pour la montée, des wagonnets sont tirés par des chevaux ou des bœufs ou encore hissés par des cordages ; pour la descente, on utilise la force de gravitation.

D'un point de vue organisationnel, la ligne de Saint-Etienne à Andrézieux présente quatre grandes caractéristiques. Premièrement, la concession, le tracé de la ligne et l'approbation des statuts de la Compagnie de Saint-Etienne à la Loire en charge de l'exploitation du chemin de fer font l'objet de trois ordonnances royales (ordonnances des 26 février 1823, 30 juin 1824 et 21 juillet 1824 signées par Louis XVIII). Deuxièmement, le devenir du projet dépend des seules ressources que sont capables de mobiliser les concessionnaires de la compagnie : le chemin de fer est donc une affaire purement capitaliste. Troisièmement, sur le modèle des exploitations minières – loi du 18 mars 1810 (Delalleau, 1835, p. 46) –, la compagnie de chemins de fer est investie d'un droit d'expropriation et la concession d'exploitation est accordée à perpétuité. Quatrièmement, en retour de ce qui peut s'apparenter à une faveur étatique, la puissance publique n'impose aucune charge ou restriction particulière à l'exercice de l'activité de transport, si ce n'est le respect d'un tarif maximum de transport. Cette taxe kilométrique est fixée à

---

<sup>43</sup> En Grande-Bretagne, les chemins de fer sont liés à l'industrie houillère. En Autriche, la première ligne ferroviaire est construite pour transporter du sel (Chenel, 1986).

0,0186 franc par hectolitre de houille ou par tranche de 50 kilogrammes de marchandises d'une autre nature<sup>44</sup>.

Les lignes auxquelles l'Etat accorde des concessions au cours des années suivantes sont organisées de la même manière que le premier chemin de fer. Les lignes de Saint-Etienne à Lyon (1826), d'Andrézieux à Roanne (1828), d'Epinac au canal de Bourgogne (1830) et de Toulouse à Montauban (1831) revêtent une dimension locale. Longues de quelques dizaines de kilomètres tout au plus, elles sont construites en vue de faire transiter des marchandises – souvent de la houille – vers des voies navigables. Comme pour le chemin de fer de Saint-Etienne à Andrézieux, les concessions sont accordées par ordonnance royale. Elles ne font pas l'objet d'un vote ni d'une quelconque discussion au Parlement. Par ailleurs, la puissance publique n'apporte aucune garantie ou aide financière aux compagnies. En outre, les concessions sont perpétuelles et l'Etat délègue à chaque société exploitante un droit d'expropriation. Enfin, un tarif maximum de transport est fixé sur chaque ligne.

En résumé, dans les années 1820, *les compagnies ferroviaires sont soumises à un régime juridique particulièrement libéral*. Le modèle de concession des lignes de chemins de fer s'inspire du système en vigueur pour l'exploitation des mines. Hormis l'autorisation administrative signée par le roi et le contrôle des tarifs, la réglementation encadrant les compagnies ferroviaires est particulièrement limitée, y compris en ce qui concerne le droit du travail. Elle s'apparente à celle qui s'applique en France à la plupart des activités industrielles et commerciales de l'époque. Un tel constat n'a finalement rien d'étonnant : on considère à cette époque l'exploitation d'un chemin de fer comme une affaire purement privée (Guibert, 1956, p. 105), à laquelle l'Etat n'a *a priori* aucune raison particulière de se mêler. Le développement de cette nouvelle technique de transport est même considéré à l'origine par certains comme un « *jouet* » d'ingénieurs ou comme une « *fantaisie* » (Chenel, 1986, p. 3). Tout industriel qui souhaite tracer, construire et exploiter un chemin de fer peut le faire, pourvu qu'une ordonnance royale l'y autorise et qu'il trouve les capitaux suffisants.

---

<sup>44</sup> Nous expliquerons dans le chapitre suivant l'intérêt de fixer un tarif maximum de transport.

## 1.2. Les prémices de l'encadrement étatique

Les premières formes d'encadrement des chemins de fer apparaissent au début des années 1830. L'intérêt de l'Etat pour le transport ferroviaire s'inscrit dans le triple contexte de développement de la traction vapeur, d'allongement des lignes et d'utilisation de cette nouvelle technique pour le transport de voyageurs. Trois lois votées en 1833 cristallisent les balbutiements de la politique des chemins de fer.

Premièrement, la loi du 7 juillet 1833 relative à l'expropriation pour cause d'utilité publique dispose que tout chemin de fer ne pourra être exécuté qu'en vertu d'une loi. « *Tous (...) chemins de fer (...) entrepris par l'Etat ou par des Compagnies particulières, avec ou sans péage, avec ou sans subside du Trésor, avec ou sans aliénation du domaine public ne pourront être exécutés qu'en vertu d'une loi, qui ne sera rendue qu'après une enquête administrative* ». La loi précise cependant qu'« *une ordonnance royale suffira pour autoriser l'exécution des (...) chemins de fer d'embranchement de moins de vingt mille mètres de longueur* » (Cerclet, 1845). En affirmant que la concession d'une nouvelle ligne ne peut dépendre d'une simple ordonnance royale, cette loi signe l'acte de *naissance du pouvoir du législateur* sur l'organisation et le développement des chemins de fer. Elle s'inscrit dans la continuité de la loi du 26 avril 1833, qui voyait le législateur accorder pour la première fois l'autorisation d'établissement d'un chemin de fer. On considère désormais qu'au-delà de leur intérêt commercial, les chemins de fer – plus précisément, les lignes dont la longueur est supérieure à 20 kilomètres – contribuent à l'*utilité générale* et que, de ce fait, ils doivent relever de la politique des grands travaux publics, au même titre que les infrastructures routières, les ponts, les canaux et les ouvrages hydrauliques (Falaize, 1982). Certes, le préambule d'une ordonnance royale de 1826 autorisant la concession de la ligne qui relie Saint-Etienne à Lyon faisait déjà du chemin de fer un « *ouvrage d'utilité générale (...) destiné à effectuer des transports publics* ». Mais ce qualificatif vise alors uniquement à justifier le droit d'expropriation octroyé à la compagnie, lui permettant de racheter les terrains situés sur le tracé de la ligne. Autrement dit, en 1826 le pouvoir politique ne tire pas encore toutes les conséquences du principe d'utilité générale qui est conféré au nouveau système de transport. En revanche, à partir de 1833, avec le changement de régime de 1830 et l'arrivée d'une nouvelle bourgeoisie au pouvoir, tout ce qui concerne le développement ou l'organisation des chemins de fer est

systématiquement débattu au Parlement et les députés sont continuellement associés à la politique ferroviaire du pays.

Deuxièmement, la loi du 26 mars 1833 relative à l'établissement d'une ligne reliant Montrond à Roanne accorde une concession de 99 ans. Ce changement marque un tournant majeur dans l'histoire du secteur : désormais, les concessions de chemins de fer ne sont plus perpétuelles. Par ailleurs, si pendant les années 1830-1840, la durée des concessions octroyées par l'Etat fait encore l'objet de nombreuses hésitations et si l'on voit coexister des compagnies dont les durées de vie programmées sont très variées (Ribeill, 1993, p. 33-34), c'est finalement le modèle de la concession emphytéotique qui finit par s'imposer. A partir des années 1850, toutes les concessions de chemins de fer durent 99 ans.

Troisièmement, la loi du 27 juin 1833 alloue un budget au gouvernement afin de mener des études sur le tracé d'un chemin de fer. Le pouvoir politique en place souhaite en effet voir naître une grande ligne, longue de plusieurs centaines de kilomètres, permettant de relier l'océan Atlantique à la mer Méditerranée. Ce projet s'inscrit dans l'esprit de l'idéologie saint-simonienne, doctrine philosophique particulièrement favorable au développement des réseaux de communication – et notamment aux chemins de fer – qui se diffuse sous la monarchie de Juillet dans le milieu des affaires et au sein du personnel politique (Musso, 1999).

Pour la première fois en 1833, l'Etat français envisage donc de mener une politique de chemins de fer. Sa stratégie se distingue de celle du gouvernement anglais, lequel, fidèle à la doctrine du laissez-faire, ne souhaite intervenir « *ni dans la constitution des sociétés (de chemins de fer), ni dans les tracés, ni dans les tarifs* » (Peyret, 1949, p. 36). Cependant, la politique ferroviaire française n'existe encore qu'à l'état embryonnaire et la construction d'une grande ligne ferroviaire n'est pour l'instant qu'un projet dont les modalités restent à définir. La place à assigner à la puissance publique fait en particulier l'objet de débats très animés entre les élites politiques.

Certains considèrent que l'Etat doit avoir une place centrale dans l'expansion des chemins de fer. Si un jour les infrastructures ferroviaires étaient amenées à quadriller le territoire français, à l'image du réseau routier, le pouvoir politique doit pouvoir y « *imprimer (ses) vues d'ensemble* » (Picard, 1884, p. 17). Le sous-secrétaire aux Travaux

publics Alexis Legrand (1796-1848)<sup>45</sup>, partisan du monopole de l'Etat sur les travaux publics, propose en ce sens en 1838 un projet de loi. Ce projet, qui est repoussé par la Chambre des députés, prévoyait la constitution de quatre grandes lignes de chemins de fer dont la construction aurait été à la charge de l'administration (Legrand, 1838).

D'autres considèrent au contraire que, conformément au modèle libéral britannique, la construction d'un réseau ferroviaire doit faire exclusivement appel à des capitaux privés, l'Etat étant à l'époque déjà financièrement très engagé dans l'établissement de nouveaux canaux et l'entretien des routes. A l'argument des finances publiques s'ajoute une opposition de tous ceux qui voient les chemins de fer comme une rude concurrence venant remettre en cause leurs intérêts privés (Léon, 1993, p. 258). Les voituriers, mariniers, aubergistes, maîtres de poste et tous les acteurs qui vivent directement ou indirectement du roulage ou du transport fluvial sont ainsi décidés à se défendre. Au même titre que les propriétaires de canaux en Grande-Bretagne, ils font pression sur le Parlement pour ne pas que soient délivrés les autorisations ou les fonds nécessaires à la construction de chemins de fer.

Malgré les débats des commissions parlementaires successives chargées de réfléchir à ce projet, aucun tracé de grandes lignes n'a encore été défini à la fin des années 1830, pas plus que les conditions économiques et légales que pourrait revêtir l'exploitation de ces nouveaux chemins de fer. En 1839, la question de la place de la puissance publique dans l'économie ferroviaire n'est toujours pas tranchée, comme l'indique l'allocution du ministre des Travaux publics Jules Dufaure, en ouverture d'une commission chargée de réfléchir aux conditions de l'établissement des chemins de fer en France. *« Comment et par qui se feront les chemins de fer en France ? C'est la première question qui vous sera soumise. Sera-ce par l'Etat ? Dans ce cas, il ne faudrait pas perdre de vue que déjà des sommes considérables sont affectées sur les deniers du Trésor aux travaux publics (...). S'il convient qu'il y ait concours de l'Etat et des Compagnies, quelle sera la nature et quel sera ce mode de concours ? L'Etat accordera-t-il une subvention aux Compagnies ? Leur garantira-t-il un minimum d'intérêt ? Viendra-t-il à leur secours par un prêt suivant le système usité en Angleterre ? Se rendra-t-il*

---

<sup>45</sup> Alexis Legrand est un ingénieur polytechnicien membre du corps des Ponts et chaussées qui occupât un rôle central dans le développement des infrastructures de transport du pays et notamment des chemins de fer.

*actionnaire, comme plusieurs états de l'Amérique ? (...) Ce sont, Messieurs, autant de questions que vous aurez à examiner » (Dufaure, 1839, p. 137-138).*

### **1.3. L'Etat s'engage**

Il faudra dix ans pour que l'Etat réponde à ces questions et pour que naisse une véritable politique des chemins de fer. La lenteur des débats au Parlement et l'absence de prise de position forte du pouvoir politique avant le début des années 1840 renvoie selon nous à l'émergence des chemins de fer en tant qu'activité industrielle stratégique. Les acteurs impliqués dans la définition des règles de construction et d'exploitation du secteur ont à cœur de défendre leurs conceptions, car ils savent que l'organisation initiale des chemins de fer pèsera de tout son poids sur l'avenir. Cette détermination est renforcée par le fait que, avec le temps, l'idée selon laquelle la technique ferroviaire est promise à un bel avenir fait son chemin au sein du personnel politique. Par ailleurs, si les compagnies de chemins de fer ne sont pas encore assez puissantes pour orienter les choix des parlementaires, l'Etat sait qu'il a intérêt à les impliquer dans le débat et à voter une loi jugée favorable par les entrepreneurs du secteur. L'objectif étant, encore une fois, non seulement de cadrer les modalités d'exploitation de grandes lignes nationales, mais surtout d'inciter les compagnies à prendre en charge leur développement.

Pour des raisons en partie idéologiques, la possibilité que l'Etat aménage ce grand réseau est exclue. Pourquoi alors ne pas faire construire par une compagnie privée une ligne tracée par la puissance publique ? C'est ce qu'Adolphe Thiers, ministre du Commerce et des Travaux publics, propose en 1833 au Parlement. Thiers est persuadé qu'il suffit pour créer des chemins de fer que l'Etat prenne à sa charge les dépenses liées aux études préparatoires (réalisation du tracé, enquêtes visant à estimer les revenus de l'exploitation de la ligne, etc.). Dans ces conditions, les compagnies suivront. En réalité, compte tenu des lourds investissements liés à la construction et des risques financiers attachés à une telle entreprise, la mise en adjudication ne trouve pas preneur (Ribeill, 1993). Personne ne souhaitant se lancer dans une politique ferroviaire incertaine, c'est le *statu quo* qui prévaut.

L'emprise de la puissance publique sur le secteur s'accélère à la fin des années 1830, alors que la France accuse un certain retard dans le développement du réseau : le

réseau ferroviaire français exploité s'étend sur à peine 250 kilomètres, ce qui est peu par rapport à d'autres pays industrialisés. Une commission des chemins de fer est constituée en 1839 par le ministre des Travaux publics Jules Dufaure. Puis, en 1840, le Parlement vote l'allocation d'une aide financière à la Compagnie de Paris-Orléans, qui prend la forme d'une garantie d'intérêt de la part de l'Etat. La loi du 15 juillet 1840 relative à l'établissement des chemins de fer de Paris à Orléans sera rapidement transposée et d'autres compagnies bénéficieront dans les années qui suivent d'engagements analogues de la part de l'Etat (Guibert, 1956, p. 105). Mais c'est la loi du 11 juin 1842 relative à l'établissement des grandes lignes de chemins de fer qui constitue le véritable tournant dans l'histoire des rapports entre l'Etat et les compagnies. Cette loi, que l'on désigne généralement comme la *Charte des chemins de fer français*, vient en effet fixer les « règles du jeu » en matière de partage des tâches de construction et d'exploitation des lignes du réseau ferré national (Ribeill, 1993, p. 31). Ce faisant, elle marque le début de l'engagement décisif de l'Etat dans le secteur, qui s'accompagne de la construction d'un « premier réseau » national<sup>46</sup>.

Que promeut la loi de 1842 ? La charte définit un premier modèle de financement mixte des chemins de fer, qui implique l'Etat, les collectivités territoriales et les entrepreneurs privés. On peut résumer ce modèle ainsi :

- 1) Les frais d'expropriation sont à la charge des communes, des départements et de l'Etat.
- 2) L'Etat prend à sa charge ce que l'on appelle l'*infrastructure* du réseau, c'est-à-dire les dépenses liées au terrassement, à la construction des ouvrages d'art (ponts, tunnels) et des passages à niveau nécessaires à l'établissement d'un service de transport par chemins de fer. L'infrastructure est l'investissement le plus risqué, car le plus soumis à des facteurs imprévisibles.

---

<sup>46</sup> Le juriste Jean-Paul Adam (1972) propose une analyse détaillée des conditions d'adoption de la *Charte des chemins de fer français* (Cerlet, 1845). D'autres travaux ont étudié les modalités d'application de cette charte (Audiganne, 1858 ; Picard, 1884 ; Ribeill, 1993 ; Dobbin, 1994 ; Caron, 2005a, 2005b ; Numa, 2009).

3) Les compagnies, quant à elles, ont à leur charge la *superstructure* – c'est-à-dire l'achat et la pose du ballast<sup>47</sup> et des rails –, ainsi que les frais d'achat, d'entretien et de réparation du matériel roulant (locomotives, wagons et voitures). Elles ont aussi, bien entendu, la charge de l'exploitation dont elles tirent des recettes.

4) En échange de son aide financière, l'Etat fixe par ailleurs les conditions d'exploitation commerciale des chemins de fer<sup>48</sup>.

Durant les années qui suivent, la loi ne fut pas toujours respectée. On observe en particulier une tendance à la multiplication des régimes de concession, donnant lieu à une pluralité de situations en matière de répartition des tâches entre l'Etat et les compagnies (Rials, 1985, p. 82). Sur certains réseaux, la puissance publique prend à sa charge à la fois la construction *et* l'exploitation, faisant du chemin de fer une activité purement étatique. Sur d'autres réseaux, c'est l'industrie privée qui supporte les coûts financiers liés au terrassement et à la construction des ouvrages d'art. Des adaptations législatives doivent donc être mises en place afin de définir les conditions d'indemnisation des compagnies ayant à leur charge à la fois l'infrastructure et la superstructure des chemins de fer. Néanmoins, la Charte des chemins de fer marque le début d'une organisation mixte de l'économie ferroviaire, qui caractérise le secteur jusqu'à la fusion des compagnies dans le cadre de la création de la SNCF.

#### **1.4. Le renforcement de la tutelle étatique**

La Charte des chemins de fer fit l'objet de nombreux prolongements et fut amendée à plusieurs reprises. Sur le long terme, ces changements institutionnels vont cependant dans le sens d'un renforcement des liens entre l'Etat et l'industrie ferroviaire. On peut notamment en donner une illustration avec la signature des « conventions Franqueville » en 1859, du nom du directeur général des Ponts et chaussées et des chemins de fer sous le Second empire. Dans les années 1850, alors que Louis-Napoléon Bonaparte entend donner un nouvel élan aux chemins de fer du pays (construction d'un

---

<sup>47</sup> Le ballast est le lit de cailloux ou de sable sur lequel reposent les rails et qui sert à éviter les déformations de la voie.

<sup>48</sup> Nous revenons sur ce point dans la troisième section du chapitre, consacrée au service public ferroviaire.

« second réseau »), un contexte de crise financière internationale sans précédent donne un coup d'arrêt à ses projets. Le pouvoir en place décide alors de réviser les conditions de construction de ces nouveaux chemins de fer afin d'inciter les compagnies privées à investir dans les nouvelles lignes planifiées par l'administration centrale mais dont la rentabilité est incertaine.

La loi du 11 juin 1859 garantit aux actionnaires des dividendes de 4 % pendant 50 ans, indépendamment des revenus générés sur le « nouveau réseau ». L'ancien réseau, en principe plus rentable, est cependant financièrement solidaire du nouveau : si le premier génère des bénéfices, après prélèvement d'un certain montant par les actionnaires, ces bénéfices doivent être déversés au second (système dit du « déversoir »). Par rapport à la Charte de 1842, les conventions de 1859 renforcent en ce sens les liens financiers entre les compagnies et la puissance publique. On peut même considérer que l'Etat devient à partir de cette époque l'associé du capitalisme ferroviaire (Ribeill, 1993, p. 49). La puissance publique a bien entendu tout intérêt à ce que les compagnies génèrent des bénéfices, afin de ne pas faire peser sur les finances publiques les déficits ou l'absence de bénéfices des compagnies. Mais l'on peut également interpréter les formes de coopération entre la puissance publique et les compagnies de chemins de fer comme l'expression d'une forme de soumission de l'Etat aux intérêts privés. Notons à ce titre que le système de garantie d'intérêt assure aux actionnaires des grandes compagnies françaises un retour sur investissement supérieur à celui des sociétés ferroviaires à l'étranger, notamment en Grande-Bretagne et en Italie (Wolkowitsch, 2004, paragr. 8).

C'est dans un contexte assez similaire à celui des années 1850 que sont adoptées en 1883 les « conventions Raynal ». En 1879, une loi initiée par le ministre des Travaux publics Charles de Freycinet lance un vaste programme de développement de voies de communication. Le plan Freycinet inclut la construction de canaux et l'aménagement de zones portuaires. Mais c'est surtout le chemin de fer qui bénéficie de cette politique de grands travaux (Schnetzler, 1967, p. 82). Alors que la France est à cette époque déjà parcourue par 25 000 kilomètres de lignes ferroviaires, le plan Freycinet prévoit la construction de 19 000 kilomètres de voies supplémentaires (Dauzet, 1948, p. 186). La construction de ce « troisième réseau », réclamé par les électeurs, est cependant remise en cause par une crise financière qui débouche sur une crise des finances publiques mettant en difficulté le gouvernement (Gonjo, 1972). La situation devient intenable en 1882.

Cette fois, c'est l'Etat – et non pas les compagnies – qui n'est plus en mesure de financer l'extension du réseau. C'est dans ce contexte que sont signées en 1883 de nouvelles conventions entre l'Etat et les grandes compagnies, visant à achever les lignes promises aux électeurs.

Sans revenir précisément sur le contenu de ces accords, retenons simplement que, à partir de cette date, l'Etat assure aux actionnaires le versement d'un dividende minimum pour les lignes du premier, second et troisième réseau. Cette garantie d'intérêt généralisée à tous les réseaux est une contrepartie des risques engendrés par la concession des nouvelles lignes, dont on craint la faiblesse des trafics et qui, dans les faits, sont souvent déficitaires. Par rapport à la situation de 1859, les rapports de force entre les compagnies et l'Etat sont inversés. L'Etat, qui a voulu étendre le réseau trop rapidement, n'a plus les moyens de ses ambitions. Soucieux de tenir ses promesses pour des raisons électorales, le pouvoir politique négocie avec les compagnies de manière à terminer le réseau en cours sans être discrédité<sup>49</sup>. Si les accords de 1883 s'apparentent à une logique de domestication de l'Etat par le capitalisme privé, il n'en demeure pas moins que cet épisode de l'histoire des chemins de fer renforce une fois de plus les liens entre la puissance publique et les compagnies.

## **2. Les chemins de fer comme incarnation de l'Etat**

Les grandes lois et conventions du secteur livrent une image générale du processus d'institutionnalisation des chemins de fer. Elles permettent en particulier de saisir la nature des accords financiers qui lient l'Etat au capitalisme ferroviaire. En revanche, elles nous disent peu de choses sur le rôle de la puissance publique dans le façonnement de la « morphologie du marché » (François, 2008b). Dans cette partie, nous analysons quatre dimensions de l'organisation du transport ferroviaire français : la forme du tracé et la densité du réseau (2.1.), l'organisation concurrentielle du marché (2.2), la coordination des compagnies et la reprise du capital des compagnies par l'Etat (2.3.).

---

<sup>49</sup> Une partie de la construction des lignes du plan Freycinet sera ajournée. En 1900, le réseau s'étend néanmoins sur plus de 38 000 kilomètres (Dauzet, 1948, p. 203).

## 2.1. Un réseau dense et centralisé

Le pouvoir de l'Etat sur le rail s'exprime d'abord à travers le tracé du réseau. Le chemin de fer se résume à l'origine à quelques tronçons isolés, répartis autour de Paris et de quelques centres industriels du pays. Le pouvoir politique décide cependant rapidement de l'encadrer afin d'éviter l'extension anarchique du réseau. Il s'agit de doter le pays d'un ensemble de chemins de fer formant un ensemble unifié. La stratégie de l'Etat français se distingue de celle de la plupart des pays atteints par la *railway mania*. En Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis, par exemple, les chemins de fer sont construits au coup par coup, selon les choix des entrepreneurs et sans plan d'ensemble.

Le réseau français se caractérise par son organisation en étoile, forme qui prévaut encore plus d'un siècle et demi après sa construction. Les premières grandes lignes de chemins de fer dans les années 1840 suivent le réseau dessiné par Alexis Legrand, organisé autour de la capitale. L'« étoile de Legrand » reprend la structure globale des routes de poste déjà existantes en France (Bretagnolle, Giraud et Verdier, 2010). Les lignes relient Paris aux grandes villes du pays selon la logique centre-périphérie, ce qui rend parfois difficile la circulation d'une ville de province à l'autre. A ces grands fuseaux qui traversent la France viendront se greffer quelques autres grandes artères irriguant chaque département. Des chemins de fer d'intérêt local prolongent enfin le réseau principal « à la façon de racines et radicelles amenant la vie au tronc », pour reprendre les mots du directeur de la Compagnie des Chemins de fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée (Noblemaire, 1905, p. 87). A travers cette comparaison biologique – qui fait écho à la métaphore de l'« organisme-réseau » chère aux saint-simoniens et à celle, déjà en vogue au XVIII<sup>e</sup> siècle, de la société comme un tout organique –, Gustave Noblemaire présente l'organisation radioconcentrique des chemins de fer comme *naturelle*. François Bartholony, président de la Compagnie d'Orléans, naturalise aussi la structure du réseau ferroviaire français quand il déclare : « nous avons les fleuves et les rivières, il ne nous reste plus à créer que les ruisseaux, c'est-à-dire des chemins de fer à voie étroite et d'une faible dépense kilométrique » (Bartholony, cité par Peyret, 1949, p. 233). Il existe peut-être, comme l'affirme l'ingénieur Léon Lalanne (1863), certaines « lois géométriques » qui régissent en partie l'ordre des choses et expliquent la forme que prennent les réseaux de chemins de fer (Ribeill, 1989a). Cependant, celles-ci s'appliquent *de facto* différemment dans chaque pays. Ainsi, en Allemagne, pays confédéral, les

chemins de fer prennent davantage la forme d'un treillis. De même, aux Etats-Unis, le réseau n'est pas centralisé, mais organisé autour de grandes artères qui traversent le pays d'Est en Ouest et de deux lignes qui longent les côtes Pacifique et Atlantique<sup>50</sup>.

L'étatisation des chemins de fer est également visible à travers l'extension rapide du réseau français entre les années 1850 et 1930 grâce au financement de l'administration. Alors que, rappelons-le, le réseau se développe d'abord très lentement et qu'en 1841 il s'étend sur à peine 500 kilomètres, après l'adoption de la Charte des chemins de fer, la construction de lignes nouvelles est impressionnante. Dès lors que la puissance publique décide de couvrir le territoire de chemins de fer, le réseau s'étend bien au-delà d'une quelconque possibilité d'équilibre financier. En 1852, la longueur totale des lignes en concession (qui comprend à la fois des lignes construites, en cours de construction et à construire) atteint 7 000 kilomètres. A la fin des années 1850, alors que le réseau a doublé, il s'avère déjà insuffisant par rapport à la demande sociale, en particulier celle exprimée par les élus locaux : « *chaque région, chaque département, chaque commune (...) voulait avoir sa voie ferrée, sa gare* » (Peyret, 1949, p. 225).

Les pouvoirs politiques et économiques locaux plaident leur cause auprès du régime impérial et tentent de peser au Parlement. Ce lobbying trouve un écho auprès de Louis-Napoléon Bonaparte, qui souhaite accélérer l'extension du réseau afin de favoriser l'essor agricole et industriel de la France. Malgré les réticences des grandes compagnies, les conventions de 1859 prévoient l'établissement de 9 000 kilomètres de lignes supplémentaires. En 1868, alors que le réseau s'étend sur 22 000 km, il est jugé insuffisant : de nombreux départements sont encore mal desservis et s'en plaignent auprès du pouvoir central. A la fin des années 1870, la politique de grands travaux de Freycinet prévoit encore de doubler la longueur du réseau national, ce qui est fait deux décennies plus tard. Par ailleurs, alors que la construction des lignes d'intérêt général commence à ralentir, un réseau secondaire se développe. Ce réseau d'intérêt local qui vise à irriguer et à désenclaver les campagnes atteint son apogée en 1914<sup>51</sup>. A la veille de la Grande Guerre, on compte en France environ 50 000 kilomètres de voies (Rials, 1985,

---

<sup>50</sup> Nous nous appuyons ici sur les cartes qui illustrent l'*Histoire des chemins de fer en France et dans le monde* d'Henry Peyret (1949).

<sup>51</sup> Victime de la concurrence de la route mais aussi du fait qu'il a été construit à l'économie, ce réseau d'intérêt local – qui représentait à son apogée en 1914 un tiers des voies ferrées exploitées en France – a aujourd'hui complètement disparu (Auphan, 2013).

p. 87 ; Caron, 2005b, *passim*). Au moment de la reprise des chemins de fer par l'Etat, en dépit des premières fermetures de lignes, la France est l'un des territoires les plus maillés, comme permet de l'illustrer la carte du réseau ferré en 1930 (*cf.* Figure 1).

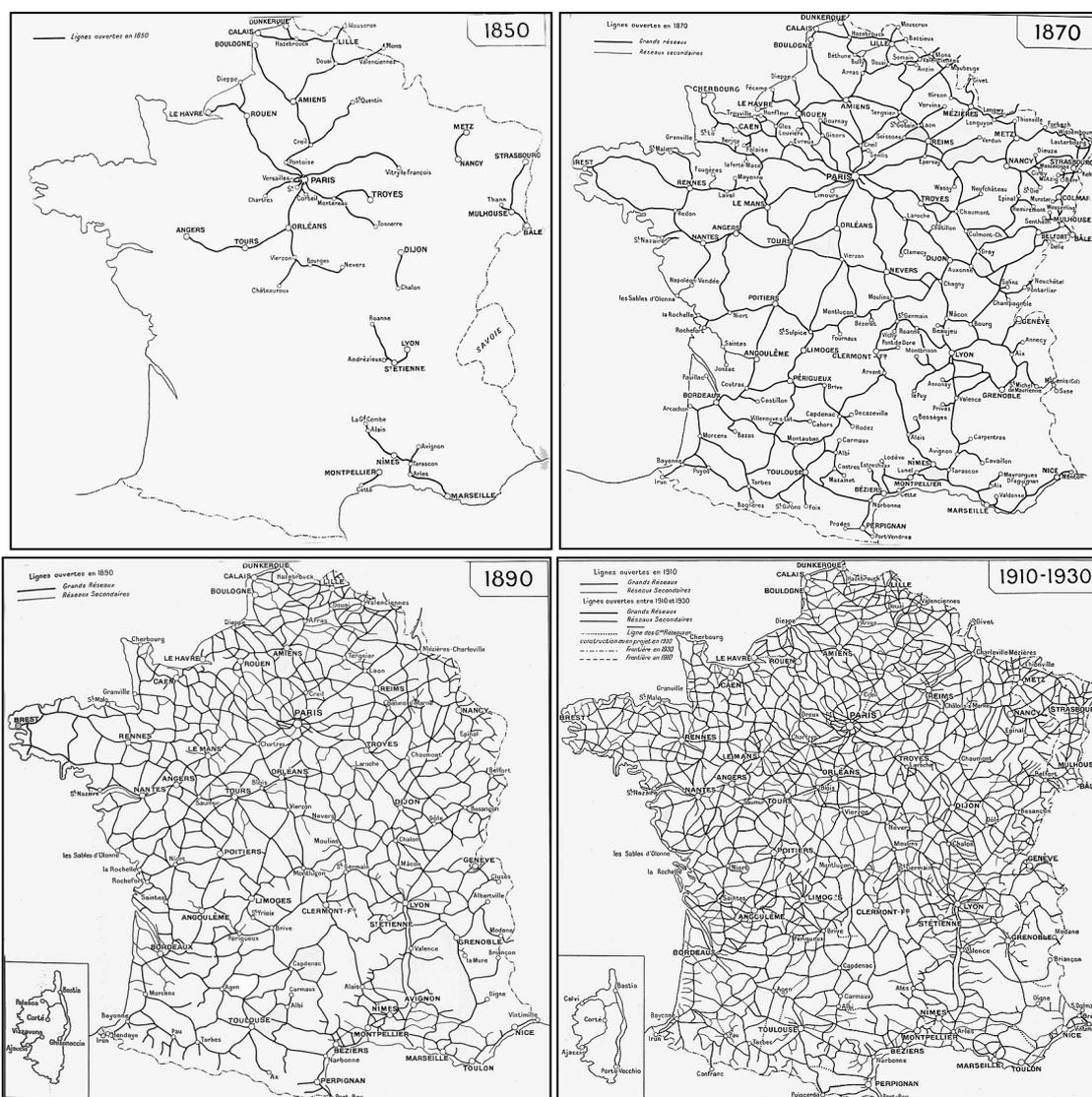


Figure 1. Evolution du réseau français de chemins de fer entre 1850 et 1930<sup>52</sup>

## 2.2. Des monopoles régionaux

L'Etat a par ailleurs largement contribué à organiser la concurrence ferroviaire. Jusqu'à la fin des années 1840, il accorde des concessions à tous les entrepreneurs qui

<sup>52</sup> Source : Site web des Cheminots internautes de Midi-Pyrénées, <http://rubio.eric.pagesperso-orange.fr/> (page consultée le 30 juin 2014).

souhaitent ouvrir une ligne ferroviaire, pourvu que ceux-ci respectent les règles de construction et d'exploitation et qu'ils gagnent la concession, dans le cas d'une mise en adjudication. C'est ce qui explique que le nombre d'entreprises ferroviaires grimpe rapidement au cours des premières décennies. En 1851, on compte 54 sociétés bénéficiant de concessions pour des chemins de fer pas toujours achevés (Jacqmin, 1877). Dans les faits, seules 28 compagnies exploitent effectivement une ligne en France. L'Allemagne compte à la même époque plus de 50 compagnies (Smith, 1990, p. 677). En Grande-Bretagne, en 1885, les flux de transports se répartissent entre 300 compagnies, alors même qu'un mouvement de concentration des entreprises du secteur a commencé vingt ans plus tôt (Peyret, 1949, p. 37). Quant aux Etats-Unis, ce sont jusqu'à plusieurs milliers de compagnies qui sont en concurrence directe.

Dans la France du début des années 1850, malgré le nombre restreint de compagnies exploitantes – par rapport à la situation des autres grandes nations ferroviaires –, l'administration centrale considère que le réseau est trop morcelé et juge que sa fragmentation constitue « *un sérieux obstacle au développement de l'industrie des chemins de fer* » (Jacqmin, 1877). Il aurait bien sûr été possible de laisser le marché réduire le nombre d'acteurs par le jeu de la concurrence. Mais le pouvoir politique estime, à partir de l'expérience de la Grande-Bretagne et des Etats-Unis, que la politique du laissez-faire a des effets désastreux sur le secteur. Seul un marché organisé et cohérent peut être véritablement efficient. Le gouvernement impérial dit vouloir cadrer le secteur en conciliant deux grands principes : « l'autorité et la liberté » (Jacqmin, 1877). Il souhaite organiser le secteur en quelques grands monopoles régionaux : les compagnies sont à ce titre expressément « invitées » à fusionner.

Si le processus de concentration du marché se fait sous la pression du gouvernement, les principaux dirigeants du secteur – notamment Bartholony, Infantin, Pereire, Talabot et James de Rothschild – y sont plutôt favorables et l'accompagnent avec bienveillance (Dauzet, 1948, p. 102). Les fusions se multiplient rapidement et dès 1857, la structure du marché est stabilisée. Ni trop émiettés afin de faciliter le travail du corps des Ponts et chaussées (principal organe en charge du contrôle public des compagnies) et la coordination des différents réseaux, ni trop concentrés afin de limiter la constitution de firmes toutes-puissantes capables d'imposer leur loi, les chemins de fer du pays sont répartis entre six grandes compagnies. Ces compagnies, bénéficiant chacune d'un

monopole sur le réseau régional qu'elle exploite, sont : la Compagnie de Paris à Orléans (dite « PO ») créée en 1838, la Compagnie du Nord (1845), la Compagnie du Midi (1852), la Compagnie de l'Est (1854), la Compagnie de l'Ouest (1855) et la Compagnie des Chemins de fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée (dite « PLM ») (1857).

Malgré l'organisation du marché ferroviaire en monopoles régionaux, la concurrence ne fut pas pour autant éliminée. D'abord, parce que les pouvoirs publics mettent en place des mesures en faveur de la sauvegarde de la navigation fluviale, sorte de contrepoids à la tendance au monopole du rail (Caron, 1997, p. 353). Ensuite, et c'est ce qui nous intéresse ici, parce que des formes de concurrence entre les réseaux ferroviaires continuent à exister. On peut distinguer deux formes de concurrence. La première met en jeu les grandes compagnies gérant le réseau d'intérêt général et les compagnies de chemins de fer d'intérêt local (CFIL) qui naissent dans les années 1860. Les lignes de ces petites compagnies sont en partie parallèles à celles des chemins de fer classiques, mais les conditions d'exploitation qui s'imposent à ces dernières sont moins strictes. A l'origine, les réseaux secondaires sont construits par les communes, les départements et parfois des entrepreneurs privés pour briser les monopoles des grandes compagnies sur certaines artères maîtresses du réseau. Les grandes compagnies sont en effet perçues en province comme des incarnations de la haute finance parisienne et comme des firmes peu intéressées aux besoins économiques des zones rurales. Il leur est en particulier reproché de ne pas étendre leurs lignes là où les trafics sont modestes et de pratiquer des tarifs trop élevés (Wolkowitsch, 2004). Sous la pression de l'administration, cette volonté de concurrencer les grands réseaux s'apaise rapidement. A partir des années 1870, l'extension des lignes secondaires sert plutôt à désenclaver les territoires mal desservis.

Le second type de concurrence, plus durable, oppose les grandes compagnies entre elles. En effet, en dépit de l'organisation du marché ferroviaire en monopoles régionaux, certaines marchandises peuvent être transportées en empruntant des lignes appartenant à des compagnies différentes, parce qu'elles cheminent le long des frontières des réseaux ou parce que la longueur du trajet multiplie les possibilités d'itinéraires. La concurrence entre compagnies existe par exemple pour les vins du Languedoc qui sont envoyés à Paris. La marchandise qui circule d'abord sur la voie du réseau du Midi bifurque ensuite soit sur le réseau du PO, soit sur celui du PLM (Caralp, 1951a). Compte

tenu de l'enjeu stratégique de ce marché juteux, cela crée des rivalités entre les compagnies.

Cette situation s'applique dans les mêmes termes aux voyageurs, notamment aux trains touristiques empruntés par les Britanniques pour se rendre en Suisse (Caron, 1997, p. 357-358). Selon le port d'arrivée, les voyageurs empruntent le réseau du Nord puis celui de l'Est ou bien voyagent par le réseau de l'Ouest et le PLM. S'en suit alors une vive concurrence sur les prix et les services proposés aux voyageurs, en partie régulée par les compagnies elles-mêmes. La politique d'uniformisation des tarifs et des règles de transport initiée par l'Etat incite certaines compagnies à construire de nouveaux tronçons permettant de gagner quelques kilomètres sur leurs concurrents (Armand, 1970, p. 25). Pouvoir se prévaloir de la distance la plus courte revient en effet aussi à avoir le tarif le moins cher, les prix étant calculés au prorata de la distance. Une fois encore, l'Etat intervient afin de réguler ces formes latérales de concurrence en limitant l'établissement de ces nouvelles lignes. Retenons que, malgré les formes larvées de concurrence, les rivalités entre réseaux restent marginales. Elles sont en particulier sans commune mesure avec les luttes qui déchirent à la même époque les compagnies ferroviaires aux Etats-Unis.

### **2.3. Unification et étatisation des compagnies**

Les frontières entre les réseaux tendent à s'effacer à partir du début du XX<sup>e</sup> siècle. Afin de fluidifier la circulation des voyageurs et des marchandises, l'Etat incite les compagnies à se coordonner et à limiter toutes les formes de rupture de charge. L'« esprit de réseau » (Ribeill, 1989b) qui divise les anciennes compagnies s'estompe également sous l'impulsion des directeurs des compagnies. Ces derniers prennent conscience des bénéfices que chaque société peut tirer d'une telle coordination.

Cette dynamique d'unification du système ferroviaire est incarnée par la création d'un principe de solidarité financière entre les compagnies. La crise financière des chemins de fer provoquée par la Grande Guerre rend caduques les conventions Raynal de 1883. L'Etat signe alors en 1921 un nouvel accord instituant la création d'un « fond commun » qui compense les pertes financières des compagnies déficitaires en réinjectant

les excédents des compagnies bénéficiaires<sup>53</sup>. Un tel système pousse évidemment les compagnies à se préoccuper du sort des autres sociétés de chemins de fer. Par ailleurs, afin de faciliter la coordination entre les réseaux, l'Etat met en place un Comité supérieur des chemins de fer et un Conseil des directeurs des compagnies, qui chapeautent tous les réseaux. Ces deux organismes regroupent des dirigeants de chacune des compagnies, ainsi qu'un commissaire du gouvernement (Dressen et Mahieux, 2015).

La solidarité financière entre les réseaux s'accompagne également d'une reprise par l'Etat du capital de plusieurs compagnies de chemins de fer. Trois moments marquent le processus d'étatisation des chemins de fer qui précède la création de la SNCF<sup>54</sup>. D'abord, en 1878, l'Administration des chemins de fer de l'Etat est constituée dans le cadre de la reprise d'une dizaine de petites compagnies d'intérêt local en faillite. Désormais, la puissance publique exploite un réseau de lignes de second ordre situé entre la Garonne et la Loire. Ensuite, en 1908, suite à un vote de la Chambre des députés, la Compagnie des Chemins de fer de l'Ouest, fortement déficitaire, est également rachetée par l'Etat. Cette reprise étatique, à laquelle les libéraux sont fortement opposés, est à l'origine expérimentale : elle doit permettre de déterminer si la puissance publique est capable de gérer convenablement une grande compagnie. Mais le réseau reste *de facto* dans le giron de l'administration jusqu'à la fusion des compagnies privées en 1938. Enfin, suite à la réintégration de l'Alsace et de la Moselle après la guerre, la France récupère une portion du réseau de la Compagnie des Chemins de fer de l'Est, annexé par l'Allemagne en 1871. La Compagnie de l'Est ne souhaitant pas récupérer ce réseau, l'Etat crée l'Administration des chemins de fer d'Alsace et de Lorraine, chargée de le gérer. Dès lors, l'Etat en vint à « *posséder et diriger un part non négligeable du réseau* » (Kuisel, 1984, p. 39).

Outre les rachats successifs des compagnies, c'est aussi le renforcement du contrôle des compagnies par l'administration entre 1914 et 1918 qui fait du transport ferroviaire une activité de plus en plus étatisée. La prise en main des chemins de fer par l'Etat s'inscrit dans un mouvement plus large d'interventionnisme qui touche tous les

---

<sup>53</sup> Pour une analyse détaillée des conventions de 1921, voir Caron (2005a, p. 687-708).

<sup>54</sup> Dans le contexte politique de la Révolution de février 1848, un projet de rachat des compagnies privées par l'Etat est soumis à l'Assemblée. Le projet sera finalement retiré en juillet (Fruit, 1976, p. 20-21). Une nouvelle proposition de rachat de l'ensemble des compagnies est déposée en 1876, au moment de la reprise de la Compagnie d'Orléans par la puissance publique (Fruit, 1976, p. 23).

secteurs de l'économie. Si l'étatisme de la Grande Guerre est de nature conjoncturelle et que les effets directs de l'expérience de guerre sur les rapports entre l'Etat et l'économie restent modestes, les chemins de fer constituent une exception notable (Rosanvallon, 1990, p. 229). Après la guerre, l'esprit est alors à l'unification de l'exploitation des réseaux. Il s'agit en particulier d'obliger les compagnies à établir des tarifs de telle sorte que « *tous les Français à quelque région qu'ils appartiennent soient traités également quant aux conditions de transport* », pour reprendre les mots de Marcel Bidegaray (1875-1944), alors secrétaire général des travailleurs des chemins de fer de la CGT (cité par Caron, 1973, p. 443). Dans les années 1920, alors que les grands réseaux sont encore aux mains des capitalistes, les dirigeants de la Compagnie des Chemins de fer du Nord considèrent leur entreprise comme « *nationalisée* », tant ils jugent pesantes les prérogatives de l'Etat sur le secteur (Caron, 2005a, p. 688)<sup>55</sup>. D'une certaine manière, la création de la Société nationale des chemins de fer français ne marque que l'aboutissement d'un processus d'étatisation (monopolisation du marché, coordination des réseaux et rachat des compagnies) entamé au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle.

### **3. La naissance d'un service public dans les chemins de fer**

Comme le note le juriste Laurent Quessette (2013), le principe de *service public* est une dimension structurante du fonctionnement des transports ferroviaires français. L'article 18 du cahier des charges de la SNCF institué en 1938 dispose que l'entreprise « *sera tenue d'effectuer avec soin, exactitude et célérité, et sans tour de faveur, le transport de voyageurs, bestiaux, denrées, marchandises et objets quelconques qui lui seront confiés* ». Cet article incarne à lui seul ce qui sera appelé plus tard par les agents du secteur l'« *esprit du service public* » caractéristique des chemins de fer français. Mais ce n'est pas la reprise des compagnies par l'Etat qui marque l'acte de naissance de ces obligations de service public. L'article 18 du cahier des charges de la SNCF est en effet une reprise quasi *in extenso* d'un article du cahier des charges des compagnies privées. Au moment de la création de la SNCF, l'entreprise hérite ainsi de tout un ensemble d'obligations techniques et commerciales imposées par l'Etat au cours du XIX<sup>e</sup> siècle.

---

<sup>55</sup> Dans son ouvrage sur l'histoire de la Compagnie des Chemins de fer du Nord, François Caron parle de « *nationalisation avant la lettre* » pour désigner la période 1914-1937 (Caron, 1973).

Dans cette partie, nous revenons sur la naissance des « cahiers des charges » des compagnies et montrons que si l'on ne désignait pas comme telles les contraintes qui s'imposent aux compagnies à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, celles-ci s'apparentent bien à ce que l'on appelle aujourd'hui des obligations de service public (3.1.). Nous décrivons ensuite la nature de ces contraintes d'exploitation (3.2. à 3.4.).

### **3.1. Naissance des cahiers des charges et du service public**

A partir du début des années 1830, toute compagnie souhaitant construire et exploiter une ligne de chemin de fer est soumise au respect d'un *cahier des charges*, c'est-à-dire d'un document attaché au contrat de concession fixant les règles de construction et les conditions d'exploitation du chemin de fer (Ribeill, 1993, p. 173 et *passim*). Généralement, le cahier des charges d'une compagnie contient des obligations relatives au délai de construction des lignes, une liste de caractéristiques techniques que doit posséder le chemin de fer concédé (tracé des voies, emplacement des gares et des barrières protégeant le chemin de fer, densité des rails, écartement de la voie, etc.), une série de garanties financières, mais aussi – et c'est ce qui nous intéresse ici – un ensemble d'articles relatifs aux conditions dans lesquelles doit s'effectuer le service commercial de transport. Alors que les cahiers des charges des premières compagnies de chemins de fer comportent peu de contraintes, ceux-ci vont rapidement s'étoffer. Les 48 articles qui figurent en annexe de la concession de la ligne reliant Paris à Saint-Germain (loi du 9 juillet 1835), première ligne principalement destinée au transport de voyageurs, constituent un moment important dans l'histoire de la réglementation ferroviaire : ce cahier des charges sert en effet de modèle pour des concessions accordées ultérieurement. Mais c'est surtout à partir des années 1840 qu'émerge l'ensemble de règles législatives qui encadrent le secteur jusqu'aux années 1930. « *Les chemins de fer, (...) qu'ils soient concédés ou non, font essentiellement partie du domaine public* ». A ce titre, « *ils ne doivent être exploités que dans l'intérêt de tous, et c'est à l'autorité publique qu'il appartient d'en régler l'usage* », déclare ainsi en 1846 le ministre des Travaux publics Pierre-Sylvain Dumon dans un rapport adressé au roi.

Les principes de service public qui s'appliquent à l'activité de transport par chemins de fer font l'objet de débats, chaque époque produisant son lot d'analyses et de

points de vue divergents. D'autant que contrairement à d'autres secteurs, comme celui des postes et télécommunications, il n'existe pas et n'a jamais existé de définition légale de son champ d'application. Les contours généraux du service public ferroviaire font cependant l'objet d'un relatif consensus. *Grosso modo*, on désigne par là l'ensemble des règles visant à protéger le public des excès des compagnies privées, à favoriser le développement d'une offre de transport par chemins de fer indépendamment de considérations directement commerciales et à défendre l'égalité des voyageurs empruntant le réseau ferré. Ces principes structurent très tôt le fonctionnement du secteur, bien avant d'ailleurs l'émergence de la doctrine française du service public, qui apparaît au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, en particulier avec Léon Duguit.

Le terme « service public » est ancien, mais son usage est alors sensiblement différent de celui qui prévaut aujourd'hui<sup>56</sup>. L'article 54 de la section « Stipulations relatives à divers services publics » du cahier des charges des compagnies dispose en ce sens que « *les militaires ou marins voyageant en corps, aussi bien que les militaires ou marins voyageant isolément pour cause de service, envoyés en congé limité ou en permission, ou rentrant dans leurs foyers après libération, ne seront assujettis, eux, leurs chevaux et leurs bagages, qu'au quart de la taxe du tarif fixé par le présent cahier des charges.* » Le sens donné ici au « service public » est le même que celui sous l'Ancien régime (Lemerrier, 2007). Il s'agit de toutes les prescriptions qui visent à faciliter l'application de droits régaliens ou le travail des agents au service de l'Etat (Quessette, 2013, p. 428). L'Etat impose aux compagnies un ensemble de facilités de circulation (des tarifs réduits) pour les militaires, les prisonniers et leurs gardiens, ou encore les agents du fisc et des postes.

Les cahiers des charges des compagnies et la législation encadrant le secteur contiennent par ailleurs une série de dispositions destinées à défendre les intérêts du public. On peut distinguer parmi celles-ci : *primo*, celles qui renvoient à des enjeux de sécurité et de confort des voyageurs ; *secundo* celles qui renvoient à la régulation de la continuité, de la fréquence, de la ponctualité du service de transport ; *tertio*, celles qui renvoient à la question de l'égalité de traitement des voyageurs.

---

<sup>56</sup> Sur l'évolution historique du sens donné au syntagme « service public » en France, depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle, voir Margairaz (2005).

### 3.2. Sécurité et confort

Le contrôle étatique des conditions de sécurité et de confort des services commerciaux proposées par des entreprises privées à des clients ne concerne évidemment pas uniquement les activités relevant du service public. Cependant, force est de constater que les sujétions relatives à la sécurité et au confort occupent une place centrale dans la réglementation sur les chemins de fer. Elles sont à ce titre des dimensions structurantes du service public de transport ferroviaire. La question de la sécurité des voyageurs – mais aussi celle des travailleurs au service des compagnies et des personnes circulant à proximité des voies ferrées – fait l’objet de nombreux articles. Citons simplement ici l’article 30 du cahier des charges type qui s’applique à l’ensemble des grandes compagnies de chemins de fer à partir de la fin des années 1850 (Lamé-Fleury, 1861, p. 31-72). L’article dispose que « *le chemin de fer et toutes ses dépendances seront constamment entretenus en bon état, de manière que la circulation y soit toujours facile et sûre (...)* »<sup>57</sup>. L’Etat fixe également un ensemble de règles relatives aux commodités de transport des voyageurs empruntant le train. L’article 12 de l’ordonnance de 1846 dispose par exemple que « *les voitures destinées au transport des voyageurs seront d’une construction solide ; elles devront être commodes et pourvues de ce qui est nécessaire à la sûreté des voyageurs. Les dimensions de la place affectée à chaque voyageur devront être au moins 45 centimètres en largeur, 65 centimètres en profondeur et 1 mètre 45 centimètres en hauteur* ». Le cahier des charges type des compagnies vient préciser les conditions de confort que doivent respecter les compagnies souhaitant transporter des passagers : « *les voitures de voyageurs devront (...) être faites d’après les meilleurs modèles, et satisfaire à toutes les conditions réglées ou à régler pour les voitures servant au transport des voyageurs sur les chemins de fer. Elles seront suspendues sur ressorts et garnies de banquettes* » (article 32). La puissance publique rappelle par ailleurs qu’« *il est interdit d’admettre dans les voitures plus de voyageurs que ne le comporte le nombre des places indiqué* » (article 64 de l’ordonnance de 1846).

---

<sup>57</sup> Le cahier des charges reprend un article de l’ordonnance royale portant règlement d’administration publique sur la police, la sûreté et l’exploitation des chemins de fer (Lamé-Fleury, 1861, p. 99-161).

### 3.3. Continuité, fréquence, ponctualité et information

Dès les années 1840, la puissance publique s'attribue « *un pouvoir absolu pour régler le nombre des trains, leur itinéraire et leur marche, dans des conditions qui (...) satisfassent aux besoins du public* » (Picard, 1887, p. 360). Cette analyse nous semble exagérée, même si l'étendue des droits que s'octroie l'administration est effectivement de plus en plus grande, ainsi que l'indique l'article 43 de l'ordonnance de 1846 : « *Des affiches placées dans les stations feront connaître au public les heures de départ des convois ordinaires de toute sorte, les stations qu'ils doivent desservir et les heures auxquelles ils doivent arriver à chacune des stations et en partir. Quinze jours au moins avant d'être mis à exécution, ces ordres de service devront être communiqués aux commissaires royaux, au préfet du département et au ministre des travaux publics, qui pourra prescrire les modifications nécessaires pour la sécurité de la circulation et pour les besoins du public* ». Essayons d'analyser les différentes obligations qu'impose, de manière implicite et explicite, cet article.

La puissance publique oblige d'abord les compagnies à avoir des horaires fixes, à les respecter et les porter à la connaissance des voyageurs. L'article 27 de l'ordonnance de 1846 précise d'ailleurs qu'« *aucun convoi ne pourra partir d'une station avant l'heure déterminée par le règlement de service* ». L'existence d'horaires dans les chemins de fer va de soi aujourd'hui. On peut toutefois penser que cela n'a pas toujours été le cas, même à défaut d'éléments empiriques permettant de l'étayer. En effet, en matière économique, l'Etat intervient généralement moins en prévision de ce que les firmes peuvent faire que pour interdire ou encadrer des pratiques existantes. Il est ainsi probable que durant les premières années du chemin de fer, quand les lignes étaient courtes, le trafic peu élevé et les enjeux de sécurité moins importants, certaines compagnies fonctionnaient sans horaires fixes. En effet, une firme est généralement amenée à organiser le système de transport de manière à maximiser ses profits. Et l'un des moyens d'atteindre cet objectif est de faire circuler des véhicules qui sont au maximum de leur capacité. Concrètement, il s'agit pour les compagnies de remplir les véhicules au fur et à mesure que les clients arrivent, de ne donner le signal de départ que lorsque le train est plein. L'organisation des transports en horaires souples est, d'une manière plus générale, fréquente dans les pays où l'économie des transports est peu régulée. C'est selon ce principe que fonctionnaient dans les années 1980 des petites compagnies aériennes états-uniennes dites « charters »,

apparues au moment du processus de libéralisation des transports (Cross, 1997)<sup>58</sup>. C'est aussi souvent de cette manière que fonctionnent les taxis collectifs dans de nombreux pays.

L'Etat juge par ailleurs que les compagnies de chemins de fer doivent faire circuler suffisamment de trains, de manière à ce que les personnes qui souhaitent emprunter le réseau puisse le faire aisément, sans avoir à attendre trop longtemps et en étant certaines de trouver de la place. L'article 17 de l'ordonnance de 1846 dispose ainsi que « *tout convoi ordinaire de voyageurs devra contenir, en nombre suffisant, des voitures de chaque classe, à moins d'une autorisation spéciale du ministre des travaux publics.* » Un rapport adressé au roi en 1846 par le ministre des Travaux publics Pierre-Sylvain Dumon précise l'esprit des articles de l'ordonnance relatifs à l'encadrement des horaires de circulation des trains : « *Le service du chemin de fer doit être organisé de telle sorte que, chaque jour, les personnes qui ont à le parcourir soient assurées de trouver, lorsqu'elles se présentent, les moyens de transport qui leur ont été promis ; il faut que, chaque jour, les Compagnies donnent au public, dans chaque sens et à des heures de départ commodes, un nombre de convois en rapport avec le nombre des voyageurs qui circulent et avec l'importance des relations établies. Les Compagnies, sans doute, sont le plus souvent les meilleurs juges des besoins du public à cet égard mais quelquefois elles peuvent se tromper dans leur appréciation, et le Gouvernement doit avoir le droit de pourvoir à ce que cette appréciation peut offrir d'erroné et d'incomplet. Une Compagnie, par exemple, peut quelquefois chercher, dans des vues d'économie, à concentrer la circulation dans un plus petit nombre de convois journaliers ; elle peut adopter des heures de départ et d'arrivée qui se combinent mal (...). Dans ces différents cas et dans tous les autres qui peuvent se présenter, le droit comme le devoir de l'Administration est de prendre et d'ordonner les modifications qu'elle jugerait nécessaires (...) aux besoins du public.* »<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> L'organisation des transports sans horaires fixes prévaut aussi parfois dans certains marchés illégaux des transports qui, par définition, ne sont pas régulés. On peut donner à ce titre l'exemple des taxis collectifs qui circulent sans autorisation entre Paris (Porte de la Chapelle) et Lille (Porte des Postes) et qui concurrencent aujourd'hui la SNCF : les véhicules ne partent qu'une fois qu'ils sont pleins (Cf. l'entretien réalisé le 27 avril 2013 avec Dominique Plancke, président de la commission Transports au Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais).

<sup>59</sup> Ce rapport adressé au roi est repris dans son intégralité dans le *Code des chemins de fer* établi par Lamé-Fleury (1861, p. 13-31).

Ce passage du rapport indique bien la volonté de la puissance publique de protéger les voyageurs des compagnies privées. Pour des raisons commerciales, celles-ci peuvent être amenées à annuler ou à supprimer des trains circulant avec peu de passagers. Or, la suppression de ces trains qui ne trouvent pas un large public peut mettre dans l'embarras des voyageurs, en particulier quand il n'existe pas de solution de transport alternative et que la compagnie de chemins de fer bénéficie *de facto* d'un monopole de transport. De même, la puissance publique est attentive à ce qu'il existe une forme de coordination entre les différentes lignes ferroviaires. Les horaires de circulation des trains doivent être définis de manière à faciliter le voyage des usagers ayant des correspondances. Mais si le passage du rapport indique clairement que l'Etat souhaite protéger l'intérêt du public, il faut également souligner que l'esprit qui anime les élites en charge de la politique des chemins de fer est encore fortement teinté de libéralisme. Néanmoins, à partir de 1846, soit moins de deux décennies après le lancement du premier train de voyageurs, les horaires de circulation sont déjà strictement encadrés par l'administration.

### 3.4. Egalité de traitement

Le dernier volet des obligations de service public entend garantir le principe d'égalité de traitement entre tous les voyageurs. Au titre du service commercial que les compagnies ferroviaires proposent, le gouvernement accorde à chacune d'entre elles l'autorisation de percevoir une rémunération<sup>60</sup>. Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, les compagnies ne sont pas libres de fixer le prix du service de transport comme elles le souhaitent. Depuis 1823, un tarif kilométrique maximum est établi par la puissance publique. L'article 44 de l'ordonnance de 1846 dispose par ailleurs qu'« aucune taxe, de quelque nature qu'elle soit, ne pourra être perçue par la Compagnie qu'en vertu d'une homologation du ministre des travaux publics. » L'article 45 de la même ordonnance contraint par ailleurs les compagnies à dresser un « tableau des prix » qu'elles ont l'intention de percevoir, au titre de l'information des voyageurs. Enfin, l'article 48 du cahier des charges type précise que « la perception des taxes devra se faire

---

<sup>60</sup> Comme le souligne Laurent Quesette (2013), et comme l'indique l'article 42 du cahier des charges des compagnies, la somme payée par les voyageurs correspond en réalité à une « indemnisation » au titre du service rendu et non à proprement parler à une « rémunération ».

*indistinctement et sans aucune faveur* ». Autrement dit, le prix du service de transport ne peut en aucun cas faire l'objet d'un marchandage entre le client et la compagnie. Tout voyageur doit s'acquitter d'une somme d'argent qui dépend uniquement de la longueur du trajet et de la grille tarifaire homologuée par l'Etat.

#### **4. Des chemins de fer aux mains de la « noblesse d'Etat »**

Le processus d'institutionnalisation des chemins de fer renvoie tout autant aux textes qui encadrent le secteur qu'aux acteurs qui les élaborent ou les mettent en œuvre. D'où la nécessité de se pencher sur les hommes au cœur de la politique des chemins de fer, de comprendre quelle a été leur socialisation et leur trajectoire, tous ces éléments venant influencer directement sur la nature des relations entre la puissance publique et les compagnies ferroviaires. Après avoir dans un premier temps « boudé » les chemins de fer, les grands corps d'Etat cherchent à monopoliser les administrations en charge du secteur. Les ingénieurs des grands corps dominent rapidement les services de police des chemins de fer et les commissions chargées de la politique ferroviaire (4.1.), mais aussi l'industrie ferroviaire, au point de contrôler la direction de la plupart des grandes compagnies (4.2.). Cette double hégémonie des grands corps contribue à effacer les frontières entre le capitalisme ferroviaire et le monde politico-administratif. Elle permet à l'Etat d'imposer ses vues sur le secteur, mais bénéficie aussi aux ingénieurs d'Etat qui en tirent un profit personnel et aux compagnies qui voient là un moyen de « capturer » le régulateur (4.3.).

##### **4.1. Les grands corps et l'administration des chemins de fer**

La présence de la « noblesse d'Etat » (Bourdieu, 1989) dans les chemins de fer ne s'est pas faite naturellement. Selon l'économiste Paul Leroy-Beaulieu, les résistances des agents de la puissance publique auraient même retardé de quinze ans l'établissement de chemins de fer en France (Leroy-Beaulieu, 1900, p. 142)<sup>61</sup>. Si ce fait, sans doute exagéré, est discuté par les historiens, la relative lenteur du développement des premiers chemins de fer en France (en comparaison d'autres pays voisins) est en revanche avérée. Et, selon

---

<sup>61</sup> Leroy-Beaulieu ne précise pas la nature de ces résistances.

certaines historiennes, ce retard peut être imputé aux réticences des ingénieurs du corps des Ponts et chaussées face à une nouvelle technologie de transport les obligeant à revoir leur manière de travailler et qui vient donc perturber leurs routines, leurs savoir-faire et leur expertise technique. Selon Antoine Picon, le chemin de fer se situe en effet « à l'articulation du génie civil et des nouvelles logiques industrielles, en faisant éclater du même coup leurs cadres traditionnels de pensée et d'action » (Picon, 1994a, p. 4). Au moment de l'apparition des chemins de fer, les ingénieurs des Ponts et chaussées portent toute leur attention sur les canaux de navigation, en pleine modernisation et qui leur semblent alors promis à un avenir plus grand que le chemin de fer (Dobbin, 1994, p. 106). « Les canaux et le roulage suffisent », dit-on à l'époque. C'est seulement après avoir pris conscience du potentiel du chemin de fer<sup>62</sup>, dans les années 1840-1850, et compris qu'il serait amené à se substituer aux autres moyens de transport que les ingénieurs des Ponts et chaussées militent en sa faveur. L'intérêt des ingénieurs d'Etat pour les chemins de fer est contemporain du développement de la politique ferroviaire. Et pour cause, ils sont les principaux artisans de l'organisation et de la gestion administrative des chemins de fer.

Dans le cadre de sa politique ferroviaire, la puissance publique s'est dotée très tôt d'un ensemble d'institutions visant à fixer le cap à suivre. Si la nature de ces institutions a évidemment évolué au fil du temps, leur organisation générale est relativement stable et largement dominée par le pôle technique de la « noblesse d'Etat » (Bourdieu, 1989).

L'administration centrale exerce un contrôle journalier sur les compagnies de chemins de fer : des agents de la fonction publique sont « chargés de suivre dans tous les détails du service les différentes clauses des règlements et, s'il y a lieu, d'en constater les violations » (Audiganne, 1858, p. 312). Les ingénieurs d'Etat, initialement cantonnés au contrôle de l'infrastructure, de la voie et du matériel roulant, étendent peu à peu leur fonction au fonctionnement interne des compagnies, en particulier aux conditions d'exploitation technique et commerciale, au point d'occuper une position hégémonique sur la régulation du secteur dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Le pouvoir des grands corps sur les chemins de fer français contraste avec la situation d'autres grandes nations ferroviaires. A la même époque aux Etats-Unis ou en Grande-Bretagne, les sociétés ferroviaires bénéficient d'une très grande liberté. Certes, dans les années 1870 le

---

<sup>62</sup> Sur le potentiel des chemins de fer et les raisons qui poussent les ingénieurs à changer leurs représentations, voir le chapitre 2.

Parlement britannique crée une commission des chemins de fer qui fixe des tarifs maximum sur chaque ligne, afin d'éviter que les compagnies ne rançonnent leurs clients. Mais le cadre législatif reste très restreint et, contrairement à la France, il n'existe aucune administration particulière en charge de la régulation ferroviaire.

Le corps de Ponts et chaussées est loin de se contenter d'exécuter des décisions prises au Parlement ou par le gouvernement. Il a au contraire sa propre position, qui évolue au cours du temps, mais qu'il défend avec constance et véhémence. La patte des ingénieurs d'Etat se fait ainsi sentir sur tout un ensemble de structures administratives chargées de conseiller les élites politiques ou de préparer les lois, ordonnances et cahiers des charges des compagnies (Rials, 1985, p. 98 et suivantes). Les ingénieurs d'Etat sont déjà présents au sein de la première grande commission ferroviaire, celle présidée par le ministre Jules Dufaure en 1839 et qui aboutit à la constitution d'une Charte des chemins de fer trois ans plus tard. Parmi les six représentants de l'administration française, trois sont polytechniciens et membres du corps des Ponts et chaussées : Mathurin de Kermaingant, François Cavenne et Alexis Legrand (Adam, 1972, p. 10-16)<sup>63</sup>. Ce dernier, sous-secrétaire d'Etat au ministère des Travaux publics de 1839-1847, est une figure majeure de l'histoire des chemins de fer : outre son implication dans tous les débats et projets de l'époque, il est l'auteur du tracé du premier réseau. Les ingénieurs d'Etat occupent également une place de choix au sein de la Commission supérieure des chemins de fer (qui donne son avis sur les tracés des nouvelles lignes) et de la Commission administrative des chemins de fer (qui fixe la nature des obligations imposées aux compagnies), toutes deux créées en 1842. En 1852, ces commissions sont remplacées par un Comité consultatif des chemins de fer, auquel s'adjoint un Conseil supérieur des voies de communication en 1878.

#### **4.2. Des compagnies dominées par les grands corps**

Les ingénieurs des grands corps dominent non seulement l'administration mais également les compagnies. Si l'on retrouve dans l'industrie ferroviaire des agents d'autres grands corps d'Etat, issus notamment de l'Inspection des finances et du Conseil

---

<sup>63</sup> Au sein de la Commission Dufaure, on compte également un représentant du ministère des Travaux publics qui n'est pas ingénieur (Valentin Smith) et deux membres du Conseil d'Etat (Baude et François).

d'Etat (Chagnollaud, 1997, p. 80), ce sont principalement les ingénieurs des grands corps d'Etat qui quittent l'administration pour embrasser une carrière dans les compagnies de chemins de fer. Au XIX<sup>e</sup> siècle, se dessine en France un modèle original où l'Etat prend à sa charge la formation d'ingénieurs d'élite qui contribuent au développement du capitalisme ferroviaire.

A l'origine, ce sont plutôt des ingénieurs du corps des Mines, appartenant parfois à la mouvance saint-simonienne, qui investissent le secteur. Citons l'exemple de Louis-Antoine Beaunier, initiateur de la première ligne de chemin de fer, ouverte en 1827, ou encore celui d'Emile Clapeyron qui prend la direction des travaux de la ligne de Paris à Saint-Germain – avec Gabriel Lamé, également ingénieur du corps des Mines –, avant d'intégrer les chemins de fer du Nord en 1837 (Ecole polytechnique, 1897b, p. 194). Les trajectoires de ces pionniers de l'histoire du rail ne sont pas anecdotiques : selon André Thépot, entre 1840 et 1870, 22 % des ingénieurs des Mines prennent congé de l'administration<sup>64</sup>, le plus souvent pour rejoindre les compagnies de chemins de fer (Thépot, 1998, cité par Henry, 2012, p. 27). Le flux d'ingénieurs des Mines intégrant des compagnies de chemins de fer tend cependant à se tarir au cours des décennies suivantes. Selon l'historien Hervé Joly, parmi les 216 ingénieurs du corps des Mines passés par l'Ecole polytechnique entre 1870 et 1939 et ayant « pantouflé »<sup>65</sup> dans l'industrie, seuls 35 ont intégré une compagnie (Joly, 2008, p. 381-383).

Selon de nombreux historiens, les ingénieurs des Ponts et chaussées n'investissent les chemins de fer qu'à partir des années 1850, c'est-à-dire au moment où ceux-ci prennent véritablement le pas sur les autres systèmes de transport, en particulier les canaux en pleine expansion au début du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>66</sup>. Le corps des Ponts craint en effet d'abandonner ce nouveau support de pouvoir à d'autres groupes d'ingénieurs avec lesquels ils sont en concurrence plus ou moins directe : le corps des Mines, bien sûr, mais également les ingénieurs issus de l'Ecole centrale des arts et manufactures et de l'Ecole

---

<sup>64</sup> « Prendre congé » signifie quitter pour une période donnée l'administration afin d'occuper un poste dans l'industrie. Les congés peuvent être temporaires ou définitifs.

<sup>65</sup> On dit d'un haut fonctionnaire qu'il « pantoufle » lorsque celui-ci démissionne de son poste, ou demande un congé prolongé, afin d'intégrer un poste à responsabilité, en principe mieux rémunéré, dans le secteur privé.

<sup>66</sup> L'intérêt tardif qu'accordent les ingénieurs des Ponts et chaussées aux chemins de fer est sujet à débat. Selon François Caron, « une telle affirmation repose sur des bases fragiles » (Caron, 1997, p. 94).

des arts et métiers. C'est ainsi qu'il faut comprendre leur place croissante dans les compagnies à partir de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, renforcée par le développement de la pratique du pantouflage<sup>67</sup>. En 1852, seulement 6 % des ingénieurs du corps des Ponts et chaussées ont rejoint l'industrie privée. En 1862, ils sont 21 %, dont 80 % à avoir intégré une des grandes compagnies de chemins de fer (Chatzis et Ribeill, 2005, p. 656). Cette tendance se confirme au cours des décennies qui suivent. Selon Hervé Joly (2008, p. 420), parmi les 409 ingénieurs des Ponts et chaussées passés par l'Ecole polytechnique entre 1875 et 1925 et ayant pantouflé dans l'industrie, 199 ont intégré une compagnie ferroviaire. Au cours de cette période, le chemin de fer est le principal secteur qui accueille les ingénieurs qui pantouflent, loin devant celui du gaz, de l'électricité et de l'eau (58 ingénieurs), du BTP (53 ingénieurs), ou de la construction mécanique et électrique (20 ingénieurs).

La place des ingénieurs des grands corps est inégalement distribuée entre les compagnies. Toujours selon Hervé Joly, on dénombre 44 ingénieurs des Ponts et chaussées passés à un moment ou à un autre par la Compagnie du PLM, 36 par les Chemins de fer de l'Etat, 26 par l'Est, 24 par le Midi, 24 par le Paris-Orléans et 12 par l'Ouest. Certaines entreprises semblent ainsi plus favorables que d'autres au recrutement d'ingénieurs d'Etat. D'autres paraissent au contraire hostiles aux grands corps. C'est par exemple le cas de la Compagnie des Chemins de fer du Nord, fondée par James de Rothschild, qui ne compte sur toute la période que 6 ingénieurs des Ponts et chaussées.

Quand ils intègrent les compagnies, les ingénieurs des grands corps occupent généralement des postes de directeurs intermédiaires et gravissent ensuite les échelons de l'entreprise. Compte tenu du nombre d'ingénieurs des grands corps dans les compagnies, il est certain que tous n'atteignent pas des postes de haute direction : directeur du service de l'exploitation, du matériel, de la traction ou de la voie. Quant aux postes de « numéro un », ils ne concernent évidemment qu'une minorité d'entre eux. Néanmoins, on constate que la direction des compagnies est majoritairement réservée aux ingénieurs des grands corps. Selon Georges Ribeill, entre 1823 à 1870, 66 % des postes de dirigeants sont aux mains de polytechniciens, le plus souvent issus du corps des Ponts et chaussées, moins

---

<sup>67</sup> Le pantouflage concerne non seulement les ingénieurs de l'Etat, mais aussi les hauts fonctionnaires des corps administratifs, notamment les inspecteurs des Finances (Ribeill, 2012). Les compagnies privées débauchent également des préfets et des membres du Conseil d'Etat qui occupent des postes d'administrateurs.

souvent du corps des Mines (Ribeill, 1993, p. 309). Les autres ingénieurs, notamment les centraliens qui sont pourtant nombreux dans les compagnies, n'atteignent que rarement les hauts sommets de la direction.

Une étude que nous avons menée sur les profils des « numéros un » des grandes compagnies de chemins de fer de 1860 à 1937 indique une tendance à la monopolisation des postes de direction par les ingénieurs des grands corps d'Etat<sup>68</sup>. La très grande majorité des directeurs sur lesquels nous avons réussi à récolter des éléments biographiques (24 sur 30) sont diplômés de l'Ecole polytechnique et ont débuté leur carrière dans un grand corps technique (23 sur 24). Le plus souvent, il s'agit du corps des Ponts et chaussées (18 sur 23), plus rarement du corps des Mines. Ainsi, du temps des compagnies de chemins de fer, le secteur est clairement dominé par la figure de l'ingénieur d'Etat. La reprise par l'Etat des compagnies privées dans le cadre de la création de la SNCF en 1938 renforce encore cette tendance.

#### **4.3. Des frontières floues entre l'industrie et de l'administration**

On peut s'interroger sur les raisons et les effets de la domination de l'industrie ferroviaire par les ingénieurs des grands corps. Concernant les raisons, il faut sans doute d'abord y voir un effet d'appel d'air d'un secteur en plein essor, qui offre de nombreuses perspectives de carrière pour les ingénieurs et, surtout, qui propose des rémunérations élevées par rapport à celles que peuvent espérer les membres de la noblesse d'Etat en restant dans l'administration. Concernant les effets, certains répondront que la présence des ingénieurs des grands corps dans les compagnies de chemins de fer renforce, de manière douce, tout ce qui est par ailleurs imposé aux compagnies par la voie législative et qui fait l'objet d'un contrôle de l'administration. On peut en effet penser que les ingénieurs qui se mettent au service de l'industrie importent du même coup dans les compagnies privées un ensemble de représentations et de pratiques propres à l'administration dont ils sont issus, d'autant que l'Etat a encouragé un temps le départ des ingénieurs des Ponts et chaussées vers l'industrie ferroviaire.

---

<sup>68</sup> Hervé Joly, que nous remercions ici, nous a fourni une liste de la composition des instances dirigeantes des compagnies sur la période 1860-1937. Les propriétés sociales (parcours scolaires et trajectoires professionnelles) des dirigeants ont été reconstituées par nos soins, principalement à partir des notices issues des *Annales des Mines* et de l'*Annuaire des anciens élèves de l'Ecole polytechnique*.

Le pantouflage des ingénieurs d'Etat dans l'industrie ferroviaire est également favorisé par les propriétaires des compagnies qui cherchent à s'attacher leurs services. Il faut avoir en tête qu'une grande partie des ingénieurs des grands corps qui intègrent les compagnies sont issus de l'administration en charge du contrôle et de la police des chemins de fer. La trajectoire classique consiste à servir l'Etat pendant une dizaine ou une quinzaine d'années, puis à prendre congé de l'administration pour rejoindre une des grandes compagnies de chemins de fer. C'est du moins ce qu'indique la littérature historique sur les chemins de fer et les éléments biographiques que nous avons recueillis sur les dirigeants des compagnies. Les avantages que peuvent tirer les compagnies à recruter de grands commis jusqu'alors chargés de les surveiller méritent d'être discutés.

D'abord, les agents des grands corps sont des ingénieurs avertis et au fait de toutes les questions techniques et commerciales relatives à l'exploitation des chemins de fer. Etre diplômé de l'Ecole polytechnique – école technique la plus prestigieuse dans le champ des institutions d'enseignement supérieur –, puis sortir dans la « botte »<sup>69</sup> et intégrer l'une des deux grandes écoles d'application que sont l'Ecole nationale des Ponts et chaussées et l'Ecole des Mines de Paris, c'est en effet avoir suivi la « voie royale » (Bourdieu et de Saint Martin, 1987). Les jeunes ingénieurs qui intègrent les grands corps bénéficient d'une formation théorique complétée par un apprentissage sur le terrain, encadré par des agents de l'Etat compétents. Les ingénieurs des Ponts et chaussées et des Mines bénéficient également d'une expérience du fait de leur passage dans différentes administrations en charge de la gestion des travaux publics. D'une certaine manière, être issu d'un grand corps est considéré comme un signal de compétence. C'est ce qui explique notamment que les ingénieurs d'Etat effectuent ponctuellement pour les compagnies de chemins de fer des missions d'expertise ou de conseil, parallèlement à leur fonction au sein de l'administration (Henry, 2013, p. 27).

Les compagnies ont aussi intérêt à recruter des ingénieurs des grands corps car ces derniers constituent un relais avec l'administration de rattachement qu'ils viennent de quitter et dont ils connaissent les membres. Il faut compter aussi sur les liens de camaraderie ou à tout le moins, d'interconnaissance de différents degrés, notamment quand les ingénieurs sont issus des mêmes promotions scolaires ou qu'ils se sont

---

<sup>69</sup> Dans l'argot polytechnicien, les élèves de la « botte » sont ceux qui sont les mieux classés à la sortie de l'école.

retrouvés à travailler ensemble dans un même service ministériel. Les relations objectives qui lient les ingénieurs des grands corps sont renforcées par leur culture commune. Ces deux éléments concourent à produire des formes de « solidarités limitées » (Lazega, 1999), favorisant la circulation d'informations et de conseils entre l'Etat et l'industrie privée. En bref, un « capital social » collectif propre aux ingénieurs des grands corps favorise la coordination entre les compagnies de chemins de fer et l'administration, au bénéfice des capitalistes du secteur.

Le recrutement des ingénieurs des grands corps contribue également en partie à neutraliser le contrôle administratif qui s'exerce sur les compagnies. On peut supposer, à la suite d'Audigane (1858, p. 312), qu'en matière de sécurité de circulation, les ingénieurs d'Etat sont restés pointilleux et relativement impartiaux, tant les enjeux humains sont importants. On peut à ce titre évoquer la catastrophe de Meudon, premier grand accident de l'histoire des chemins de fer français, qui survient en 1842 sur la ligne reliant Versailles à Paris et marque durablement les esprits. Le spectaculaire accident de la gare Montparnasse de 1895 – immortalisé par une célèbre photo<sup>70</sup> – rappelle lui aussi les dangers du transport ferroviaire : la locomotive d'un mécanicien qui n'a pas freiné suffisamment tôt traverse la gare, défonce le mur de façade du bâtiment et s'écrase dans la rue, dix mètres en contrebas. En revanche, il en est probablement tout autrement en ce qui concerne le contrôle commercial des compagnies. Certains indices laissent penser que, afin de ne pas diminuer leurs chances de carrière dans le privé, les commissaires des chemins de fer sont indulgents à l'égard des compagnies, voire se soumettent à des formes d'autocensure. Un tel phénomène n'est d'ailleurs pas propre à l'économie ferroviaire du XIX<sup>e</sup> siècle. Encore aujourd'hui, les agents de la DGTIM (Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer), administration qui dépend du ministère des Transports, savent que la SNCF est potentiellement un de leur futurs employeurs et sont amenés à se comporter en conséquence<sup>71</sup>. Evoquons également le cas du sénateur Francis Grignon, auteur en 2011 d'un rapport sur l'ouverture à la concurrence des transports ferroviaires régionaux de voyageurs jugé favorable à la SNCF et qui rejoint quelques mois plus tard le conseil d'administration de l'entreprise. Ce recrutement est considéré comme douteux par les « nouveaux entrants » en concurrence avec la SNCF,

---

<sup>70</sup> Studio Lévy & fils.

<sup>71</sup> Nous nous appuyons ici sur des éléments recueillis dans le cadre de deux entretiens avec des acteurs dirigeants du secteur ferroviaire (entretiens du 9 juin 2011 et du 19 juin 2012).

qui y voient une forme de « *renvoi d'ascenseur* » (Les Echos, 2011 ; Ville, rail & transports, 2011)<sup>72</sup>.

Les liens entre les ingénieurs en charge du contrôle des chemins de fer et les compagnies dont ils avaient la surveillance font en tout cas l'objet de nombreuses discussions au XIX<sup>e</sup> siècle. Audiganne note à ce titre la nécessité de « *poser quelques règles au sujet des rapports que pourraient avoir ultérieurement les ingénieurs du contrôle avec les compagnies qu'ils ont été chargés de surveiller* » (Audiganne, 1862, p. 313), en particulier quand ceux-ci multiplient les allers-retours entre l'administration et l'industrie ferroviaire. La carrière de l'ingénieur du corps des Mines Louis Le Chatelier (1815-1873), analysée par Odile Henry (Henry, 2013, p. 32-33), est symptomatique de ce phénomène qui prend de l'ampleur au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Le Chatelier entre au Service du contrôle des chemins de fer en 1843. En 1846, il bénéficie d'un « congé » et intègre successivement la Compagnie des Chemins de fer du Nord et la Compagnie d'Orléans, où il occupe des postes de direction. En 1849, il réintègre le Service du contrôle des chemins de fer, avant de le quitter à nouveau – définitivement cette fois – en 1855 pour se mettre au service des frères Pereire, des banquiers saint-simoniens qui appuient le développement de l'industrie ferroviaire. En 1864, un décret limitant la possibilité pour les ingénieurs des grands corps de retourner dans l'administration après avoir servi les compagnies est institué (Ribeill, 1993, p. 185). Mais ce décret n'encadre nullement le schéma qui nous intéresse ici, à savoir le pantouflage des ingénieurs de l'Etat au sein des compagnies privées, sans retour *a posteriori* dans l'administration.

Ajoutons enfin que les compagnies ne s'achètent pas les faveurs des commissaires des chemins de fer uniquement en les recrutant. Selon Georges Ribeill, il a existé également tout un système de recommandation à l'embauche des administrateurs des chemins de fer, qui fut « *largement soutenu si ce n'est encouragé officieusement par les compagnies qui surent en faire une monnaie d'échange contre certaines faveurs ou indulgences* » (Ribeill, 1993, p. 357). Une circulaire de 1857 – citée par Ribeill – rappelle ainsi que les contrôleurs de l'Etat doivent « *s'abstenir de solliciter auprès des compagnies auxquelles ils sont attachés, des emplois, soit pour leurs parents, soit pour d'autres personnes* ». Cela confirme l'existence de conflits d'intérêts ayant impliqué les

---

<sup>72</sup> Cf. entretien du 9 juin 2011 avec Jacques Malécot, délégué général de l'Association française du rail (AFRA), un lobby favorable à l'ouverture à la concurrence des chemins de fer.

grands corps. Autrement dit, la présence des ingénieurs des grands corps de part et d'autre du secteur est sans doute davantage l'expression de la « capture du régulateur » (Stigler, 1971) par l'industrie privée que le signe d'une intrusion supplémentaire de la puissance publique au sein du capitalisme ferroviaire.

## Conclusion

Dans la France du XIX<sup>e</sup> siècle, si les dépenses de l'Etat sont globalement faibles (Lévy-Leboyer, 1991) et la régulation de l'économie limitée, les chemins de fer font figure d'exception. On peut bien sûr citer d'autres secteurs économiques dans lesquels l'administration joue un rôle central. Certains sont très anciens, comme celui de la production de tabac, dont l'Etat se réserve le monopole depuis le XVII<sup>e</sup> siècle et qui est organisé sous forme de régie après la Révolution française<sup>73</sup>. D'autres sont plus récents : c'est le cas des télécommunications, une industrie dont la comparaison avec les chemins de fer est plus aisée du fait qu'elle est organisée en réseau et qu'elle est contemporaine à l'émergence des chemins de fer. L'Etat s'arroge le monopole de l'exploitation des télégraphes à partir de 1837, puis celui du téléphone en 1889, soit quelques années après son invention. Jusqu'à la libéralisation des années 1990, les postes et les télécommunications sont entièrement sous le contrôle de l'administration des PTT. On peut citer également le cas des voies de communication gérées très tôt par l'Etat<sup>74</sup>. Le transport ferroviaire n'est donc évidemment pas la seule activité économique étatisée. Il n'en reste pas moins un cas singulier qui s'inscrit à contre-courant de la *tendance générale* de l'organisation des activités économiques en France. Et c'est ce qui explique pourquoi les chemins de fer sont souvent pris en exemple pour nuancer l'idée d'un XIX<sup>e</sup> siècle uniquement animé par l'esprit du laissez-faire, laissez-passer<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Le système de régie est plus contraignant que le régime de concession.

<sup>74</sup> Nous analysons en détail le rôle de l'administration publique dans la gestion des canaux et des routes du pays dans le chapitre suivant.

<sup>75</sup> Dans l'ouvrage collectif *Administration et contrôle de l'économie, 1800-1914* (Bruguière et al., 1985) – qualifié de « révisionniste » par Pierre Rosanvallon (1990) –, sur les cinq chapitres, deux sont ainsi entièrement consacrés aux chemins de fer et un troisième chapitre qui se penche sur l'« idée de nationalisation en France » revient à de nombreuses reprises sur le cas du transport ferroviaire.

Nous avons montré qu'à mesure que les chemins de fer s'étendent, l'administration encadre de plus en plus strictement leur activité. Après deux décennies d'hésitations et de balbutiements, la politique ferroviaire de l'Etat s'affirme. L'intervention progressive de la puissance publique aboutit finalement à la fusion et à la « nationalisation » des compagnies ferroviaires privées à la veille de la Seconde Guerre mondiale. Dans ce chapitre, nous nous sommes borné à analyser la période qui précède la reprise des grands réseaux par l'Etat. A la fois parce que la création de la SNCF efface tout doute concernant l'étatisation des chemins de fer, mais aussi parce l'émergence et l'institutionnalisation des règles et des pratiques élaborées au XIX<sup>e</sup> siècle sont déterminantes pour la suite du secteur. L'histoire des chemins de fer du temps de la SNCF se construit sur les sédiments de l'histoire des chemins de fer du temps des compagnies privées. L'étatisation des chemins de fer dans les années 1930, qui peut apparaître au premier abord comme une rupture, s'inscrit en réalité dans la continuité de l'histoire du secteur. Pour reprendre les mots de Robert Castel, on peut dire que « *le nouveau n'est pas si nouveau* », qu'« *il a longtemps cheminé* » (Castel, 1995, p. 159).

Au cours de la période qui s'étend des années 1840 aux années 1930, la puissance publique stimule le développement des chemins de fer. Elle joue un rôle « propulsif » à l'égard du secteur, pour reprendre le mot de Paul Leroy-Beaulieu (1900). Elle incite des entreprises privées à construire un vaste réseau, dont le corps des Ponts et chaussées a rigoureusement dessiné le tracé. Elle régule par ailleurs strictement la concurrence du marché. Enfin, au nom de l'intérêt général, elle fixe un ensemble de règles techniques et commerciales qui définissent les conditions d'exploitation des chemins de fer et font de celui-ci un service public : l'Etat contraint les compagnies à proposer aux clients une offre de transport sûre et confortable, les oblige à faire circuler des trains de manière régulière et ponctuelle, à se conformer au principe d'égalité de traitement, etc.

En contrepartie de toutes ces obligations et contraintes d'exploitation, les compagnies bénéficient d'un soutien financier de la part de l'Etat. La nature de ces aides est définie dans les grandes conventions qui jalonnent l'histoire du secteur et qui tendent à confondre les intérêts de la puissance publique à ceux des compagnies. L'étatisation des chemins de fer, entendue comme le façonnement par l'Etat des règles économique du secteur, ne s'apparente donc d'aucune manière à un processus de socialisation. Notons à ce titre que jusqu'à la reprise des chemins de fer par la puissance publique, en dépit des

déficits chroniques qui touchent les compagnies, celles-ci distribuent à leurs actionnaires des dividendes élevés grâce aux garanties d'intérêt fixées par l'Etat. Certes, au cours de l'histoire la puissance publique procède plusieurs fois à la reprise de compagnies privées en difficulté. Mais la gestion de ces réseaux ferroviaires publics reste également largement adossée à des logiques capitalistes. Quant aux ingénieurs des grands corps, dépositaires de l'intérêt général et garants du respect des principes de service public, ils usent de leur position au sein de l'administration pour pantoufler dans les grandes compagnies, contribuant ainsi à effacer les frontières entre le public et le privé.

Une analyse attentive des formes de présence de l'Etat selon les époques et les réseaux permet de faire émerger des variations, des inflexions, des réorientations et des discontinuités dans la politique ferroviaire. Mais de telles singularités s'effacent dès lors que l'on change de focale. Adopter un point de vue macrosociologique, comme nous l'avons fait ici, permet en particulier de faire émerger la *consistance* des formes d'intervention publique. Indépendamment des régimes politiques qui se succèdent, de la composition du gouvernement ou de la couleur politique du Parlement, la présence de l'Etat dans le secteur s'intensifie et dessine un modèle relativement stable. De même, en dépit des crises économiques qui modifient les rapports de force entre la puissance publique et les compagnies, la trajectoire générale du processus d'étatisation ne semble pas fondamentalement dévier.

La consistance et la continuité du processus d'étatisation des chemins de fer – le fait que *tout se passe comme si* chaque « avancée » semble engager les suivantes – n'impliquent pas que la politique ferroviaire soit le produit d'une intention réfléchie et unifiée de la part des agents de l'Etat. Comme le note Pierre Bourdieu dans ses cours au Collège de France consacrés à l'Etat, « *des séquences d'action ordonnées par rapport à une fin* » ne sont pas nécessairement planifiées. Elles n'ont pas nécessairement « *pour principe la fin objectivement atteinte* » (Bourdieu, 2012, p. 381). Il faut donc maintenant s'attacher à comprendre les *raisons* de la présence singulière de la puissance publique dans les chemins de fer. C'est à cette question qu'est consacré le chapitre suivant.

## Chapitre 2

# Les raisons de l'intervention de l'Etat dans les chemins de fer français

### Introduction

Le transport ferroviaire est un *produit économique*, au sens où le fonctionnement de l'activité nécessite des dépenses pour l'installation de voies ferrées, l'achat de véhicules et de combustible et la rémunération de la main d'œuvre. On peut le considérer également comme un *instrument économique*, dans la mesure où, au même titre que les autres systèmes de transport, le chemin de fer participe au développement économique des territoires. Rappelons par ailleurs que les compagnies exploitant le réseau ferroviaire, qu'elles soient publiques ou privées, sont des entreprises commerciales qui vendent leurs services aux voyageurs et aux chargeurs. Ce serait cependant un biais économiciste et une erreur historiographique que d'analyser uniquement sous cet angle les chemins de fer français, limitant le rôle de l'Etat à celui de simple régulateur du marché ferroviaire. Si les arguments économiques ont toujours occupé une place importante dans les débats sur la gestion des chemins de fer, une majorité d'acteurs estiment très tôt que le rail contribue également à la poursuite d'objectifs *politiques* au sens large. Par ailleurs, si les représentations et croyances des agents de l'Etat orientent la nature de l'encadrement public, l'intervention de l'Etat renvoie aussi à des enjeux de pouvoir. Les intérêts politiques ont ainsi également des effets sur l'action économique (Carruthers, 1996). Il faut donc comprendre comment les catégories de pensée et les intérêts des élites

politiques et des hauts fonctionnaires en charge de la politique des chemins de fer façonnent l'organisation et les règles qui encadrent les chemins de fer français. Nous cherchons à réinscrire l'objet étudié dans les représentations fonctionnelles que confèrent les agents de l'Etat aux chemins de fer. Une manière de procéder est de partir de leurs discours.

Pour comprendre les raisons de l'institutionnalisation singulière des chemins de fer au XIX<sup>e</sup> siècle, on peut s'appuyer sur les nombreuses traces écrites laissées par les différents acteurs impliqués de près ou de loin dans les débats sur l'intervention de l'Etat dans le secteur. Il s'agit par exemple des traces laissées par les Parlementaires à l'occasion des discussions sur les chemins de fer à la Chambre des députés, mais aussi de celles des ingénieurs des grands corps de l'Etat, auteurs d'études consacrées aux chemins de fer, et des nombreux travaux d'économistes qui, selon le cas, dénoncent l'omniprésence de l'Etat français dans le secteur ou au contraire appellent à un renforcement du contrôle voire de la tutelle qu'exerce la puissance publique.

La démarche méthodologique adoptée ne peut cependant se restreindre à une analyse des discours, car il existe aussi un ensemble de raisons expliquant l'intervention de l'Etat qui n'apparaissent pas explicitement dans les débats. Ces raisons peuvent être non avouables, refoulées. Elles peuvent également ne pas être exprimées par les acteurs du fait qu'elles renvoient à des schémas de pensée incorporés de longue date et qu'elles s'appuient sur ce que l'on considère être le bon sens. Tous ces allant-de-soi (*taken for granted*) sont essentiels pour qui veut comprendre la relation particulière entre la puissance publique et l'industrie ferroviaire. Sans naturaliser le fonctionnement des chemins de fer, il faut également interroger les propriétés matérielles de ce système de transport dans la mesure où elles limitent le champ d'action de l'Etat. Pour le dire autrement, si l'engagement progressif de l'Etat est une construction sociale, l'espace des possibles n'est pas exclusivement indexé à l'horizon de pensée de l'époque. La politique ferroviaire est tout autant dépendante des catégories de pensée dominantes au sein du champ étatique que du fonctionnement proprement technique des chemins de fer. Le fait que le transport ferroviaire soit objectivement plus rapide que le transport par route ou par voie d'eau, qu'un train ne puisse pas en doubler un autre (contrairement aux diligences sur les routes et aux péniches sur les canaux), ou encore que l'établissement d'un chemin de fer implique une occupation de l'espace et contraigne à procéder à des

expropriations sont autant de dimensions qui permettent de comprendre comment s'est construite cette relation.

\* \* \*

Ce chapitre se compose de trois parties. Dans la première partie, nous esquissons un cadre théorique et soulignons l'intérêt de considérer le système ferroviaire comme une institution sociale et matérielle. Loin d'inaugurer l'intervention de la puissance publique dans les transports, l'institutionnalisation des chemins de fer français est une forme actualisée d'un long processus de monopolisation étatique des voies de communication, qui commence sous l'Ancien régime et se prolonge au XIX<sup>e</sup> siècle. Instruments de gouvernement, les transports sont strictement encadrés. Leur organisation se conforme aux représentations de l'« ordre social » et aux intérêts des agents de l'Etat. Le fonctionnement technique des chemins de fer oblige cependant les élites politiques et les ingénieurs des grands corps à inventer un modèle original de gestion, différent de celui en vigueur pour les routes et les canaux.

La deuxième partie du chapitre porte sur les fonctions économiques que l'Etat accorde aux chemins de fer. Le développement du rail est contemporain de l'essor du libéralisme économique. Les transports sont perçus comme des instruments favorables à l'extension des marchés et à l'enrichissement de la France. Les avantages techniques des chemins de fer couplés au faible intérêt que leur portent initialement les détenteurs de capitaux incitent l'Etat à appuyer financièrement ce nouveau moyen de transport jugé performant. La construction du modèle d'économie mixte qui s'impose progressivement dans le secteur renvoie à une conception particulière de l'ordre économique, intériorisée par une grande partie des élites politiques et des hauts fonctionnaires en charge de la politique des transports et des travaux publics. Ceux-ci considèrent que l'Etat doit guider l'initiative privée en encadrant strictement les conditions d'exploitation du réseau, conformément à une certaine conception de l'intérêt général : cette conception justifie l'organisation monopolistique du secteur et l'adoption d'une série d'obligations d'exploitation bientôt désignées comme « service public ferroviaire ».

La troisième partie est consacrée aux fonctions politiques *lato sensu* des chemins de fer. Les élites de l'Etat estiment que la rapidité des chemins de fer permet de rapprocher des espaces autrefois très éloignés, d'homogénéiser les conditions de vie des

Français et de resserrer les liens de l'unité nationale. C'est également au nom de la conquête politique de l'espace national et de la protection des frontières dans une Europe instable que le pouvoir en place entend encadrer l'expansion du réseau ferroviaire, dont la forme étoilée est à l'image de l'organisation centralisée de l'administration française. Les chemins de fer sont enfin des instruments de gloire et de prestige contribuant au rayonnement international de la France et renforçant le pouvoir des ingénieurs des grands corps en charge de leur encadrement.

### *Sources*

Ce chapitre s'appuie principalement sur trois types de sources. Nous avons d'abord eu recours à des rapports officiels destinés au gouvernement ou au Parlement, ainsi qu'à certains procès-verbaux de la chambre des députés, qui permettent de comprendre les enjeux politiques du rail et les débats politiques sur les liens entre l'intérêt général et les chemins de fer. Nous nous appuyons également sur plusieurs mémoires d'ingénieurs des Ponts et chaussées dans lesquels transparaissent les représentations relatives aux avantages matériels de la technologie ferroviaire par rapport aux autres modes de transport et la manière dont la puissance publique devrait s'en saisir. Nous mobilisons enfin des écrits d'économistes français du XIX<sup>e</sup> siècle (Jean-Baptiste Say, Jules Dupuit, Blaise des Vosges, Michel Chevalier, Léon Walras, Clément Colson...), consacrés aux travaux publics, à la régulation des transports et à la gestion des chemins de fer. Ces travaux permettent de révéler les cadres de pensée économiques et les représentations de l'ordre social implicites des débats politiques sur les chemins de fer.

## **1. L'Etat, les chemins de fer et les systèmes de transport**

Pour comprendre les raisons de l'institutionnalisation singulière des chemins de fer en France, nous commençons par analyser le processus par lequel l'Etat français est historiquement amené à intervenir et à accroître ses prérogatives en matière de construction et d'entretien des voies de communication (1.1). Nous montrons cependant que les modèles d'intervention construits pour la gestion des voies de navigation et des routes ne se transposent pas mécaniquement dans les chemins de fer (1.2.). Un tel constat

nous invite également à chercher les fondements de la présence différenciée de l'Etat selon les systèmes de transport. Nous proposons une esquisse de modèle d'interprétation qui sert de support théorique pour les sections suivantes du chapitre. Les politiques de chemins de fer sont envisagées comme le produit de la rencontre entre des idées et des objets. Si les chemins de fer partagent avec les autres systèmes de transport une fonction générale (celle de déplacer des voyageurs et des marchandises), les conditions techniques de leur mise en œuvre (vitesse, coût, rendement, etc.) les distinguent fortement. Les agents de l'Etat se saisissent des propriétés matérielles des chemins de fer pour construire un modèle d'intervention politique conforme aux valeurs qu'ils défendent, aux objectifs qu'ils visent et favorable à leurs intérêts (1.3.).

### **1.1. L'expérience des routes et des canaux**

Les voies de communication n'ont pas toujours intéressé les gouvernants. Selon Jules Dupuit (1804-1866)<sup>76</sup>, ce serait même un « *fait tout récent* » dans la France du XIX<sup>e</sup> siècle (Dupuit, 1853a, p. 847). Si le propos de Dupuit a l'avantage de dénaturer les choses, notons néanmoins que l'intervention de l'Etat dans la gestion des voies de communication est antérieure à la mécanisation des transports propre à la révolution industrielle<sup>77</sup>. Il est difficile de dater précisément quand la puissance publique a commencé à se préoccuper des voies de communication et il faut évidemment se garder de chercher l'origine d'un phénomène social, la réalité étant le plus souvent processuelle et progressant par incrémentation. Retenons simplement que la plupart des historiens considèrent que l'action du ministre Jean-Baptiste Colbert (1619-1683) sous le règne de

---

<sup>76</sup> Diplômé de l'Ecole polytechnique et membre du corps des Ponts et chaussées, Jules Dupuit est un ingénieur et économiste français qui s'intéresse à la gestion technique et économique des transports. Il étudie en particulier la question des frottements et de l'usure des routes pavées. Inventeur du concept de surplus du consommateur, ce membre de la Société d'économie politique est favorable au libre échange et à la liberté de circulation des voitures de roulage. Nous reviendrons plus loin sur ses positions concernant la gestion des chemins de fer.

<sup>77</sup> L'analyse du rôle historique de l'Etat dans l'établissement des voies de communication est à réinscrire dans la pensée « ultralibérale » de Dupuit (Grall et Vatin, 2002 ; Vatin, 2002).

Louis XIV constitue la première forme de véritable intervention de la puissance publique dans la gestion des infrastructures de transport<sup>78</sup>.

Sous l'Ancien régime, la construction et l'entretien des routes ont pendant longtemps relevé de la compétence des autorités locales, des seigneurs, des associations de marchands ou des communautés monastiques. La monarchie française a cependant peu à peu cherché à rationaliser et à monopoliser la gestion des voies de circulation (Picon, 1994a). Le pouvoir royal s'appuyait au XVII<sup>e</sup> siècle sur la constitution d'un service centralisé composé de techniciens, qui fit édifier des routes aux environs de Paris, construisit les premiers canaux et aménageât des cours d'eau pour les rendre navigables (Livet, 2003). Il faut cependant attendre le siècle suivant pour que la question de l'amélioration des voies de transport occupe une place de choix dans les préoccupations des gouvernants. Afin de faire édifier de nouvelles voies de communication, le régent du royaume de France Philippe d'Orléans institue en 1716 le corps des ingénieurs des Ponts et chaussées, bientôt composé d'ingénieurs capables de mener à bien la politique de travaux publics définie par le pouvoir central. Sous l'administration de Turgot (1727-1781), les ingénieurs des Ponts contribuent ainsi à dessiner et à construire un premier réseau routier national reliant les principales villes de France.

Le XIX<sup>e</sup> siècle est celui des voies de communication, symbolisé notamment par la création d'un ministère des Travaux publics en 1830 (Reverdy, 2003) et par la place croissante qu'occupent les ingénieurs polytechniciens du corps des Pont et chaussées dans le développement de tous les nouveaux systèmes de transport<sup>79</sup>. La Restauration et la monarchie de Juillet sont marquées par une augmentation du budget consacré à l'établissement et la réparation des voies de communication. Entre 1815 et 1848, l'Etat français construit 25 000 kilomètres de routes royales et 60 000 kilomètres de routes départementales (Rosanvallon, 1990, p. 220). C'est également au cours de cette période qu'est achevé un réseau articulé de canaux pour la navigation (Ribeill, 1994). Sous le Second empire, si l'Etat continue à construire des canaux et des routes (Reverdy, 1995),

---

<sup>78</sup> D'autres travaux insistent sur l'importance de la création de la charge de Grand voyer de France, initialement accordée à Sully (1559-1651) par Henri IV (Reverdy, 1995).

<sup>79</sup> A partir de la Révolution française, les ingénieurs en charge de la construction des ouvrages d'art et des grandes infrastructures sont ceux qui, passés par l'Ecole polytechnique, sont sortis dans la botte et ont choisi comme école d'application l'Ecole nationale des Ponts et chaussées. Ceci est encore largement valable aujourd'hui.

ce sont surtout les chemins de fer qui sont au cœur de la politique des travaux publics. La politique des chemins de fer français s'inscrit donc dans une histoire longue de l'intervention de l'Etat dans les voies de communication.

## 1.2. Diversité organisationnelle des systèmes de transport français

Si l'Etat français est historiquement présent dans l'organisation de tous les systèmes de transport du pays, la nature de son intervention est variable. Bernard Grall note ainsi que « *les chemins de fer s'opposent moins à la route sur un plan technique que sur un plan organisationnel* » (Grall, 2003, p. 257). Lorsque l'on parle de « système de transport », on désigne deux choses différentes qu'il est nécessaire de distinguer ici. *Primo*, on se réfère à la *voie de transport*, c'est-à-dire, selon le cas, à la voie de chemin de fer, à la route ou à la voie d'eau<sup>80</sup>. *Secundo*, on se réfère aux *véhicules de transport* qui circulent sur ces voies : la locomotive, ses wagons et ses voitures pour les chemins de fer, la voiture et ses équidés pour la route, le bateau et son remorqueur pour la voie d'eau. Les ingénieurs et les économistes du XIX<sup>e</sup> siècle considèrent généralement la production du service de transport comme l'articulation de trois « machines » : un moteur (cheval ou locomotive), un engin tracté (bateau, voiture ou wagon) et une voie (canal, rivière, chaussée ou chemin de fer). Pour simplifier la lecture, nous regroupons ici l'engin moteur et l'engin tracté, que nous nommons « véhicule de transport », en opposition à la « voie de transport ». C'est de l'organisation de ces deux *systèmes de transport*, entendu comme la combinaison d'une voie de transport et d'un ou plusieurs véhicules empruntant cette voie, qu'il est question ici. Nous nous appuyons sur un ensemble de travaux anciens et contemporains pour procéder à une comparaison terme à terme de l'organisation des systèmes de transport routier, ferroviaire et par voie d'eau (Chevalier, 1852a, 1852b ; Blaise, 1853 ; Dupuit, 1853b, 1853c, 1853a ; Le Sueur, 1989, 1992 ; Ribeill, 1994 ; Le Sueur, 1997 ; Neiertz, 1999). Nous nous intéressons aux conditions de tracé, de construction, d'exploitation, de financement et d'usage de ces voies de transport. Le Tableau 2 ci-après propose une synthèse des différentes dimensions.

---

<sup>80</sup> Pour être plus précis, une voie d'eau est un système de transport hydraulique composé de deux espaces : d'une part, une voie navigable, d'autre part un ruban de terre qui la longe. L'aménagement des berges est essentiel : jusqu'au développement de la machine à vapeur et son introduction à bord des bateaux, les berges sont empruntées par les chevaux qui remorquent les véhicules.

	<b>Systèmes de transport</b>		
	<i>Routes</i>	<i>Canaux</i>	<i>Chemins de fer</i>
<b>Tracé de la voie</b>	Etat	Etat	Etat
<b>Construction de la voie</b>	Etat	Etat ou compagnies privées	Compagnies privées et Etat
<b>Exploitation de la voie</b>	Etat	Etat et compagnies privées	Compagnies privées
<b>Financement de la voie</b>	Impôt	Péage et impôt, puis uniquement impôt	Péage et impôt
<b>Propriété des véhicules circulant sur la voie</b>	Compagnies privées et particuliers	Compagnies privées	Compagnies privées
<b>Accès à la voie</b>	Libre	Libre	Limité à la compagnie propriétaire de la voie
<b>Encadrement du prix de transport</b>	Non	Tardif	Oui, pour le transport de marchandises et de personnes
<b>Contraintes de circulation</b>	Non	Non	Obligation de transporter, de fréquence, de ponctualité, de confort, etc.

**Tableau 2.** L'organisation des transports en France au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle

Le modèle de gestion des *voies routières* au XIX<sup>e</sup> siècle continue celui qui prévalait sous l'Ancien régime. Les ingénieurs des Ponts et chaussées bénéficient d'un monopole sur le tracé, la construction et l'exploitation des routes. Les chaussées relèvent du pouvoir de l'Etat. Si certains économistes réclament de financer les routes en mettant en place un système de péage, la puissance publique fait un autre choix. Ce sont les contribuables qui financent l'établissement et l'entretien des routes qui sillonnent le pays. Il est vrai que certains ponts suspendus construits au début XIX<sup>e</sup> siècle ont à l'origine fait l'objet de concessions, les voitures souhaitant l'emprunter devant s'acquitter d'une taxe de passage. Mais de telles situations restent mineures au regard du fonctionnement global du système routier. Par ailleurs, l'administration finit par considérer que ces péages sont néfastes, car ils limitent les flux de circulation. Ces droits de passage sont, pour la plupart,

supprimés au cours de la seconde moitié du siècle. Les véhicules qui roulent sur la route sont des voitures hippomobiles (diligences, malles-postes, voitures de roulage, etc.) appartenant à des particuliers ou à des compagnies de transport. S'il existe une réglementation encadrant l'activité de roulage, celle-ci reste limitée et il n'existe en particulier aucune « obligation de transporter » à l'image de celle qui existera dans les chemins de fer, la régulation de l'activité se faisant par le jeu de la concurrence.

L'administration (par l'intermédiaire du corps des Ponts et chaussées) joue également un rôle essentiel dans le tracé et la construction des voies d'eau artificielles. Au début du siècle, les canaux sont établis et exploités par l'administration, qui gère la plus grosse partie du réseau et, dans une moindre mesure, par des compagnies privées qui bénéficient de concessions solidement encadrées par l'Etat. A partir des années 1850, les canaux sont cependant peu à peu repris par l'administration, qui en devient presque l'unique exploitant. Les véhicules qui circulent sur les voies d'eau artificielles sont à l'origine soumis à un droit de passage (variable selon la voie empruntée, le poids et le type de marchandises transportées), qui vise à couvrir l'intérêt du capital ayant permis son établissement ainsi que les frais d'entretien. La faiblesse des tarifs, le mauvais calcul des niveaux de péage, mais également le mauvais état et l'inachèvement de nombreux canaux font de ces derniers des activités généralement déficitaires ou de faible rapport et financées en grande partie par l'impôt. A partir de 1880, les taxes de passage sont finalement supprimées et la navigation sur les canaux devient quasiment gratuite. Les conditions d'usage des canaux sont en grandes lignes analogues à celles des routes. Au XIX<sup>e</sup> siècle, « *l'exploitation commerciale d'un bateau est totalement libre. Tout citoyen peut créer une entreprise de navigation ou un service de traction, débattre sans aucune contrainte des conditions du transport* » (Le Sueur, 1992, p. 70). Les véhicules qui circulent sur les canaux (bateaux tirés par des chevaux, bateaux à vapeur ou péniches tractées par des remorqueurs, selon les époques) appartiennent à des compagnies privées. La plupart des flux concernent des marchandises, tandis que les transports de personnes sont plus rares. La réglementation sur le transport par voie d'eau reste très limitée jusqu'à l'entre-deux-guerres. C'est seulement à partir des années 1930, avec l'instauration de deux décrets instituant un contrôle des prix de transport par l'administration, que l'organisation du marché commence à faire l'objet d'un véritable encadrement (Truchy et Murat, 1953, p. 99). Les contraintes de service public, et notamment l'obligation de transporter, sont en revanche étrangères au transport par voie d'eau.

Pour rappel, la gestion des *chemins de fer* repose sur un modèle d'économie mixte. C'est l'administration qui fixe le tracé des lignes ferroviaires, lesquelles sont financées conjointement par des capitaux publics et privés. Par le biais de l'impôt, l'Etat finance l'« infrastructure » ferroviaire, c'est-à-dire le terrassement et la construction des ouvrages d'art (établissement de ponts et percement de tunnels). Les compagnies ont à leur charge la « superstructure », c'est-à-dire l'établissement des installations fixes (pose du ballast et des rails, en particulier). En matière d'exploitation, hormis les réseaux contrôlés par l'administration à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, c'est le système de la concession qui prévaut. Les chemins de fer français sont gérés par des compagnies privées et encadrés par le corps des Ponts et chaussées. Le système d'usage des voies de chemins de fer fonctionne selon un modèle original. Les lignes de chemins de fer sont des monopoles exploités par les compagnies qui en sont propriétaires. Chaque compagnie est autorisée à percevoir une rémunération des usagers (les voyageurs et les propriétaires des marchandises transportées). Ces *tarifs*, dont le niveau maximal est fixé par l'Etat, sont composés d'un *péage* à acquitter pour emprunter la voie et d'une *taxe de transport* qui rémunère le service de transport à proprement parler. Outre l'encadrement tarifaire, l'Etat impose aux compagnies une série de contraintes d'exploitation : obligation de fréquence des trains, garantie de ponctualité, obligation de transporter et d'égalité de traitement, obligation de confort, etc.

### **1.3. Déterminants culturels et matériels des politiques ferroviaires**

Pourquoi les transports ferroviaires, routiers et par voie d'eau sont chacun organisés d'une manière différente ? On peut émettre une première hypothèse. La puissance publique serait *mécaniquement* amenée à intervenir de cette façon dans les chemins de fer du fait du fonctionnement technique de l'activité. Un tel principe aboutit à une proposition logique : un système de transport donné doit en principe être organisé de manière *relativement* analogue, quel que soit le pays considéré. Une comparaison rapide des chemins de fer en France et en Grande-Bretagne invalide l'hypothèse du déterminisme technologique. Nous avons indiqué dans le premier chapitre que le développement des chemins de fer britanniques est le seul fait d'entrepreneurs privés, l'Etat étant quasiment absent du secteur, y compris en matière de régulation. L'intervention des pouvoirs publics britanniques se réduit *grosso modo* à conférer aux

compagnies privées de chemins de fer le droit régalien d'expropriation – ce qui n'est pas rien –, condition préalable à l'établissement de toute voie ferrée. L'observation des autres systèmes de transport du pays débouche sur un constat similaire. S'il existe quelques routes et canaux construits, financés ou gérés par l'Etat, de telles situations sont exceptionnelles. En Grande-Bretagne, la gestion des voies de communication relève de l'initiative privée, ce qui signifie que la construction et l'entretien de ces voies sont pris en charge par ceux qui en ont l'usage. *A contrario*, en France, c'est l'Etat qui finance et organise en grande partie le fonctionnement des canaux, des routes et des chemins de fer.

Partant de ce constat, certains sociologues font l'hypothèse que les formes organisationnelles des activités économiques doivent être ramenées aux institutions nationales qui les ont façonnées. Cette thèse est défendue par Frank Dobbin (1994) dans *Forging Industrial Policy*, ouvrage consacré à la genèse des politiques de chemins de fer dans trois grandes nations ferroviaires : les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et la France. Le sociologue établit un lien entre les formes nationales d'intervention dans les chemins de fer et les « cultures politiques » (*political cultures*) propres à chaque Etat-nation. L'auteur affirme que « *les cultures façonnent la manière dont les nations perçoivent les problèmes et y répondent* » et, plus particulièrement dans le cas de son étude, que « *les caractéristiques des cultures politiques propres à chaque pays ont façonné les stratégies des politiques industrielles naissantes* »<sup>81</sup>. Ainsi faut-il voir dans la trajectoire particulière qu'emprunte chaque politique industrielle un produit des représentations nationales de la rationalité et de l'efficacité économiques. L'auteur souligne les correspondances qui existent entre les valeurs et les rapports de force politiques d'une part, l'organisation économique de chaque pays d'autre part. Aux Etats-Unis, une place importante est accordée aux pouvoirs locaux (*community sovereignty*) et la concurrence marchande est valorisée : ces valeurs se traduisent dans l'organisation du transport ferroviaire du pays. En France, la souveraineté de l'Etat central (*central state sovereignty*) est un principe politique fondateur : ce principe se donne à voir dans le processus de planification des activités ferroviaires. En Grande-Bretagne, c'est l'importance accordée à la souveraineté des individus (*individual sovereignty*) qui explique la nature de la politique des chemins de fer, en particulier la volonté de renforcer des petites entreprises, quitte à aller à l'encontre de certains mécanismes de marché (Dobbin, 1994, p. 214-217 et *passim*).

---

<sup>81</sup> « *Culture shapes how nations perceive and respond to problems. (...) Characteristics of political culture shaped emergent industrial policy strategies* » (Dobbin, 1994, p. 22).

La thèse défendue par Frank Dobbin s'inscrit dans un courant plus large qui regroupe des travaux sociologiques portant sur une pluralité d'objets. Elle fait par exemple écho à la thèse controversée de Philippe d'Iribarne sur les cultures nationales<sup>82</sup>. Selon d'Iribarne, chaque pays organise et gère à sa manière les relations sociales au sein des entreprises. Ces modèles de gestion des firmes doivent directement être rapportés aux « traditions nationales », que l'auteur décrit à partir d'une étude de terrain sur trois usines, situées en France, aux Etats-Unis et aux Pays-Bas et appartenant à la même maison-mère. L'auteur en conclut que la tradition qui caractérise la France et qui structure les rapports socio-économiques au sein des firmes du pays est la « logique de l'honneur » : celle-ci plonge ses racines dans les ordres de la société d'Ancien régime. Pour comprendre les Etats-Unis, il faut avoir en tête le rôle structurant que joue la culture du marché et du contrat dans le pays, dont les fondements sont conformes aux idéaux puritains de l'Amérique du Nord du XVIII<sup>e</sup> siècle. Dans le cas des Pays-Bas, l'auteur souligne le rôle joué par l'esprit du consensus et du compromis, qui renvoie aux conditions historiques de l'unification du pays à partir du XVI<sup>e</sup> siècle.

La thèse des modèles nationaux est au cœur de nombreux autres travaux de sociologie de l'économie, de la gestion, des organisations et des professions. Michel Crozier, dans la quatrième partie du *Phénomène bureaucratique*, insiste sur les « harmoniques » ou analogies qui existent entre les modèles organisationnels propres aux entreprises étudiées, le modèle d'éducation français et la culture française (Crozier, 1963). Maurice, Sellier et Silvestre (1979, 1982) ont montré à travers une étude comparative entre l'Allemagne et la France que les rapports salariaux qui caractérisent chaque pays sont articulés aux systèmes nationaux d'éducation. Les auteurs, qui refusent tout attachement « culturaliste », qualifient leur approche de « sociétale ». Plus récemment, à partir d'une étude comparative entre les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et la France, Marion Fourcade (2009) a montré que les manières d'être économiste, d'organiser les sciences économiques et de concevoir le fonctionnement de l'économie varient selon les pays et forment des ensembles relativement consistants au sein de chaque espace national. La perspective développée par Frank Dobbin est évidemment stimulante et nous

---

<sup>82</sup> Dobbin a d'ailleurs écrit dans la revue *Sociologie du travail* (Dobbin, 2001) une note de lecture de *Culture et mondialisation* (d'Iribarne, 1998), ouvrage qui reprend et prolonge une thèse initialement développée dans *La logique de l'honneur* (d'Iribarne, 1989). La note de lecture très positive de Frank Dobbin contraste avec les nombreuses critiques dont font l'objet les travaux de d'Iribarne en France (Friedberg, 2005 ; Maurice, Sellier et Silvestre, 1992).

repreons à notre compte ses critiques à l'encontre des travaux d'économie et de gestion qui défendent la thèse du *one best way*. Néanmoins, il nous semble que le sociologue accorde une place trop importante aux idées politiques pour expliquer l'organisation des activités productives. Les limites du modèle institutionnaliste, qui apparaissent en filigrane dans le livre de Dobbin, deviennent en revanche évidentes dès lors que l'on substitue une approche intersectorielle à la perspective internationale adoptée par l'auteur.

On peut bien sûr imaginer que les rapports de force et les représentations de l'ordre politique dans un pays donné varient selon les secteurs économiques considérés, ce qui expliquerait alors pourquoi les chemins de fer ne sont pas organisés en France comme les routes ou les canaux. Ce ne serait finalement là qu'adopter une approche pluraliste des élites, en considérant qu'il existe des groupes d'acteurs différents à l'origine de la constitution de politiques économiques sectorielles. Néanmoins, la comparaison entre les différents systèmes de transport à laquelle nous avons procédé limite la diversité des contextes institutionnels, puisque toutes ces activités sont dominées par le même groupe d'acteurs : le corps des Ponts et chaussées. Dans son analyse de la politique française des chemins de fer, Dobbin se réfère d'ailleurs au rôle central des grands corps techniques, porteurs d'une conception de l'efficacité économique. L'auteur rappelle par ailleurs que de telles représentations sont héritées de l'Ancien régime et sont relativement stables au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, ce qui contribue à expliquer la cohérence des politiques françaises en matière de chemins de fer.

Saisir les raisons de l'intervention singulière de chaque Etat dans chaque système de transport nécessite selon nous de construire un modèle de pensée hybride qui, tout en gardant la perspective adoptée par Dobbin, considère aussi les effets des propriétés techniques des systèmes de transport. L'hypothèse que nous défendons est que la matérialité des activités productives contribue, conjointement aux idées politiques, à façonner la manière dont elles sont encadrées par la puissance publique. Dans un article consacré à « l'interobjectivité », Bruno Latour se demande pourquoi un berger peut déléguer « à une barrière en bois la tâche de contenir (ses) moutons » et répond que c'est parce que cette barrière n'a « pas la même durabilité, la même dureté, la même plasticité, la même temporalité, bref la même ontologie que (lui) » (Latour, 1994, p. 604). A la question de savoir pourquoi l'Etat français intervient de cette manière dans l'organisation des chemins de fer du pays, nous répondons sur le même modèle que c'est parce que

ceux-ci sont plus rapides, ont un meilleur rendement, nécessitent des investissements très importants et ont une capacité d'absorption des flux supérieure aux autres systèmes de transport. Les raisons de l'intervention de l'Etat dans les chemins de fer doivent donc être analysées à la lumière des avantages comparatifs dont ils bénéficient sur les autres systèmes de transport et qui poussent les ingénieurs des grands corps et les élites politiques à s'y intéresser et à les stimuler, ce qui nécessite du même coup de les encadrer.

Si les propriétés des technologies de transport reposent évidemment sur une assise « objective », le fait de les considérer comme des avantages est en revanche une construction sociale. Par exemple, si l'on se penche sur la question de la vitesse, force est de reconnaître qu'un train est « objectivement » plus rapide qu'un bateau ou qu'une diligence. Mais pour qu'une telle propriété présente une utilité, il faut que certains acteurs la fassent valoir à l'occasion des débats sur les chemins de fer et que l'accélération de la circulation des marchandises et des personnes entre en résonance avec les catégories de pensée des agents de l'Etat. De même, si les chemins de fer sont chers à établir et à exploiter, il n'y a rien de *naturel* à considérer qu'il est inutile de multiplier les dépenses en construisant plusieurs chemins de fer sur un tracé donné dès lors qu'une seule voie est suffisante pour répondre aux besoins de transport. L'organisation du monopole de la voie est un choix politique qui s'appuie certes sur des considérations objectives (les coûts), mais qui dépend également directement des représentations du personnel politique et des ingénieurs du corps des Ponts et chaussées qui le conseillent.

Il faut aussi ajouter que l'essor du rail déstabilise l'ordre social existant. Il remet en particulier en cause certains schèmes d'action et modèles de pensée des ingénieurs des Ponts et chaussées, qui doivent s'emparer de cette nouvelle technologie s'ils ne veulent pas perdre leur hégémonie sur l'organisation des transports du pays. La politique de chemins de fer que les ingénieurs des grands corps contribuent à construire est évidemment attentive aux contraintes imposées par la technique ferroviaire. Mais l'organisation des chemins de fer du pays doit aussi répondre aux objectifs que le pouvoir en place leur assigne et concourir à accroître le bien commun, tout en favorisant l'affermissement du pouvoir de l'Etat et de ses agents. A ce titre, nous envisageons le système ferroviaire comme une institution sociale et matérielle, dans la continuité des travaux de François Vatin (1990, 1996), lequel estime que la sociologie économique et l'économie politique gagnent à adopter un angle « *techno-économique* », autrement dit à

inscrire « *les rapports sociaux dans la matérialité du monde* » (Vatin, 1996, p. 11). Les sections suivantes du chapitre, consacrées successivement aux fonctions politiques et économiques des chemins de fer, reposent sur le cadre analytique que nous venons d'exposer.

## **2. Une conception nationale de l'ordre économique**

La naissance des chemins de fer en France s'inscrit dans un contexte particulier : celui d'une redéfinition de la fonction économique accordée aux systèmes de transport, considérés désormais comme des instruments favorisant la prospérité du pays. Les détenteurs de capitaux accordent cependant aux chemins de fer un faible intérêt en dépit des avantages matériels dont ils bénéficient sur les autres systèmes de transport (2.1.). Une majorité d'élites politiques et administratives pensent cependant que les chemins de fer contribuent au bien commun et qu'il est à ce titre du devoir de l'Etat d'appuyer leur expansion, mais également de coordonner l'initiative privée pour ordonner le marché (2.2.). L'intervention de l'Etat se manifeste en matière de continuité et de cohérence du tracé des voies, mais également dans l'organisation doublement monopolistique et intégrée des chemins de fer français. Le monopole régional du rail vise à limiter l'occupation de l'espace et les déperditions de forces. Il renvoie aussi au fonctionnement technique des chemins de fer, qui rend difficile la concurrence « sur le rail » sans mettre en péril la sécurité des voyageurs et sans risquer d'abîmer un matériel roulant coûteux. L'organisation monopolistique du secteur incite cependant l'administration à cadrer les conditions commerciales d'exploitation du réseau, de manière à limiter les excès des compagnies privées, tentées de tirer parti de l'absence de concurrence. On peut voir là une des raisons de la naissance d'un service public dans les chemins de fer (2.3.).

### **2.1. Transports, richesse et efficacité des chemins de fer**

Si les voies de communication n'ont pas toujours été envisagées comme étant des instruments économiques, cette perspective s'impose cependant lentement en Grande-Bretagne à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle avec l'émergence de la pensée économique libérale. Adam Smith affirme que les « *les grandes routes, les ponts, les canaux navigables, les*

*ports, etc.* » sont des ouvrages qui sont « *propres à faciliter le commerce de la société* » (Smith, 1843, p. 376). En France, c'est surtout à partir du XIX<sup>e</sup> siècle que l'Etat et ses agents prennent véritablement conscience du levier que constituent les transports dans l'accroissement de la puissance économique du pays. Cette nouvelle conception des voies de transport est en particulier visible à travers les écrits des économistes de l'époque spécialistes des transports. Dans l'article « Voie de communication » d'un célèbre dictionnaire d'économie politique<sup>83</sup>, Jules Dupuit déclare ainsi qu'« *établir, perfectionner les voies de communication d'un pays, c'est augmenter le rayon dans lequel peuvent s'effectuer ses échanges, c'est diminuer le prix de revient de la plupart de ses produits, c'est donc contribuer puissamment à sa richesse.* » (Dupuit, 1853a, p. 847). Dans l'article « Travaux publics » de ce même dictionnaire, l'économiste Adolphe Blaise estime que l'utilité d'une route nouvelle, d'un canal ou d'un chemin de fer doit être jugée à l'aune des « *économies de frais que procure le travail exécuté* », des « *relations nouvelles qu'il permet d'établir* », des « *débouchés nouveaux qu'il ouvre à des produits qui ne pouvaient arriver sur le marché* » et des « *consommations qu'il rend possibles par l'abaissement des prix* » (Blaise, 1853, p. 769). Cette nouvelle conception des voies de transport est également partagée aux plus hauts sommets de l'Etat. Dans un discours célèbre qu'il prononce à Bordeaux en octobre 1852, Louis-Napoléon Bonaparte déclare : « *Nous avons d'immenses territoires incultes à défricher, des routes à ouvrir, des ponts à creuser, des rivières à rendre navigables, des canaux à terminer, notre réseau de chemins de fer à compléter. Nous avons, en face de Marseille, un vaste royaume à assimiler à la France. Nous avons tous nos grands ports de l'Ouest à rapprocher du continent américain par la rapidité de ces communications qui nous manquent encore* » (Ministère d'Etat, 1852, p. 1).

Dans la stratégie d'unification et d'extension des marchés, le chemin de fer occupe une place de choix. Selon la plupart des historiens de l'économie, il est même l'un des principaux moteurs de la croissance des économies occidentales au cours de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle (Lévy-Leboyer, 1966). A mesure que les trafics de marchandises et de voyageurs augmentent et que la taille du réseau s'étoffe, l'activité ferroviaire devient ainsi de plus en plus nécessaire à la vie économique. On peut s'interroger sur les « *causes physiques auxquelles les chemins de fer doivent leur*

---

<sup>83</sup> Charles Coquelin et Gilbert Guillaumin (dir.), *Dictionnaire de l'économie politique (tomes 1 et 2)* Guillaumin et compagnie, Paris, 1852-1853.

*avantage* » (Chevalier, 1852b, p. 337 et suivantes), qui expliquent leur imposition sur les autres systèmes de transport et le fait que l'Etat français mise sur leur développement. Les avantages des chemins de fer s'expriment principalement en matière de vitesse (i), de coûts (ii), de puissance (iii), de régularité (iv), de confort et de sécurité (v).

(i) Commençons par la rapidité des chemins de fer. L'utilisation de la locomotive à vapeur leur permet d'atteindre dès les années 1830 une vitesse de transport de 40 kilomètres à l'heure, inégalable par la route et par voie d'eau. Les améliorations techniques au cours des décennies suivantes augmentent encore l'avantage du rail sur les autres systèmes de transport. Dès les années 1840, les chemins de fer permettent d'atteindre en Angleterre les 70 kilomètres à l'heure, temps d'arrêt compris, une vitesse jugée « *non seulement suffisante, mais presque surabondante* » par Michel Chevalier (Chevalier, 1852b, p. 352). En 1852, le train de voyageurs circulant entre Paris à Strasbourg roule même à une vitesse commerciale de 120 kilomètres à l'heure et dépasse largement cette vitesse à l'occasion d'essais.

L'utilité économique de la vitesse varie évidemment selon que l'on transporte des marchandises ou des voyageurs. Les voyageurs y sont particulièrement sensibles, de telle sorte que, partout où il est présent, le chemin de fer bénéficie d'un quasi-monopole pour le déplacement des voyageurs sur moyenne et longue distance. Pour illustrer ce point, on peut évoquer l'histoire de la première ligne « voyageurs » à traction vapeur, lancée en 1830, qui permet de voyager entre Liverpool et Manchester à une vitesse de 40 kilomètres à l'heure. Le succès de la « Fusée » (*The Rocket*) est immédiat : les voyageurs adoptent ce nouveau moyen de transport au point que bientôt, des trente voitures publiques à cheval reliant les deux villes, une seule continue son service (Devaux, 1971, p. 11-12).

Mais il ne faudrait pas non plus minimiser le rôle de la vitesse des chemins de fer pour le transport des denrées. Certes, certaines denrées « *lourdes, encombrantes et de peu de valeur, telles que les engrais, les grains, les fourrages, les charbons, etc. (...) prennent toujours la voie la plus économique, sans égard pour la vitesse* ». Mais les denrées plus précieuses et moins volumineuses, comme « *les produits manufacturés, les denrées coloniales ou les comestibles (...) sacrifient l'économie à la rapidité et à la régularité* » (Perdonnet, 1832, p. 6). Les chemins de fer, couplés au développement de la réfrigération permettent en particulier, au cours de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, d'étendre les

frontières des marchés des denrées périssables, telles que les fruits, les légumes et les produits laitiers. Sur ce dernier marché, François Vatin montre que les progrès de la technique ferroviaire en France au cours de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle modifient le système de distribution de lait frais : « *Grâce à la mise en place d'une collecte organisée le long des réseaux ferroviaires, la production de lait de consommation va s'étendre jusque dans un rayon de cent à cent-cinquante kilomètres autour de Paris* » (Vatin, 1996, p. 19). L'accélération de la vitesse de transport et la densification du réseau permettent par ailleurs à certaines régions productrices de fromage à pâte molle, éloignées de la capitale, de trouver de nouveaux débouchés pour leurs produits.

(ii) Les coûts liés à l'établissement d'une voie de chemins de fer sont plus élevés encore que la construction d'un canal ou d'une route. Les frais de traction sont en revanche moindres que sur la route du fait de la faiblesse des forces de frottement des rails sur les roues – ces frottements sont jusqu'à sept fois moins importants que sur une route (Chevalier, 1852b, p. 338) –, mais aussi et surtout du fait de l'emploi de la vapeur, une force bien plus économique que celle de la traction animale, utilisée pour le transport routier jusqu'au développement du moteur à explosion au XX<sup>e</sup> siècle. Les frais de traction des chemins de fer restent néanmoins supérieurs à ceux du transport par voie d'eau. Dans ces conditions, on peut comprendre l'intérêt d'utiliser les canaux plutôt que les chemins de fer pour les marchandises de faible valeur peu sensibles au temps de transport. Pour les déplacements de voyageurs, traditionnellement pris en charge par la route, l'avantage comparatif des chemins de fer est incontestable : en 1880 Alfred de Foville estime ainsi qu'ils ont permis de baisser en moyenne de 60 % le prix des voyages par rapport au transport par la route (de Foville, 1880, p. 47).

(iii) Les chemins de fer se caractérisent aussi par l'intensité des flux qu'ils peuvent supporter. Au début des années 1850, la puissance de traction d'une locomotive à vapeur est équivalente à celle de 400 chevaux, et il est possible d'atteler deux machines en même temps pour doubler la puissance et augmenter la taille des convois. Or, comme le note Michel Chevalier, « *quel moyen aurait-on d'atteler 400 ou 800 chevaux, ou seulement la moitié et le quart à un convoi ? En supposant que le convoi fût tractionné, comment pourrait-on se procurer le fourrage nécessaire à ces bêtes ? (...) Il faut tenir compte aussi de ce que des chevaux de chair et d'os sont forcés de se reposer après un court trajet ; de sorte que, pour faire le même service qu'une locomotive, il faudrait avoir*

à l'écurie un très grand nombre de bêtes ». (Chevalier, 1852b, p. 339)<sup>84</sup>. Le développement des chemins de fer permet donc de faciliter la gestion d'échanges intenses, au même titre que le transport par voie d'eau (Chevalier, 1852a, p. 268).

(iv) Les chemins de fer se distinguent en revanche plus nettement des voies d'eau en matière de « régularité ». Le chemin de fer ignore en grande partie les contraintes de la nature : sur le modèle des routes, on creuse des tunnels et des ouvrages d'art pour que les chemins de fer traversent les montagnes et franchissent les cours d'eau. La chose est bien différente pour les voies d'eau. Auguste Perdonnet note que « les rivières sont très rarement d'un parcours facile et d'un régime régulier : elles sont toutes plus ou moins sinueuses, parsemées d'écueils, divagantes, torrentielles ou pauvres d'eau » (Perdonnet, 1832, p. 3). Quant aux canaux, Alfred de Foville note que ceux-ci « font en général, pour aller d'un point à un autre, plus de détours que les chemins de fer » (de Foville, 1880, p. 138). En moyenne, les voies d'eau sont environ 25 % plus longues que les voies de chemins de fer, mais les différences entre les deux types d'infrastructure peuvent être bien supérieures. Ainsi, tandis que la distance entre Paris et Orléans est de 121 kilomètres par chemins de fer, elle atteint 217 kilomètres par voie d'eau, ce qui donne une idée des sinuosités que peuvent présenter les voies d'eau naturelles et artificielles. Un canal longe en effet souvent un cours d'eau existant qui permet de réguler son débit et son volume. Les sinuosités des voies d'eau augmentent évidemment beaucoup les frais de construction, d'entretien et d'exploitation, mais également la vitesse de déplacement.

La régularité désigne aussi la disponibilité des infrastructures pour le transport de voyageurs. Hormis à l'occasion des courtes périodes d'entretien quand les voies sont « fatiguées », les chemins de fer sont disponibles toute l'année. Ce n'est pas le cas des voies d'eau. Le transport par rivières est tributaire des crues et des périodes de sécheresse, qui empêchent de circuler dans de bonnes conditions toute l'année. Les canaux doivent être curés régulièrement, ce qui empêche de les utiliser annuellement pendant au moins

---

<sup>84</sup> Economiste influent du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, Michel Chevalier (1806-1879) est aux côtés de Barthélémy Prosper Enfantin (1796-1864) l'un des représentants les plus éminents du courant saint-simonien. Diplômé de l'École polytechnique et membre du corps des Mines, Chevalier devient en 1830 directeur du journal de propagande saint-simonienne *Le Globe* et prône dans l'ouvrage *Le système de la Méditerranée* (1832) la constitution d'un vaste réseau de chemins de fer quadrillant l'espace européen. En 1837, il est envoyé en mission en Amérique du Nord par le ministre de l'Intérieur et des Travaux publics Adolphe Thiers pour étudier le rôle des chemins de fer et des canaux dans le développement du pays. Titulaire de la Chaire d'économie politique du Collège de France, il devient l'un des conseillers de Napoléon III à partir des années 1850.

plusieurs semaines, et sont également dans certaines régions sujets au gel, ce qui vient encore allonger la période de chômage.

(v) Pour les voyageurs, en comparaison de la route, le transport par chemins de fer est plus commode et surtout plus sûr : les chances de mort sont de 20 à 100 fois moindres et les chances de blessure jusqu'à 30 fois moindres que par la route (de Foville, 1880, p. 97 et suivantes).

## **2.2. La rationalité économique des chemins de fer français**

L'expansion des chemins de fer renforce la puissance économique des nations et, partant, celle des Etats par l'intermédiaire des taxes et des impôts qu'ils prélèvent. Cependant, cela ne suffit pas à expliquer pourquoi, en France, la puissance publique a appuyé leur essor ni pourquoi elle les a encadrés de la sorte. Un premier élément d'explication peut être apporté par la compréhension des enjeux financiers liés à l'établissement de chemins de fer. A ses origines, le chemin de fer est considéré en France comme une entreprise risquée : les industriels français ne sont pas convaincus par ce nouveau système de transport et préfèrent investir dans des secteurs rémunérateurs et où, de surcroît, ils sont certains de rembourser les dépenses qu'ils ont engagées. D'autant que les coûts d'établissement d'une ligne de chemin de fer sont encore plus élevés que ceux d'un canal ou d'une route de même longueur. Le libéral Jules Dupuit note que « *l'énormité du capital nécessaire pour établir (une) nouvelle voie restreint à un très petit nombre de personnes la possibilité de l'entreprendre* » (Dupuit, 1853b, p. 340). Le ministre des Travaux publics Jules Dufaure, favorable à l'intervention de l'Etat, estime, lui, qu'« *aucune fortune commerciale, quelque puissante qu'elle soit, ne peut entreprendre, à ses risques et périls, ces immenses et dispendieux travaux* » (Dufaure, 1837, p. 268). La domination libérale de l'espace politique français au XIX<sup>e</sup> siècle empêche cependant toute éventualité de faire de l'Etat un entrepreneur de chemins de fer, comme cela a pu exister en Belgique dans les années 1830. C'est dans ces conditions que la puissance publique choisit d'assurer l'essor de ce nouveau système de transport.

*A contrario*, en Grande-Bretagne, en dépit des coûts élevés des chemins de fer, des lignes sont construites par des entrepreneurs privés sans aucune aide de l'Etat. Certes, la Grande-Bretagne est économiquement plus développée et plus dense sur le plan

démographique : la demande de transport y est donc plus importante. Mais une telle explication n'est pas suffisante. De même, la thèse essentialiste selon laquelle les chemins de fer se seraient étendus plus rapidement en Grande-Bretagne parce que l'« *esprit d'entreprise* » y serait plus vif (Blaise, 1853, p. 769) n'est pas satisfaisante.

L'explication est plutôt à chercher du côté des représentations de l'ordre économique propres à chaque pays. En Grande-Bretagne, une majorité d'acteurs considèrent que les dépenses liées à l'établissement, à l'entretien et à la réparation des infrastructures de transport doivent être supportées par les personnes qui les utilisent, en proportion de leur usage. Cette conception de la justice économique fait écho aux considérations exprimées par Adam Smith, lequel juge paradoxal de vouloir faire payer à tous les Britanniques les coûts liés à l'éclairage et au pavage de Londres, alors même que la majorité des habitants du royaume ne tirent aucun avantage de tels travaux publics (Smith, 1843, p. 384). Les voies de communication – et donc les chemins de fer – ne doivent donc pas être financées par les revenus publics et doivent être construites uniquement à condition que les revenus tirés de leur exploitation permettent de couvrir les frais engagés. Ce n'est pas à l'Etat de décider s'il est judicieux de construire un chemin de fer, mais aux détenteurs de capitaux, prêts à investir pour en tirer des bénéfices. L'allocation efficace des ressources productives se fait donc automatiquement par le jeu du marché, un quelconque soutien de la puissance publique ne pouvant que perturber le bon fonctionnement économique des chemins de fer du pays. A cette conception libérale de l'organisation de l'économie ferroviaire – qui prévaut également aux Etats-Unis –, on peut opposer le modèle *interventionniste* français. En France, les élites de l'Etat reconnaissent volontiers que les voies de communication répondent à des besoins économiques individuels et que les particuliers qui les utilisent en tirent des bénéfices directs. Dans son exposé prononcé à la Chambre des députés en 1837, Jules Dufaure fait ainsi des chemins de fer de « *puissants moyens d'action à tous les genres d'industrie* » bénéficiant à « *l'intérêt privé* » (Dufaure, 1837, p. 266-267). Le député considère cependant, à l'instar des représentations économiques dominantes de l'époque, que la politique du laissez-faire ne peut conduire à une organisation efficace des chemins de fer.

Les schémas de pensée dominants dans le champ politico-administratif sont également partagés par une majorité d'économistes français. La proximité idéologique entre la sphère des élites politiques et administratives et celle des producteurs de savoirs

économiques renvoie pour partie au fait que les économistes professionnels sont souvent issus des « grandes écoles » publiques et des grands corps de l'Etat et ont intériorisé la culture colbertiste de l'administration. Mais surtout, les représentations de ces producteurs autorisés de discours économiques sont souvent indexées aux rapports de force et aux représentations dominantes de l'ordre social au sein de la société et dans le champ du pouvoir. Ainsi ne sera-t-on pas étonné que les recommandations d'une majorité d'économistes, en particulier de ceux qui occupent des postes de pouvoir, entrent en résonance avec les politiques menées par le gouvernement et la haute administration.

Jean-Baptiste Say est l'un des premiers à exprimer clairement, en termes économiques, un paradoxe relatif au financement des infrastructures de transport. L'économiste estime ainsi que l'on peut, « *dans beaucoup de cas, ranger les moyens de communication parmi ces établissements dont Smith lui-même dit ailleurs que, quoique hautement utiles à la société en général, personne en particulier ne se croit assez intéressé à leur existence pour pouvoir en payer les frais* » (Say, 1837, p. 449)<sup>85</sup>. En prenant à sa charge, par le biais du revenu public, tout ou partie des frais liés à la construction et à l'entretien des voies de communication du pays, l'Etat français vient donc corriger une défaillance du marché.

Certains économistes libéraux français se réclamant de la pensée de Say considèrent cependant qu'il n'y a de véritable justice économique que lorsque les travaux publics sont financés par ceux qui en ont l'usage. Ainsi en est-il d'Adolphe Blaise (1811-1886), dit Blaise des Vosges, qui déclare : « *Dans un pays aussi vaste que la France, il y a des parties malheureuses, qui paient toujours et ne reçoivent jamais. Qu'est-ce que les départements montueux des Alpes, des Pyrénées, des Ardennes, des Vosges, ont jamais reçu de l'Etat en retour des sommes qu'ils ont fournies pour les rivières, les canaux, les ports, les chemins de fer du reste de la France ? Moins peuplés, moins représentés dans les chambres, moins appuyés près du gouvernement, trop éloignés pour faire entendre leurs plaintes, ils ont toujours vu déclarer l'utilité publique de travaux dont ils ne tiraient presque aucun avantage, bien qu'ils payassent une large part des frais* »

---

<sup>85</sup> Jean-Baptiste Say (1767-1832) fait référence ici au passage de *La recherche sur la richesse des nations*, où Adam Smith déclare qu'il est du devoir « *du souverain ou de la république (...) d'élever et d'entretenir ces ouvrages et ces établissements publics dont une grande société retire d'immenses avantages, mais qui sont néanmoins de nature à ne pouvoir être entrepris ou entretenus par un ou par quelques particuliers, attendu que, pour ceux-ci, le profit ne saurait jamais leur en rembourser la dépense* » (Smith, 1843, p. 375). Smith ne classe cependant pas les voies de transport dans cette catégorie.

(Blaise, 1853, p. 768). Cette conception de l'intérêt général reste cependant largement minoritaire en France. Et l'on peut faire l'hypothèse d'un lien entre la formation et la trajectoire de l'économiste et ses prises de position. Blaise des Vosges n'est ni issu de l'Ecole polytechnique ni membre d'un grand corps de l'Etat. Il n'a jamais occupé de poste de pouvoir au sein de l'administration française (comme les ingénieurs des grands corps) ou au sein du gouvernement (comme l'ingénieur Clément Colson, qui fut notamment directeur des chemins de fer au ministère des Transports). Administrateur de sociétés, en particulier de la Banque générale suisse impliquée dans le financement de lignes de chemins de fer, Blaise des Vosges est l'un des membres fondateurs de la *Société d'économie politique*, groupe d'économistes opposé à l'intervention de l'Etat dans l'industrie<sup>86</sup>.

Revenons-en aux représentations et croyances partagées par une majorité d'économistes français et notamment chez les ingénieurs du corps des Ponts et chaussées convertis à l'économie. L'idée dominante est que si les détenteurs de capitaux ne sont pas prêts à investir dans les chemins de fer, c'est aussi parce qu'ils ne sont pas en mesure d'évaluer précisément les « profits » qu'ils pourraient en tirer à terme. Les voies de communication ont des effets économiques profitant à la collectivité dans son ensemble. Ces « *bénéfices indirects* » (Colson, 1929, p. 3) qui enrichissent le pays sont liés à l'abaissement du prix de revient des transports. L'économie étant un système, cette baisse du prix des transports profite aussi à ceux qui n'ont pas un usage direct des chemins de fer et génère mécaniquement une diminution des frais de production favorable à l'agriculture, au commerce et à l'industrie (Colson, 1929). Selon Léon Walras (1834-1910), l'expansion des chemins de fer est aussi dans l'« *intérêt de la société* », en ce qu'il permet aux savants de se rendre aux congrès organisés sur tout le territoire et au-delà des frontières, aux journaux de circuler rapidement sur l'ensemble du territoire et aux grandes villes de devenir des espaces d'échanges scientifiques et industriels (Walras, 1875, p. 9).

L'idée selon laquelle les effets produits par le développement des voies de communication en général et des chemins de fer en particulier sont littéralement *incalculables*, tout en assurant que la dépense est moins importante ou en tout cas compensée par l'utilité qu'ils apportent, n'est pas le fait de quelques économistes. Elle est,

---

<sup>86</sup> C'est ce qui ressort des quelques éléments biographiques que nous avons recueillis sur Blaise des Vosges.

selon le libéral Paul Leroy-Beaulieu qui la déplore, au cœur des raisonnements des ministres et des députés favorables à l'essor du rail. Le personnel politique se réfère ainsi à une « *utilité indirecte* » des chemins de fer qui, sans être « *suffisamment productrice pour indemniser les capitaux* », profite largement de manière diffuse à l'ensemble de la nation (Leroy-Beaulieu, 1900, p. 155).

Le raisonnement économique qui prévaut en France dans les hautes sphères de l'Etat est donc que, en choisissant d'établir de nouvelles voies de communication uniquement si les péages permettent de rembourser les dépenses engagées, on empêche non seulement à beaucoup de gens d'en faire usage alors même qu'ils en ont l'utilité, mais en plus on prive la nation d'un puissant moteur de développement de l'économie. Tandis qu'en Grande-Bretagne, le chemin de fer est seulement perçu comme un *outil économique*, la France en fait également un *levier*, « *un moyen puissant d'ouverture des débouchés, et par cela même un énergique stimulant de la production économique* » (Walras, 1875, p. 17). Voilà pourquoi les élites politiques et administratives accordent à l'Etat un rôle « *propulsif* » (Leroy-Beaulieu, 1900, p. 17). Elles jugent que seule la puissance publique est capable de faire construire des lignes là où les revenus qu'elles dégagent ne peuvent pas couvrir les frais de construction et d'exploitation et qui, pourtant, enrichissent le pays. C'est à ce titre que l'on considère comme juste et rationnel économiquement de mettre en place un système de compensation<sup>87</sup>. L'Etat français n'est pas seulement l'« *hélice* » de l'économie, il en est aussi le « *gouvernail* » (Leroy-Beaulieu, 1900, p. 17). Il guide l'industrie privée afin d'orienter son action en direction d'objectifs bénéficiant à la nation dans son ensemble. Guider le développement des transports ferroviaires s'avère d'autant plus nécessaire que l'efficacité économique de l'activité dépend de la cohérence du tracé du réseau.

Pour être plus précis, c'est la réunion des différents chemins de fer locaux ou régionaux qui fait la force et l'efficacité de l'activité. Les activités de transport « *présentent ce caractère spécial de ne pouvoir atteindre leur but qu'en exécutant un ensemble d'ouvrages pour lesquels il faut absolument occuper ou traverser des terrains*

---

<sup>87</sup> L'absence de rentabilité d'une ligne de chemins de fer ne signifie pas qu'elle ne pourrait en aucun cas s'autofinancer. Les compagnies sont en effet également souvent mal gérées. A quoi il faut ajouter que le principe de tarification adopté par les compagnies (à savoir, se caler systématiquement sur le tarif maximum légal) n'était peut-être pas toujours le plus adapté pour générer des bénéfices. C'est du moins la thèse défendue par Walras (Walras, 1875, p. 11-16).

*étendus, dans des emplacements déterminés et contigus* », déclare ainsi Clément Colson (Colson, 1929, p. 3)<sup>88</sup>. La puissance publique estime en particulier important de faciliter le déplacement des marchandises et des voyageurs en minimisant les ruptures de charge, qui sont à la fois une source d'ennui et font gaspiller du temps. Il faut par ailleurs que le tracé des lignes soit continu, ce qui nécessite que les compagnies de chemins de fer raccordent leurs rails à ceux des autres compagnies, en créant des gares communes qui jouent le rôle de point de transit pour les voyageurs et marchandises circulant d'un réseau à l'autre (Colson, 1929, p. 297). Or, les sections de lignes devant être construites pour permettre l'embranchement entre les différents réseaux sont dans certains cas peu rentables, voire déficitaires. D'où l'impossibilité de laisser les compagnies définir elles-mêmes le tracé de leurs lignes, au risque de voir naître un réseau peu cohérent, comme c'est le cas en Grande-Bretagne. L'Etat doit contraindre les compagnies à construire des lignes qui satisfassent les besoins du plus grand nombre. Il est le garant de la constitution d'un réseau techniquement efficace et économiquement utile. En fait, l'idéal de l'Etat français est un idéal de fluidité des transports de personnes et de marchandises, sans goulot d'étranglement, ni ralentissement, avec le minimum d'adhérence. Les biens et les hommes doivent, comme le capital, circuler sans entraves, avec l'appui de la puissance publique quand cela s'avère nécessaire.

### **2.3. Le double monopole**

Le modèle interventionniste français est également singulier du point de vue de l'organisation de la concurrence. Comme nous l'avons montré dans la première partie du chapitre, à la différence des chemins de fer britanniques et états-unis où la concurrence est la règle, les chemins de fer français sont organisés sous la forme d'un double monopole intégré : sur chaque trafic, une seule compagnie bénéficie du droit de construire une voie de chemin de fer dont elle seule a un droit d'usage.

---

<sup>88</sup> Clément Colson (1853-1939) est un haut fonctionnaire et économiste influent politiquement au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Diplômé de l'Ecole polytechnique et membre du corps des Ponts et chaussées, il est successivement dans les années 1880-1890 chef de cabinet du ministre des Travaux publics, directeur général-adjoint, puis directeur général des chemins de fer et occupe ensuite d'autres postes dans la haute administration. Il enseigne l'économie des transports à l'Ecole des hautes études commerciales (1895-1908) et professe l'économie politique à l'Ecole nationale des Ponts et chaussées (1892-1909), à l'Ecole libre de sciences politiques (1909) et à l'Ecole polytechnique (1914-1929).

On peut inscrire le monopole de la voie de chemin de fer dans ce que Bernard Grall appelle une logique d'« *économie de forces* » (Grall, 2003). Cette manière qu'ont les ingénieurs des Ponts et chaussées du XIX<sup>e</sup> siècle de se représenter l'économie des transports puise ses fondements dans la mécanique industrielle. Elle pose comme condition de l'efficacité économique la minimisation des forces dépensées pour un « *effet mécanique utile* » : ici, le transport d'une marchandise ou d'un voyageur sur une distance donnée (Grall, 2003, p. 261). Comme la technologie ferroviaire de fer se caractérise par des frais d'établissement élevés, par des rendements d'échelle croissants<sup>89</sup> et par sa forte capacité d'absorption des trafics, les ingénieurs concluent que toute organisation économique non monopolistique aboutit nécessairement à des « *déperditions de force* » (Blaise, 1853, p. 770). En conséquence, ils recommandent aux pouvoirs publics d'empêcher toute forme de concurrence. De telles conclusions tranchent avec les représentations britanniques et américaines de l'efficacité économique en matière de transport ferroviaire : dans les deux pays, on cherche à favoriser la concurrence pour rationaliser le fonctionnement du secteur. On y voit là une garantie de l'organisation efficace du marché ferroviaire (Dobbin, 1994).

Loin d'être seulement portée par les ingénieurs des Ponts et chaussées, le principe du monopole de la voie est sans doute un des principes les plus partagés par les économistes français, y compris par les libéraux. Léon Walras y adhère totalement et déclare à ce titre : « *l'établissement et l'exploitation d'une voie ferrée, comme ceux d'une route ou d'un canal échappent (...) par nature à la concurrence* » (Walras, 1875, p. 11). Le libéral Adolphe Blaise note lui aussi que compte tenu des coûts élevés liés à leur établissement et à leur entretien, toute forme de concurrence mettant en jeu plusieurs chemins de fer parallèles aboutit nécessairement à une situation économique non désirable : soit les compagnies sont amenées à s'entendre au détriment des consommateurs, soit cette concurrence est effective et conduit finalement à la ruine d'une ou plusieurs compagnies, donc à une lourde perte de capital (Blaise, 1853, p. 770). A partir d'une analyse des faits et des lois en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, Clément Colson en arrive à des conclusions proches de celles de Blaise. Colson évoque en particulier la guerre acharnée entre les compagnies de chemins de fer reliant Londres à

---

<sup>89</sup> « *Les mêmes frais de premier établissement, et jusqu'à un certain point d'exploitation, y sont susceptibles de se répartir sur un nombre de produits plus ou moins considérable* », dit Léon Walras, justifiant par là le « *monopole économique* » des chemins de fer (Walras, 1875).

Leeds, à Liverpool et à Manchester. Les compagnies, voyant qu'une telle guerre des prix les conduisait toutes à la ruine, décidèrent finalement de mettre en place un système d'égalité des prix quel que soit le tracé emprunté. Puis, dans un deuxième temps, d'un commun accord, elles relevèrent toutes leurs prix dans des proportions importantes. Colson en conclut que « *le monopole est la conséquence nécessaire de cette situation* » et étend sa recommandation à toutes les activités organisées en réseau (Colson, 1929, p. 545). Même le très libéral Jules Dupuit est favorable au monopole des chemins de fer et juge qu'il vaut mieux une bonne affaire, rentable, plutôt que deux mauvaises (Dupuit, 1853b, p. 340).

Si l'on peut estimer, à la suite de Colson, que « *nulle part on a eu la volonté de construire plusieurs chemins de fer desservant absolument le même trafic* » (Colson, 1929, p. 339), encore faut-il rappeler qu'en 1837, deux compagnies se voient autoriser à construire un chemin de fer entre Paris et Versailles, l'une sur la rive droite, l'autre sur la rive gauche. L'ingénieur Michel Perreymond se désole ainsi de la construction simultanée de ces deux lignes et soutient qu'une telle entreprise a fait perdre à la richesse publique une somme considérable, de l'ordre de 50 à 60 millions de francs (Perreymond, 1843, p. 89)<sup>90</sup>. Notons cependant qu'il s'agit là de la seule expérience de concurrence directe en France, l'établissement simultané de ces deux chemins de fer ayant en quelque sorte joué le rôle de vaccin et préservé le pays de l'exécution future de lignes doublon.

Dans l'Hexagone, les voies de chemins de fer sont donc perçues par les ingénieurs d'Etat et par les élus comme des activités *naturellement monopolistiques*, quoique la notion de « monopole naturel » soit encore peu utilisée (Mosca, 2008). Si les arguments en faveur du monopole de la voie sont rarement exprimés par les élites de l'Etat aussi clairement que par les économistes, c'est bien la même logique qui les conduit à interdire la concurrence. Dans la classe politique, le double monopole des chemins de fer fait consensus.

A ces arguments purement économiques viennent se joindre des arguments pratiques. Si la construction des chemins de fer américains s'apparente à une conquête d'espaces vierges, la situation géographique de la France pose en revanche de vrais problèmes pratiques à la multiplication de voies ferrées. La construction de lignes est

---

<sup>90</sup> Voir aussi Teisserenc (1841, p. 387-389).

consommatrice d'espace et nécessite au préalable une phase d'expropriation. Cette contrainte concerne d'ailleurs toutes les infrastructures en réseau. Ainsi Léon Walras (1875) estime que « *de même qu'une commune ne peut autoriser un nombre indéfini d'entrepreneurs à enfouir des tuyaux dans les rues, de même l'Etat ne peut autoriser un nombre indéfini d'entrepreneurs à acquérir des terrains par expropriation entre une ville et une autre* » (Walras, 1875). Dans les travaux des ingénieurs des Ponts et chaussées ou dans les propositions de loi faites à la Chambre des députés, nous n'avons cependant pas trouvé de trace de cet argument de l'occupation de l'espace. L'argument n'est donc sans doute pas aussi central que celui du monopole naturel des voies de chemins de fer.

Intéressons-nous maintenant aux raisons justifiant le monopole de l'usage de la voie en France. Dès les origines des chemins de fer, le personnel politique, les ingénieurs en charge des chemins de fer et les économistes se demandent s'il faut autoriser la libre circulation sur les voies de chemins de fer. A l'occasion des débats sur le chemin de fer entre Montbrison et Montrond en 1833, le député de la Loire Jean-Jacques Baude (1792-1862) suggère dans un rapport parlementaire de transformer les entreprises de chemins de fer en simples concessionnaires de voies de transport, à l'image des entreprises qui gèrent les canaux. Il considère en effet que le monopole exclusif de circulation dont bénéficient les quatre compagnies de chemins de fer déjà existantes en France s'apparente à un privilège et freine le développement du transport de voyageurs et de marchandises. Dès lors, ne serait-il pas préférable d'adopter le modèle britannique ? « *Tout le monde use librement des chemins de fer en Angleterre ; les péages en sont assimilés à ceux des canaux, et chacun conduit des wagons sur les uns, comme des bateaux sur les autres* » (Baude, 1833, p. 12). Baude précise néanmoins qu'un chemin de fer anglais est exclusivement exploité par la compagnie qui le possède. Il s'agit du chemin de fer reliant Manchester à Liverpool, qui est aussi la seule ligne sur laquelle est alors utilisée la traction vapeur, toutes les autres n'utilisant encore que la traction animale.

Le plaidoyer de Baude en faveur de la concurrence ferroviaire sur la ligne de chemin de fer de Montbrison à Montrond reçoit un bon accueil au Parlement. Le principe est ensuite étendu sous une forme modifiée dans les années 1830 à d'autres compagnies de chemins de fer à l'occasion de leur établissement, à commencer par la ligne Paris-Saint-Germain en 1835 (Ribeill, 1997b). Comme le décrit en détail Georges Ribeill dans un article consacré au principe et à la pratique du « libre parcours », à l'origine en France

les compagnies de chemins de fer embranchées sur un autre chemin de fer ont la liberté de faire circuler leurs wagons et leurs voitures sur les rails de l'autre compagnie, à condition cependant de leur verser un péage. Cependant, dès les années 1850, au moment où se développe véritablement le transport par chemins de fer, ce principe légal tombe en désuétude. Le principe du libre parcours s'apparente donc rapidement à une autorisation de principe et l'on peut dire qu'en France la liberté de circulation sur les chemins de fer n'a presque jamais existé. En Grande-Bretagne non plus d'ailleurs, la voie et son usage ayant rapidement été intégrés au sein d'un même système.

Sans doute faut-il y voir l'effet du développement de la traction vapeur et de l'augmentation de la vitesse de transport, qui rend beaucoup plus difficile et risquée la circulation sur une même ligne de convois appartenant à des compagnies différentes. Le chemin de fer est en effet un *système de transport guidé* (ou unidimensionnel), dans lequel chaque véhicule ne bénéficie que d'un seul degré de liberté et où, même en cas de nécessité absolue, il n'est pas possible pour un train de se déplacer de manière latérale. Les chemins de fer se distinguent en ce sens des autres systèmes de transport plus « souples », comme la route et le transport par voie d'eau, qui sont des systèmes à deux dimensions. L'impossibilité pour les trains de doubler ou d'être doublés en dehors des gares et des embranchements constitue une contrainte matérielle forte. Elle oblige à procéder à une coordination précise des trains circulant sur une même voie, toute défaillance pouvant en effet avoir de lourdes conséquences. Partant d'un principe pratique selon lequel la coordination s'avère plus facile au sein d'une même administration ou d'une même entreprise qu'entre plusieurs protagonistes, le monopole de l'usage de la voie s'est donc rapidement imposé. C'est donc pour des raisons liées à la sûreté des trafics, pour éviter les dégâts matériels coûteux et les accidents pouvant entraîner des pertes de vies humaines que l'Etat choisit de réunir la voie et la traction au sein d'une même organisation (Grall, 2003, p. 268), faisant du même coup des chemins de fer un système de transport intégré et doublement monopolistique.

Comprendre les raisons du double monopole permet par ailleurs de saisir une partie des raisons justifiant l'existence d'un service public ferroviaire. Les agents de l'Etat souhaitent protéger les voyageurs et les chargeurs captifs des compagnies, susceptibles d'abuser de leur position monopolistique (Guibert, 1956, p. 111). Selon l'économiste Armand Audiganne, l'intervention de l'Etat « *procède tout entière de ce fait,*

*qu'un privilège ayant mis les compagnies en possession d'une partie du domaine public, l'Etat doit veiller sans cesse à ce qu'il ne puisse être exercé contre l'intérêt général.* » (Audiganne, 1862, p. 311). Une compagnie qui se sait à l'abri de la concurrence peut être amenée à fixer ses tarifs de manière anormalement élevée, d'où la nécessité pour l'Etat de fixer un tarif maximal et d'imposer un principe d'égalité de traitement. C'est une logique analogue qui pousse la puissance publique à imposer les obligations de circulation, de confort et de ponctualité, autrement dit à faire des chemins de fer des services publics avant la lettre.

### **3. Les chemins de fer et l'ordre politique**

Si les systèmes de transport sont souvent analysés sous un angle économique, les voies de communication et les véhicules qui les empruntent répondent aussi à des besoins *politiques*. L'urbaniste Maurice-François Rouge considère qu'« *il ne peut y avoir d'ordre humain sans ordre dans l'espace, c'est-à-dire sans ordre de l'espace* » (Rouge, 1944, p. 54). Nous montrons comment les gouvernants utilisent les chemins de fer pour ordonner l'espace et, ce faisant, pour maintenir ou transformer – selon le cas – l'ordre politique. Si toutes les voies de communication contribuent à faire exister la société, à la maintenir d'un seul tenant en solidarissant les différentes parties qui la composent, les chemins de fer remplissent cette fonction unificatrice de manière particulièrement efficace, justifiant de ce fait un appui financier de l'Etat français (3.1.). Les chemins de fer contribuent par ailleurs *activement* au maintien de la souveraineté des Etats. Ils permettent de maîtriser politiquement l'espace national, mais aussi de défendre militairement le territoire, à condition cependant que le réseau soit judicieusement tracé, ce que s'attache à faire en France la puissance publique (3.2.). Les chemins de fer sont enfin au service du renforcement du pouvoir de l'Etat et de ses agents. La constitution d'un vaste réseau ferroviaire est en ce sens à réinscrire dans la continuité des grands projets contribuant au prestige de la puissance publique et des grands corps, mais aussi dans une logique où chaque nation cherche à rayonner grâce à la maîtrise des technologies (3.3.).

### 3.1. Un instrument d'unification et de cohésion sociale

Selon Jean-Baptiste Say, de même que la parole permet d'échanger des idées et l'écriture de communiquer des pensées à distance, les voies de communication permettent aux individus de se mouvoir (Say, 1837, p. 447). En ce sens, elles facilitent les échanges de toute nature entre les hommes. On peut y voir à ce titre l'une des conditions essentielles de l'existence des sociétés. Selon Dupuit, en l'absence de sentiers, de rues, de chemins et de routes permettant de relier les espaces, il ne peut y avoir de vie sociale (Dupuit, 1853c, p. 555). L'Etat est attaché à cette « vie sociale », car toute force souveraine tire sa puissance de la *collectivité humaine* qu'elle domine. La France est un territoire géographiquement morcelé, composé de régions contrastées où vivent des populations culturellement voire ethniquement disparates (Le Bras et Todd, 2012, 2013). La naissance de l'Etat français est le produit d'un effort continu pour embrasser sous une même loi la diversité des peuples qui vivent à l'intérieur des frontières du territoire (Legendre, 1968). L'unité politique de la France nécessite que les populations partagent un minimum de pratiques et de représentations collectives. Or, l'existence d'un *consensus moral* présuppose l'*unité physique* du territoire.

La construction de voies de communication par l'administration, qui entend favoriser cette unité politique physique, s'exprime dans les années 1820 à travers le programme de travaux publics lancé par le directeur des Ponts et chaussées Louis Becquey (Le Sueur, 1997, 1989 ; Caron, 1997 ; Montel, 2012). Dans un *Rapport au Roi sur la navigation intérieure de la France*, l'ingénieur et Conseiller d'Etat expose les ambitions de ce projet de grande envergure visant à construire 10 000 kilomètres de canaux de navigation. Après avoir rappelé « *qu'une des premières conditions de la civilisation (...) consistait dans l'étendue et la facilité des communications* », Becquey souligne que les canaux ont aussi une fonction politique essentielle : unifier le pays et affermir le pouvoir monarchique d'une société fragmentée, du fait de la disparition des institutions de l'Ancien régime : les « *communications de toute espèce dans un pays aussi étendu que la France produisent l'heureux effet de lier entre elles et d'assembler les diverses parties d'un grand tout, ce qui contribue à les maintenir sous une même loi politique et sous un même gouvernement* » (Becquey, 1820, p. 18).

Si le chemin de fer remplit les même fonctions que les autres infrastructures de transport de son temps, cela n'est pas suffisant pour justifier d'investissements publics.

Sous la Restauration et plus encore sous la monarchie de Juillet, le budget alloué aux voies de communication croît fortement. Outre les crédits sans précédent consacrés aux voies navigables, l'administration se lance dans une vaste politique de construction routière (Caron, 1997, p. 45-46). Dès lors, pourquoi s'éparpiller et financer un nouveau système de transport qui viendrait simplement doubler les routes et les canaux existants ? Pour que l'Etat finance le développement des chemins de fer, ses partisans doivent mettre en valeur les bénéfices que la collectivité peut en tirer.

La supériorité des chemins de fer réside dans leur vitesse, qui permet de réduire les distances qui séparent les différentes régions du pays. Les élites politiques y voient un outil au service du renforcement de l'unité nationale, comme l'indiquent les débats à la Chambre des députés. En 1833, le député Charles de Bérigny, rapporteur d'une Commission évoquée dans le premier chapitre, présente ainsi les chemins de fer : *« L'importance des chemins de fer est incontestable, surtout si on les établit convenablement ; car les distances disparaîtraient pour ainsi dire. L'unité de la France, que les étrangers admirent et qui fait notre force, serait plus assurée ; les voyages se multiplieraient, les connaissances s'étendraient, les préjugés s'effaceraient, les peuples de nos anciennes provinces, continuellement, en rapport entre eux, étendraient leurs affections au-delà du pays qui les a vus naître, et bientôt il n'y aurait plus réellement qu'une patrie »* (de Bérigny, 1833, p. 315-316).

Le projet d'établissement de grandes lignes ferroviaires présenté en 1837 par Jules Dufaure reprend le même genre d'arguments. Selon le député, la constitution d'un tel réseau favorise en effet la diffusion de pratiques et de représentations communes à tout le territoire. *« Tout ce qui tend à resserrer les liens de notre unité nationale est au nombre des intérêts les plus pressants du pays. Rien ne pourrait y tendre plus activement que les grandes lignes de fer, ces merveilleuses voies de communication qui, par la rapidité du voyage, engagent les populations à se mêler et confondre les produits de leur territoire et de leur travail. Les extrémités de la France seront plus rapprochées et plus unies, lorsque moins de trois jours suffiront pour franchir la distance qui sépare Lille de Marseille et Strasbourg de Bordeaux »* (Dufaure, 1837, p. 267)<sup>91</sup>. Le rôle unificateur des chemins de fer est également mis en avant par Alexis Legrand, sous-secrétaire d'Etat aux Travaux

---

<sup>91</sup> Selon une estimation à partir d'éléments recueillis notamment dans le travail de Pierre Léon (1993, p. 254), le voyage par diligence entre Lille et Marseille et entre Bordeaux et Strasbourg devait durer dans les années 1830 entre 7 et 10 jours.

publics en 1839-1847, à l'occasion du premier débat d'ampleur au Parlement sur la question des chemins de fer : « *Les chemins de fer répondent merveilleusement à ce nouveau besoin de la société. Ils créent, pour les hommes et pour les choses, une rapidité de circulation jusqu'alors inconnue : en quelques instants, ils portent du centre aux extrémités le mouvement et la vie, et les extrémités, à leur tour, renvoient au cœur de l'Etat le mouvement et la vie qu'elles en ont reçus* » (Legrand, 1838, p. 193-196).

La fonction cohésive des chemins de fer, loin de n'être qu'un argument de circonstance, joue un rôle structurant tout au long des débats du XIX<sup>e</sup> siècle. Les penseurs saint-simoniens, particulièrement influents chez les ingénieurs des grands corps puis au sein du pouvoir sous le Second empire, mettent ainsi en avant le rôle civilisateur du transport ferroviaire. Parce que les chemins de fer permettent d'homogénéiser les conditions de vie et les mentalités des citoyens, les saint-simoniens font de ceux-ci des instruments au service de l'institution d'un nouvel ordre politique et social. Michel Chevalier y voit en particulier un outil permettant d'apaiser les tensions qui traversent la société et divisent les populations. Les chemins de fer, dit-il, donnent aux peuples qui ne se connaissent pas la possibilité de se voir et les inclinent aussi « *à s'aimer et à s'apprécier les uns les autres* » (Chevalier, 1852b, p. 337).

Si le saint-simonisme joue le rôle d'« idéologie d'accompagnement » (Caron, 1997, p. 93) de l'essor des chemins de fer en France, ses thèses s'inscrivent dans un mouvement plus large qui marque tout le siècle et qui trouve des échos dans de nombreux pays européens. En France, au début du XX<sup>e</sup> siècle, alors que le transport ferroviaire est à son apogée, Clément Colson déclare ainsi en introduction du cours consacré aux travaux publics et aux transports qu'il professe à l'Ecole des Ponts et chaussées que « *l'amélioration des moyens de transport permet (...) à la civilisation de mieux pénétrer dans toutes les parties des territoires et cimente l'unité nationale par la fréquence des communications* » (Colson, 1929, p. 3).

L'enjeu de l'unification nationale s'exprime notamment à travers une sorte de souci de l'équité, qui s'amplifie au fur et à mesure que s'étend le réseau de chemins de fer : d'abord à l'occasion du développement impulsé par Napoléon III, ensuite dans le cadre du plan Freycinet (1879) qui, à la fin du siècle, entend « *combler les vides restant* » sur le territoire (Caralp, 1951b, p. 321). Ce dernier plan inclut un principe d'égal accès aux chemins de fer de tous les Français : indépendamment de la taille de la population,

des enjeux économiques locaux ou d'autres facteurs pouvant jouer sur la fréquentation des trains, il est ainsi décidé que sur chaque section de ligne du réseau ferroviaire français doivent circuler quotidiennement au moins trois trains de voyageurs dans chaque sens (Caralp, 1951b, p. 322). La promesse d'un chemin de fer pour chaque clocher est en partie l'expression de stratégies politiciennes : on parle à ce titre de « lignes électorales » pour désigner les chemins de fer aux trafics extrêmement faibles construits sous la pression des députés. Mais le quadrillage de la France est aussi l'expression d'une logique égalitariste visant à éviter que l'abandon de certaines régions ne nourrisse des formes de particularisme. Les chemins de fer, en tant qu'infrastructures de transport, permettent de lutter contre les forces centrifuges latentes, prêtes à morceler un territoire national dont le processus d'unification a duré plusieurs siècles.

L'utilisation des chemins de fer pour unifier les territoires n'est pas propre à la France. Dans de nombreux pays européens, le chemin de fer fut utilisé à cette fin au XIX<sup>e</sup> siècle. En Allemagne, par exemple, Bismarck comprend rapidement l'intérêt de créer un réseau ferroviaire unifié permettant de multiplier les échanges et, par conséquent, de briser les particularismes locaux (Peyret, 1949, p. 42). De la même manière, en Roumanie les chemins de fer favorisent les échanges entre la Valachie, la Transylvanie et la Moldavie, condition nécessaire à l'unification politique du pays (Netedu, 2013).

### **3.2. La souveraineté du territoire**

Selon les élites de l'Etat du XIX<sup>e</sup> siècle, il existe deux conditions irréductibles à l'exercice d'une autorité politique sur un espace donné. Premièrement, il faut que l'Etat se dote d'un ensemble d'institutions permettant le respect des lois et l'exercice de la justice. Deuxièmement, il faut que les frontières du territoire soient protégées contre les attaques venues de l'extérieur, ce qui nécessite la construction d'un système de défense militaire. Les transports en général, et les chemins de fer en particulier, sont perçus comme contribuant à l'exercice de ces « *fonctions primitives de l'Etat* » (Leroy-Beaulieu, 1900, p. 39).

### 3.2.1. *Les chemins de fer comme rênes de gouvernement*

Au XIX<sup>e</sup> siècle, la conception dominante fait de l'Etat un organe de conservation de l'« ordre social ». Son rôle est de maintenir les équilibres entre les forces en présence dans la société, de faire respecter la loi, de protéger les citoyens et de rendre la justice. Pour exercer ses fonctions de police *lato sensu*, la puissance publique se dote d'un ensemble d'institutions appropriées (des casernes, des commissariats de police, des tribunaux, des pénitenciers, etc.) et s'appuie sur le travail d'un ensemble d'agents qui lui sont dévoués (des militaires, des policiers, des juges, des surveillants de prison, etc.). De son côté, le chemin de fer est un outil au service de la « *conquête de l'espace national* » (Léon, 1993 ; Picon, 1994a). La fonction des chemins de fer dans l'administration du pays apparaît directement dans les débats politiques et les textes que nous avons analysés, par exemple dans *l'Exposé des motifs* de la loi de 1842 relative à l'établissement de grandes lignes de chemins de fer, à l'occasion duquel le ministre des Travaux publics Jean-Baptiste Teste défend la fonction politique qu'il attribue aux chemins de fer. « *Les lignes qui ont pour objet de réunir Paris, le siège du Gouvernement, avec les grands centres de population ; (...) donneront le moyen de diriger l'action de l'autorité centrale.* » Elles sont « *des instruments de la puissance publique, des rênes de gouvernement.* » (Teste, 1842, p. 4).

Certains économistes soulignent également la dimension politique du rail et son rôle dans le maintien de la souveraineté des Etats. Dans son article « L'Etat et les chemins de fer », Léon Walras note ainsi la double fonction des chemins de fer. Ceux-ci peuvent être considérés comme des biens « *d'intérêt privé* », permettant de transporter des marchandises ou des personnes voyageant dans un cadre privé. Mais ils restent avant tout des biens « *d'intérêt public* », occupant une fonction essentielle dans le système général de protection et de maintien de l'ordre des pays : « *il faut des routes ou des chemins de fer pour mettre les agents de la force publique à la poursuite des malfaiteurs ; et c'est faute de voies de communication que le brigandage subsiste dans certains pays comme la Grèce et la Sicile (...)* Cette première considération suffirait, à elle seule, pour justifier l'intervention de l'Etat dans les l'établissement des voies de communication et pour motiver de sa part des encouragements et des subventions » (Walras, 1875, p. 8-9). Walras critique Adam Smith et tous les économistes qui, à la suite de celui-ci, considèrent que l'Etat doit concentrer son activité aux questions relatives à la

justice et à la défense nationale. Selon Walras, « *le service des voies de communication, s'il est essentiel à l'exécution de ces services publics, est lui-même, en cela, un service public* » (1875). Promouvoir le chemin de fer, c'est faciliter la circulation des agents de l'Etat et réduire la distance qui les sépare de ceux qu'ils gouvernent. Cette fonction, au cœur du système de transport, s'exprime notamment à travers les facilités de circulation sur les réseaux ferroviaires dont bénéficient certains représentants de l'administration, comme les gardiens de prison, les policiers ou les militaires. Mais c'est surtout la forme radioconcentrique que dessinent les lignes du réseau qui est symptomatique du fait que les chemins de fer sont à l'image de la conception de l'ordre social partagée par les gouvernements successifs, les parlementaires et les ingénieurs des grands corps.

Il est vrai qu'il existe de nombreux facteurs qui contribuent à orienter la forme du réseau : la géographie physique de la France, la distribution spatiale de la population sur le territoire, ou encore la localisation de la capitale du pays. Néanmoins, comment ne pas voir dans l'organisation radiale du réseau ferroviaire français une incarnation spatiale de la tradition centralisatrice française ? Les analyses de Marcel Blanchard dans *Géographie des chemins de fer* (1942) confortent d'ailleurs cette hypothèse. Selon le géographe, il y a « *bien peu (...) d'arguments pertinents pour conclure à un déterminisme géographique décisif sur le fait de nos premières voies* ». L'« *étoilement* » autour de la capitale renvoie plutôt à « *la plus tenace tradition de centralisation* » (Blanchard, 1942, p. 48). Il est l'expression de la soumission du territoire à l'autorité d'un centre politique et géographique. Pour être convenablement administrée, les élites de l'Etat estiment que la France doit être gouvernée par le centre, ce qui s'exprime dans les débats politiques sur les chemins de fer. Les déclarations de Jules Dufaure, en 1837 à la Chambre des députés, est symptomatique de ce schéma de pensée : « *Au centre de ces communications se trouverait la capitale du royaume, et un autre grand intérêt public serait ainsi satisfait ; l'action du pouvoir central, trop souvent dissipée dans une préoccupation trop minutieuse des intérêts locaux, s'exercerait plus prompte et plus puissante que jamais pour les objets qui doivent véritablement appeler sa sollicitude.* » (Dufaure, 1837, p. 268).

### 3.2.2. Des chemins de fer pour protéger les frontières nationales

Venons-en à ce que l'on nomme parfois « *le premier devoir du souverain* » (Smith, 1843, p. 340) : quelles fonctions peuvent donc remplir les chemins de fer dans la protection des frontières nationales ? Pour répondre à une telle question, il faut quitter un instant le monde ferroviaire et s'intéresser aux systèmes de transport *en général*. On peut considérer que les voies de communication occupent une « *fonction annexe* » dans les stratégies de défense nationale, que contrairement à d'autres infrastructures lourdes comme les fortifications, les ports militaires ou les casernes, celles-ci sont *d'abord des objets économiques* permettant de favoriser le commerce et d'étendre les frontières des échanges marchands. C'est par exemple le point de vue que défend Clément Colson en introduction du livre consacré aux travaux publics et aux transports (Livre 5) de son *Cours d'économie politique* (Colson, 1929). Il faut sans doute y voir là le fait que considérer le chemin de fer comme un objet politique rend difficilement calculable son utilité et s'inscrit donc difficilement dans l'économie des transports qu'il bâtit.

L'histoire montre cependant l'existence d'une relation forte entre les stratégies de défense nationale et la question du tracé et de l'établissement des infrastructures de communication. Ce sont principalement pour des raisons militaires que sont construits les premiers grands réseaux routiers, que ce soient les voies romaines ou les voies carrossables de Louis XIV. Quand les chemins de fer apparaissent en France, leur utilité militaire est d'ailleurs rapidement mise en avant par certains ingénieurs. En 1832, Gabriel Lamé et Emile Clapeyron publient un *Mémoire sur les chemins de fer considérés sous le point de vue de la défense du territoire*, où ils exposent les fonctions stratégiques des chemins de fer en cas d'invasion du territoire national. Le chemin de fer « *est un moyen de décupler et au-delà l'agilité de l'armée défensive : l'arme de guerre que nous proposons, instrument d'industrie pendant la paix, servirait au moment du danger à transporter d'un bout du royaume à l'autre, avec une vitesse de six lieues à l'heure* [ce qui correspond à environ 25 kilomètres à l'heure], *une armée entière avec tout son attirail de guerre.* » (Lamé et Clapeyron, 1832, p. 84-85). S'en suivent une présentation détaillée des bénéfices militaires que présentent les *railways* par rapport aux autres systèmes de transport, des considérations pratiques sur l'utilisation des chemins de fer en temps de guerre et sur le nombre de locomotives nécessaires pour transporter une armée

de 20 000 hommes, ainsi qu'une proposition de tracé permettant de répondre à la fois aux besoins du commerce et à ceux de la défense nationale.

Si le mémoire de Lamé et Clapeyron est le premier en date à souligner l'utilité militaire des chemins de fer, de nombreux autres travaux d'ingénieurs développeront par la suite cette idée. Les économistes aussi d'ailleurs. Ainsi, Michel Chevalier, tout en présentant les chemins de fer comme « *des auxiliaires de la paix* », vante leur efficacité dans le déplacement des corps d'armée (Chevalier, 1852b, p. 340-341). L'utilité militaire est également manifeste dans les débats à la Chambre des députés dans les années 1830. Dès 1832, le général Lamarque y défend l'idée que l'emploi des chemins de fer dans l'art militaire serait une révolution semblable à celle que fut l'invention de la poudre à canon (Peyret, 1949, p. 27-28). En 1833, l'ingénieur du corps des Ponts et chaussées Charles de Bérigny déclare ainsi : « *Sous le rapport de la défense, quels avantages ne présentent pas les chemins de fer ! Une armée, avec tout son matériel, pourrait, en quelques jours, être transportée du Nord au Midi, de l'Est à l'Ouest de la France. Un pays qui pourrait ainsi, tout à coup, porter des masses considérables de troupes sur un point donné de ses frontières ne serait-il pas invincible et ne pourrait-il pas obtenir de grandes économies dans son état militaire ?* » (de Bérigny, 1833, p. 315). De même, dans l'*Exposé des motifs* de la loi de 1842 sur les chemins de fer, le ministre des Travaux publics souligne le fait que « *dans peu de temps l'Autriche, la Prusse et la Belgique arriveront par des voies de fer jusqu'à notre frontière du nord. Nous ne pouvons pas tarder un seul instant à diriger sur cette même frontière une ligne de fer* » (Teste, 1842, p. 12). La fonction militaire attribuée au transport ferroviaire est à rapporter à l'instabilité politique de l'Europe du XIX<sup>e</sup> siècle. Alors que tous les pays partageant une frontière avec la France construisent leur propre réseau, l'espoir de « *faire arriver dans une nuit des troupes fraîches et prêtes au combat de Paris aux bords du Rhin, de Lyon au pied des Alpes* » (Chambre des députés, 1837, p. 268) constitue une question essentielle. Les expériences de guerre dans lesquelles les chemins de fer ont joué un rôle crucial renforcent cette impression.

### **3.3. Un outil de gloire et de prestige**

Les infrastructures de transport – et donc les chemins de fer – sont enfin au service de la gloire de l'Etat. Sous l'Ancien régime déjà, les gouvernants sont attachés à

exécuter des ouvrages non seulement pour l'utilité liée à leur usage, mais également pour montrer la puissance du pouvoir politique et la capacité de ses ingénieurs à exécuter des travaux complexes. Cette fonction ostensible et « *esthétique* » (Leroy-Beaulieu, 1900, p. 161) des grandes infrastructures de transport apparaît évidente aux yeux des voyageurs étrangers, notamment à Adam Smith, qui a longtemps séjourné en France et qui procède dans *Recherches sur la cause de la richesse des nations* (1776) à une comparaison des routes françaises et britanniques.

Selon l'économiste, le système routier français est dual. Le pays possède quelques « *grandes routes de poste qui font la communication entre les grandes villes du royaume [et qui sont] en général bien tenues* » et en meilleur état que la plupart des routes à barrières de Grande-Bretagne. Certaines de ces routes, à proximité de la Cour ou de Paris, s'apparentent même à des « *ouvrages d'éclat et de magnificence* » (Smith, 1843, p. 382). Etablies sous l'impulsion de ministres soucieux de leur crédit auprès de la haute noblesse, ces routes royales contrastent fortement avec les autres routes du pays. Les « *chemins de traverse, c'est-à-dire la très majeure partie des chemins du pays, sont totalement négligés, et dans beaucoup d'endroits sont absolument impraticables pour une forte voiture* ». Adam Smith ajoute qu'« *en certains endroits, il est même dangereux de voyager à cheval, et pour y passer avec quelque sûreté on ne peut guère se fier qu'à des mulets* » (p. 382). En Grande-Bretagne, au contraire, alors que la construction de voies de communication ne dépend d'aucune administration particulière et que les routes sont généralement financées par les localités par le biais de péages, c'est le critère d'utilité économique qui prévaut.

Dans la France du début du XIX<sup>e</sup> siècle, la dualité du système routier fait également l'objet de vives critiques politiques. Certains libéraux y voient une preuve de l'incapacité de l'Etat à gérer convenablement les voies de communication du pays et considèrent que les ingénieurs des Ponts et chaussées sont en grande partie responsables de la situation. En 1828, à l'occasion d'un débat parlementaire sur l'extension des canaux, un député accuse l'administration des Ponts et chaussées de se préoccuper du « *faste* », du « *luxé* », de « *l'ostentation* » des voies de communication, au détriment de leur « *utilité réelle* » (cité par Picon, 1994a, p. 133). Les ingénieurs des Ponts et chaussées ne chercheraient pas l'économique, mais le monumental, ce qui marque les esprits. Le corps sait qu'il tire sa puissance des vastes projets de travaux publics portant le nom de ses

membres les plus éminents : « plan Becquey », « Etoile de Legrand », « Plan Freycinet », etc. A l'instar des gouvernements, les ingénieurs des Ponts et chaussées sont eux aussi soucieux « *d'imprimer sur le sol une trace de leur passage, (...) d'élever des édifices, de creuser des canaux (et) d'ouvrir des routes* » (Thiers, 1833, p. 8). Ils aiment d'ailleurs entretenir ce récit qui inscrit sur plusieurs siècles leur corps au cœur des grands changements ayant marqué l'histoire des transports du pays<sup>92</sup>.

Le caractère ostensible de certaines voies de communication en France n'est cependant pas le produit mécanique d'une culture politico-administrative française héritée de l'Ancien régime. D'abord, parce que cette logique de faste se retrouve dans de nombreuses civilisations, comme l'observe Michel Chevalier dans les leçons de son cours au Collège de France consacrées aux travaux publics : les voies de communication construites dans l'enivrement du pouvoir sont semblables aux « *palais immenses* », aux « *tombeaux gigantesques* » et à tous les « *autres édifices d'une splendeur et d'une étendue extraordinaires* » (Chevalier, 1858, p. 33). Ensuite, et surtout, parce que le prestige des chemins de fer doit aussi être envisagé comme l'expression d'une compétition internationale entre grandes nations. Dans la France des années 1840, il devient de plus en plus nécessaire et urgent de construire un réseau ferroviaire... car de plus en plus de nations en possèdent un.

Alors qu'en Angleterre la première ligne ferroviaire est ouverte dès le début du siècle (le *Surrey Iron Railway*, en 1803), la France peine à construire son réseau. Au début des années 1840, le pays ne possède quelques centaines de kilomètres de voies. La taille de son réseau fait pâle figure en comparaison des chemins de fer anglais et états-uniens. Même les chemins de fer belges, construits pourtant tardivement, sont plus étendus que le réseau français. Cette situation est désagréable aux élites politiques du pays. En 1838, Alexis Legrand, sous-secrétaire d'Etat aux Travaux publics, déclare ainsi à la Chambre des députés : « *Vous savez, Messieurs, quel développement ces voies nouvelles ont reçu, depuis quelques années, en Angleterre, aux Etats-Unis et en Belgique. La France, habituée à marcher la première dans toutes les carrières de progrès et d'amélioration, ne peut rester en arrière du mouvement qui se manifeste de toutes parts.* » (Legrand, 1838, p. 194). Dans le même esprit, Jean-Baptiste Teste, ministre des

---

<sup>92</sup> Une grande partie des travaux historiques sur les voies de communication et les travaux publics sont l'œuvre d'ingénieurs du corps des Ponts et chaussées.

Travaux publics, déclare quelques années plus tard au Parlement : « *Les pays déjà avancés dans la civilisation ne pouvaient pas hésiter un seul instant à en doter leur territoire. C'est ce qu'a fait l'Angleterre ; c'est ce que cherchent à faire tous les peuples qui nous entourent ; c'est ce que nous devons nous hâter de faire nous-mêmes, si nous ne voulons pas déchoir dans l'échelle des nations. (...) La France, qui est entrée la première dans presque toutes les voies de la civilisation, se laissera-t-elle devancer par les autres peuples dans cette carrière nouvelle [c'est-à-dire dans la construction d'un réseau de chemins de fer], qui a sans doute ses périls et ses écueils, mais au seuil de laquelle elle ne peut s'arrêter sans compromettre ses plus grands, ses plus chers intérêts ?* » (Teste, 1842, p. 2-3).

## **Conclusion**

Ce chapitre entendait expliquer les raisons de l'engagement de l'Etat dans la construction de chemins de fer et les causes de la singularité du modèle de gestion du rail (qui diffère de celui des transports routiers et par voie d'eau). Il s'agissait de montrer que la naissance et l'institutionnalisation de la politique ferroviaire française renvoie à la combinaison de deux éléments : d'une part, les conceptions de l'ordre social et les valeurs partagées par les élites impliquées dans les débats sur l'organisation du rail (personnel politique, ingénieurs des grands corps, économistes influents, etc.), d'autre part, les caractéristiques techniques des chemins de fer, et notamment leurs avantages matériels en comparaison des autres modes de transport. Dans un siècle libéral, le rail est perçu comme un instrument efficace pour constituer la France en vaste marché, en favorisant la circulation des personnes et des marchandises. Cependant, l'utilité économique de ce nouveau moyen de transport ne permet pas à elle seule de rendre compte de la politique ferroviaire française. C'est également parce que les chemins de fer permettent d'unifier politiquement la France, de maintenir la souveraineté du territoire et de renforcer la puissance symbolique et matérielle de l'Etat que les ingénieurs du corps des Ponts et chaussées et les élites politiques encouragent leur essor.

L'articulation des dimensions sociales et matérielles se donne en particulier à voir dans les débats relatifs au tracé des chemins de fer et à l'exploitation du réseau, enchaînement « logique » aboutissant à la naissance du modèle de gestion ferroviaire

français dont hérite la SNCF à l'occasion de sa création en 1938. Les acteurs impliqués s'accordent rapidement sur le fait que, pour être efficaces (économiquement, politiquement et militairement), les chemins de fer doivent former un réseau cohérent et continu, les ruptures de charge liées à la discontinuité du réseau faisant perdre ses avantages techniques au transport par rail (en termes de coûts, de vitesse, de rendement, etc.). Or, les élites politiques et les ingénieurs des Ponts et chaussées ont estimé à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle que, à l'image des politiques menées dans le passé pour construire des routes et des canaux, seule une puissance surplombante est à même de dépasser les intérêts particuliers. La puissance publique doit donc coordonner les initiatives individuelles en traçant un réseau national et limiter les gaspillages productifs du pays en interdisant la construction de chemins de fer doublon. Une telle politique aboutit à l'institutionnalisation du principe du monopole de la voie. Par ailleurs, comme le chemin de fer est un transport guidé et que la concurrence sur le rail est techniquement difficile à organiser dans des conditions de sécurité convenables, les agents de l'Etat ont décidé d'intégrer la gestion et l'exploitation du réseau, faisant du chemin de fer une activité doublement monopolistique. Dans ces conditions, pour limiter le pouvoir de monopole des compagnies et satisfaire l'intérêt général, l'administration a fixé des règles strictes d'exploitation du réseau, donnant naissance à ce que l'on appelle à partir du début du XX<sup>e</sup> siècle le « service public ferroviaire ».

Comme le modèle de gestion des chemins de fer naît de la rencontre d'un contexte matériel et des représentations dominantes de l'ordre social au sein de l'Etat, des changements relatifs à l'une ou l'autre de ces situations déstabilisent le modèle de gestion ferroviaire. C'est ce que nous nous attachons à montrer dans le troisième chapitre. Après avoir choisi de nationaliser les chemins de fer et de coordonner les transports pour assurer la pérennité du rail face à la renaissance du transport routier (en particulier grâce au développement de l'automobile), l'évolution des rapports de force au sein de l'Etat, à la SNCF et au sein du champ des transports change la donne. Progressivement, les chemins de fer deviennent un « objet » principalement économique et une majorité d'acteurs considèrent que, pour être efficaces, ceux-ci doivent être confrontés aux forces du marché. Nous proposons d'analyser ce processus d'« économicisation » et de « marchésation » qui naît dans les années 1960-1970.

## **Chapitre 3**

# **Genèse de la marchandisation des chemins de fer français**

### **Introduction**

En 1947, une célèbre affiche de Paul Colin représente de manière stylisée les silhouettes de deux cheminots et d'une locomotive avec, en arrière-plan, un réseau dense de voies de chemins de fer (*cf.* Figure 2). Le titre est sans ambiguïté : « *S.N.C.F. Un service public au service du public* ». Les valeurs glorifiées par cette affiche sont la technicité, la productivité et le service public. Ce sont aussi les valeurs cardinales d'un secteur organisé en monopole public et dominé par la figure de l'ingénieur et par celle du cheminot, souvent syndiqué.

En novembre 2012, l'Hôtel Hilton d'Amsterdam accueillait une conférence réunissant des dirigeants économiques et des industriels du secteur des chemins de fer. La brochure de la conférence *Rail Revenue & Customer Management* présente dix raisons d'investir dans le secteur. L'illustration de la couverture est particulièrement suggestive : une voie de chemin de fer traverse un billet d'un dollar américain où figure, à la place du portrait du président George Washington, un tunnel. Le ton est donné : l'ouverture des chemins de fer à la concurrence constitue une opportunité d'investir dans le secteur et cette conférence – au cours de laquelle interviendront des dirigeants de la SNCF – une occasion de découvrir quels leviers commerciaux utiliser pour réaliser des profits<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup> Les frais d'inscription à cette conférence de deux jours s'élevaient à plusieurs milliers d'euros.

Même si ces deux illustrations ne visent pas le même public – ce qui rend difficile une véritable comparaison –, tout semble les opposer. Au cours de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les chemins de fer français se sont métamorphosés. L’affiche d’après-guerre de Paul Colin et le logo de la conférence ferroviaire de 2012 incarnent ces changements culturels et organisationnels. L’objet de ce chapitre est de décrire et d’analyser les dynamiques contribuant à ces changements dans les chemins de fer.



**Figure 2.** Affiche de Paul Colin (à gauche) et extrait de la brochure de la conférence *Rail Revenue & Customer Management* (à droite)

De nombreux travaux en économie et en science politique se sont penchés sur les transformations économiques des chemins de fer dans les différents pays européens (par exemple, Kain, 1998 ; Lodge, 2003)<sup>94</sup>. Ces travaux se concentrent

<sup>94</sup> Nous avons choisi dans ce chapitre de procéder à un double système de référencement. Nos sources sont référencées en note de bas de page, ce qui rend davantage visible le « terrain » de l’enquête. Les travaux de sciences sociales figurent quant à eux entre parenthèses et sont repris en bibliographie.

toutefois de manière quasi systématique sur la période la plus récente, des années 1980 à aujourd'hui. L'hypothèse sous-jacente est que la dynamique de changement doit être comprise à l'aune du mouvement de libéralisation du secteur impulsé par les institutions européennes. Il est vrai que, au même titre que l'ouverture à la concurrence des autres industries de réseau longtemps organisées en monopole (électricité, gaz, postes et télécommunications), la Commission européenne a joué (et continue à jouer) un rôle majeur dans les transformations de la culture de production du rail. Mais à trop se focaliser sur le rôle des institutions supranationales, ces travaux éludent implicitement le fait que les conditions et les temporalités de transposition de la législation européenne dépendent des rapports de force politiques et sectoriels au sein de chaque Etat-nation. Les directives européennes (et en premier lieu la directive 91/440/CEE, à l'origine de la séparation de l'infrastructure et de l'exploitation ferroviaire, mise en place en France en 1997) font ainsi l'objet d'applications très différentes selon les pays considérés. Partant de ce constat, se pose alors une question centrale. Dans quelles conditions naissent les changements des catégories de pensée et des représentations qui rendent possible la mise en concurrence des chemins de fer français, longtemps protégés de la sphère du marché ?

Si l'on reprend les catégories des travaux en science politique, on peut distinguer deux types d'approches. La première considère que, au même titre que les transformations des autres industries de réseau, la libéralisation des chemins de fer est le produit d'un *tournant* néo-libéral, analysé en termes de « fenêtre d'opportunité » (*policy window model*) (Kingdon, 1984) : c'est la rencontre contingente de problèmes, de solutions et d'événements politiques qui, dans les années 1980, a rendu possible le changement. Encore faut-il que des « entrepreneurs » politiques saisissent l'occasion, car les fenêtres se ferment aussi vite qu'elles s'ouvrent<sup>95</sup>. Une telle approche envisage donc les changements comme des *ruptures* institutionnelles. Ainsi en est-il notamment d'une série de publications de Delphine Chabalier en préparation d'une thèse en science politique (finalement non soutenue), qui mobilise le principe de fenêtre d'opportunité pour expliquer les temporalités différenciées de l'ouverture nationale à la concurrence du fret ferroviaire en Europe (Chabalier, 2007). C'est la « *conjonction fortuite de différents facteurs explicatifs* », « *tant de l'ordre des*

---

<sup>95</sup> Pour une discussion sur le contenu et l'usage de la notion de fenêtre d'opportunité en science politique, nous renvoyons le lecteur à l'article de Pauline Ravinet (2010).

*institutions, que de ceux des idées ou des intérêts* », qui contribue au changement des cadres institutionnels et juridiques supranationaux et nationaux (Chabalier, 2006). La seconde approche, dite « incrémentale », considère que les changements des cadres juridiques sont souvent l'inscription dans la loi de transformations « à la marge » des pratiques et des catégories de pensée sédimentées sur la durée (PPC, 2010). Selon une telle perspective, initiée par Charles Lindblom (1959), c'est l'accumulation de décisions en apparence mineures, hybrides, imparfaites et sans cohérence particulière qui, mises bout à bout, laissent apparaître des transformations institutionnelles majeures<sup>96</sup>.

Si les deux approches sont susceptibles de se combiner, soit de manière séquentielle, soit simultanément selon l'aire observée, la réalité des faits de l'histoire des chemins de fer français et la perspective systémique que nous adoptons nous incitent à rallier l'approche incrémentale. Notre thèse est que les transformations les plus récentes des chemins de fer sont rendues possibles par un terreau constitué de longue date, relativement indépendamment de la politique entamée par la Commission européenne à partir des années 1980. Notre démarche s'inscrit d'une certaine manière dans l'esprit des travaux de François Denord (2007) sur le néolibéralisme, qui saisit les racines de ce courant idéologique et les raisons de son imposition en tant que nouvelle idéologie dominante en partant de la période d'entre-deux-guerres et en remontant jusqu'aux années 1970. Nous proposons d'ailleurs d'analyser les transformations économiques des chemins de fer français en reprenant un cadre temporel analogue : notre histoire commence en 1937-1938 avec la naissance de la SNCF et se termine dans les années 1970, soit au lendemain de la politique de libéralisation des transports menée par l'Etat, qui vise à faire de la SNCF une « vraie entreprise » – pour utiliser une expression de l'époque – en la confrontant à la concurrence routière et aérienne. L'un des objectifs du IV<sup>e</sup> Plan est ainsi de « créer, sauf pour les transports urbains ou suburbains, un véritable marché des transports intérieurs de marchandises et de voyageurs »<sup>97</sup>. Cette période correspond également dans l'entreprise au lancement d'une nouvelle politique commerciale

---

<sup>96</sup> Sur l'« incrémentalisme », voir Jönsson (2010).

<sup>97</sup> Programme « Transports », annexe B9 du *Projet soumis par le gouvernement à l'examen du Conseil économique et social (VI<sup>e</sup> Plan)*. Document reproduit in *Les cahiers français* (Dossier « La France à l'heure des choix : les moyens de transport d'aujourd'hui et de demain »), mai-juin 1971, p. 10-18.

ferroviaire, marquée par l'essor du marketing et des modèles de simulation d'investissement.

Ce chapitre est consacré à la genèse des transformations marchandes du transport par chemins de fer, que l'on peut reformuler en termes d'« économicisation » et de « marchandisation ». L'économicisation du secteur est le processus par lequel les chemins de fer sont amenés à être considérés *d'abord* comme « économiques » et à être traités comme tels (Calışkan et Callon, 2009). La fonction économique de l'activité prend ainsi *le dessus* sur les autres dimensions et tend à structurer les débats. Cette *re-hiérarchisation* des fonctions qui lui sont assignées est la combinaison de deux processus. D'une part, le progrès des techniques alternatives de transport, qui remet en cause le rôle stratégique des chemins de fer pour la sécurité intérieure du pays, la protection des frontières et l'intégration politique de la nation. D'autre part, une rationalisation formelle et matérielle des logiques de production dans l'industrie, faisant de l'utilité économique un guide d'action et un moyen de lutter contre l'arbitraire des décisions politiques.

Si le calcul de l'utilité des travaux publics s'impose dès le XIX<sup>e</sup> siècle chez les ingénieurs des Ponts et chaussées et si le plan d'extension du réseau de chemins de fer « Freycinet » constitue indubitablement un laboratoire d'expérimentation de la rationalisation de la gestion des activités productives (Etner, 1987), c'est véritablement la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle qui marque l'émergence du *calcul économique* et de l'économie-discipline dans les administrations et les entreprises publiques. La création du Commissariat général au Plan en 1946 et la naissance de toute une série d'institutions concourant au développement d'une comptabilité nationale moderne en France au cours de l'immédiat après-guerre – par exemple, l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) et le Service des études économiques et financières du ministère des Finances (Terray, 2002) – contribuent à la valorisation politique de nouveaux savoirs économiques (Dulong, 1996). Dans la continuité de ce mouvement, les premières années de la V<sup>e</sup> République voient l'avènement de cellules économiques dans les administrations « dépensières », en particulier au ministère de la Santé (Benamouzig, 2005) et au ministère des Travaux publics et des Transports (Mazoyer, 2012).

Les croyances, représentations, outils et savoirs économiques auxquels sont attachés les acteurs qui encouragent l'économicisation de la gestion publique varient selon les époques. Dans les années d'après-guerre, une coalition dominante se dessine autour de la nécessité de continger le trafic routier qui, en concurrençant les chemins de fer, favorise le gaspillage des ressources du pays et l'« *anarchie des transports* ». Des élites de l'Etat sont favorables à la protection du monopole de la SNCF et considèrent que seuls des investissements massifs dans les chemins de fer garantissent un véritable service public de transport. Les performances du secteur sont mesurées à l'aune du nombre de passagers ou du tonnage de marchandises transportées annuellement. Les déficits comptables de la SNCF sont relativement acceptés, pourvu que l'efficacité technique du réseau soit au rendez-vous.

Cette « économie de la reconstruction », marquée du sceau du productivisme, est cependant très tôt contestée par des économistes ou acteurs assimilés qui prônent le recours au marché pour allouer de manière optimale les ressources du pays. Armés d'une théorie dite du « rendement social », qui entend calculer mathématiquement l'intérêt général, les défenseurs de cette nouvelle économie (qui se constitue autour de la figure de Maurice Allais) réclament la mise en concurrence des moyens de transport du pays. Minoritaires dans les années 1940, les partisans de la fin du monopole des chemins de fer entament un long travail de diffusion de leurs idées. La socialisation croissante des « élites politico-administratives » à la discipline économique (Denord, 2007 ; Fourcade, 2009 ; Kolopp, 2014) contribue à questionner le modèle de gestion des transports. Ainsi naît en France dans les années 1960 un mouvement en faveur de la réduction des dépenses publiques et du rétablissement des grands équilibres économiques du pays (Gaïti, 2014), qui n'épargne pas les chemins de fer du pays.

S'il est nécessaire de réinscrire l'économie ferroviaire au sein des « grands mouvements » de l'histoire économique du pays, en particulier marquée par l'émergence d'une pensée gestionnaire dans l'administration française, il serait cependant erroné de considérer les dynamiques sectorielles comme la simple transposition de schémas génériques construits indépendamment d'elles. Analysant la diffusion du néolibéralisme dans le monde, Marion Fourcade et Sarah Babb (2002) constatent que les temporalités, les dynamiques d'imposition et les formes que revêt

ce nouvel ordre économique varient d'un pays à l'autre : chaque forme nationale de néolibéralisme est le produit de la rencontre entre, d'une part, un mouvement international de financiarisation de l'économie, d'autre part, des institutions nationales marquées par des cultures politiques, des rapports de force et des problèmes économiques spécifiques. Dans la continuité de cette analyse, nous considérons les changements à l'œuvre dans le secteur ferroviaire comme le fruit d'un compromis entre les acteurs de la SNCF et ceux qui, au sein de l'Etat, encadrent la gestion des chemins de fer. Les réformes des entreprises publiques, tout en partageant un certain nombre de traits communs, revêtent aussi des dynamiques temporelles et des formes qui leur sont propres.

L'autonomie partielle de l'histoire des chemins de fer se révèle notamment à travers les débats qui divisent ingénieurs, économistes et hauts fonctionnaires sur la question de la concurrence et du service public. Si tous les acteurs s'accordent à dire que l'activité est techniquement contrainte à rester un monopole modal (seule la SNCF circule sur son réseau), l'idée qu'une gestion efficace des transports passe par la mise en concurrence du rail et de la route tend à s'imposer. Dès lors, comment construire un marché des transports sans avantager l'une ou l'autre de ces activités ? A cette question, l'Etat répond par l'harmonisation des conditions de départ entre les modes de transport et entame dans ce cadre un long travail de normalisation des comptes de la SNCF. L'évolution des instruments utilisés pour mesurer l'activité du secteur et les choix de gestion finalement adoptés révèlent l'évolution des rapports de force idéologiques dans l'administration et les intérêts des acteurs en présence.

Les acteurs de la SNCF jouent également un rôle central dans la dynamique de transformation des chemins de fer. La destinée de chaque entreprise publique dépend ainsi de la capacité de ses acteurs à construire des parades adéquates pour contourner ou infléchir les orientations définies *a priori* au sein de l'Etat par le pouvoir politique, indépendamment des situations particulières. Ces parades, qui visent parfois à ralentir le mouvement d'économicisation et de marchandisation et parfois, au contraire, à accélérer les changements, sont tributaires de l'évolution des rapports de force à la SNCF et en premier lieu dans son état-major. Initialement dominée par des dirigeants-ingénieurs ayant fait toute leur carrière dans l'entreprise, ayant une approche technico-productiviste du secteur et attachés à une définition traditionnelle du service

public, la direction de la SNCF voit apparaître dans les années 1960 de nouveaux acteurs : des ingénieurs formés à l'économie. Ceux-ci considèrent que le service public ferroviaire contribue rarement à l'intérêt général et en appellent au développement d'une nouvelle conception du bien commun qu'ils se représentent, sur le modèle de la vieille économie politique d'Adam Smith, comme la somme des intérêts individuels. En quête d'équilibre budgétaire pour l'entreprise, en lequel ils voient un gage de bonne gestion et une garantie d'indépendance à l'égard de l'Etat, ces nouveaux dirigeants souhaitent privilégier les investissements vers les trafics les plus rémunérateurs et coller au plus près aux attentes des clients pour éviter les fuites de trafic produites par l'ouverture du marché des transports à la concurrence.

\* \* \*

Ce chapitre se compose de trois parties. Dans la première partie, nous décrivons le fonctionnement du secteur du temps de la première SNCF, étape nécessaire à la description du mouvement des parties suivantes : nous nous intéressons successivement à la nature des rapports entre la SNCF et l'Etat, à la stratégie de l'entreprise, au profil de ses dirigeants et à la culture productive propre au secteur. La deuxième partie est consacrée à la constitution d'une nouvelle politique ferroviaire au sein de l'Etat dans les années 1950-1960, qui met la concurrence au cœur de la régulation du secteur et fait de la contractualisation des rapports avec la SNCF la garantie de sa gestion efficace. La troisième partie est consacrée à la naissance d'une nouvelle politique commerciale de la SNCF au tournant des années 1960-1970.

### ***Méthodologie et sources***

Le chapitre s'appuie sur une pluralité de sources. L'étude des textes officiels qui encadrent l'exploitation des chemins de fer (législation, cahier des charges de la SNCF, convention d'exploitation et avenants à la convention) et l'analyse de nombreux « rapports officiels » consacrés aux entreprises publiques, à l'économie des transports ou spécifiquement à la SNCF permettent de proposer une première ébauche des réorientations marchandes des chemins de fer du pays. La consultation des revues professionnelles du secteur (*Revue générale des chemins de fer*, *Bulletin du P.C.M.*,

*Transports*), les interventions des acteurs du secteur à l'occasion de conférences et les témoignages publiés sous la forme d'essais par des dirigeants des chemins de fer constituent des supports utiles pour retracer plus finement l'évolution des débats au cours des décennies d'après-guerre. Les rapports annuels de la SNCF, le *Who's Who in France* et les annuaires d'anciens élèves permettent de positionner les acteurs, qu'ils soient partisans ou opposés à la marchandisation des chemins de fer. Enfin, nous nous appuyons ponctuellement sur des entretiens réalisés auprès d'anciens dirigeants de la SNCF, disponibles sur le site web *Mémoire orale de l'industrie et des réseaux*.

## **1. La SNCF, une administration technico-productive**

Dans cette partie, nous analysons le fonctionnement des chemins de fer du temps de la première SNCF, c'est-à-dire de 1938 aux années 1950-1960. Nous souhaitons en quelque sorte dessiner quelques traits saillants du « modèle SNCF »<sup>98</sup>. Afin de relativiser la rupture que représente la « nationalisation » des chemins de fer dans l'histoire de la gestion du secteur, nous décrivons dans un premier temps les conditions de reprise des chemins de fer par la puissance publique et la politique de l'Etat à l'égard de la SNCF (2.1.). Nous nous intéressons ensuite aux profils des dirigeants de l'entreprise publique et aux conditions d'accès à l'état-major : les ingénieurs des grands corps, tirant leur légitimité de leur capital technique et étatique, occupent une place centrale dans l'entreprise (2.2.). Dans un troisième temps, nous nous attachons à décrire la culture productive et la gestion quotidienne de la SNCF au cours des deux premières décennies d'après-guerre. S'il existe une pensée économique dans le secteur, c'est celle de l'« économie de force ». L'entreprise est un « champion de productivité ». Au nom d'une certaine idée du service public et de l'intérêt général, les dirigeants, les ingénieurs et les hauts fonctionnaires sont soucieux d'améliorer l'efficacité du réseau en la modernisant techniquement, quitte à engranger des déficits (2.3).

---

<sup>98</sup> Nous parlons ici d'un « modèle SNCF » en référence au « modèle EDF » des années 1940-1960 décrit par Wieviorka et Trinh (2010).

## 1.1. Nationalisation des chemins de fer et planification des transports

Si, comme nous l'avons montré précédemment, l'Etat et les compagnies de chemins de fer entretiennent de longue date des liens étroits, la fin des années 1930 amorce un changement institutionnel majeur dans l'organisation du secteur : la SNCF (Société nationale des chemins de fer français) naît en 1938 de la reprise par l'Etat de quatre grandes compagnies ferroviaires privées (Nord, PO, PLM et Est) et de la fusion de celles-ci avec les deux réseaux ferroviaires déjà contrôlés par l'administration (le réseau de l'Etat et celui de l'Alsace-Lorraine)<sup>99</sup>. Désormais, hormis quelques compagnies ferroviaires de second plan exploitant des voies ferrées d'intérêt local, seule la SNCF est autorisée à circuler sur le réseau ferré national, situation qui perdure jusqu'à l'ouverture à la concurrence du marché ferroviaire français, à partir des années 2000, par la séparation de l'infrastructure et de l'exploitation du réseau.

Ce que l'on appelle couramment la « nationalisation » des chemins de fer apparaît dans les représentations collectives comme un tournant majeur, l'hypothèse sous-jacente étant que la nature de la propriété d'une entreprise détermine directement son orientation stratégique. Si une telle hypothèse est *a priori* séduisante, elle suppose deux postulats discutables sur le gouvernement des firmes. D'une part, celui selon lequel la politique des entreprises privées se conformerait mécaniquement aux intérêts financiers des capitalistes. Or, dans les grandes entreprises privées, la gestion des firmes échappe en grande partie aux propriétaires des moyens de production (Berle et Means, 1967). A quoi il faut ajouter que les Etats sont amenés à encadrer strictement les entreprises investies dans des activités jugées stratégiques, comme nous l'avons montré pour les chemins de fer du temps des compagnies privées. D'autre part, celui selon lequel la puissance publique, garante du bien commun, serait indifférente à ses intérêts financiers. Or, l'Etat peut considérer les entreprises publiques comme des activités industrielles et commerciales, y compris lorsque leur sont déléguées des missions de service public. Ainsi est-il nécessaire de comprendre dans quelles conditions et avec quels objectifs la puissance publique est amenée à prendre le contrôle financier des compagnies privées, mais également en quoi cette prise de contrôle influe sur les conditions d'exploitation du réseau ferroviaire et sur la politique de régulation des transports.

---

<sup>99</sup> Décret-loi du 31 août 1937.

### ***1.1.1. Les conditions de la nationalisation***

Si chaque événement est singulier et se construit au sein d'un champ de forces sociales qui lui est propre, il entre aussi en résonance avec un « *monde historique* » (Passeron, 1990) plus vaste, qui l'englobe et contribue à le façonner. D'un côté, nombreux sont les facteurs incitant les Etats à prendre le contrôle d'entreprises privées et les événements contingents expliquant les trajectoires de chaque secteur. De l'autre, il est néanmoins heuristique d'opérer un travail de regroupement de plusieurs faits historiques concomitants et présentant un certain nombre de traits communs. C'est ce que font les historiens qui repèrent des « moments », des « phases » ou des « périodes » de nationalisation (et de privatisation), inscrivant ainsi les entreprises de l'économie nationale dans une sorte de « méta-contexte » qui les contraint et les modèle<sup>100</sup>.

La phase la plus emblématique et la plus travaillée par les historiens est la « vague » de nationalisation d'après-guerre. Ces reprises se conforment au programme du Conseil national de la résistance, qui prône le « *retour à la nation des grands moyens de production monopolisée, fruits du travail commun* »<sup>101</sup>. C'est au cours de cette période que les entreprises de production et distribution de gaz et d'électricité (Badel, 1996), mais aussi les mines, les banques de dépôt, ainsi qu'une partie des compagnies d'assurance et du secteur aéronautique passent sous la coupe de l'Etat (Chabanas et Vergeau, 1996). En déclarant que « *tout bien, toute entreprise, dont l'exploitation a ou acquiert les caractères d'un service public national ou d'un monopole de fait doit devenir la propriété de la collectivité* », le préambule de la Constitution de 1946 viendra légitimer *a posteriori* ce mouvement de reprise.

La reprise des compagnies privées de chemins de fer s'inscrit dans un tout autre contexte : celui des années 1930, marqué également par la nationalisation partielle du secteur des transports aériens et la création d'Air France, dont l'Etat détient 25 % du capital. Le rachat des compagnies et leur fusion sont pilotés par le gouvernement du radical Camille Chautemps, soucieux de porter secours à des

---

<sup>100</sup> Pour une perspective historique sur les nationalisations, voir Barjot (2004).

<sup>101</sup> Conseil national de la résistance, *Les jours heureux*, s.l.n.d., édité par Libération Z.S., 1944, p. 8.

compagnies en grande difficulté financière, affaiblies par le développement d'une concurrence routière peu encadrée et surtout par la multiplication des contraintes d'exploitation imposées par l'Etat. La « nationalisation » vise donc à assainir financièrement le secteur, et non à raffermir le service public. Par ailleurs, la reprise du secteur ferroviaire, définie par une convention du 31 août 1937, ne présente pas le caractère unilatéral d'autres épisodes de l'histoire économique du pays, comme la nationalisation de l'entreprise Renault pour « fait de collaboration ». Le rachat des chemins de fer est le fruit de négociations avec les propriétaires des compagnies, qui dans leur majorité, estiment qu'ils ont intérêt à se séparer de cette industrie de moins en moins rentable. Si désormais la puissance publique bénéficie d'un contrôle majoritaire sur le capital de la SNCF, les anciens propriétaires détiennent 49 % des parts de l'entreprise et bénéficient à ce titre d'intérêts fixes élevés (4 %) pour une durée de 45 ans ; après quoi, la SNCF reviendra entière à l'Etat<sup>102</sup>. Les conditions de rachat seront jugées *a posteriori* par de nombreux historiens comme très favorables aux intérêts des propriétaires des compagnies.

Le statut juridique de l'entreprise, le statut d'emploi des cheminots et l'organisation de la gouvernance de la SNCF sont également symptomatiques d'une absence de réelle rupture par rapport au système de « gestion » (au sens large) antérieur. On aurait pu imaginer que les chemins de fer devinssent une administration à l'instar des activités postales, du télégraphe et du téléphone directement rattachés au ministère des Postes et Télécommunications, ou encore un établissement public à vocation industrielle et commerciale, forme juridique qui naît dans les années 1920 et que prend EDF en 1946 à l'occasion de sa création. On aurait pu en outre imaginer que les cheminots devinssent des fonctionnaires, comme certains le réclamaient à l'époque. Certaines forces en présence, comme la CGT, espéraient par ailleurs que la création de la SNCF constituerait une occasion d'expérimenter une gestion tripartite du secteur (Etat, salariés et usagers du réseau). Les choix de la puissance publique tranchent cependant avec l'ensemble de ces modèles. A l'instar de la compagnie Air France, créée en 1933 dans le cadre de la fusion de plusieurs compagnies aériennes, la SNCF prend la forme d'une société anonyme d'économie mixte. La SNCF est donc une société commerciale pleinement intégrée dans l'économie capitaliste. Le

---

<sup>102</sup> Articles 2 et 3 de la Convention du 31 août 1937 (*Journal officiel* du 1<sup>er</sup> septembre 1937).

« statut », qui est le modèle d'emploi du secteur depuis 1920, est abandonné au profit de l'adoption d'une Convention collective nationale (CCN), typique de la période du Front populaire<sup>103</sup>. Par ailleurs, si des représentants du personnel et des usagers intègrent effectivement le conseil d'administration de l'entreprise, leur nombre est très limité et leur influence extrêmement faible<sup>104</sup>.

Loin d'être une victoire des forces progressistes aboutissant à la *socialisation* des moyens de production, ce que l'on appelle couramment la nationalisation des chemins de fer s'apparente donc plutôt à une « étatisation » du capital des compagnies ferroviaires (ou, plus exactement, à une semi-étatisation)<sup>105</sup>. La Fédération CGT des cheminots dénonce d'ailleurs les conditions de fonctionnement de la SNCF et y voit un « *Sabotage de la Nationalisation par le Capitalisme Ferroviaire* ». Raoul Dautry, illustre dirigeant du secteur, considère la création de la SNCF comme « *une "révolution conservatrice" qui se borne à substituer à la formule "capitalisme et Etat", la formule "Etat et capitalisme"* » (cité in Thouzeau, 2004, p. 75).

### ***1.1.2. Service public et planification des transports***

Certains témoins de l'époque affirment que la création de la SNCF ne modifie qu'à la marge les habitudes des voyageurs et des chargeurs (Kalmbacher, 1996, p. 89). Rien d'étonnant à cela dès lors que l'on considère, à la suite de Bruno Palier (2005), que les changements institutionnels sont progressifs et fortement déterminés par les logiques héritées du passé, sans pour autant suivre strictement un « chemin de dépendance ». Si le cahier des charges de la SNCF reprend *in extenso* la plupart des règles d'exploitation des compagnies privées, plusieurs articles assouplissent l'obligation de transporter au cœur des missions traditionnelles de service public. Certes, la SNCF est toujours tenue d'entretenir son réseau et son matériel roulant et de disposer d'une main d'œuvre permettant de répondre à la demande de transport dans

---

<sup>103</sup> Il faudrait voir précisément dans quelles conditions s'est fait ce changement et quelles étaient alors les positions défendues par les syndicats du secteur.

<sup>104</sup> Pour une analyse de la représentation des salariés au sein du conseil d'administration, voir Dressen et Mahieux (2015).

<sup>105</sup> Sur la distinction des notions de « nationalisation », « socialisation » et « étatisation », voir notamment Barjot (2004).

des conditions raisonnables de sécurité, de confort, de vitesse et de régularité. Cependant, avec l'accord du ministre des Travaux publics et à condition d'en informer au préalable les usagers par voie d'affichage, l'entreprise peut désormais adapter son offre de transport<sup>106</sup>.

L'article 8 du cahier des charges de la SNCF autorise ainsi l'entreprise à réduire ou à suspendre ses activités sur certaines lignes ou relations, lorsque les trafics sont trop faibles ou qu'il existe d'autres moyens de transport susceptibles de répondre aux demandes des usagers. Loin d'être une simple autorisation de principe, la nouvelle réglementation s'accompagne de fait d'une contraction de la taille du réseau ferroviaire. Si jusqu'en 1914 le réseau ferroviaire français ne cesse de s'étendre et si la période d'entre-deux-guerres est marquée par sa relative stabilité, au cours des deux premières années d'exploitation de la SNCF, le réseau est amputé de plus de 10 000 kilomètres (Auphan, 2013). Ce fait sans précédent dans l'histoire des chemins de fer du pays s'inscrit dans un programme plus large de fermetures de lignes, finalement stoppé par la guerre. Par ailleurs, l'article 11 du cahier des charges spécifie que la SNCF est tenue de proposer des places en nombre suffisant pour tous les usagers qui souhaitent voyager, mais qu'en « *période d'affluence exceptionnelle* » elle est autorisée à limiter le nombre de places offertes dans certains trains préalablement désignés par l'entreprise, à condition toutefois que le ministère des Travaux publics l'y autorise. Enfin, le même article précise que, sur les trajets de courte distance, l'entreprise n'a plus l'obligation de fournir des places assises à tous les voyageurs. Les suppressions se prolongent dans le cadre d'un plan lancé par le gouvernement en 1954 visant à fermer progressivement des lignes secondaires de chemins de fer, de manière à ramener le réseau à sa « *longueur économiquement justifiée* », pour reprendre une formule du Conseil des ministres<sup>107</sup>.

L'Etat a historiquement eu tendance à accroître les missions de service public des compagnies de chemins de fer. En revanche, lorsqu'il se fait patron, il semble plutôt se donner les moyens de limiter les déficits de gestion du secteur. Sans doute faut-il y voir le fruit d'un apprentissage : tout au long de l'histoire du secteur, la

---

<sup>106</sup> Pour une analyse juridique du premier cahier des charges de la SNCF, voir Servoir (1997) et Quessette (2013).

<sup>107</sup> *Le Monde*, 12 novembre 1954.

puissance publique n'a cessé d'éponger les dettes des compagnies privées et de racheter celles qui étaient en difficulté. Il serait cependant erroné de se représenter la naissance de la SNCF comme le début de la remise en cause du service public ferroviaire. Le pouvoir politique continue plus que jamais à juger qu'il est de son devoir de répondre aux demandes de transport de tous les membres de la collectivité, à partir du moment où l'initiative privée n'est pas en mesure de les assurer. Certains acteurs du secteur appellent même déjà de leurs vœux la constitution d'un « *droit au transport* » au début des années 1940 – soit quarante ans avant l'adoption de la loi d'orientation des transports intérieurs (LOTI) de 1982, qui donne une consistance juridique à ce principe –, nouveau « *besoin de base* » que la puissance publique se doit de favoriser au nom du progrès social<sup>108</sup>. En revanche, le développement de nouveaux moyens de transport invite l'Etat à revoir la nature de sa politique des transports, en particulier à reporter sur la route certains trafics traditionnellement dévolus aux chemins de fer ou, au contraire, à limiter la croissance de certains trafics routiers. Dans les années 1950, la question est même de savoir s'il ne faut pas étendre le service public au-delà des chemins de fer, comme le réclamait déjà d'ailleurs, dans les années 1930, la fédération CGT des cheminots. Certains ingénieurs des chemins de fer et hauts fonctionnaires en charge de la politique des transports estiment en effet que les transports *en général* – donc aussi bien le chemin de fer, que la route, la voie d'eau et l'aérien – ont « *une vocation naturelle de service public* » et que, à ce titre, l'Etat doit « *veiller à ce qu'aucun intérêt privé n'y vienne contrecarrer l'intérêt général* »<sup>109</sup>. Après tout, pourquoi les transports routiers, qui présentent dans certaines situations une supériorité technique sur les chemins de fer, que reconnaissent volontiers les polytechniciens de la SNCF, ne pourraient-ils pas constituer l'instrument du « *dirigisme économique* » et de la « *solidarité sociale* »<sup>110</sup> ?

Sans en faire un facteur à lui seul déterminant, un tel constat nous invite une nouvelle fois à souligner le rôle moteur des transformations des technologies (souvent appuyées par l'Etat). Articulées aux représentations dominantes dans le secteur et aux

---

<sup>108</sup> Roger Guibert, « L'impossible liberté des transports », *Conférence faite à la Société des ingénieurs de l'automobile*, Paris, 5 janvier 1944 p. 31.

<sup>109</sup> Anonyme, « Analyse détaillée de l'ouvrage *Service public et productivité* de Roger Guibert, Paris, SEDES, 1956 », *Revue générale des chemins de fer*, 1956, p. 171-176.

<sup>110</sup> *Ibid.*

intérêts qui animent ses acteurs, elles contribuent à redéfinir l'espace des possibles et des probables en matière de déplacement de marchandises et d'individus et, partant, à réorienter la politique des transports de l'Etat. Ainsi faut-il comprendre la naissance d'une politique de coordination des transports, concomitante de la création de la SNCF.

### ***1.1.3. Planification des transports et financement des chemins de fer***

A partir de la fin des années 1930, une série de décrets tentent de mettre fin au régime de liberté des transports qui prévalait en France depuis les années 1850. Ce nouveau cadre réglementaire vise à soustraire l'activité de transports de voyageurs et de marchandises aux « *lois du marché* », pour reprendre les termes de l'époque. En favorisant la coopération et la répartition des trafics entre le rail et la route, la puissance publique entend limiter le gaspillage des ressources du pays et le désordre généralisé qui menace l'économie des transports et que dénoncent les ingénieurs de la SNCF<sup>111</sup>. Le pouvoir politique et l'administration en charge du secteur développent à cette occasion un raisonnement identique à celui qui présida à la constitution d'un monopole d'exploitation des chemins de fer au XIX<sup>e</sup> siècle, à ceci près qu'il concerne désormais la concurrence intermodale. Pourquoi financer l'entretien de deux infrastructures de transport, alors même qu'une seule serait à même de prendre en charge tous les trafics ? Une telle politique apparaît d'autant plus « *irrationnelle* » pendant la guerre et la période de reconstruction, marquées par des pénuries matérielles et par un manque de main d'œuvre.

Fort de ce principe, l'administration décide donc de contingerer en tonnage le transport routier sur longue distance et d'accorder, en contrepartie, des compensations financières aux entreprises exploitantes. Un tarif général minimum de transport routier de marchandises est également fixé, de manière à limiter l'écroulement des trafics ferroviaires bénéficiaires. Pour les voyageurs, certains services d'autobus sont maintenus, mais les compagnies de transport sont contraintes d'aligner leurs tarifs, leurs horaires, leurs itinéraires et la fréquence des services sur ceux de la SNCF, de

---

<sup>111</sup> Roger Hutter, « La coordination des transports », *Revue générale des chemins de fer*, octobre 1950, p. 443-460.

manière à se conformer aux principes de service public (Neiertz, 1999). Le pouvoir de l'administration des chemins de fer et les relais politiques dont bénéficient certains dirigeants de la SNCF, mais aussi le poids des cheminots et de la fédération CGT au lendemain de la guerre contribuent à protéger les chemins de fer de la concurrence de la route et à faire de l'entreprise publique l'un des leviers de la politique de reconstruction et d'expansion économique du pays. Le Commissariat général au plan, qui recommande d'accorder des investissements massifs à l'entreprise publique, joue aussi un rôle central dans la constitution d'une politique de planification favorable au rail (Kuisel, 1984).

Mais le pouvoir d'influence de l'industrie des chemins de fer sur l'administration n'est pas propre aux années d'après-guerre. Déjà le régime de Vichy, à l'origine d'un programme de planification élaboré par les experts de la Délégation générale à l'équipement national (DGEN), entendait moderniser en profondeur les systèmes de communication du pays, et notamment le réseau de chemins de fer (Kuisel, 1977). Notons par ailleurs que l'élitisme technocratique du régime vichyssois favorise l'accès à des postes stratégiques d'« hommes du rail », qui défendent les intérêts du secteur face aux autres techniques de transport. Frédéric Surleau, ingénieur des chemins de fer de l'Etat et ancien directeur général adjoint de la SNCF de 1938 à 1940, fut ainsi à la tête de la DGEN en 1944, avant de se mettre au service du CGP deux ans plus tard (Kuisel, 1984, p. 376). De même, Jean Berthelot, ingénieur de la Compagnie des Chemins de fer d'Orléans puis directeur général adjoint de la SNCF, devint secrétaire d'Etat aux Transports et à la Communication en 1940, avant de réintégrer son poste à la direction de la SNCF en 1942<sup>112</sup>.

---

<sup>112</sup> Jean Berthelot sera jugé et condamné à deux ans de prison en 1946. Nous n'entrons pas ici dans les débats sulfureux relatifs à la responsabilité de la SNCF dans l'effort de guerre nazi et la déportation. Plus généralement, l'histoire du secteur durant la Seconde Guerre mondiale est peu traitée dans ce chapitre. Il est difficile d'étudier indépendamment les faits économiques et l'action politique du régime de Vichy, à quoi il faut ajouter que l'analyse de la gestion économique des chemins de fer entre 1940 et 1944 est une question relativement latérale au regard de la problématique de ce chapitre, consacré à la marchandisation des chemins de fer. Par ailleurs, selon l'historien Richard Kuisel, si « *la continuité fut durement rompue dans l'ordre politique* » quand de Gaulle et la Résistance remplacèrent le pouvoir pétainiste en 1944, « *elle le fut beaucoup moins au niveau de l'administration économique* » (Kuisel, 1984, p. 270). Nous renvoyons les lecteurs intéressés par cette période aux actes du colloque organisé par l'Association pour l'histoire des chemins de fer en France : « Une entreprise publique dans la guerre, la SNCF 1939-1945 », Paris, Assemblée nationale, 21-22 juin 2000 (Polino, 2001).

Si la politique d'harmonisation des transports contribue à réduire les déficits de la SNCF, elle ne suffit pas à les supprimer. Ceux-ci ont même plutôt tendance à s'accroître au cours des années 1950<sup>113</sup>. Certes, l'Etat verse à l'entreprise des compensations financières non négligeables visant à mettre sur un pied d'égalité la SNCF, qui gère elle-même son réseau, et les transporteurs routiers, qui ne financent qu'à la marge les infrastructures routières. Mais ces aides versées à la SNCF au titre de l'amortissement des frais d'entretien et de gardiennage des voies de chemins de fer, ainsi que celles visant à financer la politique des billets à tarifs sociaux ou à corriger le déséquilibre qui pèse sur le système des retraites du secteur sont finalement faibles au regard des nombreuses servitudes qui pèsent sur l'entreprise publique et qui ne font l'objet d'aucune compensation. Dans ces conditions, afin d'éviter la constitution d'une dette semblable à celle qui a abouti à la nationalisation du rail en 1938, la puissance publique se voit contrainte de verser annuellement à la SNCF une subvention d'équilibre, votée au Parlement : cette subvention atteint à son maximum, en 1954, 40 % des aides totales que l'Etat verse à l'entreprise publique.

La porosité entre les comptes de la nation et ceux de l'entreprise publique, qui donne de la SNCF l'image d'une entreprise dépensière, est révélatrice des catégories de gestion dominantes au sein de l'Etat. En dépit de son statut de société anonyme, qui en fait d'un point de vue juridique une entreprise capitaliste à part entière, la SNCF est largement considérée et gouvernée comme une administration. Selon le juriste, haut fonctionnaire et personnage politique Bernard Chenot, il serait ainsi « *puéril de juger des résultats de l'exploitation du chemin de fer en scrutant son bilan, comme on le ferait d'une épicerie* » (Chenot, 1951, p. 408). Dès lors que les pertes ne sont pas dues à la mauvaise gestion « technique » du réseau, celles-ci doivent être compensées, au nom de l'intérêt stratégique du transport ferroviaire pour la nation. La gestion publique des chemins de fer est également symptomatique de l'incapacité des acteurs du champ à calculer précisément le coût des obligations de service public, faute de méthodes, de données comptables et de statistiques *ad hoc*. L'action publique est ainsi tributaire des outils dont elle dispose (Lascoumes et Le Galès, 2004 ; Rose et Miller, 1992). Encore ne faut-il pas tracer une frontière trop rigide entre les outils de gestion du secteur et les représentations auxquelles sont attachés les agents de

---

<sup>113</sup> Sur les rapports financiers entre l'Etat et la SNCF, voir les *Rapports de la Commission des comptes des transports de la nation*, en particulier ceux publiés en 1956, 1958, 1960, 1962, 1963 et 1964.

l'administration. C'est dans leur combinaison avec les ressources sociales et cognitives dont disposent les acteurs que les techniques comptables existent en tant qu'instrument de gouvernement. L'absence d'outils permettant d'analyser les dépenses de l'entreprise et d'orienter ses investissements de manière à équilibrer ses comptes est ainsi également le reflet des catégories de pensée dominantes au sein du champ politico-administratif.

## 1.2. Un monde d'ingénieurs d'Etat

Si les modèles de gestion des firmes dépendent à la fois de la nature de la production (Woodward, 1958), de la structure des marchés (Mason, 1957) et des objectifs que leur assignent les propriétaires (qui est dans notre cas l'Etat), ils sont également tributaires de la distribution du pouvoir et des rapports de force dans l'entreprise. La direction effective de l'entreprise, que l'on peut qualifier de technocratique, résulte de la coalition du pouvoir politico-administratif et d'ingénieurs polytechniciens, tempérée par des forces syndicales puissantes. Les chemins de fer sont ainsi l'un des bastions historiques de la CGT (*cf.* chapitre 4). Sans confondre « pouvoir dans l'entreprise » et « direction de l'entreprise », l'étude des trajectoires des dirigeants et des logiques d'accès à l'état-major est un prisme intéressant pour appréhender les orientations stratégiques de la SNCF<sup>114</sup>.

La direction de la SNCF est le fruit d'un compromis entre la haute administration et les ingénieurs des chemins de fer. Le président du conseil d'administration de la SNCF (le « numéro un ») applique la politique stratégique définie aux plus hauts sommets de l'Etat. Il est désigné par le gouvernement qui, s'il n'est pas satisfait, n'hésite pas à le limoger avant la fin de son mandat<sup>115</sup>. Issu de la haute fonction publique et rattaché la plupart du temps à un grand corps administratif, le président est souvent proche du pouvoir politique et est étranger au monde

---

<sup>114</sup> La liste des dirigeants de la SNCF est établie à partir des rapports annuels de l'entreprise. Les éléments biographiques sur les dirigeants sont principalement issus de différentes éditions du *Who's Who in France*, de l'*Annuaire en ligne des anciens élèves de l'Ecole polytechnique*, ainsi que des *Annales des Mines*.

<sup>115</sup> Marcel Flouret, jugé incapable de limiter les déficits et de moderniser économiquement l'entreprise, fut ainsi poussé à la démission en 1949. Pour le détail des profils des présidents de la SNCF, voir l'Annexe 4.

ferroviaire. Le profil du plus célèbre des présidents de la SNCF, Louis Armand (à la tête de l'entreprise entre 1955 et 1958), fait à ce titre figure d'exception : ce dernier est en effet à la fois issu du marché du travail interne de l'entreprise et membre d'un grand corps technique. Le champ du pouvoir politico-administratif et le monde des ingénieurs des chemins de fer ne sont pas pour autant des espaces étanches. Une partie des présidents de la SNCF sont en effet à l'interface des mondes technique et administratif. Parmi les six présidents qui se succèdent entre 1938 et 1966, on compte ainsi trois ingénieurs polytechniciens<sup>116</sup>.

Pour diriger l'entreprise, le président de la SNCF s'appuie sur une équipe de dirigeants chargés de reformuler en langage technique les orientations stratégiques de la tutelle étatique. Si les directeurs généraux (DG) et directeurs généraux adjoints (DGA) de l'entreprise sont en partie renouvelés à l'occasion des changements de président, la marge de manœuvre de ce dernier pour choisir l'équipe de direction reste limitée. Les logiques d'accession à l'état-major de la SNCF se conforment en effet à des « schémas » d'ascension dans l'entreprise, largement hérités du temps des compagnies privées. Le recrutement des DG et DGA se fait en interne : entre 1938 et 1966, au moins 15 des 16 postes de DG et DGA sont ainsi occupés par des ingénieurs ayant fait la majeure partie de leur carrière au sein des anciennes compagnies de chemins de fer ou à la SNCF<sup>117</sup>. Ces dirigeants ont passé en moyenne 20 ans dans le secteur avant d'intégrer l'état-major. Par ailleurs, 15 des 16 postes sont occupés par des polytechniciens<sup>118</sup> et 14 des 16 postes par des ingénieurs issus des grands corps techniques de l'Etat<sup>119</sup>. La répartition des postes des directeurs généraux et des

---

<sup>116</sup> Il existe une part d'arbitraire dans tout découpage historique. Prendre pour borne temporelle l'année 1966 nous semble cependant se justifier de deux manières. D'une part, l'année correspond à un changement d'une partie de l'état-major et le milieu des années 1960 est marqué par un renouvellement des stratégies de l'entreprise, comme l'attestent nos analyses et les témoignages d'anciens acteurs dirigeants de la SNCF. D'autre part, un tel choix permet de travailler sur une période suffisamment longue (environ 30 ans) pour établir des mesures de dénombrement sur la population dirigeante de l'entreprise.

<sup>117</sup> Nous n'avons pas réussi à retracer le début de la carrière professionnelle de l'ingénieur du corps des Mines Jean Goursat (1896-1960), directeur général de la SNCF à la Libération de la France, entre 1944 et 1946, et qui continue ensuite sa carrière dans l'entreprise à un poste moins prestigieux (dans les années 1950, il est directeur de la région Nord).

<sup>118</sup> Frédéric Surleau (1884-1972), DGA de la SNCF entre 1938 et 1940, est diplômé de l'Ecole nationale des Ponts et chaussées et membre du corps des Ponts et chaussées.

<sup>119</sup> Le polytechnicien Maurice Lemaire (1895-1979), DGA de la SNCF de 1944 à 1946 puis DG de 1946 à 1949 (il compte donc pour 2 des 16 postes), n'est membre d'aucun grand corps d'Etat.

directeurs généraux adjoints reproduit largement les hiérarchies entre les grands corps (Bourdieu, 1989), les DG étant majoritairement des ingénieurs du corps des Mines (5 postes sur 6), tandis que les postes de DGA sont occupés par des ingénieurs des Ponts et chaussées (6 postes) et, dans une moindre mesure, des Mines (3 postes).

Quand on descend dans la hiérarchie de la SNCF, les observations montrent que les logiques de recrutement, les profils et les trajectoires professionnelles sont en grande partie analogues à celles décrites pour l'état-major de l'entreprise. Une enquête statistique réalisée en 1958 sur les dirigeants de l'industrie française met en lumière l'univers des cadres dirigeants de la SNCF. Parmi les 159 dirigeants de l'échantillon de Nicole Delefortrie-Soubeyroux (1961, p. 172 et suivantes)<sup>120</sup>, la très grande majorité sont ingénieurs (94 %) et ont fait toute leur carrière dans les chemins de fer (97,5 %). On compte par ailleurs 70 % de diplômés de l'Ecole polytechnique (et 20 % de membres de corps des Ponts et chaussées ou des Mines). En comparaison, à la même époque, seuls 22 % des cadres dirigeants d'EDF et GDF sont polytechniciens (Delefortrie-Soubeyroux, 1961, p. 128). Plus bas dans la hiérarchie de la SNCF, le milieu reste largement cohésif : 81 % des 781 cadres supérieurs de l'entreprise sont ingénieurs, parmi lesquels 34 % sont polytechniciens, 28 % centraliens, 12 % diplômés de l'Ecole nationale des arts et métiers et 18 % issus d'autres écoles. Si l'enquête ne fournit pas le détail des parcours professionnels de ces cadres supérieurs, il y a fort à parier que la grande majorité d'entre eux sont rentrés à la SNCF très jeunes et y ont fait la majeure partie de leur carrière.

Si certains auteurs, comme Delefortrie-Soubeyroux (1961), analysent la cohésion du milieu dirigeant de la SNCF comme un produit de la forte technicité du chemin de fer, limitant les possibilités de carrière en dehors du secteur, la domination des ingénieurs – souvent polytechniciens et parfois issus des grands corps – résultent plutôt d'une politique de recrutement et de promotion interne valorisant les compétences les plus en phase avec l'ordre productif légitime du moment. La trajectoire d'un Louis Armand, figure dirigeante emblématique de la SNCF (*cf.* Encadré 2), nous semble ainsi caractéristique de cette époque qui fait des chemins de

---

<sup>120</sup> Les 159 cadres dirigeants sur lesquels porte l'enquête appartiennent à six catégories hiérarchiques et se décomposent ainsi : 4 directeurs généraux (c'est-à-dire le président du conseil d'administration, le directeur général et les deux directeurs généraux), 17 directeurs, 6 directeurs de région, 45 chefs de service, 74 chefs de division et 13 chefs de subdivision.

fer une technique de transport au service de la modernisation du pays, plutôt qu'une activité économique devant dégager des bénéfices.

**Encadré 2.** Louis Armand, figure de l'ingénieur modernisateur<sup>121</sup>

Diplômé de l'École polytechnique (promotion 1924) et ingénieur du corps des Mines, Louis Armand (1905-1971) commence sa carrière dans l'administration comme ingénieur des Mines à Clermont-Ferrand (1929-1934), où il est chargé de mener des recherches sur la floculation des eaux minérales (plusieurs travaux publiés dans les *Annales des Mines*). En 1934, il intègre le secteur des chemins de fer, d'abord en tant qu'ingénieur au sein de la compagnie du PLM, puis à la SNCF. Inventeur d'un procédé chimique de traitement des eaux d'alimentation des chaudières destiné à éviter l'accumulation de tartre dans les tuyaux des locomotives à vapeur<sup>122</sup>, animateur d'une équipe de recherche sur l'emploi du courant dit « à fréquence industrielle » pour la traction électrique, puis artisan de l'électrification du réseau français, Louis Armand est la figure type du « modernisateur » d'après-guerre. Il gravit rapidement les échelons de la SNCF et occupe successivement les postes de directeur général adjoint (1946-1949), directeur général (1949-1955) et président du conseil d'administration (1955-1958). En tant que « numéro un » de l'entreprise, il appelle vivement à une collaboration du rail et de la route, dont la SNCF prendrait la tête afin de rationaliser la gestion des transports du pays et d'impulser une nouvelle jeunesse au rail, qu'il considère comme une technologie d'avenir. En 1958, Armand quitte la SNCF et devient président de l'Euratom (1958-1959), puis secrétaire général de l'Union internationale des chemins de fer (1961 à 1971).

---

<sup>121</sup> Sources : *Annales des Mines* ; *Who's Who in France*, édition 1971-1972 ; SNCF, *Notice individuelle de proposition dans l'ordre de l'économie nationale*, 16 décembre 1955 (Archives en ligne de la SNCF : 020LM521-008) ; notice « Louis Armand » du *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010 ; Louis Armand, *Propos ferroviaires*, Paris, Fayard, 1970.

<sup>122</sup> Louis Armand, « L'entartrement des chaudières de locomotives à vapeur. Causes et effets », *Revue générale des chemins de fer*, juillet-août 1943, p. 73-90.

### 1.3. La gestion technico-productive des chemins de fer

La SNCF est de longue date considérée par certaines forces politiques – il est vrai, minoritaires au sortir de la guerre – comme une entreprise dépensière et irresponsable. L'analyse des débats parlementaires montre ainsi qu'en 1947 des députés accusent la compagnie d'avoir fait renouveler à grand frais les horloges de ses gares et repeint inutilement certains ouvrages d'art, alors même que le pays peine à se relever des dégâts causés par la guerre (Thouzeau, 2004). Si la SNCF a pu abuser de sa situation monopolistique, au même titre que les compagnies privées de leur temps, il serait erroné de considérer sa gestion comme irrationnelle. L'entreprise engage certes des dépenses importantes pour se moderniser techniquement. Mais cette quête de modernisation vise, au moins dans les discours, à se conformer aux missions de service public fixées par son cahier des charges : la modernisation du matériel roulant est justifiée par l'amélioration du *confort* des usagers, l'entretien régulier de l'infrastructure assure la *sécurité* des voyageurs et le renouvellement régulier des engins de traction permet d'augmenter la *vitesse* de circulation des trains. Par ailleurs, si la gestion des chemins de fer se fait relativement indépendamment de toute sanction de marché, elle s'inscrit donc dans un espace de pensée économique que l'on peut esquisser ici à grands traits. Les innovations techniques et organisationnelles de la SNCF, qui demandent de lourds investissements, visent ainsi à améliorer sa productivité, conformément aux objectifs fixés par le Commissariat général au Plan dans le cadre de ses programmes quinquennaux<sup>123</sup>. La traction électrique et la traction diesel qui remplacent la vapeur dans les années 1950-1960 permettent d'accroître la « productivité énergie » de l'entreprise, c'est-à-dire d'augmenter le nombre de kilomètres effectués avec un kilo de charbon, ou son équivalent en kilowatts-heures ou en litres de carburant<sup>124</sup>.

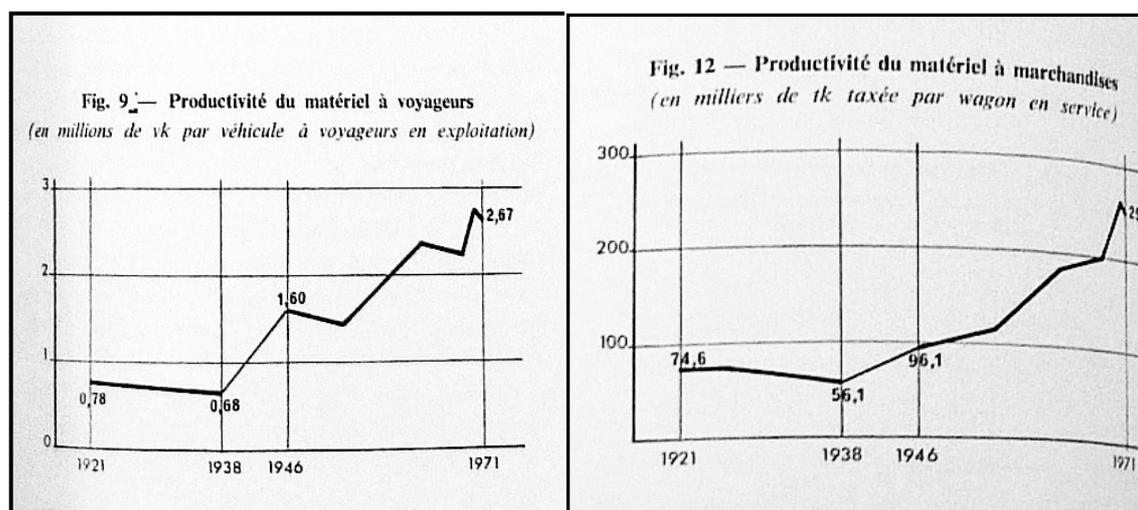
En dépit des aides financières qu'il apporte, l'Etat n'a évidemment jamais ouvert la vanne à toutes les dépenses de la SNCF. Contraints de faire des choix, les ingénieurs de chemins de fer tentent de calculer les coûts d'achat et les bénéfices productifs de chaque investissement. Le programme de diésélisation et

---

<sup>123</sup> M.P., « Le plan de modernisation et d'équipement de la S.N.C.F. (programme quinquennal 1957-1961) », *Revue générale des chemins de fer*, janvier 1957, p. 74-76.

<sup>124</sup> La modernisation de la traction favorise également les économies de personnel de conduite et d'entretien.

d'électrification se développe ainsi en priorité là où les économies réalisées sont les plus importantes, ou éventuellement là où, pour des raisons stratégiques, le gouvernement l'estime nécessaire. C'est dans ce même souci d'« économiser les forces » (Grall, 2003) productives de l'entreprise que la direction entame un programme d'automatisation de certaines tâches manuelles et de réorganisation de la gestion du matériel roulant. Ces innovations contribuent à accroître la productivité du personnel, laquelle se manifeste à travers une baisse continue des effectifs de l'entreprise et une constante augmentation des trafics. Elles favorisent également la croissance de la productivité du matériel roulant, multipliée par quatre entre 1938 et 1971 (cf. Figure 3).



**Figure 3.** La quête de productivité de la SNCF

Source : Roger Guibert, « Evolution des chemins de fer dans les cinquante dernières années », *Revue générale des chemins de fer*, mai 1972, p. 341-350.

Au nom du service public, l'objectif principal de la SNCF est de transporter chaque année au moins autant de marchandises et de voyageurs que l'année précédente. Ainsi, loin d'opposer *productivité* et *service public*, les ingénieurs et les dirigeants des chemins de fer considèrent que c'est dans l'articulation des deux notions que l'entreprise publique remplit au mieux sa mission d'intérêt général. « *Les services publics ont une influence stabilisatrice sur l'économie, facilitent son*

*expansion, réalisent plus complètement la justice et la solidarité sociale et concourent ainsi à l'accroissement de la productivité nationale* », écrit un agent du secteur, qui ajoute que « *la gestion commerciale et financière d'une entreprise privée est une référence nécessaire pour tout service public* »<sup>125</sup>.

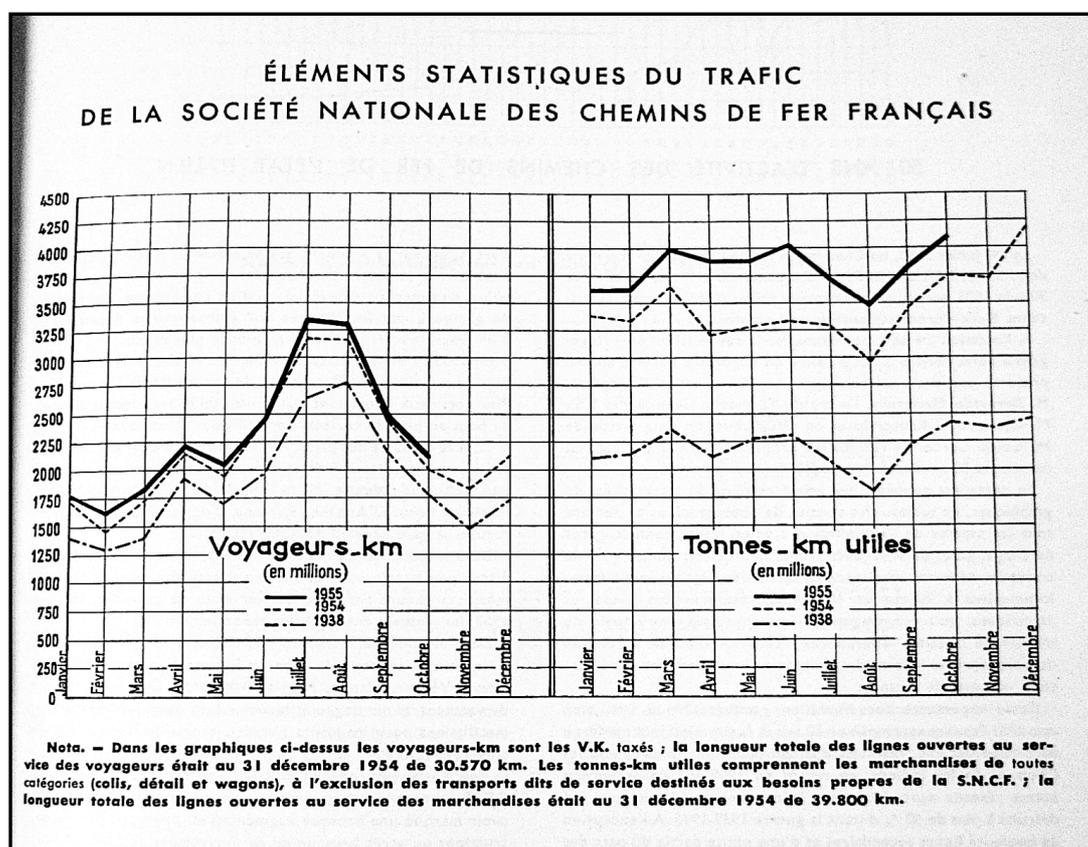
Chaque année, la *Revue générale des chemins de fer* publie des données statistiques sur l'évolution mensuelle de son activité de transport, avec un rappel des résultats de l'année précédente et de l'année-témoin que constitue 1938 (*cf.* Figure 4). La mise en graphique de ces données vise à souligner les efforts de production de l'entreprise à court et moyen terme ou, pour le dire autrement, sa contribution à la réalisation de l'intérêt général. L'utilisation du voyageur-kilomètre (*vk*) et de la tonne-kilomètre utile (*tk*), qui permet d'additionner respectivement tous les transports de personnes et tous les transports de marchandises pris en charge par la SNCF, est un indicateur clé de la gestion de l'entreprise. Mais au-delà de sa fonction pratique, ce cadre métrologique, qui s'apparente à une mise en équivalence de tous les trafics ferroviaires, est révélateur de la conception unifiée du réseau. Conformément à son obligation de transporter et au principe d'égalité de traitement, les agents des chemins de fer cherchent à répondre au mieux à la demande de transport, quels que soient les coûts engagés et les revenus que l'entreprise peut en tirer.

Le *vk* et la *tk* ne sont évidemment pas les seuls indicateurs de gestion de l'entreprise. La SNCF compulse des données sur l'évolution du trafic selon les relations et le type de train (banlieue parisienne, omnibus, rapides et express). Cependant, en l'absence de tout système de réservation des places (hormis pour quelques trains internationaux et pour les trains avec couchettes) ou d'études de marché, il est impossible pour les ingénieurs de l'entreprise d'établir des statistiques précises sur les taux de remplissage des trains ou de connaître les profils ou les attentes des usagers du réseau selon les lignes, à moins de réaliser des comptages manuels et des enquêtes *in situ*. Au vu des conditions de gestion et d'exploitation du réseau ferroviaire, l'entreprise a d'ailleurs peu de raisons de produire de telles données : le service de transport proposé est relativement uniforme et les tarifs voyageurs suivent le principe de « péréquation » (nous analyserons ce point dans le cinquième chapitre). La gestion du transport de marchandises appelle cependant à

---

<sup>125</sup> Anonyme, 1956, *op. cit.*, p. 171.

plus de nuances. Certes, les statistiques annuelles de la SNCF additionnent tous les trafics marchandises, quelle que soit la nature des biens transportés (du colis de dentelle, fragile et à forte valeur ajoutée, au wagon entier de sable, impérissable et peu onéreux). Mais encore est-il nécessaire d'ajouter que l'entreprise dispose de statistiques plus précises sur les trafics : sur la nature de la marchandise, sur le type de tonnage transporté (depuis les « trains entiers » jusqu'à l'expédition de « colis » isolés), sur la distance de transport et les dessertes, autant d'éléments nécessaires à la détermination des prix de transport par le service commercial de la SNCF, conformément au modèle du tarif *ad valorem* hérité des compagnies privées<sup>126</sup>.



**Figure 4.** *Vk* et *tk*, ou la mise en équivalence de tous les trafics ferroviaires

Source : *Revue générale des chemins de fer*, janvier 1956.

<sup>126</sup> Sur les logiques de la tarification *ad valorem*, voir notamment : Clément Colson, *Cours d'économie politique. Les travaux publics et les transports*, Paris, Gauthier-Villars et Félix Alcan, 1910, p. 210.

## 2. La naissance d'un marché des transports

Au tournant des années 1960-1970, les chemins de fer sont marqués par une série de réformes importantes, qui contrastent fortement avec l'esprit de gestion technico-productif caractéristique des années d'après-guerre. L'adoption d'un « contrat de programme » entre la SNCF et l'Etat en 1969, qui prend la forme d'un échange de lettres entre le ministre des Transports et le président du conseil d'administration de l'entreprise publique, accorde à l'entreprise une grande autonomie de gestion et fixe comme objectif son équilibre financier. La modification du cahier des charges de la SNCF en 1971 marque quant à elle un moment d'effritement des missions de service public de l'entreprise : réduction de la taille du réseau ferroviaire, allègement de l'obligation de transporter, atténuation de l'égalité de traitement, etc. L'entreprise est certes toujours tenue « *d'effectuer le transport des voyageurs et des marchandises avec soin, exactitude et célérité* », mais l'article 14 de son cahier des charges l'autorise désormais à assurer « *l'exécution de cette obligation selon les modalités qu'elle estime les mieux adaptées à ses possibilités techniques et à la sauvegarde de ses intérêts commerciaux* ». Bref, l'Etat souhaite faire de la SNCF une « *véritable entreprise* » et des transports un marché concurrentiel.

Les réformes ferroviaires du tournant des années 1960-1970 s'inscrivent dans un vaste programme de modernisation de l'action publique, dont les grandes lignes sont tracées dans un *Rapport sur les entreprises publiques*<sup>127</sup>. Issu du travail d'une Commission présidée par le « modernisateur » Simon Nora<sup>128</sup>, ce rapport publié en 1967 préfigure la politique de Rationalisation des choix budgétaires (RCB) impulsée par le ministère des Finances à partir de la fin des années 1960, visant à promouvoir de nouvelles méthodes de gestion de l'administration (développement des études « coûts-avantages », recours à la comptabilité analytique, etc.) et à refonder la politique économique initiée jusqu'alors par le Commissariat général au Plan. En d'autres termes, il s'agit de « réinventer l'Etat » (Bezes, 2009). Plus concrètement, selon le rapport Nora, la SNCF ne doit plus s'en remettre à la puissance publique pour

---

<sup>127</sup> Simon Nora (dir.), *Rapport sur les entreprises publiques*, Paris, La Documentation française, 1967.

<sup>128</sup> Simon Nora est diplômé de l'ENA et inspecteur des Finances. Il fut notamment conseiller au sein du cabinet du Président du conseil Pierre Mendès-France (1954-1955) et chargé de mission auprès du Premier ministre Jacques Chaban-Delmas (1969-1971).

comblent ses déficits, qui pèsent « *plus lourdement que jamais sur le budget de l'Etat* » (p. 22). Elle doit changer son logiciel de gestion et avoir pour « *vocation essentielle (...) de satisfaire (son) marché à moindre coût pour (elle) et pour la collectivité* » (p. 34). Prenant acte de « *la multiplication des produits ou services similaires ou substituables* » plaçant les entreprises publiques dans des situations de plus en plus concurrentielles (p. 90), la commission Nora suggère un relâchement de la tutelle étatique au nom de l'intérêt général. C'est la concurrence, considérée ici comme une donnée exogène – donc sur laquelle la puissance publique n'a pas d'influence –, qui justifie l'appel à la révision du partage des responsabilités entre l'Etat et les entreprises publiques et l'assouplissement des contraintes de service public.

Comment passe-t-on d'une configuration où la coopération rail-route est perçue par une majorité d'acteurs comme le meilleur moyen de limiter l'« *anarchie des transports* »<sup>129</sup> à une situation où l'Etat en appelle au marché pour réguler l'activité ? Comment expliquer qu'au tournant des années 1960-1970, l'Etat décide d'assouplir les obligations de service public de la SNCF, tout en assurant par ailleurs que de tels changements sont conformes à l'intérêt général ? L'objet de cette partie est d'analyser les réorientations de la gestion des chemins de fer du pays. Nous nous penchons d'abord sur la genèse et la diffusion de la pensée libérale au cours des décennies après-guerre : si les ingénieurs polytechniciens initiés à l'économie mathématique par Maurice Allais sont des acteurs centraux de cette histoire, leur rôle dans l'économicisation et la marchandisation des transports mérite néanmoins d'être interrogé (2.1). Nous analysons ensuite la lente propagation du credo libéral au sein de l'Etat et du champ ferroviaire. L'étude de quelques « moments » historiques révèle à la fois le caractère incrémental du changement, la résilience du modèle de gestion traditionnel et la lente conversion au modèle de régulation marchande de dirigeants ferroviaires autrefois attachés à la culture plano-productiviste du secteur (2.2). Enfin, nous nous penchons sur le travail de normalisation des comptes de la SNCF que nécessite la mise en concurrence des transports. Cette redéfinition des liens financiers entre la puissance publique et l'entreprise révèle la nature des transformations idéologiques d'un Etat de plus en plus soucieux de réduire ses dépenses et désormais convaincu que l'efficacité économique passe par le marché (2.3).

---

<sup>129</sup> René Bourgeois, *L'exploitation commerciale des chemins de fer français*, Paris, Léon Eyrolles, 1946, 2<sup>e</sup> édition.

## 2.1. Genèse d'une (nouvelle) économie des transports

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, alors que la culture productiviste et la coordination sont à leur apogée, quelques polytechniciens des grands corps débattent de la place de la concurrence et de la liberté des prix dans le secteur des transports. Ces débats se construisent initialement autour d'une étude réalisée en 1946 par le jeune « ingénieur-économiste »<sup>130</sup> Maurice Allais (1911-2010), diplômé de l'Ecole polytechnique et ingénieur du corps des Mines, à la demande du ministre de la Reconstruction et de l'Urbanisme Raoul Dautry. Dans cette partie, nous nous proposons de présenter brièvement cette étude, qui esquisse un nouveau modèle de régulation des transports, d'analyser les débats auxquels celle-ci donne lieu, puis d'interroger le rôle de Maurice Allais et de ses élèves dans la diffusion de ce modèle.

### 2.1.1. Le rapport de Maurice Allais sur la coordination rail-route

Dans son rapport sur la coordination rail-route, Maurice Allais, alors professeur d'économie à l'Ecole des Mines de Paris, propose une application de sa théorie du « rendement social » (ou de l'« efficacité maximale »), formulée dans l'ouvrage matrice *A la recherche d'une discipline économique*<sup>131</sup>. Cette théorie d'économie mathématique étudie les moyens d'allouer de manière optimale les ressources de la société de manière à contribuer à l'intérêt général. Sans exclure la possibilité d'organiser juridiquement le monopole, selon Maurice Allais le meilleur régime économique est *généralement* la concurrence par les prix, car « *l'optimum de gestion est automatiquement réalisé dans une économie concurrentielle (...) où les entreprises recherchent à chaque instant le revenu maximum et se font concurrence* »<sup>132</sup>. Cela ne signifie nullement que les entreprises publiques doivent

---

<sup>130</sup> C'est ainsi que l'on nomme généralement les économistes formés dans les grandes écoles d'ingénieurs (Etner, 1978).

<sup>131</sup> Maurice Allais, *A la recherche d'une discipline économique*, publié à compte d'auteur en 1943. Le livre est réédité en 1952, sous le titre *Traité d'économie pure*, Paris, Imprimerie nationale/CNRS.

<sup>132</sup> Maurice Allais, « Le problème de la coordination des transports et la théorie économique », *Revue d'économie politique*, 58, 1948, p. 215.

disparaître. L'économiste libéral reconnaît en effet que, du fait de leurs caractéristiques techniques, certaines activités sont naturellement monopolistiques et que, pour protéger les consommateurs des abus des entreprises en monopole, l'Etat est logiquement amené à en contrôler le capital. Rappelons qu'à la suite de Jules Dupuit, les économistes qualifient un secteur ou une activité économique de « monopole naturel » lorsqu'il existe des rendements d'échelle croissants et que, par conséquent, la concurrence génère « naturellement » le monopole. Ainsi en est-il par exemple de la SNCF, qui bénéficie du monopole d'exploitation du réseau ferroviaire. Mais dans de telles situations, pour maximiser le rendement social, il est néanmoins nécessaire de simuler le marché et, quand c'est possible, de « *soumettre les entreprises nationalisées au même régime de concurrence que les entreprises privées dans des conditions d'égalité et leur appliquer strictement les mêmes règles de gestion* »<sup>133</sup>. Dans le rapport sur la coordination rail-route, Maurice Allais recommande ainsi d'intensifier la concurrence entre les chemins de fer et les transporteurs routiers privés, mais également d'autoriser la SNCF à fixer ses tarifs en fonction de ses coûts marginaux, comme elle le ferait sur un marché purement concurrentiel. A ses yeux, si l'Etat suivait ce modèle de régulation, il en résulterait alors un nouvel équilibre entre les acteurs des transports, pour chaque segment du trafic, selon les coûts d'exploitation des différents acteurs en concurrence : soit le ferroviaire disparaît totalement, soit le transport routier s'efface, soit un équilibre entre les deux modes de transport est atteint.

Plusieurs versions de l'étude de Maurice Allais sur la coordination des transports circulent au sein de différents espaces en 1947. Le rapport est notamment publié dans la revue mensuelle des ingénieurs des corps des Mines et des Ponts et chaussées, le *Bulletin du P.C.M.*, celle-ci s'empressant de préciser que les thèses défendues par l'ingénieur-économiste, à contre-courant des représentations dominantes en matière de gestion des entreprises nationalisées, n'engagent en aucun cas la revue et le corps des Mines. La publication du travail d'Allais donne lieu à un débat intense dans le *Bulletin du P.C.M.* : pas moins de sept « notes d'observations » ou articles, amendant l'étude de Maurice Allais ou réagissant aux commentaires dont

---

<sup>133</sup> Maurice Allais, « La seule route », *Hommes et mondes*, août 1947, p. 613.

l'étude fait l'objet sont publiés dans la revue des ingénieurs des grands corps<sup>134</sup>. Un tel débat atteste à la fois du sujet brûlant que constitue la régulation des transports au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, en particulier du fait que les ingénieurs des grands corps impliqués dans les débats sont rattachés à des structures institutionnelles ayant *a priori* des intérêts contradictoires : certains travaillent à la SNCF (Roger Hutter et Robert Levi), d'autres pour l'administration (Noël Bachet et Henri Curet), un autre dirige une entreprise de transport routier et occupe un poste de représentant de la Fédération nationale des transporteurs routiers (Nicolas Cointe). Mais au-delà des divergences d'intérêts liées aux positions institutionnelles de chacun, les ingénieurs-économistes impliqués dans les débats adhèrent sans réserve aux fondements idéologiques de la théorie élaborée par Maurice Allais et considèrent que le calcul et le raisonnement logico-mathématique sont porteurs d'une vérité supérieure à toute autre forme d'argumentation<sup>135</sup>. A l'opposé de la veille économie libérale, jugée dogmatique, enseignée dans les facultés de Droit, mais aussi de l'économie littérale de Keynes, dont les « *affirmations obscures* » contraignent le lecteur à « *donner son adhésion sans être en mesure de pouvoir en vérifier le bien-fondé* », la théorie du rendement social d'Allais est perçue par cette minorité d'acteurs comme le meilleur moyen de guider *objectivement* l'action économique d'un personnel politique aveuglé par des obstacles d'ordre psychologique ou animé par des logiques d'intérêt<sup>136</sup>.

---

<sup>134</sup> Nicolas Cointe, « Coordination des transports : Observations du 15 janvier 1947 au sujet de la note de M. Allais de novembre 1946 », novembre 1947, p. 7-14. ; Roger Hutter, « La théorie économique et son application à la coordination des transports », décembre 1947, p. 7-26 ; Noël Bachet, « Quel est exactement l'enseignement de la théorie économique au sujet de la coordination des transports ? », décembre 1947, p. 27-30 ; Henri Curet, « Observations sur la note de M. Cointe, au sujet de l'étude de M. Allais », décembre 1947, p. 30 ; Nicolas Cointe, « Observations relatives à la note de M. Hutter », janvier 1948, p. 6-16 ; Robert Levi, « Note sur la maximation du rendement social », février 1948, p. 14-18 ; Noël Bachet, « Note sur la coordination des transports et la théorie économique », février 1948, p. 18-24.

<sup>135</sup> Pour une discussion de la supériorité prétendue du raisonnement logico-mathématique face aux autres formes de raisonnement, voir Passeron (1990).

<sup>136</sup> Les citations sont issues d'un compte-rendu d'un livre de Maurice Allais sur la gestion des houillères nouvellement nationalisées. Cf. Noël Bachet, « La gestion des Houillères nationalisées et la théorie économique, par Maurice Allais », *Bulletin du P.C.M.*, avril 1954, p. 2-5.

### 2.1.2. Pouvoir d'influence et réseaux de Maurice Allais

On peut s'interroger sur les raisons qui poussent le ministère de la Reconstruction et de l'Urbanisme à s'adresser à Maurice Allais pour réfléchir à la coordination rail-route. Les conclusions du rapport, en complet décalage avec l'esprit planiste et productiviste d'après-guerre, étaient pourtant prévisibles. De la même manière, quand Charbonnages de France commandent à Allais une étude sur la gestion des houillères nationalisées en 1946, l'économiste en appelle à une mise en concurrence des sièges d'extraction. Il préconise également l'utilisation du calcul économique pour déterminer le niveau optimal d'exploitation et d'investissement de chaque siège, quitte à fermer certains sites, l'objectif étant de minimiser le coût moyen de production. Le rapport sur les houillères recommande en outre d'adapter les tarifs de charbon de manière à les assimiler à des « prix de marché ». Bref, les analyses de ce rapport se conforment à l'esprit de la théorie du rendement social<sup>137</sup>.

Si les préconisations de Maurice Allais ne seront pas suivies au moment où elles sont formulées, son travail sur le « problème rail-route », ainsi que la série d'articles publiés par ses « disciples » n'ont pas été écrits en vain. On peut même considérer cette série de publications comme un espace de production de discours s'inscrivant dans une stratégie de diffusion de l'économie mathématique au sein de l'Etat. L'analyse des profils et trajectoires des six ingénieurs-économistes membres du corps des Ponts et chaussées ou des Mines plaide en faveur d'une telle hypothèse. Maurice Allais est l'« ami » de Nicolas Cointe (Fédération nationale des transporteurs routiers) et de Roger Hutter (SNCF)<sup>138</sup>. Par ailleurs, les quatre ingénieurs membres du corps des Ponts et chaussées – Noël Bachet, Robert Levi, Nicolas Cointe et Henri Curet – se connaissent de longue date, puisqu'ils étaient assis sur les mêmes bancs à l'Ecole polytechnique et à l'Ecole nationale des Ponts et chaussées (promotion X-1914 et promotion Ponts et chaussées 1919)<sup>139</sup>. Loin d'être anecdotiques, ces éléments biographiques révèlent selon nous le poids des liens interpersonnels dans la

---

<sup>137</sup> L'étude est publiée sous la forme d'un ouvrage quelques années plus tard : Maurice Allais, *La gestion des houillères nationalisées et la théorie économique*, Paris, Imprimerie nationale, 1953.

<sup>138</sup> Ce sont du moins les termes employés par Marcel Boiteux, élève de Maurice Allais, dans son autobiographie (Boiteux, 1993).

<sup>139</sup> Les ingénieurs du corps des Mines Maurice Allais (X-1930) et Roger Hutter (X-1931) se sont eux aussi rencontrés durant leur scolarité, d'abord à l'Ecole polytechnique puis à l'Ecole des Mines.

constitution d'un groupe homogène, minoritaire dans les années 1940, mais doté d'un puissant capital (social et symbolique) collectif, du fait de l'appartenance de ses membres aux grands corps les plus prestigieux et, partant, vecteur de diffusion de la pensée marginaliste dans le champ des transports. Ces observations font à ce titre écho à d'autres travaux qui se sont penchés sur les relais du marginalisme dans les années 1950 au sein de l'administration et dans d'autres entreprises nationalisées, comme à EDF avec Pierre Massé, Gabriel Dessus et Marcel Boiteux, ou à Charbonnages de France avec Jacques Desrousseaux et Jacques Lesourne. Bref, l'appartenance aux grands corps et les liens d'amitié ou de camaraderie qui en résultent constituent des ressources sociales efficaces dans la promotion d'une nouvelle doctrine économique.

Loin de se contenter de débattre dans le *Bulletin du P.C.M.*, les marginalistes sont mobilisés et actifs au-delà du milieu des grands corps. Le séminaire du Groupe de recherches économiques et sociales (GRECS) créé en 1945 et animé par Maurice Allais et ses épigones est par exemple un point d'ancrage central pour la théorie du rendement social. S'y côtoient des dirigeants d'entreprises, des hommes politiques, des hauts fonctionnaires, des syndicalistes, mais aussi des étudiants qui conversent des grandes questions économiques d'après-guerre et notamment de la politique des transports et de la SNCF. La circulation des idées marginalistes au sein des espaces de pouvoir bénéficie par ailleurs du charisme du jeune économiste, qui n'hésite pas à publier à l'âge de 34 ans, en 1945 – au lendemain du bombardement atomique d'Hiroshima, comme l'indique l'auteur à la fin du texte –, un court essai modestement intitulé *Prolégomènes à la reconstruction économique du monde*. Le « prophète » (Denord, 2002) Maurice Allais bénéficie en outre de relations privilégiées et de longue durée avec ses anciens élèves qui, pour certains, accèdent à des postes stratégiques dans l'administration ou dans les entreprises publiques à partir des années 1960 et mettent ainsi en œuvre certains des volets du programme marginaliste.

### ***2.1.3. Le marginalisme et la diffusion du savoir économique***

Il est toujours tentant d'accorder un pouvoir déterminant à un petit groupe d'individus. Mais il est en retour risqué d'expliquer les évolutions majeures d'un

secteur uniquement à partir de l'influence supposée de quelques acteurs, en faisant fi des contraintes institutionnelles qui encadrent et amplifient leurs actions. Si de nombreux travaux soulignent à juste titre le rôle central du futur prix Nobel (« prix de la Banque centrale de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel ») dans la diffusion du marginalisme (Etner, 1987) et du néo-libéralisme en France (Denord, 2007), encore ne faut-il pas surestimer l'influence du jeune Allais dans les années d'après-guerre. L'époque est alors dominée par d'autres figures, telle celle de l'« apôtre de la productivité » Jean Fourastié (Boulat, 2008) ou encore celle d'Alfred Sauvy. Il faut par ailleurs saisir la circulation de la doctrine marginaliste à la lumière du mouvement d'économicisation qui touche l'ensemble de la société française, qui tend à instituer la discipline économique en nouveau « savoir de base » et contribue à rendre possibles, compréhensibles et acceptables certaines des recommandations de la théorie du rendement social. Pour le dire autrement, la propagation des idées d'Allais s'inscrit dans un champ de forces qui dépasse largement l'action du petit groupe qui se constitue autour de lui et milite en faveur d'un changement du modèle de gestion des transports. Le développement des missions françaises de productivité aux Etats-Unis dans les années 1950 favorise par exemple l'importation d'une nouvelle culture de gestion : le « management » à l'américaine (Boltanski, 1981 ; Kuisel, 1984). Ces missions concernent aussi l'industrie des chemins de fer, la SNCF envoyant régulièrement des dirigeants et des ingénieurs observer l'organisation des compagnies américaines, jugées performantes<sup>140</sup>. La naissance et l'institutionnalisation de la planification contribuent également à la promotion des outils économiques au sein de l'administration. Ce mouvement d'économicisation de l'Etat est porté par une nébuleuse d'acteurs peu coordonnés, composés de hauts fonctionnaires, d'hommes politiques et de chefs d'entreprises aux références idéologiques divergentes. Mais en dépit de la diversité de profils, de stratégies et de croyances, tous ces acteurs font de la discipline économique, théorique ou appliquée, un levier de transformation de l'ordre symbolique en France.

C'est aussi par l'intermédiaire des écoles du pouvoir que se diffuse un nouveau savoir économique : à l'Ecole nationale d'administration (ENA), au sein de l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po), mais aussi dans les grandes

---

<sup>140</sup> Ces séjours donnent généralement lieu à des comptes-rendus dont on retrouve les traces dans la *Revue générale des chemins de fer*, notamment dans des articles publiés en 1951, 1957 et 1958.

écoles d'ingénieurs, notamment à l'École nationale des Ponts et chaussées, où l'économie des transports vient contrebalancer le poids de l'enseignement du génie civil jugé trop important. « L'apprentissage de l'économie » et « la socialisation aux "mécanismes de marché" » (Lebaron, 2009, p. 277) passent aussi par l'édition de brochures destinées aux syndicalistes, aux travailleurs et aux usagers, ainsi que par la publication d'ouvrages à destination du grand public. C'est à cette fin que Pierre Mendès-France (alors président du Conseil) et Gabriel Ardant (inspecteur général des Finances et commissaire général à la Productivité) publient en 1954, sous l'égide de l'Unesco, l'ouvrage *La science économique et l'action*. Si, compte tenu des éléments dont nous disposons, il nous est difficile d'évaluer l'influence concrète de cet ouvrage, celui-ci semble particulièrement exemplaire du travail de vulgarisation et de diffusion d'une (certaine) culture économique au sein de la société et dans les espaces du pouvoir. De nombreux travaux historiques ou sociologiques en ont ainsi fait l'écho (cf. par exemple, Fourquet, 1980 ; Kuisel, 1984 ; Dulong, 1996 ; Bénamouzig, 2005 ; Fourcade, 2009), attestant à tout le moins de sa dimension symbolique. Bien que ne faisant pas appel aux outils mathématiques, les analyses économiques de Mendès-France et Ardant sont proches de celles des ingénieurs-économistes. Les nationalisations d'après-guerre sont ainsi vivement critiquées : protégées de toute sanction du marché, les entreprises publiques ne cherchent pas à réaliser des profits et, ce faisant, fixent leur prix de vente indépendamment de toute base rationnelle, ce qui est particulièrement néfaste pour l'économie du pays. C'est pourquoi les deux auteurs suggèrent d'« *analyser les différents mécanismes de l'économie libérale et (de) rechercher, pour chacun d'eux, comment il est possible de le remplacer* » dans les entreprises publiques, afin de reconstituer « *une sorte de concurrence entre les usines ou les ateliers* » (Mendès-France et Ardant, 1954, p. 216).

## **2.2. La diffusion du modèle marchand**

Au cours des premières années de la V<sup>e</sup> République, le modèle de régulation marchand tend à s'imposer. L'étude de quelques lieux de débat sur la gestion des transports permet d'observer les formes de résilience du paradigme planificateur et d'analyser la propagation des idées libérales au sein de l'Etat et dans le champ des transports. Nous nous intéressons successivement (i) aux recommandations de la

célèbre Commission sur les obstacles à l'expansion économique co-présidée par Louis Armand et Jacques Rueff en 1959-1960, (ii) à la grande messe de l'économie libérale que constitue le Symposium international sur les transports organisé à Strasbourg en 1964, (iii) enfin au Service des affaires économiques et internationales (SAEI) au sein du ministère des Transports, qui permet dans les années 1960 aux ingénieurs-économistes d'appliquer leurs idées.

### ***2.2.1. Les prodromes de la marchandisation : le rapport Armand-Rueff***

Les rapports d'Etat peuvent être considérés comme des technologies visant à transformer en vérité générale le point de vue partagé par une minorité et à donner une apparence « neutre » (Bourdieu et Boltanski, 1976) à des idées fortement marquées idéologiquement. Les « commissions officielles », loin de représenter la diversité des points de vue, sont souvent savamment composées afin que les résolutions qui y sont prises se conforment aux attentes de ceux qui les ont convoquées (Bourdieu, 2012). Ainsi en est-il aussi de la commission animée par Louis Armand et Jacques Rueff, chargée en 1959-1960 d'examiner « *les obstacles à l'expansion économique du pays* », notamment en matière de coordination des transports. Dans son ouvrage sur le néo-libéralisme, François Denord note que la constitution du comité n'est pas à proprement parler une initiative du gouvernement, mais plutôt le fruit d'un travail de persuasion de Jacques Rueff qui, jouant de ses réseaux, aurait convaincu le Président Charles de Gaulle, le Premier ministre Michel Debré et leur entourage de créer un comité « taillé sur mesure » (Denord, 2007, p. 263-264). Au sein du comité dit « Armand-Rueff » siègent des industriels, des hauts fonctionnaires issus des grands corps administratifs et techniques, des dirigeants d'entreprises publiques, mais aussi des universitaires et des syndicalistes qui, pour la plupart, sont plus libéraux que les institutions étatiques de l'époque<sup>141</sup>. Les recommandations sont à l'image du rapport de force que sont capables d'imposer les libéraux de l'époque.

---

<sup>141</sup> Pour des éléments sur la trajectoire de la quinzaine de membres du comité Armand-Rueff, voir Denord (2007).

L'un des traits notables du rapport Armand-Rueff est que ses recommandations mêlent de manière relativement harmonieuse les deux modèles de gestion de l'économie que nous opposons dans ce chapitre : technico-plano-productiviste d'une part, marchand et commercial d'autre part. D'un côté, le rapport dresse une liste des blocages et rigidités auxquels l'économie du pays est confrontée : pointant du doigt les freins techniques à la croissance, les défauts organisationnels du système productif et les lacunes de l'information économique, les membres de la commission préconisent de moderniser l'économie grâce à des investissements publics ciblés. Mais de l'autre, le comité propose de supprimer les barrières limitant les échanges commerciaux, ainsi que toutes les entraves affectant l'équilibre de l'offre et de la demande. La prolifération des réglementations de l'économie, apparues sous le régime de Vichy puis à la Libération, la fermeture de certaines professions et les excès du protectionnisme sont autant de rigidités empêchant une allocation efficace des ressources du pays. Le rapport prône à ce titre un régime de « *véracité des coûts et des prix* » (p. 26) favorisant la croissance. En dépit du caractère feutré de certaines formulations, les avis du comité révèlent d'irréductibles positions entre deux logiques de gestion des activités productives : d'une part, celle du modèle planificateur, qui s'impose dans les années 1940 et qui constitue le schéma de pensée dominant à la fin des années 1950 ; d'autre part, celle du modèle néolibéral, qui prend ses marques au lendemain de la guerre mais dont la force prescriptive reste limitée avant les années 1960.

Ainsi, tout en faisant de la concurrence un principe de base de l'intégration du pays dans l'espace économique européen naissant, les membres du comité Armand-Rueff soulignent les effets d'une telle intégration sur l'équilibre économique du territoire et en appellent au maintien d'une politique d'aménagement forte corrigeant les effets collatéraux de la concurrence européenne. Le rapport souligne également que le monopole se justifie pour certaines activités qui présentent un intérêt social. Mais c'est plus encore en matière de coordination des transports et de politique ferroviaire qu'apparaissent des hésitations et que resurgit la figure du service public. D'une part, parmi la quarantaine d'« avis » formulés par le comité Armand-Rueff, la coordination des transports apparaît comme la thématique qui fait le moins consensus. A une époque où l'achat d'une automobile est réservé à une minorité et où les chemins de fer restent l'un des moyens essentiels de transport sur longue distance, la

question de la régulation économique des transports de voyageurs est un sujet particulièrement sensible et est uniquement effleurée dans la première partie du rapport. Le transport ferroviaire de marchandises fait en revanche l'objet d'un « avis », pour lequel un membre de la commission s'oppose au moment du vote (ce qui n'est le cas que d'un seul autre avis du rapport) et deux membres expriment des réserves. D'autre part, si le rapport prône l'abandon d'une logique d'harmonisation des transports au profit d'une gestion par la concurrence, certaines recommandations restent imprégnées du vieux modèle de gestion.

Pour mettre fin à l'« *anarchie* » des transports et aux distorsions dans la répartition des trafics entre le rail et la route, le rapport suggère de supprimer toute forme de contingentement du transport sur les zones courtes et un relâchement sur les zones longues. Le comité recommande également de procéder progressivement à une déperéquate des prix du transport de marchandises<sup>142</sup>, d'accorder une plus grande souplesse commerciale à la SNCF afin de l'aider à régler le problème des pointes de trafic qui contraint à se suréquiper, et à faciliter la fermeture des lignes ferroviaires déficitaires. Cependant, parallèlement, les membres du comité insistent sur la nécessité de contenir le processus de déperéquate « *dans les limites du raisonnable* » (p. 55), formulation évidemment sujette à toutes les interprétations, mais qui n'en demeure pas moins l'expression d'une volonté de tempérer la liberté économique de la SNCF. De même, le rapport recommande de soutenir financièrement les trafics qui le nécessitent. Enfin, quand la SNCF procède à des fermetures de lignes, celles-ci doivent s'inscrire dans une logique de transfert : la compagnie doit alors proposer une offre routière de substitution ou contracter avec des entreprises de transport routier prenant à leur charge ces reports de trafic, qu'elles doivent gérer en se conformant aux principes de service public.

### ***2.2.2. Une grande messe de l'économie : le Symposium des transports***

Le pouvoir croissant des économistes s'exprime également dans les discours et les débats du premier *Symposium international des transports*, organisé à Strasbourg

---

<sup>142</sup> Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 5, spécifiquement consacré aux questions de tarification.

en 1964 par la Conférence européenne des ministres des transports (CEMT). Dans son allocution d'ouverture du symposium, le ministre des Travaux publics et des Transports (1962-1966) Marc Jacquet accorde aux transports le statut de « *"cas clinique" de la théorie économique* ». Après en avoir appelé les spécialistes de l'économie à « *guider* » l'action publique, celui-ci n'hésite pas à citer les travaux des pères de l'économie marginaliste, fait sans doute inédit pour un ministre des Transports. Selon Jacquet<sup>143</sup>, l'apport décisif de Léon Walras et de Vilfredo Pareto fut de montrer que, sous l'effet de la concurrence, les prix se confondent avec les coûts, permettant ainsi à la fois aux producteurs de se rémunérer justement, mais aussi de satisfaire au mieux les demandes des agents économiques. Ainsi la concurrence par les prix conduit-elle, conformément à la théorie parétienne, à « *l'ophélimité maximum* ». Le ministre rappelle cependant que certaines activités, comme les chemins de fer, reposent sur l'établissement et l'entretien d'infrastructures coûteuses dont la multiplication mènerait à la ruine du pays. Dès lors, se pose « *l'un des dilemmes fondamentaux de la théorie des transports : devons-nous laisser les prix se former suivant la conception historique afin d'assurer la rémunération de l'exploitant (...) bien qu'il doive en résulter des distorsions économiques, ou devons-nous, au contraire, délibérément abandonner la pratique comptable des coûts pour rechercher le "prix d'orientation" susceptible de conduire à l'optimum en acceptant de faire appel aux finances publiques pour combler les déficits d'exploitation ?* »<sup>144</sup>.

Le symposium est aussi une occasion de révéler les conversions aux « raisons de l'économie » (Mazoyer, 2011) de certaines figures historiques des transports. La conversion de Louis Armand constitue à ce titre un cas d'école. Dans son discours de clôture du symposium, l'ancien dirigeant de la SNCF rappelle que durant les années 1930, les économistes étaient considérés comme « *d'agréables fantaisistes* » et que leur influence était limitée. Hommes politiques, financiers et techniciens se partageaient le pouvoir dans l'industrie. Les deux premières décennies d'après-guerre furent cependant marquées par un retournement complet de la situation, au point que désormais, les économistes « *jouent (...) un rôle que l'on doit qualifier d'important* ».

---

<sup>143</sup> L'historien Nicolas Neiertz présente Marc Jacquet comme un « *industriel du bâtiment et des travaux publics* » (Neiertz, 1999, p. 722).

<sup>144</sup> Discours prononcé par Marc Jacquet le 5 octobre 1964, en ouverture du Symposium de Strasbourg. Cf. Conférence européenne des ministres des Transports, *Symposium international sur la théorie et la pratique dans l'économie des transports*, Paris, OECD Publishing, 1964, p. 5-10.

« On fait (...) appel aux économistes » et c'est d'ailleurs « pour cela qu'ils deviennent sérieux ». Loin de s'opposer à ce mouvement, Armand est favorable à une rationalisation du marché des transports s'appuyant sur la modélisation et le calcul économiques, capables d'édicter des vérités économiques « aussi nettes que les vérités comptables »<sup>145</sup>. L'ancien dirigeant n'est pas un acteur passif de ce mouvement : il est à l'initiative de l'organisation du symposium, en lequel il voit un moyen de promouvoir l'alliance entre le monde technique et la discipline économique.

### ***2.2.3. Les économistes au pouvoir : le Service des affaires économiques***

En 1959, soit la même année que la constitution du comité Armand-Rueff, est créé au sein du ministère des Transports et des Travaux publics le Service des affaires économiques et internationales (SAEI). Analysée en détail dans la thèse de science politique d'Harold Mazoyer (2011), la naissance du SAEI est symptomatique du mouvement d'économicisation en marche dans l'administration au cours des premières années de la V<sup>e</sup> République (Dulong, 1996). Les quelques dizaines d'agents qui composent le SAEI sont chargés de produire de l'information économique, en particulier de préparer des notes à destination du ministre et de son cabinet pour « rationaliser » la politique des transports. Leur travail, qui s'appuie sur les données comptables fournies par la Commission des comptes des transports de la nation<sup>146</sup> et sur des enquêtes de prévision de trafic, vise à évaluer les coûts et les avantages pour la collectivité de l'établissement de nouvelles infrastructures de transport. Promoteur du calcul économique – que l'on peut définir comme la comparaison de solutions alternatives d'investissements mettant en jeu des ressources rares –, le SAEI se conforme aux attentes du premier *Rapport sur les comptes des transports de la nation*, qui recommandait en 1956 de rechercher « le coût effectif (...) d'une certaine répartition des transports entre les différents transporteurs, et, en comparant le coût

---

<sup>145</sup> Allocution prononcée par Louis Armand à l'occasion du Symposium de Strasbourg. *Ibid*, p. 315-332.

<sup>146</sup> Créée en 1955, la Commission des comptes des transports de la nation est chargée d'établir des rapports faisant état de la situation économique et financière des transports de marchandises et de voyageurs en France. Les ingénieurs des Ponts et chaussées occupent une place de choix dans la composition de la Commission : au début des années 1960, ils représentent environ la moitié des membres.

*de plusieurs types de répartition, (de) déduire celui qui est le moins coûteux pour la collectivité »<sup>147</sup>.*

Si les choix d'investissement du ministère ne peuvent évidemment être réduits à la simple application des préconisations du SAEI, l'activité du service joue cependant un rôle crucial dans la nouvelle orientation de la politique des transports. « *En l'espace de quelques années, le recours aux économistes et leurs savoirs se banalise au sein (du) ministère* » (Mazoyer, 2012, p. 22). Les ingénieurs-économistes, qui dominent le service<sup>148</sup>, se considèrent comme des guides de l'intérêt général. Contre les discours du personnel politique, des syndicats et des autres parties prenantes du secteur auxquels il est reproché de piocher des idées économiques dans des théories souvent incompatibles au gré des intérêts qu'ils défendent, les ingénieurs du SAEI opposent des modèles cohérents et des éventails de choix basés sur des études « rationnelles ». A l'instar des « allaisiens » de l'immédiat après-guerre dont ils sont les héritiers, ils considèrent que seul l'usage des mathématiques garantit d'avoir un raisonnement rigoureux et permet de révéler *la vérité économique*.

#### **2.2.4. La modélisation du marché, contre le service public**

Reformuler l'action publique en modèles économiques et, en retour, transposer les résultats de modèles mathématiques ou économétriques en solutions politiques n'a évidemment rien d'une activité neutre. L'éclairage prétendument *objectif* que le Service des affaires économiques propose au ministre des Transports et à ses collaborateurs constitue de fait un vecteur essentiel des réorientations de la politique des transports. En mobilisant le calcul économique, les ingénieurs du service limitent les possibilités de critiques de ceux qui ne maîtrisent pas les mathématiques. La modélisation de la politique économique des transports contribue également à écarter

---

<sup>147</sup> Commission des comptes des transports de la nation, *Rapport sur les comptes des transports de la nation en 1954*, s.l., 12 novembre 1956, p. 1 (Service des affaires économiques, documentation, référence n° 4011).

<sup>148</sup> Malheureusement, l'analyse très détaillée de Mazoyer ne fournit ni la liste des membres du SAEI – ce qui permettrait de retracer précisément les trajectoires de ses membres –, ni une analyse statistique des profils des agents du service (origines scolaires, appartenance aux grands corps, etc.). Retenons que si le service est dirigé par un énarque, les ingénieurs du corps des Ponts et chaussées initiés à l'économie mathématique se font de plus en plus nombreux (Mazoyer, 2011, 2012).

les problématiques qui sont difficiles à exprimer mathématiquement. Thomas Angeletti (2011) note déjà ce point à propos de la création d'un modèle macroéconomique au sein du Commissariat général au Plan à la fin des années 1960 par des économistes-statisticiens de l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques). Ce modèle favorisa le verrouillage de la critique syndicale, en particulier celle de la Confédération générale du travail (CGT), non pas tant du fait de son caractère obscur dû à l'utilisation d'outils informatiques encore réservés aux initiés, mais parce qu'il reposait sur un certain nombre de fondements économiques et d'imputations causales contestables mais non discutés. Le même genre d'observations peut être fait à propos des débats sur la politique économique des transports. En procédant à des calculs coûts-avantages, les ingénieurs du SAEI entendent réduire les pertes de « rendement social », pour reprendre la notion forgée par Maurice Allais dans les années 1940 et dont l'usage tend à se généraliser. Mais formuler les problèmes en ces termes signifie du même coup écarter une notion pourtant au cœur de la gestion traditionnelle des transports du pays : celle du service public.

Loin d'être le propre des agents du SAEI, la mise à l'écart de la problématique du « service public » concerne plus généralement tous les ingénieurs adeptes de la mathématisation de l'économie. Alors qu'elle reste dans les années 1960 l'une des dimensions essentielles de l'organisation des transports du pays, la notion est ainsi quasi absente des débats du symposium sur les transports de 1964. Elle occupe également une place marginale dans les interventions du séminaire Allais sur les transports. Certes, l'ingénieur du corps des Mines François Perrin-Pelletier propose en 1967 un exposé sur *les problèmes de congestion et de service public* dans les chemins de fer<sup>149</sup>. Mais c'est de son propre chef que celui-ci aborde la question des contraintes d'exploitation que l'Etat impose à la SNCF, Maurice Allais l'ayant invité au séminaire pour qu'il « *traite du problème de la congestion et des pointes de trafic* »<sup>150</sup>.

---

<sup>149</sup> Notons que l'ingénieur est l'auteur d'un rapport sur le service public ferroviaire rédigé pour la Commission des comptes des transports de la nation. Cf. « Les obligations de service public de la S.N.C.F. », Annexe au *Cinquième rapport général de la Commission des transports de la nation*, rapporteur : François Perrin-Pelletier, Paris, Imprimerie nationale, février 1963.

<sup>150</sup> « Conférences du Professeur Allais. Exposé de M. Perrin-Pelletier », *Bulletin du P.C.M.*, septembre 1967, p. 18-30.

L'indifférence des ingénieurs-économistes à l'égard du service public peut en partie être expliquée par la nature des instruments qu'ils utilisent. L'introduction dans des modèles formels de cette notion, dont il n'existe aucune définition stabilisée et dont les frontières d'application varient selon les époques, les contextes et les acteurs qui la mobilisent, pose logiquement des problèmes techniques. Plus généralement, l'économie mathématisée et le « droit interprétatif » entretiennent un dialogue difficile, chacun ayant ses codes, ses règles de raisonnement et ses objectifs normatifs. Le directeur général de la SNCF Roger Guibert, ingénieur et juriste de formation, est sensible à la problématique du service public<sup>151</sup>. Celui-ci notait ainsi que « *cette notion chère aux juristes est pratiquement ignorée par les économistes contemporains, peut-être parce que n'étant pas "quantifiable", elle ne saurait être intégrée dans les calculs d'économétrie* »<sup>152</sup>.

Mais l'absence de la problématique du service public est aussi, et peut-être d'abord, l'expression d'un tropisme libéral des ingénieurs-économistes. Le Service des affaires économiques considère ainsi que « *la politique générale des transports est fondée sur la renonciation à l'idée que le chemin de fer doit être défendu à tout prix contre la concurrence des autres moyens de transport* » et incite à prolonger une telle politique. Le service suggère à ce titre de « *combler le retard pris et d'assainir le secteur des transports en le replaçant dans une situation où la concurrence et les lois de l'économie de marché puissent recommencer à jouer normalement* »<sup>153</sup>. Le SAEI n'est pas le seul au sein du ministère des Transports à partager une telle lecture de l'économie des transports. Dans une note interne, le directeur des Transports terrestres du ministère déclare ainsi : « *Il ne faut plus parler désormais du système de transports qu'en termes de marché. (...) Tous les efforts de l'Administration doivent tendre en priorité à organiser ce marché sur des bases saines, de telle sorte que le*

---

<sup>151</sup> Guibert est diplômé de l'Ecole polytechnique, membre du corps des Ponts et chaussées et docteur en droit. Sa thèse de doctorat, soutenue en 1939, porte sur l'encadrement du transport routier, auquel il est favorable. Guibert est également l'auteur d'un ouvrage sur la notion de service public appliquée aux transports, déjà cité dans le chapitre. Cf. Guibert, 1956, *op. cit.*

<sup>152</sup> Roger Guibert, *La SNCF cette inconnue (problèmes actuels et promesses d'avenir)*, Langres, Imprimerie de Champagne, 1970, p. 20.

<sup>153</sup> Ministère des Travaux publics et des Transports, SAEI, *Rapport au gouvernement sur la situation financière de la S.N.C.F. et les mesures proposées pour la redresser*, Paris, 13 décembre 1964, p. 37.

*développement de la concurrence conduite à une situation aussi optimale que possible sur le plan économique et non pas à l'anarchie »<sup>154</sup>.*

Encore faut-il noter que l'adhésion à la doctrine néolibérale et le ralliement à l'économie mathématique – qui vont donc de pair – sont inégalement distribués au sein du ministère des Transports. La position de chaque administration peut très certainement être rapportée aux intérêts du mode de transport qu'elle défend. Soulignons que le directeur des routes est le seul responsable d'une administration sectorielle favorable à la création du SAEI en 1959. *A contrario*, la direction des chemins de fer y est fortement opposée (Mazoyer, 2011). Il ne s'agit pas là d'un positionnement de principe. La création d'un service économique est un instrument de rééquilibrage des rapports de force au sein du ministère, qui vise en particulier à limiter le poids des acteurs du rail, qui occupent dans les années 1950 un rôle important dans les décisions du ministère. Voués à intégrer un jour un poste à responsabilité à la SNCF, les ingénieurs de cette administration se font les porte-parole de l'entreprise. Mais en retour, l'usage des outils mathématiques contribue à favoriser la route et peut être analysé à ce titre comme le produit du lobbying de transporteurs routiers de plus en plus organisés et influents.

### **2.3. L'égalisation des conditions de concurrence**

La naissance de la concurrence des transports n'est pas le produit mécanique de l'évolution des rapports de force idéologiques au sein de l'administration. Les réorientations s'inscrivent aussi au sein d'espaces matériels donnant des prises à la critique. C'est ici la croissance des déficits de la SNCF, jugés de plus en plus insupportables par l'Etat, qui favorise l'intensification de la régulation marchande de l'activité<sup>155</sup>. Tandis que l'administration procède progressivement à un décontingement du trafic routier, la situation financière de la SNCF se dégrade et contraint l'Etat à augmenter les aides accordées à l'entreprise : en 1958, les

---

<sup>154</sup> *Note du directeur des Transports terrestres au chef du service des affaires économiques et internationales du ministère des Transports sur l'exécution du V<sup>e</sup> Plan, 29 août 1967, citée par Neiertz (1999).*

<sup>155</sup> La sensibilité de l'Etat aux déficits de ses entreprises publiques est directement tributaire des rapports de force au sein de l'administration.

versements publics représentent environ 26 % des recettes d'exploitation de la SNCF<sup>156</sup> ; en 1967, ils atteignent 36 % des recettes<sup>157</sup>. Ironie de la situation, cette croissance des déficits, nourrie par la libéralisation du transport routier dans les années 1960, renforce l'image d'une SNCF dépensière... que seul le marché est à même de discipliner.

La construction d'un véritable marché concurrentiel, que de plus en plus d'acteurs du secteur appellent de leurs vœux, suppose cependant un travail d'« *harmonisation des conditions de départ* » permettant de placer les entreprises en concurrence sur un pied d'égalité. La subvention d'équilibre versée annuellement à l'entreprise ferroviaire est en particulier visée : on lui reproche de ne recouvrir aucune signification économique, d'entraîner des perturbations de la concurrence préjudiciables aux autres transporteurs et d'éloigner la SNCF d'une gestion économique optimale pour la collectivité. Elle doit donc à terme disparaître. Cela nécessite en contrepartie d'accorder à l'entreprise ferroviaire des contributions dont le montant doit être calculé précisément, en évaluant les charges dites « *anormales* » qui pèsent sur elle et en mesurant les coûts liés aux contraintes d'exploitation imposées par l'Etat.

Le processus de normalisation des comptes de la SNCF émerge lentement à partir du début des années 1950, relativement indépendamment du processus de mise en marché des chemins de fer. L'impulsion est plutôt à chercher du côté du développement de la statistique et de la comptabilité à partir de 1945, « technologies de pouvoir » (Miller, 1986 ; Porter, 1996 ; Desrosières, 2014) au cœur de la politique de planification de l'Etat. La création de la Commission des comptes des transports de la nation en 1955, chargée notamment d'évaluer ce que la puissance publique doit effectivement à l'entreprise ferroviaire, s'inscrit ainsi dans le vaste programme de comptabilité nationale visant à évaluer l'état des ressources du pays et à définir les objectifs économiques de l'Etat. Conformément à la politique de coordination des transports, l'Etat institue en 1952 le financement des frais d'entretien, de

---

<sup>156</sup> La SNCF distingue les « recettes commerciales », correspondant uniquement aux revenus liés à la vente de billets de train, des « recettes d'exploitation » qui, outre les recettes commerciales, comprennent également les indemnités et contributions diverses versées par l'Etat au titre de différentes compensations.

<sup>157</sup> Roger Guibert, 1970, *op. cit.*, p. 20.

renouvellement et de gardiennage des voies de chemins de fer<sup>158</sup>. Les dirigeants de la SNCF considèrent cependant le nouveau cadre réglementaire inadapté et estiment que la somme versée par la puissance publique ne recouvre en aucun cas les dépenses effectivement engagées par l'entreprise. La normalisation des comptes de la SNCF est de fait un travail de longue haleine qui s'étend tout au long des années 1950-1960 et donne lieu à d'intenses débats.

Les désaccords entre l'entreprise publique et l'Etat s'expriment ainsi par exemple sur la question des prix des billets de train. Au titre de sa politique sociale, l'Etat contraint la SNCF à transporter certaines catégories de voyageurs à prix réduits : militaires, familles nombreuses, etc. Par ailleurs, dans le cadre de plans de lutte contre l'inflation, l'Etat est régulièrement amené à bloquer l'augmentation des prix des billets commerciaux demandée par l'entreprise pour équilibrer ses comptes. En contrepartie, la puissance publique verse des compensations à la SNCF. Mais celles-ci ne correspondent pas à l'écart entre le tarif réduit du billet et le prix qu'aurait payé le voyageur s'il n'avait pas bénéficié d'une réduction sociale, ni à la simple différence entre les recettes d'exploitation réelles et les recettes hypothétiques calculées à partir de l'augmentation des prix proposée par la SNCF. La demande de transport étant sensible au prix de vente des billets (les réductions tarifaires stimulent les trafics, les augmentations les diminuent) et le chemin de fer étant une activité à rendements croissants (les coûts moyens de l'entreprise diminuent à mesure que le trafic augmente et inversement), l'Etat est amené à minorer les sommes allouées à l'entreprise.

Comment déterminer avec certitude ce qui se serait passé si la SNCF avait pu augmenter ses billets commerciaux ou si les tarifs sociaux n'avaient pas existé ? A défaut de pouvoir répondre à cette question, constatons à tout le moins que l'entreprise ferroviaire et l'Etat sont en désaccord sur le calcul des compensations financières. On peut y voir l'expression d'un Etat « neutre », attentif à ne pas avantager une entreprise par rapport à ses concurrents. Mais on peut y voir aussi l'expression des contradictions de la politique d'une administration qui, tout en cherchant à instituer un marché concurrentiel est également « soucieuse d'elle-

---

<sup>158</sup> Voir notamment : M. Marcy, « L'avenant du 10 juillet 1952 à la Convention du 31 août 1937, dans le cadre des grands problèmes de gestion du chemin de fer », *Revue générale des chemins de fer*, mars 1953, p. 123-157.

même », et souhaite à ce titre réduire ses dépenses (Bezes, 2009). Bref, ce point révèle selon nous les difficultés d'une arithmétique politique dont la neutralité et le pragmatisme économiques prônés met au jour les intérêts particuliers des acteurs impliqués et leur attachement dogmatique à une régulation libérale de l'économie.

Ainsi, alors que la SNCF est contrainte dans les années 1960 d'engager des dépenses pour maintenir certaines lignes omnibus peu fréquentées et est légalement tenue de disposer de moyens humains et matériels pour répondre aux pics de demande, ces coûts résultant des missions de service public de l'entreprise ne font l'objet d'aucune compensation de la part de l'Etat. L'argument est pour le moins étonnant : les obligations de service public ne sont pas compensées car elles sont difficilement chiffrables. La stratégie de réduction des coûts apparaît cependant lorsque, plutôt que de compenser les dépenses liées à l'obligation de transporter, la puissance publique préfère donner les moyens à l'entreprise de s'autofinancer en allégeant les contraintes d'exploitation, en autorisant l'entreprise à fermer certaines lignes et en l'incitant à développer une politique commerciale permettant d'accroître les bénéfices sur les lignes rentables, de manière à compenser les pertes sur les lignes omnibus.

La question du financement des retraites des cheminots, pour partie responsable des déficits des chemins de fer, fait également l'objet d'un différend entre l'Etat et la SNCF. Le financement des pensions ne poserait pas de problème si les cheminots dépendaient du régime général de retraite. Le principe de péréquation nationale ferait alors peser sur l'entreprise ferroviaire des charges établies en fonction du nombre de ses salariés, rapportées à la population active du pays. Mais dans les chemins de fer, les pensions sont historiquement gérées par une caisse autonome et la masse des ayants droit par rapport aux effectifs des agents de la SNCF en activité présente un déséquilibre flagrant. En 1960, l'entreprise ferroviaire a à sa charge environ 1,5 retraité pour 1 agent en activité, alors que dans l'ensemble des activités industrielles du pays on compte à peine 0,2 retraité pour 1 actif<sup>159</sup>.

Deux facteurs contribuent à ce déséquilibre. Premièrement, les difficultés de financement des pensions des cheminots s'expliquent par le fait que les agents de la SNCF partent plus tôt à la retraite que les salariés du régime général. La puissance

---

<sup>159</sup> Commission des comptes des transports de la nation, *Quatrième rapport général. Les comptes des transports de la nation, 1955-1960*, Paris, Imprimerie nationale, juin 1962, p. 95.

publique considère sur ce point que les conditions d'emploi avantageuses dont bénéficient les cheminots ne peuvent faire l'objet de compensations, car ils sont le fruit d'accords internes à la profession. Ce point constitue une première pierre d'achoppement possible, dans la mesure où, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, l'Etat n'est pas étranger à la constitution des règles d'emploi du secteur<sup>160</sup>. Deuxièmement, le déséquilibre du système de retraite est dû à une baisse importante et constante des effectifs de l'entreprise, favorisée conjointement par les efforts de productivité de l'entreprise et l'intensification de la concurrence des autres modes de transport. Ainsi, alors qu'au moment de sa création, l'entreprise compte environ 500 000 agents, à la fin des années 1960 la SNCF n'en compte plus qu'environ 300 000. La puissance publique reconnaît sur ce point que la SNCF n'est pas responsable du déséquilibre démographique et que la collectivité doit, au nom de la solidarité nationale, compenser ces charges anormales. Mais si ce principe juridiquement accepté fait très tôt l'objet d'un versement forfaitaire de la part de l'Etat, le travail d'évaluation des dépenses mené par la Commission des comptes des transports ne semble pas pour autant aboutir à une revalorisation des versements accordés à l'entreprise publique. En 1959, la Commission fait encore état de compensations inférieures de 200 millions de nouveaux francs au montant évalué<sup>161</sup>. Et en 1967, le directeur de la SNCF Roger Guibert – qui, il est vrai, est un observateur partial – estime ces charges non remboursées à 830 millions de francs, équivalant à environ 10 % des recettes commerciales de l'entreprise<sup>162</sup>.

Les transporteurs routiers sont plutôt favorables à l'harmonisation des conditions de concurrence, persuadés que la contractualisation des rapports entre l'Etat et la SNCF qu'elle suppose mettra fin à un régime d'exception avantageant les chemins de fer. Plus étonnant peut-être, la SNCF tend à l'être aussi. Certes, l'entreprise ferroviaire a *objectivement* intérêt à accepter les règles du jeu du calcul comptable des indemnités qui lui sont versées si elle veut espérer améliorer son sort.

---

<sup>160</sup> Nous n'avons pas réussi à savoir la position défendue par la SNCF sur cette question dans les années 1960 : l'entreprise se conforme-t-elle au point de vue de l'Etat ou bien, au contraire, réclame-t-elle des compensations ?

<sup>161</sup> Commission des comptes des transports de la nation, *Cinquième rapport général. Les comptes des transports de la nation en 1959, 1960 et 1961 et les comptes prévisionnels 1962 et 1963*, Paris, Imprimerie nationale, juin 1963, p. 112.

<sup>162</sup> Guibert, 1970, *op. cit.*, p. 24.

Mais, plus généralement, les dirigeants de la SNCF voient dans la logique d'harmonisation des conditions de concurrence un moyen de rééquilibrer le rapport de force face aux transporteurs routiers. La SNCF exige ainsi que l'Etat encadre les activités des nombreuses petites entreprises de transport routier indépendantes, qui respectent rarement la réglementation sur le temps de conduite. L'entreprise ferroviaire demande par ailleurs un rééquilibrage des charges d'infrastructure entre les différents systèmes de transports : les transporteurs routiers ne prennent en effet pas en charge les dépenses d'établissement et d'entretien des routes avant l'instauration d'une taxe à l'essieu en 1968. La SNCF souhaite enfin que les dépenses liées aux obligations de service public qui pèsent sur elle fassent l'objet de réelles compensations.

De telles réformes relativiseraient l'image d'entreprise irresponsable qui colle à la peau de la SNCF. Mais si les dirigeants de l'entreprise souhaitent que l'Etat procède à une harmonisation des conditions de concurrence, c'est aussi parce qu'ils y voient une condition nécessaire à leur liberté de gestion. Comment diriger sereinement une entreprise déficitaire qui se voit verser annuellement des subventions d'équilibre ? Comment investir pour faire face à la concurrence alors que l'avenir de l'entreprise dépend *in fine* des choix de l'administration de tutelle ? Ou encore, comment transformer la politique stratégique d'une entreprise dirigée par l'Etat comme une administration ? L'émergence de ces questions se nourrit des transformations des catégories de pensée des dirigeants de la SNCF, de plus en plus favorables à la concurrence des transports.

### **3. Genèse de la politique commerciale de la SNCF**

A partir de la fin des années 1960 s'esquisse au sein de plusieurs services de la SNCF un nouveau modèle de gestion qui, selon le témoignage documenté d'un acteur de l'époque, n'aurait pas d'équivalent dans les autres réseaux ferroviaires européens<sup>163</sup>. Nous ne disposons pas des éléments permettant d'infirmer ou confirmer

---

<sup>163</sup> Nous nous concentrons principalement dans cette partie sur la politique commerciale à destination des voyageurs. Une étude spécifiquement consacrée aux « marchandises » pour la même période mériterait d'être menée.

l'analyse du futur directeur marketing « grandes lignes » Alain Lacôte, auteur d'une thèse en économie sur les changements de la politique commerciale de la SNCF et le service public dans les chemins de fer français<sup>164</sup>. Retenons néanmoins que les transformations qui touchent le modèle de gestion de la SNCF au tournant des années 1960-1970 et se prolongent au cours des décennies suivantes sont, par leur ampleur, sans précédent dans l'histoire du secteur du pays. Ce mouvement, porté par plusieurs services de l'entreprise et encouragé par quelques acteurs clés que l'on peut repérer, constitue le pendant « organisationnel » du processus de marchandisation des chemins de fer.

Dans la lignée de l'approche structuraliste de l'« école de Harvard », il serait tentant de faire des changements de la politique stratégique d'une entreprise le produit mécanique de son environnement productif. La structure concurrentielle d'un marché influencerait le comportement des entreprises en quête de performances (Mason, 1957). En d'autres termes, face à la menace des nouveaux entrants ou à l'apparition de produits de substitution remettant en cause sa position sur les marchés, une entreprise chercherait à assurer son avenir et tenterait à ce titre de stabiliser son environnement et d'améliorer sa compétitivité pour attirer de nouveaux clients. Transposé au cas des chemins de fer français, un tel modèle aboutirait à considérer que le développement de nouveaux modes de transports (route et aérien) et la menace de l'endettement d'une SNCF entretenant désormais des rapports contractuels avec l'Etat expliquent les transformations de la stratégie de l'entreprise ferroviaire.

Il ne s'agit nullement ici de nier l'effet des transformations institutionnelles sur la politique stratégique de la SNCF : celles-ci sont avérées et réelles. Force est cependant de constater que les mutations de l'entreprise ferroviaire sont en décalage avec la chronologie des mutations de son environnement. Notons en effet que les premiers signes de la nouvelle stratégie commerciale de l'entreprise précèdent de plusieurs années le premier contrat Etat-SNCF (1969-1973), que selon certains témoignages les dirigeants auraient été les initiateurs de l'autonomisation de

---

<sup>164</sup> Alain Lacôte, *Le marketing à la Société nationale des chemins de fer français: service public et volonté commerciale*, thèse de sciences économiques sous la direction d'Henri Mercillon, Université Paris Panthéon-Sorbonne, 1974, p. 274.

l'entreprise à l'égard de l'Etat<sup>165</sup>, et que la dette ferroviaire ne devient une véritable contrainte qu'à partir du moment où elle est réelle, c'est-à-dire au milieu des années 1970<sup>166</sup>. Les temporalités du changement dans les autres secteurs publics du pays viennent également relativiser l'hypothèse d'un Etat seul initiateur des transformations des chemins de fer du pays. Alors que l'entreprise EDF signe elle aussi un contrat de programme avec l'Etat en 1970, les travaux historico-sociologiques sur l'électricité indiquent que le tournant marchand du secteur est antérieur à celui des chemins de fer. La thèse en cours de Guillaume Yon consacrée aux transformations des formes d'économicité à EDF et à la constitution d'une tarification dite « rationnelle » se concentre ainsi sur la période 1950-1960 (Yon, 2014). Notons par ailleurs qu'EDF, considérée comme pionnière en matière de politique commerciale, est finement observée par la nouvelle direction de la SNCF, qui souhaite s'en inspirer pour redresser la situation financière des chemins de fer. Quant au secteur de la téléphonie, si l'on en croit Alexandra Bidet, c'est seulement à partir des années 1980 que semble se dessiner le mouvement de « rationalisation formelle et matérielle » aboutissant dans les années 1990 à la constitution d'un marché des télécommunications (Bidet, 2010).

Le principe selon lequel les entreprises seraient à l'image de leur environnement laisse enfin dans l'ombre les modalités concrètes de traduction de la pression du marché des transports dans l'entreprise. Si le nouveau cadre institutionnel constitue une incitation certaine à transformer la gestion de la SNCF, il serait réducteur de faire des dirigeants de l'entreprise de simples courroies de transmission des injonctions de l'Etat. Il nous paraît plus judicieux de considérer la gestion quotidienne de la SNCF comme le produit des interprétations ou des lectures de l'environnement par ses acteurs. C'est dans un dialogue serré entre la réalité objective et les significations subjectives que lui accordent les acteurs que se construit la réalité sociale (Berger et Luckman, 1966), un même cadre institutionnel pouvant donner lieu à une pluralité de stratégies, selon les cultures et les représentations légitimes dans l'organisation. En d'autres termes, loin de subir le contexte, les dirigeants de la SNCF y réagissent et contribuent à le construire. A certaines époques, comme dans les

---

<sup>165</sup> Henri Jacquot, « La réforme de la S.N.C.F. et l'apparition d'une notion nouvelle de l'entreprise publique », *Droit social*, 1970, 7-8, p. 337-363.

<sup>166</sup> Voir à ce titre les rapports de la Commission des comptes des transports de la nation.

premières décennies d'après-guerre, l'ouverture à la concurrence les incite à faire pression sur l'Etat pour asseoir le pouvoir de l'entreprise et assurer l'équilibre financier des chemins de fer. A d'autres époques, les dirigeants sont, au contraire, prêts à accepter le jeu de la concurrence, parce qu'ils la jugent inéluctable ou parce qu'ils y sont favorables. C'est cette dernière option qui émerge dans l'entreprise ferroviaire dans les années 1960 et s'impose dans les années 1970.

Nous montrons dans cette partie que le développement d'une culture commerciale au sein de la SNCF est appuyé par une nouvelle génération de dirigeants à la tête de quelques services créés pour porter ce mouvement de changement (3.1.). Afin de redynamiser les chemins de fer à bout de souffle, ces dirigeants « commerciaux » ou « économistes » plaident pour une attention plus marquée aux attentes et aux besoins des clients, condition *sine qua non* à l'équilibre financier de l'entreprise (3.2.). Le nouveau modèle ne peut s'imposer qu'au prix d'une justification en termes d'intérêt général, dont la définition s'autonomise toutefois du cadre traditionnel, contribuant à repousser les frontières d'application du service public (3.3.).

### **3.1. Acteurs et espaces du changement**

Les « études générales » de la SNCF, service créé dans les années 1950 rattaché à la direction générale de l'entreprise, semblent avoir joué un rôle précurseur dans la transformation de la politique stratégique de la SNCF. Mais le mouvement prend véritablement de l'ampleur en 1966, à l'occasion du renouvellement de la direction de l'entreprise. Ce coup de force symbolique marque l'ascension d'une nouvelle génération d'acteurs, en quête de modernité pour l'entreprise et de légitimité personnelle<sup>167</sup>. C'est à cette occasion que l'ingénieur-économiste Roger Hutter (*cf.* Encadré 3) intègre l'état-major de la SNCF. Les trajectoires scolaires et professionnelles des nouveaux dirigeants ne tranchent pas forcément avec celles de leurs prédécesseurs : ils sont pour la plupart d'entre eux ingénieurs, diplômés de

---

<sup>167</sup> « Récit de carrière de M. Marcel Tessier ». Entretien réalisé par Marie-Noëlle Polino, le 27 septembre 2007 à Paris (99 minutes). Disponible sur le site web *Mémoire orale de l'industrie et des réseaux* : <http://www.memoire-orale.org/notice.php?id=121> (page consultée le 13 septembre 2015).

l'Ecole polytechnique, issus des grands corps pour ceux qui occupent les postes les plus élevés, et ont fait toute leur carrière dans les chemins de fer. Ce constat est également vrai pour les dirigeants qui se succèdent à la tête de l'entreprise jusqu'aux années 1980. Les représentations économiques des nouveaux acteurs de la SNCF sont cependant en rupture avec celles de leurs aînés : jugeant généralement la concurrence inéluctable, ils souhaitent mobiliser les nouvelles possibilités offertes par le développement du calcul automatisé pour revoir la gestion du réseau. Considérant à la fois le chemin de fer en tant qu'objet technique et produit économique, ces nouveaux dirigeants souhaitent sortir de ce qu'ils considèrent être une mystique « techniciste », qui veut que l'augmentation du volume de production constitue le seul moyen d'équilibrer les comptes de l'entreprise.

**Encadré 3.** Roger Hutter, promoteur du calcul économique à la SNCF<sup>168</sup>

Diplômé de l'Ecole polytechnique (X-1930) et membre du corps des Mines, Roger Hutter (1911-1998) est considéré comme le « *grand penseur économique de la politique des transports de la SNCF* ». Entré comme ingénieur à la Compagnie des Chemins de fer du PLM en 1935, il intègre la SNCF à sa création. Ingénieur en chef au service commercial, directeur des études générales (1957-1961), puis directeur de la région Nord (1962-1966), il accède à l'état-major de la SNCF en 1966 en tant que directeur général adjoint, poste qu'il occupe jusqu'à son départ en retraite. Hutter s'intéresse très tôt à l'économie. Condisciple de Maurice Allais à l'Ecole polytechnique, il est aussi un observateur attentif de ses travaux et revendique avoir été l'un des premiers lecteurs de l'ouvrage fondateur de la théorie du rendement social, *A la recherche d'une discipline économique*, publié en 1943. Hutter contribue dans les années 1950-1960 à diffuser l'économie marginaliste à la SNCF, notamment par l'intermédiaire de plusieurs articles publiés dans la *Revue générale des chemins de fer*. Il fréquente également plusieurs séminaires où se côtoient les penseurs marginalistes de l'époque.

<sup>168</sup> Sources : Notice biographique des *Annales des Mines* ; Roger Hutter, « Le calcul économique à la SNCF », *Bulletin R.C.B.*, n° 38, septembre 1979, p. 7-25 ; Notice biographique du *Dictionnaire historique des patrons français* (Daumas et al., 2010) ; *Who's Who in France*, édition 1971-1972.

La dynamique de transformation commerciale de la SNCF aboutit à la création de plusieurs services. Leurs activités se recoupent partiellement, nous rappelant à cette occasion que les grandes entreprises ne sont pas des organisations ayant *une* stratégie cohérente et unifiée. C'est d'abord au sein du Service de la recherche que s'esquisse cette nouvelle manière de concevoir et d'exploiter le réseau ferroviaire. Créé en 1966, le service entend jouer un rôle prospectif et moderniser la technique « chemin de fer », que d'aucuns au sein de l'Etat jugent désuète et vouée à disparaître. Il est dirigé par Bernard de Fontgalland, un ingénieur polytechnicien pionnier de la cybernétique et issu de la Direction des études générales. L'organisation « légère » et autonome du service tranche avec la hiérarchie prononcée des structures organisationnelles de la SNCF. Composé de quelques dizaines d'agents aux profils variés, le service reste cependant un univers d'ingénieurs<sup>169</sup>. Il est composé de plusieurs départements, dont un consacré aux « études économiques », chargé notamment d'orienter les programmes d'investissement et d'exploitation de l'entreprise<sup>170</sup>. C'est Michel Walrave, un polytechnicien entré dans l'entreprise dans les années 1960 grâce à Roger Hutter, qui dirige ce département. Au sein du Service de la recherche, le dialogue entre ingénieurs praticiens et économistes est rendu possible par l'usage du *calcul*, auquel tous les agents sont attachés. Cette alliance de la production et de l'économie ferroviaires est particulièrement visible dans ce qui deviendra le projet « grandes vitesses », programme phare à l'origine du TGV.

La transformation de la culture productive du secteur est également impulsée par la direction commerciale de la SNCF. Celle-ci crée une « Division des études commerciales » (DEC) en 1967, remplacée quelques années plus tard par un « département marketing » et une division « recherches commerciales et études de marché ». Ces espaces semblent moins dominés par les ingénieurs : la sociologie et la psychologie de la consommation y trouvent une place. Par ailleurs, fait nouveau, des non-polytechniciens, de surcroît étrangers au monde ferroviaire, accèdent à des postes

---

<sup>169</sup> Nous ne connaissons malheureusement pas le détail des profils des agents du Service de la recherche qui naît en 1966 et disparaît en 1976. A notre connaissance, aucune enquête historique spécifique n'a pour l'instant été menée sur ce sujet. Une telle analyse (qui nécessiterait au préalable d'établir la liste de ces agents) mériterait cependant d'être réalisée tant le Service de la recherche semble avoir joué un rôle important dans le processus de « modernisation » économique de la SNCF.

<sup>170</sup> Michel Walrave, « Les études économiques », *Revue générale des chemins de fer*, janvier 1970, p. 99-104.

de direction. La figure la plus emblématique est sans doute celle du chef du département marketing Jean Ravel : docteur en sciences économiques, il intègre la SNCF après une expérience de dix ans à Air France, entreprise directement en concurrence avec les chemins de fer<sup>171</sup>. C'est ce même département qui accueille le jeune docteur en économie et futur directeur marketing « grandes lignes » Alain Lacôte, cité en début de section. En dépit de cette esquisse de changement, le modèle traditionnel de promotion (basé sur l'ancienneté dans l'entreprise et sur une hiérarchie strictement définie des diplômes) continue à peser fortement sur le processus de nomination aux postes de direction : le chef de la division « recherches commerciales et études de marché », Jacques Chauvineau, reste ainsi un ingénieur polytechnicien ayant intégré la SNCF à sa sortie de l'école et ayant gravi les échelons de l'entreprise<sup>172</sup>.

### **3.2. Naissance du marketing**

Constatant qu'une partie croissante des clients de la SNCF se tournent vers l'avion ou la voiture individuelle, les dirigeants porteurs du renouveau commercial de la SNCF interprètent ces pertes de parts de marché comme le résultat de l'incapacité de l'entreprise à répondre aux attentes des voyageurs. Dans ces conditions, l'étude des comportements et des besoins des clients « réels » et « potentiels » de la SNCF apparaît comme la meilleure parade pour limiter les évactions de trafic. La division « études de marchés » de la direction commerciale lance à cette fin de vastes enquêtes. Entretiens exploratoires et sondages visent à analyser les pratiques de déplacement des Français, les conditions de restauration dans les trains et la satisfaction des clients concernant le système de distribution des billets dans les gares. Charge ensuite au département « marketing » d'adapter en conséquence l'offre ferroviaire de manière à capter de nouveaux clients, par exemple en jouant sur la vitesse ou le confort des

---

<sup>171</sup> Selon le *Who's Who in France*, Jean Ravel occupe différents postes à Air France (1953-1962), puis devient directeur du marketing des Brasseries de l'Indochine (1962-1967). Il entre en 1967 à la SNCF en tant que directeur commercial, occupe bientôt le poste de chef du département marketing (1970-1977), puis de directeur commercial de la branche voyageurs (1977-1983). Il quitte ensuite la SNCF et devient directeur général du Palais des Congrès de Paris.

<sup>172</sup> Les logiques de recrutement et de promotion caractéristiques du marché du travail interne de la SNCF sont analysées dans le chapitre suivant.

trains, comme le suggère en 1970, dans un article de la *Revue générale des chemins de fer*, le directeur commercial (et futur directeur général adjoint) de la SNCF Louis Lacoste (cf. Figure 5).



**Figure 5.** Confort des gares et vitesse des trains, deux leviers de la nouvelle politique commerciale de la SNCF

Source : Louis Lacoste, « L'organisation nouvelle de la direction commerciale de la S.N.C.F. », *Revue générale des chemins de fer*, février 1971, p. 73-79.

Si le mot « clientèle » a longtemps été utilisé pour désigner les voyageurs des chemins de fer, c'est le terme « clients » qui tend à s'imposer dans les études de la SNCF. Loin d'être neutre, ce changement constitue un indice du travail « taxonomique » en marche dans l'entreprise. Il traduit aussi une nouvelle manière d'appréhender la gestion du réseau. En s'appuyant sur les nouveaux outils dont elle dispose – analyse des correspondances multiples (ACM), notamment –, l'entreprise mène des études sur des axes de circulation et des créneaux horaires précis (les trajets Lille-Paris du matin, les Paris-Lyon du week-end, les trajets « neige » pendant les vacances, etc.) et identifie les attentes des voyageurs variables selon l'âge, l'habitat,

les motifs du voyage ou la fréquence de déplacement<sup>173</sup>. Bref, la SNCF qui autrefois considérait que tous les trafics se valaient (mesurables grâce au voyageur-kilomètre) revoit dans les années 1970 sa manière de se représenter le réseau. Elle décompose ses trafics en segments de clients qui, chacun, présente une valeur particulière pour l'entreprise selon sa propension à payer. Par ailleurs, au lieu de considérer le produit vendu comme un simple service de transport entre deux gares, les dirigeants souhaiteraient faire de la SNCF un prestataire de voyage prenant en charge de manière globale les besoins de ses clients : « *chaque fois qu'un individu entreprend un voyage par le train, il entre en contact avec l'entreprise de multiples manières : il entre en contact avec les canaux d'information (indicateurs, dépliants, renseignements...), il accède à la gare (parking, bagages, recherche du train...), il monte dans le train (annonces, siège, décoration, restauration, contrôleur...), il arrive dans une ville (signalétique de sortie...), il entre aussi en contact avec le personnel, avec d'autres voyageurs. Autant de moments du voyage qui peuvent être source de satisfaction ou d'insatisfaction pour le client et qui nécessitent d'être étudiés* »<sup>174</sup>.

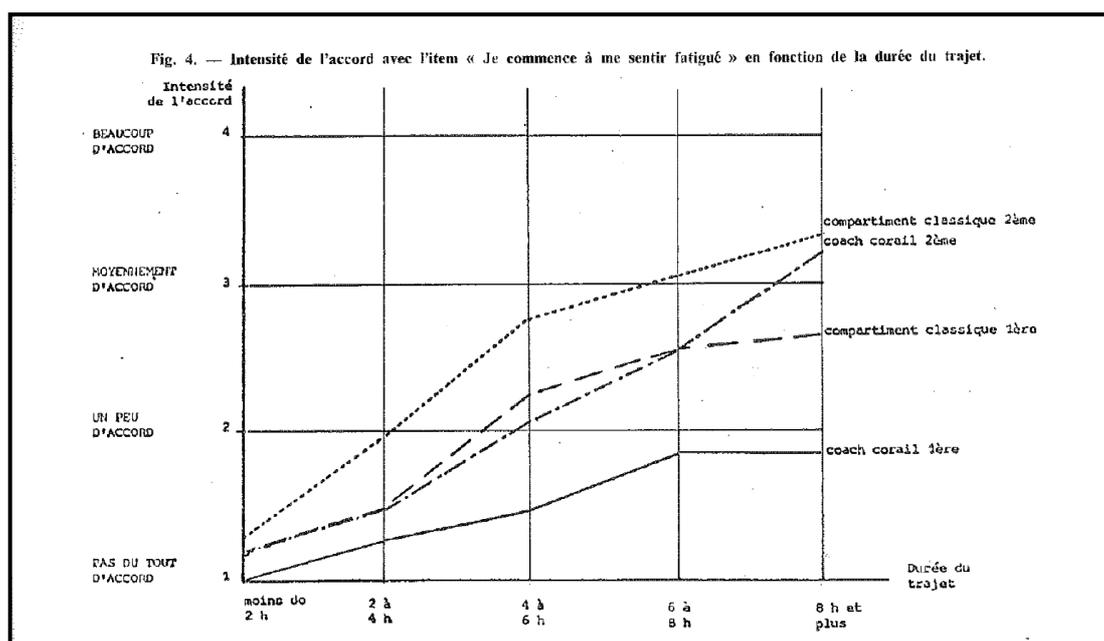
La nouvelle politique commerciale est justifiée en interne par les transformations des aspirations des voyageurs. Dans une « *société de consommation* » en pleine expansion, marquée par le développement du tourisme de masse, les clients seraient de plus en plus soucieux de la qualité des services de transport vendus par la SNCF. Une enquête par questionnaire menée auprès des voyageurs des trains Paris-Nice met ainsi en évidence l'influence de la durée des trajets et du matériel utilisé sur le sentiment de confort des usagers : au-delà de 6 heures de voyage, la majorité des clients de seconde classe se sentent fatigués. Le confort physiologique des nouveaux sièges Corail atténue cependant cet état de fatigue, en particulier pour la première classe (cf. Figure 6). Croisés avec l'évolution de la répartition des trafics entre les différents modes de transport, les résultats invitent la SNCF à renouveler ses sièges sur les trains « longue distance » si elle veut éviter que ses clients se tournent vers

---

<sup>173</sup> Jean-Marc Baudoin et Alain Bertrand, « L'analyse des données à la SNCF », *Revue générale des chemins de fer*, juin 1975, p. 356.

<sup>174</sup> Jacques Chauvineau, « La recherche commerciale voyageurs à la S.N.C.F. », *Revue générale des chemins de fer*, septembre 1977, p. 444.

l'avion<sup>175</sup>. Bref, traditionnellement les ingénieurs des chemins de fer cherchent à limiter la « fatigue » physique (c'est-à-dire l'usure) de l'infrastructure ferroviaire et le rendement énergétique du matériel roulant moteur de manière à accroître le « travail utile », c'est-à-dire le rendement mécanique du système ferroviaire. Désormais, la gestion est davantage tournée vers le client, dont il s'agit de réduire une autre fatigue, physiologique cette fois, pour valoriser l'utilité économique du service produit<sup>176</sup>.



**Figure 6.** Evaluation de la fatigue ressentie par les voyageurs selon la classe de confort et le type de siège (siège Corail vs. siège traditionnel)

Source : Jacques Chauvineau, « La recherche commerciale voyageurs à la S.N.C.F. », *Revue générale des chemins de fer*, septembre 1977, p. 445.

Pour arracher des parts de trafic à la concurrence, la SNCF analyse les pratiques de consommation et les motivations des « inconditionnels » de la voiture ou

<sup>175</sup> Ces études sont accompagnées d'autres enquêtes qui analysent la perception des sièges par la clientèle : confort et largeur de l'assise, espace pour les jambes, couleur et aspect du revêtement, etc.

<sup>176</sup> Pour une réflexion sur la valeur mécanique et économique du travail physique, voir Vatin (1993). Pour une application à la gestion du transport par les ingénieurs des Ponts et chaussées au XIX<sup>e</sup> siècle, voir Grall (2003).

de l'avion et tente d'adapter en conséquence son offre. Pour générer de nouveaux trafics, l'entreprise souhaite également faire sauter les obstacles (psychologiques, sociologiques et économiques) à la mobilité des personnes les plus sédentaires, en particulier des personnes âgées. La stratégie commerciale de la SNCF consiste donc non seulement à écouter attentivement les besoins des usagers du réseau, mais également à mener une politique active visant à « attirer », « capter » et « fidéliser » de nouveaux clients (Cochoy, 2004a). En d'autres termes, les recherches commerciales et les études de marché de la SNCF contribuent autant à « décrire » les pratiques des voyageurs qu'à les « prescrire » (Bourdieu, 1981), représentations et actions étant intimement liées. En s'appuyant sur les nouveaux outils et savoirs disponibles, la direction commerciale dessine « sur le papier » une nouvelle économie ferroviaire, contribuant à transformer la réalité sociale, en particulier à naturaliser et à légitimer la figure sociale du consommateur.

Selon les dirigeants du secteur, le monopole dont ont longtemps bénéficié les chemins de fer aurait favorisé une gestion tournée vers la performance technique du réseau, oubliant en chemin le client. Le fait que, jusqu'en 1970, la *Revue générale des chemins de fer* n'ait pas consacré d'articles explicitement dédiés à l'analyse de la demande de transport est symptomatique de ce mode de pensée qui accorde peu de place aux attentes exprimées par les voyageurs. Est-ce à dire que la politique commerciale s'inscrit en rupture totale avec les modes d'exploitation en vigueur dans le passé ? S'il est probable que son développement a contribué à accroître la satisfaction des clients de la SNCF, il serait néanmoins erroné d'y voir le principal moteur de l'amélioration des conditions de transport. Les entreprises ferroviaires du pays ont depuis longtemps cherché à augmenter la vitesse de circulation des trains, à accroître la sécurité des trafics et à améliorer le confort des usagers en modernisant l'infrastructure ferroviaire, en investissant dans du nouveau matériel et en transformant l'organisation technique du réseau. Mais il est vrai que les motivations des anciennes compagnies de chemins de fer (puis de la nouvelle compagnie nationale à partir de 1938) sont d'une autre nature que celles du nouveau département marketing de la SNCF.

Historiquement, les innovations et les investissements dans les chemins de fer sont promus par une puissance publique soucieuse de pérenniser et de développer un

système de transport jugé efficace : ainsi faut-il également comprendre les nombreuses contraintes d'exploitation définies dans le cahier des charges des compagnies, dont hérite la SNCF en 1938. Les obligations de confort – garantie de place assise, notamment – sont aussi un moyen de limiter les abus d'un secteur organisé en monopole. L'« esprit de service public » dont se réclament les cheminots nourrit en outre le mouvement de modernisation fonctionnelle du secteur. Quant aux ingénieurs des grands corps qui dirigent le secteur, leur attachement au « progrès » – qui rappelle le saint-simonisme des ingénieurs ferroviaires du XIX<sup>e</sup> siècle (cf. chapitre 2) – et leur quête d'efficacité technique encouragent également à l'amélioration des conditions de transport. Encore faut-il préciser que ces « améliorations », censées bénéficier aux usagers du réseau, sont définies conjointement par l'Etat et les entreprises du secteur indépendamment des attentes spécifiques des voyageurs. Ainsi, dans le modèle ancien, c'est l'*offre* (les compagnies privées de chemins de fer, puis la SNCF à partir de 1938, sous contrainte de l'Etat régulateur ou propriétaire) qui définit la nature du service, au nom d'un intérêt supérieur commun. *A contrario*, dans le nouveau modèle d'exploitation, une place plus grande est accordée à la *demande* dans la définition du service du transport.

Rappelons par ailleurs que, dans le modèle traditionnel d'exploitation, la demande a toujours été prise en compte, d'une manière ou d'une autre. L'offre de transport produite par les compagnies ferroviaires, tout en étant *standardisée*, n'a jamais présenté un caractère strictement *générique*, pour reprendre les caractéristiques du « modèle de production industriel » de Salais et Storper (1993). Dès le XIX<sup>e</sup> siècle, les compagnies privées ont ainsi mené des politiques commerciales et tarifaires à destination de certains types de voyageurs : touristes, travailleurs, familles, etc. Il a longtemps existé dans le secteur trois classes de confort et les trains « grandes lignes » étaient très certainement plus confortables que les omnibus. Quant aux grandes gares parisiennes, elles étaient mieux équipées que celles des petites villes de province. Pour autant, la diversité de l'offre ferroviaire restait très limitée en comparaison des innovations commerciales de la SNCF des années 1970. Sans doute faut-il y voir la patte de l'administration qui, au nom du principe d'égalité de traitement au cœur du service public, a longtemps limité le champ des possibles en matière d'innovation commerciale. La faible diffusion des techniques marketing d'un secteur ferroviaire indexé à un univers de pensée taylorien, par ailleurs longtemps dominant dans

l'industrie, a également contribué à la faible différenciation des services de transport ferroviaire.

### **3.3. Des outils de gestion pour redéfinir l'intérêt général ?**

Le mouvement commercial qui émerge dans les années 1970 et se prolonge jusqu'à aujourd'hui est original du point de vue des nouveaux outils qu'il mobilise. Le développement de l'informatique et des techniques économétriques favorise l'essor de modèles d'investissement coût-bénéfices<sup>177</sup>. Le raisonnement des dirigeants est simple : chaque amélioration de la « qualité » (au sens large) du service implique des dépenses, mais génère en contrepartie des gains de trafic et des recettes supplémentaires. L'augmentation de la vitesse de circulation, par exemple, nécessite une surconsommation d'énergie de traction et éventuellement des frais liés à la modification de l'infrastructure ferroviaire, mais permet d'attirer une partie des habitués de l'avion. De même, une augmentation de la fréquence de circulation des trains sur une relation donnée entraîne de nouvelles dépenses en nouveau matériel roulant et des « moyens humains » supplémentaires. Mais, en retour, une telle politique attire vers le train les adeptes de la voiture, sensibles à la rigidité horaire. La tâche de modélisation reste cependant complexe, dans la mesure où indépendamment des choix de la SNCF, le trafic de transport dépend d'une série de facteurs sur lesquels l'entreprise n'a pas de prise : évolution du pouvoir d'achat et des pratiques de consommation des Français, services offerts par les entreprises concurrentes, démographie des territoires, variations du prix de l'essence, accidentologie routière, etc.

Dans le cadre de l'élaboration du projet « grandes vitesses », le Service de la recherche fait le constat de la baisse inexorable des parts de marché de la SNCF, toutefois partiellement compensée par l'augmentation du trafic général de transport. En 1967, sur les trajets « longues distances », seuls 53 % des voyageurs continuent à prendre le train pour circuler entre Paris et Lyon. Plus inquiétant, compte tenu des hypothèses retenues, si l'entreprise ne changeait pas sa politique, en 1976 la part de

---

<sup>177</sup> Marcel Teissier, « L'informatique au service de la recherche », *Revue générale des chemins de fer*, septembre 1972, p. 730-734.

trafic de la SNCF descendrait « naturellement » à 30 % et en 1985 à 15 % ou 20 %, scénario particulièrement problématique dans une industrie à rendements croissants. *A contrario*, si la SNCF décidait de construire une nouvelle ligne ferroviaire permettant de relier Lyon à Paris en deux heures, l'entreprise réussirait alors à contenir son trafic et même à accroître ses parts de marché. Compte tenu des paramètres du modèle du Service de la recherche, cette part remonterait à 58,7 % en 1976 et oscillerait probablement aux alentours de 60 % pour 1985, apportant ainsi un nouveau souffle à l'entreprise<sup>178</sup>.

En dépit des nombreuses hypothèses que sous-tend la simulation – et qui rend approximatifs et même contestables les résultats –, les modèles d'investissement élaborés par la SNCF présentent une force de persuasion sans égal, du fait qu'ils proposent des scénarios chiffrés. Les méthodes du Service de la recherche, tout comme les travaux des « études de marché » de la direction commerciale, s'enracinent dans une vieille culture du calcul caractéristique du secteur, comme nous l'avons rappelé à maintes reprises dans ce chapitre. La mesure des évolutions probables des trafics ferroviaires et des prévisions de rentabilité de l'entreprise constitue aussi un argument de choix pour convaincre un Etat encore très présent dans le secteur, mais de moins en moins prêt à se lancer dans des projets de grande ampleur sans pouvoir en évaluer les résultats. Enfin, ce modèle tire sa légitimité du fait qu'il s'appuie encore et toujours sur le principe d'un bien commun que les nouvelles pratiques commerciales permettent d'accroître.

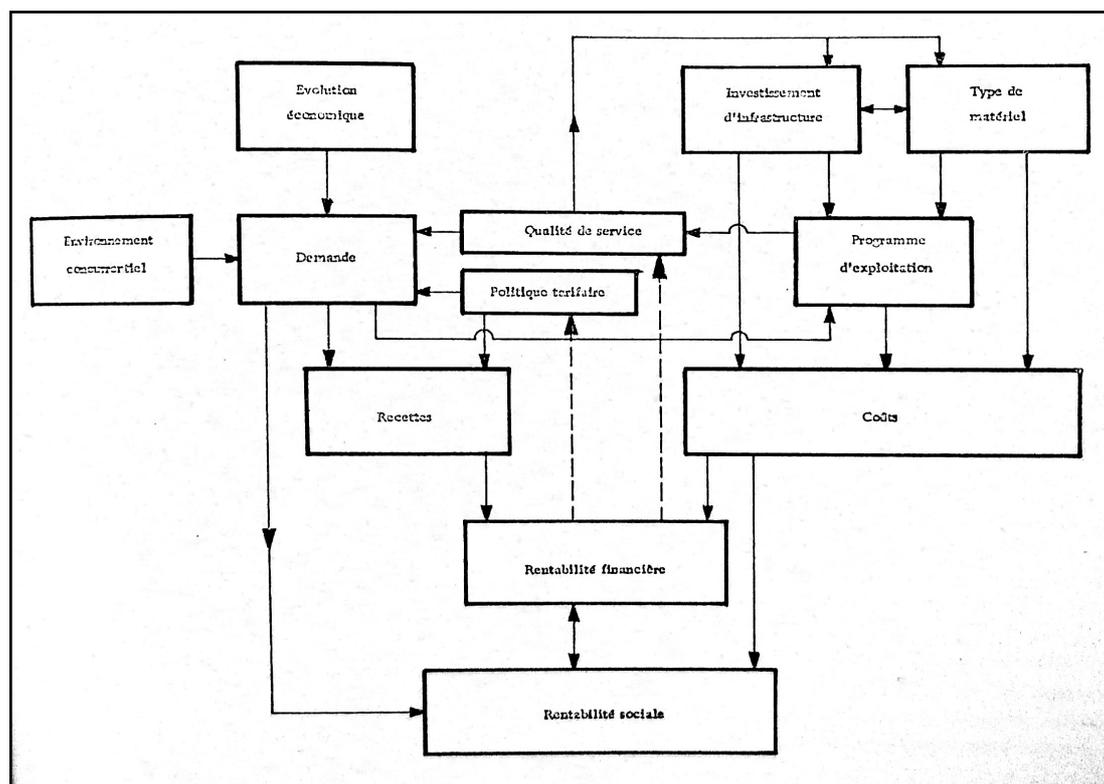
Les partisans des nouveaux outils de gestion de la SNCF présentent le marketing comme une technique neutre. Développé initialement par des entreprises capitalistes en quête de profits, le marketing n'en est pas moins considéré comme un bon instrument pour mieux gérer les entreprises publiques, elles aussi en quête d'une forme de « rentabilité »<sup>179</sup>. La SNCF doit assurer au mieux la couverture de ses charges, dégager une marge pour pouvoir réinvestir dans le réseau et, parallèlement, améliorer les services fournis aux voyageurs pour un niveau de dépenses donné. Le marketing permet ainsi d'exploiter les chemins de fer selon les conditions les plus

---

<sup>178</sup> Michel Walrave, « L'analyse de la demande », *Revue générale des chemins de fer*, janvier 1970, p. 98.

<sup>179</sup> Roger Guibert, « La SNCF et le service public », *Revue générale des chemins de fer*, juin 1973, p. 369.

économiques qui soient pour la nation – garantie que l’entreprise mène une politique au nom de l’intérêt général. Le schéma du modèle d’analyse de la demande de la SNCF, élaboré dans le cadre du projet « grandes vitesses », vient appuyer une telle optique (cf. Figure 7).



**Figure 7.** Schéma général du modèle d’analyse de la demande de la SNCF

Source : Michel Walrave, « Les études économiques », *Revue générale des chemins de fer*, janvier 1970, p. 99.

L’entreprise distingue ainsi en *output* deux types de rentabilité. D’une part, la *rentabilité financière*, correspondant au surplus financier que la SNCF dégagerait grâce à la construction d’une nouvelle ligne entre Paris et Lyon. D’autre part, une *rentabilité sociale* correspondant au surplus social que tire la collectivité de la construction de celle-ci. Ce surplus est calculé en additionnant le temps gagné par les voyageurs grâce à la « grande vitesse » – auquel les ingénieurs ont préalablement donné une valeur monétaire –, en prenant en compte les baisses des tarifs des billets et

l'augmentation de la fréquence de circulation des trains générée par la croissance des trafics, mais aussi en mesurant les effets négatifs de la construction de la nouvelle ligne sur les résultats financiers des entreprises concurrentes. L'intérêt des projets d'investissement de la SNCF se mesure donc à la fois à l'aune de sa contribution à l'équilibre des comptes de l'entreprise, mais aussi par rapport aux avantages matériels et financiers que pourront en tirer les voyageurs. Mais si les outils marketing de la SNCF permettent d'articuler dans un même modèle les intérêts des producteurs, ceux de l'Etat et ceux des consommateurs, est-ce à dire que la nouvelle politique commerciale contribue à étendre et à améliorer le service public ferroviaire, comme l'affirme par exemple Alain Lacôte dans sa thèse d'économie ?<sup>180</sup>

Pour pouvoir trancher, se pose au préalable une autre question : celle des conditions et du niveau de répartition entre les deux types de rentabilité, financière et sociale. On peut ainsi imaginer que les nouvelles marges dégagées par la SNCF incitent l'Etat à réduire les aides accordées au secteur et, partant, poussent l'entreprise à absorber la majorité de la rentabilité dégagée. On peut également supposer que l'Etat absorbe la plus grande partie du surplus global, en exigeant de l'entreprise qu'elle lui verse une partie des bénéfices<sup>181</sup>. Autrement dit, le modèle ne permet aucunement de discuter des conditions de placement et de déplacement du curseur entre rentabilité sociale et rentabilité financière. Mais c'est plus encore la confusion entre les trois notions de « surplus social », de « service public » et d'« intérêt général » qui nous semble particulièrement problématique.

Les acteurs de la nouvelle politique commerciale de la SNCF font en effet comme si l'*intérêt général*, envisagé dans le modèle comme la *somme des intérêts individuels* et appréhendé à travers les catégories « demande » et « recettes », pouvait être assimilé au principe de *service public*. Or, contrairement à cette dernière notion, qui définit la nature du service *relativement* indépendamment des demandes individuelles et qui, par conséquent, assure – théoriquement, tout du moins – une égalité de traitement de tous les trafics, le modèle d'analyse de la demande évalue la pertinence des investissements à l'aune de leurs capacités contributives. Autrement dit,

---

<sup>180</sup> Lacôte, 1974, *op. cit.*, p. 68.

<sup>181</sup> C'est d'ailleurs la pratique qui s'institue à partir des années 2000, dans le cadre de la politique de l'Etat-actionnaire, comme nous le montrons dans le dernier chapitre à propos des stratégies de tarification des billets de train.

les demandes de transports auxquelles la SNCF cherche à répondre en priorité sont celles qui permettent de dégager le plus de rentabilité, soit parce qu'elles sont exprimées par les clients les plus solvables, soit parce qu'elles correspondent aux trafics les plus intenses. Il est difficile de dire si une telle réinterprétation du service public relève aussi d'une stratégie de légitimation ou bien si elle exprime simplement une méconnaissance des fondements « théoriques » de la notion de service public, de la part d'acteurs plus intéressés par l'économie que par le droit ou la politique. A défaut de pouvoir trancher, notons que ce glissement sémantique est symptomatique de la nouvelle culture de gestion qui s'impose dans les chemins de fer.

La remise en cause des frontières traditionnelles du service public ferroviaire et l'assouplissement de son interprétation, de la part d'acteurs l'ayant traditionnellement défendu et qui maîtrisent pourtant ses fondements juridiques sont tout aussi étonnants. En 1956, l'ingénieur et juriste Roger Guibert entendait élargir le service public au transport routier et estimait qu'un allègement du service public ferroviaire n'était possible « *que pour les transports régionaux de marchandises* »<sup>182</sup>. En 1973, sa position a radicalement évolué. Faisant le constat que le chemin de fer a en grande partie perdu son monopole technique (il existe de multiples manières de se déplacer efficacement d'un point à un autre du territoire) et juridique (ouverture à la concurrence), le directeur général Roger Guibert considère que le service public se justifie uniquement dans quelques « *activités étroitement réglementées* », comme les dessertes de banlieue ou les dessertes omnibus. Guibert ajoute cependant que « *l'esprit du service public* », c'est-à-dire le respect des intérêts de la nation, doit continuer à influencer le comportement d'une entreprise publique... qui doit aussi chercher à tout prix à protéger ses intérêts commerciaux<sup>183</sup>.

---

<sup>182</sup> Anonyme, « Analyse détaillée de l'ouvrage *Service public et productivité* de Roger Guibert », Paris, SEDES, 1956 », *Revue générale des chemins de fer*, 1956, p. 173.

<sup>183</sup> Roger Guibert, « La SNCF et le service public », *Revue générale des chemins de fer*, juin 1973, p. 361-370.

## Conclusion

Nous avons analysé dans ce chapitre les réorientations de la politique et de la gestion des chemins de fer français au cours des décennies d'après-guerre. Le transport ferroviaire, autrefois considéré comme une activité proprement technique vouée à soutenir l'effort de reconstruction et de modernisation économique du pays, entame à partir des années 1960 une mue commerciale. La fin de la coordination des transports, la réduction des aides financières accordées aux entreprises publiques et la contractualisation des rapports entre l'Etat et la SNCF favorisent ce mouvement incrémental de marchandisation des chemins de fer.

Les transformations marchandes du secteur entrent indubitablement en résonance avec les mutations idéologiques du champ politico-administratif – plus précisément, l'érosion du schéma plano-productiviste et la diffusion du néolibéralisme –, sur lesquelles elles sont largement indexées. Encore faut-il ajouter qu'il ne s'agit là que d'un « cadre » que les politiques ferroviaires de l'Etat et les stratégies commerciales de la SNCF peuvent à la fois « déborder » et ne pas occuper dans sa totalité. De ce point de vue, le contexte politique n'explique que partiellement les traits singuliers et les temporalités de l'orientation marchande du secteur. L'élaboration d'un nouveau modèle de gestion ferroviaire n'est ainsi possible qu'au prix d'un travail « interne » visant à proposer des solutions concrètes aux orientations générales définies par le pouvoir politique. Le processus de normalisation des comptes de la SNCF par le ministère des Transports entend ainsi appuyer la construction d'un marché au sein duquel aucune partie en présence n'est lésée. Quant à la création d'un modèle d'analyse de la demande au Service de la recherche, elle permet à la SNCF d'orienter les choix d'investissement de manière à équilibrer les comptes de l'entreprise, conformément aux recommandations de l'Etat. Ainsi est-il nécessaire de prendre en compte les événements contingents, les jeux d'acteurs et les institutions propres au secteur pour saisir la couleur et la forme particulière des transformations économiques des chemins de fer, les distinguant des mutations à l'œuvre dans les autres activités de réseaux soumises elles aussi, à différents niveaux, à des obligations de service public (électricité, gaz, postes, télécommunications...).

L'analyse des rapports de force au sein du ministère des Transports révèle la lente domination d'une nouvelle catégorie d'acteurs intéressés par l'économie. Ces

ingénieurs-économistes « marginalistes », influencés par la théorie du rendement social de Maurice Allais, entendent trouver des solutions aux problèmes de gestion des transports du pays, problèmes qu'ils ont nourris par leurs analyses et par l'imposition de la discipline économique comme catégorie d'expertise. Les transformations qu'ils prônent s'appuient sur une certaine conception du bien commun, dont ils se disent les défenseurs naturels (du fait de leur appartenance aux grands corps d'Etat) et les penseurs les plus rigoureux (du fait de l'usage des mathématiques). Les transformations marchandes du secteur ne relèvent cependant pas seulement du débat d'idées. La libéralisation des transports et la contractualisation des rapports Etat-SNCF sont de fait soutenues par les transporteurs routiers, de plus en plus puissants, qui entendent défendre leurs intérêts économiques en changeant les règles du jeu par le biais de leurs relais au sein du champ étatique<sup>184</sup>.

La dynamique de transformation marchande des chemins de fer se révèle à travers l'évolution des outils et des « métriques » utilisés pour gérer le réseau. Dans le modèle traditionnel, les ingénieurs cherchent à améliorer l'efficacité technique du système ferroviaire : le nombre de kilomètres produits par l'entreprise (à travers l'utilisation du voyageur-kilomètre et de la tonne-kilomètre) en est le meilleur indicateur et sa productivité le principal levier. Disciplinée par la concurrence, la recherche d'un équilibre comptable et l'évolution des rapports de force au sein de la direction, la SNCF révisé son logiciel de gestion à la fin des années 1960. Le nouveau modèle entend développer en priorité l'activité là où son utilité économique est la plus grande : ce sont les trafics ferroviaires (réels ou escomptés) et les revenus qu'ils permettent de générer qui constituent les « bons » indicateurs de gestion de l'entreprise. Ce changement s'accompagne d'une redéfinition de l'intérêt général. L'action de la SNCF n'est plus tournée vers la production d'une offre de transport définie par l'Etat au nom d'un principe supérieur commun, mais vers les demandes individuelles auxquelles l'entreprise cherche à répondre au plus près, pourvu toutefois que les clients soient solvables. La diffusion de cette nouvelle conception et pratique de gestion du réseau est favorisée par le calcul et les logiques d'optimisation au cœur

---

<sup>184</sup> Les logiques d'influence des transporteurs routiers au sein du ministère des Transports dans les années 1950-1970 ont été effleurées dans ce chapitre. Une étude complémentaire sur le sujet mériterait cependant d'être menée en appui de la thèse que nous défendons. Nous renvoyons le lecteur au travail de Nicolas Neiertz (1999) sur la coordination des transports, qui évoque à plusieurs reprises la question du lobbying des transporteurs routiers.

des outils de gestion marchands. Leur usage vaut en quelque sorte comme la meilleure des preuves auprès des ingénieurs de la SNCF, qui valorisent la mesure et les raisonnements logico-mathématiques.

Si au cours de ce chapitre nous nous sommes intéressé aux dynamiques de changement du secteur en concentrant notre analyse sur les espaces dirigeants, il serait cependant erroné de considérer que ces transformations ne donnent lieu à aucune résistance au sein de l'entreprise, en particulier de la part des agents de la « base ». Les cheminots ne sont évidemment pas insensibles à la lente disparition d'un monde auquel ils sont attachés : celui du service public et d'un système ferroviaire d'abord considéré dans sa dimension *technique*. Par ailleurs, rappelons que le syndicalisme est fortement implanté dans l'entreprise et que la CGT, opposée à la marchandisation des chemins de fer, occupe historiquement une place centrale à la SNCF. Pour autant, dans les années 1970, la gestion marchande des chemins de fer SNCF reste d'un point de vue opérationnel limitée et concerne d'abord le transport national de voyageurs, en particulier à travers le projet « grandes vitesses » à l'avant-garde de cette dynamique. Cela explique sans doute pourquoi les mobilisations contre la mise en marché des chemins de fer restent alors relativement limitées. A tout le moins, elles ne semblent pas, durant cette période, constitutives de l'« identité cheminote » (Chevandier, 2002).

Il en est tout autrement des années 1980-1990, période marquée par l'intensification de la concurrence des transports intérieurs, la libéralisation européenne du rail et l'élaboration d'une nouvelle stratégie commerciale touchant bientôt presque toutes les activités à la SNCF. Portées par une nouvelle catégorie de dirigeants, que l'on peut qualifier de « managers », ces nouvelles transformations du secteur contribuent à cristalliser les tensions sociales au sein de l'entreprise. L'objet du chapitre suivant est justement de décrire l'opposition d'une partie des salariés de la SNCF aux transformations récentes des chemins de fer, de dessiner à grands traits les modèles idéologiques qui s'opposent dans l'entreprise et d'analyser quelques-unes des stratégies d'emploi élaborées par les dirigeants du secteur pour contourner les résistances cheminotes aux changements marchands qu'ils entendent mener.

## Chapitre 4

# La lutte contre l'« esprit cheminot » : politiques de main d'œuvre et apprentissage du marché

### Introduction

Les stratégies des dirigeants évoluent au gré des mutations de l'environnement concurrentiel, technologique et institutionnel auquel sont confrontées leurs entreprises, des transformations des pratiques et des goûts des clients, mais aussi de l'évolution des rapports de force entre les acteurs directement impliqués dans l'organisation du secteur<sup>185</sup>. Dans le cas de la SNCF, les dirigeants et les managers doivent ainsi négocier avec l'Etat et avec les salariés<sup>186</sup>. Le chapitre précédent analysait les jeux entre la puissance publique et la direction de la SNCF nourrissant le processus de marchandisation des chemins de fer. Ce chapitre est quant à lui consacré aux jeux d'acteurs *dans l'entreprise*.

Pour paraphraser une formule de Karl Marx, l'entreprise est un lieu où une multitude de travailleurs œuvrent en même temps, sous le commandement du même

---

<sup>185</sup> Nous appelons *stratégies* les pratiques et actions obéissant à certaines régularités et contribuant objectivement à transformer la réalité conformément aux volontés et aux intérêts de ceux qui les élaborent. Parler de stratégie ne signifie pas que les moyens mis en œuvre soient les plus adaptés à leurs fins, et pas davantage que les objectifs visés soient toujours clairement définis.

<sup>186</sup> Les voyageurs, par l'intermédiaire de leurs représentants (associations d'usagers et de consommateurs), et les élus locaux pèsent également *directement* – mais moins fortement – sur les stratégies de l'entreprise ferroviaire.

capital, dans le même espace, en vue de produire le même genre de marchandises (Marx, 2008). Elle est aussi saturée de conflits entre des groupes d'acteurs aux intérêts et aux valeurs contradictoires : dans les entreprises, l'une des principales lignes de tension oppose les dirigeants – qui sont parfois des salariés – à la tête de l'entreprise, aux travailleurs de la base. Selon Adam et Reynaud, « *l'histoire des rapports entre employeurs et salariés n'est pas celle d'une différence de points de vue peu à peu réduite par la tolérance et la conciliation. C'est l'histoire de vues violemment opposées (...) et d'efforts mutuels pour imposer ses vues à l'autre* » (Adam et Reynaud, 1978, p. 204). Employeurs et salariés sont divisés sur la manière d'organiser le travail et de répartir la valeur ajoutée, mais également sur les finalités de l'activité. Ceci est particulièrement vrai à la SNCF, entreprise dont les agents se sentent investis d'une mission de service public et qui sont historiquement opposés à une régulation des chemins de fer par le marché<sup>187</sup>. Selon les configurations, les actions de protestation des travailleurs prennent des formes extrêmement variées, de la résistance discrète au conflit ouvert : désengagement dans le travail, critiques voilées de la direction, grèves du zèle, arrêts de travail, sabotage, etc.

Si les conflits entre salariés et dirigeants font le quotidien des entreprises, les périodes de grand changement sont souvent des moments de tension exacerbés. En modifiant en profondeur l'organisation du processus productif et en transformant les pratiques quotidiennes de travail, les restructurations génèrent des résistances de la part des travailleurs qui, en réponse, prônent « *une autre manière de s'organiser et de produire* » (Bélanger et Thuderoz, 2010, p. 428). Les grandes mobilisations des cheminots viennent ainsi régulièrement tenter d'infléchir les orientations stratégiques de leur entreprise. Ainsi peut-on interpréter la grève de l'hiver 1986-1987 contre l'introduction des rémunérations au mérite, qui fut le plus grand arrêt de travail « *qu'ait jamais connu la SNCF en un demi-siècle* » (Ribeill, 1987a, p. 21), ou encore la grève politique de décembre 1995 pour la défense du service public ferroviaire, qui dura près d'un mois (Ribeill, 1997a) et constitue un moment charnière dans l'histoire des chemins de fer français<sup>188</sup>. Les dirigeants de l'entreprise ferroviaire sont hostiles

---

<sup>187</sup> Nous renvoyons le lecteur à l'affiche de Paul Colin intitulée *S.N.C.F. Un service public au service du public*, figurant en introduction du chapitre 3.

<sup>188</sup> Nous faisons figurer en annexe un graphique représentant l'évolution du nombre de journées de travail perdues pour cause de grève à la SNCF depuis 1947 (Annexe 6).

aux grèves des cheminots pour des raisons idéologiques, mais aussi parce que celles-ci perturbent le trafic ferroviaire et sont à ce titre un manque à gagner pour l'entreprise. Les grèves répétées ou durables contribuent en particulier à changer les habitudes de transport des voyageurs (amenés à prendre leurs voitures) et des chargeurs (se tournant vers les transporteurs routiers).

On prend peu de risques en affirmant que toute tentative de restructuration d'une entreprise touchant à son organisation ou à son modèle de gestion qui ne s'accompagne pas d'une transformation des comportements et des manières de penser des salariés est, tôt ou tard, vouée à l'échec. Si la question des « leviers sociaux » du changement organisationnel a toujours fait, implicitement, l'objet de considérations de la part des dirigeants de la SNCF, c'est véritablement au cours des dernières décennies que celle-ci a commencé à occuper une place centrale. Cette dynamique est entretenue par les transformations des manières de faire et de se représenter l'économie ferroviaire décrites dans le chapitre précédent, mais aussi par l'évolution des manières de gérer et de penser la gestion des firmes, en particulier en matière de main d'œuvre. A partir des années 1980, les « stratégies de ressources humaines » deviennent l'une des catégories d'action essentielles des entreprises, « au même titre qu'une avancée technologique ou une position dominante sur un marché » (Gazier, 1993, p. 16). Certains auteurs font de la contrainte une dimension fondamentale du gouvernement de la main d'œuvre (Courpasson, 2000). Les transformations organisationnelles passent cependant aussi par toute une série de stratégies visant à favoriser l'acceptation volontaire des nouvelles règles du jeu par les travailleurs<sup>189</sup>. Pour que l'entreprise fonctionne au plus près de leur référentiel d'action, les dirigeants de la SNCF tentent de gommer les vieux cadres de pensée auxquels adhèrent certains salariés et de promouvoir de nouvelles valeurs, davantage compatibles avec les restructurations qu'ils entendent mener. La direction souhaite lutter contre l'« esprit cheminot » et contre toutes les manières de penser et d'agir qui peuvent s'y référer.

---

<sup>189</sup> On peut par ailleurs plus généralement considérer que, loin de s'exclure, la *contrainte* et le *consentement* constituent deux dimensions du fonctionnement des organisations (Rot, 2006).

Depuis les années 1980, la question du changement et des formes d'opposition qu'il génère a fait l'objet de nombreuses études en sociologie des organisations<sup>190</sup>. Les recherches se sont en particulier intéressées aux grandes mutations qui ont touché les services publics au cours des trente dernières années. Citons notamment les travaux de Philippe Warin (1993) sur les agents des offices HLM dans un contexte de libéralisation des activités, ceux de Jean-Marc Weller (1999) sur le travail dans les Caisses de sécurité sociale à l'heure de leur modernisation, ou encore ceux de Fabienne Hanique (2004) sur les guichets de la Poste à l'ère de l'ouverture de ses marchés à la concurrence. Au-delà de la diversité des cadres théoriques et des méthodologies mobilisés, ces travaux montrent que les injonctions institutionnelles qui, en principe, s'imposent aux acteurs, font en réalité l'objet d'adaptations et d'interprétations de la part des agents de la fonction publique et des salariés des entreprises publiques. Cette sociologie « au ras du sol » (Weller, 1998) peut difficilement faire l'économie d'une analyse des contraintes venues d'« en haut ». Inversement, il paraît difficile d'analyser sociologiquement la construction des réformes sans interroger les conditions de leur application et les formes de résistance auxquelles le changement peut donner lieu. Néanmoins, rares sont les travaux qui analysent véritablement les conditions de production des réformes au sein des espaces dirigeants, ainsi que les stratégies de diffusion, d'imposition et de légitimation des changements promus par ces dirigeants. Cette étude consacrée aux politiques de transformation de la main d'œuvre qui accompagnent les restructurations de la SNCF vise à combler ce manque.

\* \* \*

Ce chapitre se compose de trois parties. Dans une première partie, nous revenons sur la construction d'un problème « cheminot ». Après avoir souligné le rôle central de l'Etat et des dirigeants du secteur dans la construction d'un système professionnel culturellement intégré, nous décrivons le processus aboutissant à la remise en cause de ce consensus. Longtemps respectés et admirés, les cheminots sont considérés comme les garants de la qualité et de la continuité du service public ferroviaire. A partir des années 1970, les agents de la SNCF tendent cependant à être

---

<sup>190</sup> Pour un panorama des études sur le changement dans les entreprises et les organisations, voir notamment Bernoux (2010).

perçus comme des travailleurs refusant le changement, préoccupés par la défense de leurs privilèges et bénéficiant d'un statut d'emploi coûteux pour les finances publiques.

Dans une deuxième partie, nous analysons le conflit de valeurs et de représentations qui oppose la direction de la SNCF à une partie des salariés de l'entreprise. Nous dessinons le portrait du « nouveau dirigeant » de la SNCF et celui du « cheminot traditionnel », deux figures paradigmatiques du secteur. De manière schématique, le dirigeant porteur du nouvel « esprit marchand » est souvent issu du marché du travail externe. Il est favorable au développement de la concurrence, dans laquelle il voit un moteur de modernisation d'une entreprise qui *doit* nécessairement se transformer... ou disparaître. Le cheminot traditionnel a, quant à lui, fait toute sa carrière dans le secteur. Fortement attaché à la culture du rail, il considère la SNCF comme une entreprise *nationale, ferroviaire et publique*, qui doit être protégée des lois du marché. Ce conflit de valeurs limite logiquement les marges d'action de la direction de l'entreprise.

Dans une troisième partie, nous décrivons quelques politiques de gestion de la main d'œuvre développées par la direction de la SNCF pour limiter la reproduction de l'esprit cheminot ou contribuant objectivement à l'atténuation de cet esprit, même si ce n'est pas nécessairement dans ce dessein qu'elles ont été élaborées. Les dirigeants cherchent à contourner le statut d'emploi du secteur, qui est l'un des supports essentiels de la culture cheminote. Le renouvellement des profils et des canaux d'embauche des « jeunes recrues » de l'entreprise, ainsi que la promotion accélérée des agents les plus en phase avec l'idéologie de l'état-major de la SNCF favorisent également l'évolution de la *conception du monde* (Weber, 2004) dominante dans l'entreprise. Nous discutons enfin des limites des actions mises en œuvre par la direction de la SNCF, qui peinent souvent à atteindre les objectifs escomptés : les grandes grèves cheminotes qui continuent à faire l'actualité en sont un indice notable.

### *Sources*

Notre analyse s'appuie sur une pluralité de matériaux : entretiens semi-directifs avec des salariés de l'entreprise (cheminots « de la base », représentants

syndicaux, managers, cadres supérieurs et membres de la direction de la SNCF), ouvrages et articles écrits par des dirigeants du secteur, articles de presse, rapports de recherche commandés par la direction de l'entreprise et travaux universitaires consacrés à la SNCF ou au secteur ferroviaire, mais aussi publications internes destinées aux agents de l'entreprise. Nous avons également échangé longuement avec plusieurs dirigeants de la SNCF à l'occasion de notre participation à une séance du *Conseil d'orientation de la SNCF* consacrée à la question de « l'argument de la concurrence et son rapport à la transformation de l'entreprise » (séance du 10 septembre 2014)<sup>191</sup>.

## **1. La genèse d'un « problème cheminot »**

Avant de comprendre comment les dirigeants de la SNCF entendent lutter contre les pratiques et les représentations sociales de certains salariés de l'entreprise, il nous semble nécessaire d'analyser le processus aboutissant à la constitution d'un « problème cheminot ». Si le personnel des chemins de fer, d'un bout à l'autre de la hiérarchie, n'a jamais formé un corps professionnel homogène, historiquement les salariés des entreprises du secteur partagent *a minima* un ensemble de croyances et de valeurs. Au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, l'intégration culturelle des agents du rail est appuyée par l'administration et le pouvoir politique, qui y voient un facteur contribuant au bon fonctionnement du système ferroviaire. L'organisation corporative des chemins de fer s'exprime à travers l'institutionnalisation d'un statut d'emploi avantageux et se nourrit de l'« esprit-maison » promu par les patrons des grandes compagnies privées de chemins de fer. A sa création en 1938, la SNCF hérite de ce modèle d'intégration culturelle. En dépit des tensions qui traversent l'entreprise publique, l'attachement à la technique ferroviaire et au service public réunit à la fois les salariés de la base, les cadres de l'entreprise et les ingénieurs-dirigeants (1.1.). A partir des années 1970-1980, à la faveur de l'évolution des catégories de pensée de tous les acteurs impliqués (de près ou de loin) dans les débats ferroviaires, le modèle

---

<sup>191</sup> Le Conseil d'orientation réunit une fois par mois une quarantaine de personnes – des dirigeants de la SNCF, des dirigeants d'autres entreprises (La Poste, Orange, Michelin, Areva, PSA, Generali...) et des chercheurs – qui discutent pendant une demi-journée d'une problématique jugée centrale pour l'entreprise : la concurrence, la lutte anti-fraude, etc.

corporatif du secteur s'effrite et les cheminots sont perçus par une partie des acteurs impliqués dans les débats et par certains médias comme les responsables de la crise des chemins de fer. L'idée émerge alors que la modernisation des chemins de fer et le renouvellement de la stratégie commerciale de la SNCF passent par une lutte contre l'esprit cheminot (1.2.).

### **1.1. La naissance d'une identité cheminote**

Le transport par chemins de fer est historiquement marqué par le corporatisme. Les agents de la SNCF (et avant eux, ceux des compagnies privées) ont le sentiment d'appartenir à un corps solidaire, composé de l'ensemble des salariés de la branche. Au cours du temps s'est constituée une identité professionnelle propre aux salariés des chemins de fer. Les cheminots partagent des valeurs, des pratiques, des représentations, un langage commun, une idéologie, des logiques d'apprentissage ; en bref, une « culture » (Reynaud, 1989). La construction d'une collectivité et d'une identité professionnelles est intrinsèquement liée au processus de stabilisation de la main d'œuvre, en particulier à la « fermeture » du marché du travail (Weber, 1971). D'où l'intérêt de revenir sur ce processus de clôture, aboutissant au XX<sup>e</sup> siècle à la construction d'un statut « cheminot », pierre angulaire de l'identité collective des agents des compagnies de chemins de fer, puis de ceux de la SNCF.

#### ***1.1.1. La création d'un statut d'emploi protecteur***

Certaines lectures considèrent les « systèmes professionnels fermés » – et en particulier le statut protecteur dont bénéficient les cheminots – comme des formes institutionnalisées de privilèges, résultat de la capacité de nuisance des cheminots. D'autres analyses expliquent la naissance du statut cheminot comme le produit unique des luttes sociales ayant permis d'arracher aux patrons des compagnies privées de chemins de fer des avantages sociaux. Certes, au même titre que les autres groupes professionnels, les cheminots ont toujours cherché à améliorer leurs conditions de travail et à défendre la sécurité de leur emploi. Par ailleurs, on ne peut nier le fait que les agents des chemins de fer se mobilisent davantage que la plupart des salariés des

autres branches. Cependant, de telles lectures, souvent peu documentées, ignorent le rôle des jeux d'acteurs et des concessions réciproques dans la construction des règles d'emploi. Nous montrons dans cette partie que la constitution d'un statut protecteur est le fruit d'un compromis entre tous les partenaires sociaux, établi à l'issue d'un processus de régulation conjointe (Reynaud, 1989).

Historiquement, les élites de l'Etat en charge du secteur firent le choix de « favoriser l'intégration sociale des membres à l'intérieur du corps » (Segrestin, 1985, p. 27) ferroviaire. Ce volontarisme étendait garantir la qualité du service public ferroviaire (en termes de régularité et de continuité, en particulier), jugé stratégique pour la nation, autant d'un point de vue économique, que militaire et politique. Rappelons ici que, jusqu'aux années 1950-1960, les représentations dominantes au sein du champ étatique font des chemins de fer une activité qui peine à fonctionner efficacement lorsqu'elle est régulée par des logiques marchandes. Pour assurer le bon fonctionnement du système ferroviaire, la puissance publique entend encourager la stabilité de la main d'œuvre, en contraignant les compagnies privées à assurer la sécurité matérielle de leurs agents. Le modèle de régulation promu par l'administration vise également à protéger les travailleurs en limitant la concurrence (interne et externe) –, autrement dit en incitant les firmes à se constituer en organisations « anti-marché », pour reprendre l'expression d'Olivier Favereau (1989). Plus généralement, garantir des conditions d'emploi décentes aux salariés et les protéger de l'arbitraire de leurs supérieurs permet de s'assurer de leur indépendance et de faire en sorte que le devoir professionnel puisse « être accompli de façon strictement objective, c'est-à-dire indépendamment des considérations personnelles » (Weber, 2014, p. 70). Si l'institution de chaque statut est évidemment le produit d'une histoire singulière (Cartier *et al.*, 2010), l'action de l'Etat dans les chemins de fer présente de nombreuses similitudes avec les processus à l'œuvre dans d'autres secteurs économiques. Une analogie peut ainsi être faite entre la SNCF et plusieurs entreprises du secteur de l'énergie (EDF, GDF, Charbonnages de France) ou encore l'administration des postes et télécommunications (Reynaud et Reynaud, 1996). Ces activités stratégiques ayant à leur charge des missions de service public ont en effet elles aussi donné naissance à des réglementations corporatives protectrices.

La politique de l'Etat rencontre les intérêts des patrons des compagnies, qui, dès les débuts des chemins de fer, souhaitent se doter d'un personnel compétent, qualifié, dévoué, capable d'assurer au bon fonctionnement de leurs réseaux (Ribeill, 1987b). Les efforts pour attirer la main d'œuvre s'avèrent d'autant plus nécessaires que les chemins de fer exposent les travailleurs à des risques d'accidents élevés, que les conditions de travail y sont rudes et que la spécialisation des métiers du secteur rend difficile la reconversion dans d'autres activités<sup>192</sup>. Les patrons des réseaux ont intérêt à stabiliser leur main d'œuvre étant donné l'apprentissage long et coûteux que nécessite la maîtrise de certains métiers spécialisés (mécaniciens, chauffeurs...), mais également pour appuyer le long apprentissage organisationnel qu'exige le système socio-technique complexe qu'est le transport ferroviaire.

Au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles s'esquisse donc une identité professionnelle dans les chemins de fer, comme en témoigne d'ailleurs l'invention du mot « cheminot » (Ribeill, 1980). Celle-ci se nourrit de la dépendance étroite qui lie les travailleurs dans un secteur marqué par une forte division du travail, où les risques sont élevés et où la sécurité de chacun dépend de la vigilance de tous. Le développement du syndicalisme dans les compagnies de chemins de fer a également contribué à la genèse d'un esprit de corps. L'identité professionnelle des agents du secteur est en outre appuyée par l'action du patronat, qui cherche à renforcer les liens entre les salariés de l'entreprise, d'un bout à l'autre de la hiérarchie. Le directeur général du PLM Gustave Noblemaire fut le premier à promouvoir la culture professionnelle du rail, à travers l'idéologie de la « *grande famille* ». Cette conception de l'entreprise comme « maison » (les cheminots sont les enfants et le patron le père) se diffuse à toutes les compagnies ferroviaires après la Première Guerre mondiale. La fusion des compagnies dans le cadre de la création d'une société nationale de chemins de fer favorise la transformation du paternalisme en patriotisme professionnel.

Si l'identité cheminote ne peut être directement rapportée à la création d'un statut cheminot, ce dernier contribue *de facto* à la naissance d'une culture

---

<sup>192</sup> Ceci est particulièrement vrai des chauffeurs et des mécaniciens, qui sont à la fois les travailleurs les moins substituables et ceux dont la reconversion est la plus difficile.

professionnelle propre au secteur (Chevandier, Fukasawa et Ribeill, 1992)<sup>193</sup>. Ce que l'on appelle couramment le « statut cheminot » est une réglementation corporative protectrice dérogatoire au droit social commun, composée de nombreux textes qui, au cours de l'histoire, sont venus encadrer les conditions d'emploi de la branche<sup>194</sup>. Le statut commence avec la création des caisses de retraite et de prévoyance, faveurs patronales mises en place dans les compagnies privées de chemins de fer. Il se prolonge avec l'institutionnalisation du « commissionnement », qui garantit un emploi à vie aux agents formés à des métiers spécifiques aux chemins de fer. Le premier vrai statut, s'adressant cette fois à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, est adopté en 1912 au sein du Réseau de l'Etat. Il servira de support à la création d'un second statut en 1920, s'appliquant à l'ensemble des grandes compagnies de chemins de fer, lui-même remplacé en 1938 (c'est-à-dire à l'occasion de la création de la SNCF) par une convention collective nationale. La période d'après-guerre donnera naissance à un nouveau statut, adopté en 1950, qui, sous une forme modifiée, correspond à la réglementation actuelle. Aujourd'hui, le « statut des relations collectives entre la SNCF et son personnel » est principalement défini par la directive interne RH 0001, qui fixe les règles d'emploi (rémunération, déroulement des carrières, congés, mobilité, etc.) des « agents du cadre permanent ».

### ***1.1.2. La coïncidence d'un statut d'emploi et d'une identité professionnelle***

S'il n'a jamais existé un « statut cheminot » unifié et stable dans le temps, la création d'un ensemble de textes encadrant les conditions d'emploi de presque tous les salariés du secteur place peu à peu les cheminots dans des conditions d'existence relativement analogues. C'est dans ce contexte qu'émerge la « société cheminote », communauté aux frontières rigides regroupant tous les travailleurs en charge de l'exploitation d'une activité strictement définie (exploitation du réseau ferroviaire national en vue du transport de voyageurs et de marchandises), gérée selon des règles

---

<sup>193</sup> L'histoire du statut et de son articulation à la question de l'identité cheminote a déjà fait l'objet de très nombreux travaux – en particulier ceux de Georges Ribeill –, auxquels nous renvoyons le lecteur (Chevandier, Fukasawa et Ribeill, 1992 ; Ribeill, 1980, 1982, 1984, 1989b).

<sup>194</sup> Une thèse d'histoire en cours, réalisée par Julie Maurice (Ecole nationale des Chartres/CIFRE SNCF), s'intéresse spécifiquement à l'histoire de la constitution du statut cheminot (ou peut-être devrions-nous dire *des* statuts).

relativement uniformes (principes du service public). La « coïncidence entre une entreprise, une situation de monopole sur le marché et une identité de métier circonscrite » (Segrestin, 1985, p. 23) est le propre de nombreuses industries organisées autour de corporations. Cette coïncidence se double parfois d'une place prépondérante de l'Etat dans le secteur, comme c'est le cas dans les chemins de fer – mais aussi de l'industrie minière, composée de travailleurs dont la culture professionnelle présente de nombreuses analogies avec celle des cheminots (Kourchid, 2007). Le sentiment d'appartenance à la « famille cheminote » concerne tous les niveaux hiérarchiques, du fait que le secteur fonctionne sur le principe du marché du travail fermé, y compris pour les cadres et les dirigeants de l'entreprise qui, dans leur grande majorité, sont rentrés jeunes dans l'entreprise et y ont fait toute leur carrière – une minorité d'entre eux atteignant les plus hauts sommets.

L'attachement des dirigeants au modèle cheminot s'exprime dans leurs discours. Ceux-ci voient dans le statut la contrepartie du service public et dans l'intégration culturelle de la communauté des travailleurs du rail un élément essentiel du fonctionnement du secteur. En 1970, le directeur général de la SNCF Roger Guibert louait ainsi encore la « *conscience professionnelle* » des cheminots, « *leur attachement profond au métier, leur dévouement au service public* », « *le respect absolu qu'ils ont de la sécurité* » et « *leur constant souci de la régularité* », autant de qualités « *contribuant pour une large part à la bonne exécution du service et à la satisfaction de la clientèle* ». Guibert célébrait aussi la « *faculté d'adaptation* » des cheminots, « *premier atout* » de l'entreprise publique pour faire face à la menace du transport routier et aérien (Guibert, 1970, p. 120). Compte tenu du support de diffusion, on peut estimer que ces quelques lignes tirées d'un ouvrage technico-scientifique sur les chemins de fer ne visaient pas – ou pas directement – à séduire le personnel de l'entreprise : elles sont bien l'expression d'un fond de valeurs communes partagées à la fois par les travailleurs du rail et les ingénieurs-dirigeants de la SNCF<sup>195</sup>.

Les dirigeants se considèrent, au moins pour une partie d'entre eux, comme des cheminots et sont régulièrement désignés comme tels dans la presse. Ils partagent

---

<sup>195</sup> Pour d'autres expressions de l'attachement des dirigeants au secteur, voir aussi : Raoul Dautry, *Métier d'homme*, Paris, Plon, 1937 ; ou encore Louis Armand, *Propos ferroviaires*, Paris, Fayard, 1970.

avec les autres agents du secteur un attachement au rail, à la technique et au service public. Encore est-il nécessaire de préciser que les représentations du service public des dirigeants ne se superposent que partiellement à celles des cheminots de la base : il n'y a ainsi jamais eu de « grand dessein » partagé par tous les salariés, d'un bout à l'autre de la hiérarchie. Ce constat est d'ailleurs trivial dès lors que l'on considère les organisations – et donc la SNCF – comme des espaces où s'exercent des forces centrifuges. Les tensions entre les cheminots et les dirigeants étaient déjà vives du temps des compagnies privées : à la veille de la création de la SNCF, Raoul Dautry notait ainsi « *la nécessité urgente d'améliorer les relations des Réseaux avec leur personnel* » (Dautry, 1937, p. 193). La reprise des chemins de fer par l'Etat en 1938 n'a pas fondamentalement changé la donne. La question de la compression des effectifs de l'entreprise<sup>196</sup>, des salaires et des conditions d'emploi continue à opposer les salariés de la base aux dirigeants de la SNCF. La modernisation technique des chemins de fer, qui transforme le travail dans l'entreprise, entretient également l'hostilité des cheminots et donne parfois lieu à de grands mouvements de grève, comme en 1947, 1953, 1963 ou 1968 (Ribeill, 1987a). Mais en dépit de ces conflits qui émaillent l'histoire du secteur, les salariés de la SNCF se représentent l'entreprise comme « *un tout homogène* »<sup>197</sup>.

## 1.2. Une identité professionnelle en crise

L'intégration culturelle des chemins de fer, longtemps regardée comme la condition *sine qua non* de l'efficacité du système ferroviaire, devient à partir des années 1970-1980 le principal obstacle à la modernisation de la SNCF. Ce changement se nourrit de la naissance d'un sentiment anti-cheminot au sein de la société civile et exprimé dans la presse. L'évolution du référentiel d'action des élites de l'Etat et des dirigeants de la SNCF contribue également au morcellement du système traditionnel de croyances et de représentations de la branche.

---

<sup>196</sup> Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la compagnie ferroviaire compte 500 000 salariés engagés dans la reconstruction du pays. Vingt ans plus tard, les agents de la SNCF sont presque deux fois moins nombreux (cf. Annexe 5).

<sup>197</sup> Nous reprenons ici les mots du ministre des Transports André Morice (*Le Monde*, 10 avril 1952), fils d'un mécanicien du Réseau de l'Etat ayant participé à la grande grève des cheminots de 1920.

### ***1.2.1. La responsabilité des cheminots dans la crise des chemins de fer***

On pourrait considérer la crise du modèle professionnel cheminot comme intrinsèquement liée à la crise économique des chemins de fer, à commencer par l'incapacité de la SNCF à équilibrer ses comptes au cours des décennies d'après-guerre. Ce serait cependant là une erreur d'analyse. Pendant longtemps, les analystes des chemins de fer s'intéressaient surtout aux « *mentalités* » des responsables de la SNCF et des hauts fonctionnaires en charge de la politique du rail. En 1937, le directeur général du Réseau de l'Etat Raoul Dautry insistait ainsi sur la nécessité de diversifier les profils des jeunes cadres recrutés dans les chemins de fer, meilleur moyen de renouveler « *les esprits* », de favoriser les « *conditions de progrès et d'action* » et de « *stimuler les énergies et les initiatives individuelles* » (Dautry, 1937, p. 192-193). Cette même problématique traverse un article programmatique de Maurice Allais publié durant l'immédiat après-guerre et déjà cité dans le chapitre précédent (Allais, 1948). Selon l'économiste, l'inertie du secteur et la crise qui en résulte renvoient en grande partie à des facteurs psychologiques : les croyances des élites ferroviaires sont un frein au changement des pratiques économiques et paralysent même, dans bien des cas, « *l'initiative et l'effort* ». Toute transformation de la SNCF nécessite donc, en amont, de « *préparer les esprits* » en changeant les hommes ou par un travail de pédagogie (Allais, 1948, p. 219 et suivantes). Dernier exemple – mais l'on pourrait sans doute en trouver d'autres –, Roger Guibert note dans les années 1950 que l'absence de recherche de profit dans les chemins de fer, comme dans les autres services publics, « *risque d'endormir les initiatives* ». Il existe cependant selon l'ingénieur-dirigeant un remède contre le « *fonctionnarisme* » : le choix de grands chefs, le recrutement « *de grands commis et de cadres capables et consciencieux* », à la fois attachés à la défense du service public et désireux d'accroître la productivité de l'entreprise (Guibert, 1956, p. 63).

A l'occasion, les cheminots sont cependant eux aussi critiqués. Dans les années 1950, Jean Monnet reproche par exemple « *au cheminot endormi dans sa sécurité* » d'être un « *fardeau pour l'économie* ». Afin d'accélérer la modernisation du pays, Monnet incite les salariés de la SNCF – au même titre que les autres agents du secteur public – à adopter une « *psychologie américaine* », autrement dit « *une*

*disposition de l'esprit à changer constamment* »<sup>198</sup>. L'analyse du commissaire général au Plan est cependant loin de représenter l'opinion communément partagée. Du fait de leur rôle central dans la Résistance (« bataille du rail »), puis dans la reconstruction du pays (« bataille de la productivité »), les cheminots bénéficient en effet au lendemain de la Seconde Guerre mondiale d'une image globalement positive dans la société. L'amélioration du confort, la rapidité des trains et les multiples prouesses techniques de la SNCF confortent cette image, en dépit des déficits croissants des chemins de fer.

Il faut attendre les années 1970 pour voir apparaître de vraies critiques à l'encontre des cheminots. Un long article du journal *Le Monde* consacré au « *moral* » des cheminots est symptomatique de l'évolution des représentations dominantes – ou de « *l'opinion publique* », pour reprendre les mots du journaliste. Les voyageurs sont en colère contre la SNCF, jugée incapable de gérer les flux de voyageurs durant les périodes de forte affluence, en particulier lors des départs en vacances. Ils pointent la responsabilité des cheminots, leur reprochent de se comporter comme « *des fonctionnaires* » et les soupçonnent de « *jouir d'un statut extrêmement privilégié* » (de Barrin, 1973b). Dans une société française marquée par la croissance du chômage, les agents de la SNCF sont de plus en plus perçus comme des « *nantis* », des profiteurs responsables de la crise économique des chemins de fer voire de celle du pays, comme en témoignent certaines réactions d'usagers aux grandes grèves de l'hiver 1986-1987<sup>199</sup>.

Le succès du livre grand public *Toujours plus* de François de Closets (1982), vendu à plus d'un million d'exemplaires, constitue un indice notable des nouvelles catégories de pensée dominantes dans la société. Selon un schéma d'analyse devenu depuis classique, le journaliste y dénonce le comportement des cheminots qui, à l'instar des travailleurs des autres corporations (verriers, mineurs, typographes) sont arc-boutés sur la défense de leurs privilèges et ignorent complètement la figure du client. Appuyés par des syndicats puissamment implantés dans le secteur, les travailleurs du rail seraient opposés à toutes les transformations économiques remettant en cause leur rente de situation. Le développement de la concurrence dans

---

<sup>198</sup> Cité par Kuisel (1984, p. 402).

<sup>199</sup> Gilles Anquetil, « Quand les cheminots de Chambéry prennent la parole », *Le Nouvel Observateur*, 2-8 janvier 1987, p. 26-27.

un secteur « *égalitariste* » bénéficierait pourtant au plus grand nombre : aux contribuables, voyant leurs impôts baisser ; aux voyageurs, voyant leurs conditions de transport s'améliorer ; aux chargeurs, certains que leurs marchandises arrivent à temps, etc. En dépit des nombreuses critiques dont elle a pu faire l'objet<sup>200</sup>, la thèse de François de Closets réapparaît régulièrement (sous des formes légèrement modifiées et actualisées) dans les débats sur les cheminots et la modernisation des chemins de fer. Thomas Eymond-Laritz et Cédric Javault (1999) affirmaient ainsi encore récemment dans les *Annales des Mines* que les conditions d'emploi avantageuses dont bénéficient certaines professions renvoient directement à leur capacité à paralyser le pays<sup>201</sup>. L'hostilité croissante à l'égard des cheminots reste d'actualité et s'exprime notamment sur Internet à l'occasion des grèves de la SNCF qui émaillent l'actualité : depuis une dizaine d'années, la profession ferait en particulier l'objet de nombreuses attaques sur le web (Dressen, 2013).

### ***1.2.2. La rationalisation des entreprises publiques et le problème des statuts***

La crise de l'identité cheminote est également aggravée par le changement de climat idéologique au sein de l'Etat. Si la période d'après-guerre, marquée par la nationalisation de nombreuses industries, la création d'un statut de la fonction publique et le développement de la planification, est plutôt favorable à la pérennité du modèle d'emploi traditionnel, les cheminots craignent déjà pour leur avenir et exigent à plusieurs reprises que le pouvoir politique se positionne sur la question du statut : en 1952, par exemple, à l'occasion des restructurations du système de gestion des lignes de chemins de fer secondaires, le ministre des Transports André Morice est ainsi contraint de rassurer les agents de la SNCF<sup>202</sup>.

---

<sup>200</sup> Pour une critique des thèses de François de Closets (1982), voir notamment Segrestin (1985, p. 205 et suivantes), Ribeill (1984) et Lemoine *et al.* (1993).

<sup>201</sup> Outre que l'analyse est historiquement erronée, Georges Ribeill fait remarquer dans un article consacré aux statuts corporatifs dans les transports que les routiers, qui ont pourtant la capacité de bloquer les circulations par la grève – et qui le font régulièrement, ne bénéficient néanmoins pas d'un statut protecteur semblable à celui d'autres professions des transports, comme les cheminots ou certains salariés du secteur aérien (Chevandier, Fukasawa et Ribeill, 1992).

<sup>202</sup> Anonyme, « "Il n'est pas question de toucher au statut des cheminots", assure M. Morice », *Le Monde*, 10 avril 1952.

Les premières vraies discussions autour du statut des agents de la SNCF (mais aussi ceux d'EDF, de GDF et de l'administration des postes et télécommunications) renvoient ainsi aux débats sur la rationalisation du secteur public et l'autonomie de gestion des entreprises nationales caractéristiques de la fin des années 1960<sup>203</sup>. Certains « modernisateurs » néolibéraux voient dans l'assouplissement des règles d'emploi du secteur public un moyen efficace de réduire les dépenses de personnel. Par ailleurs, le modèle bureaucratique d'emploi, tout en présentant un certain nombre d'aspects positifs, limiterait la diffusion des nouvelles méthodes de management dans le secteur public. C'est par exemple la thèse défendue par Octave Gélienier, théoricien de la direction participative par objectifs (DPPO)<sup>204</sup>. Selon Gélienier, en instituant en principe l'avancement à l'ancienneté et en répartissant de manière égalitaire les primes de rendement, l'existence d'un statut uniforme déresponsabiliserait le personnel des chemins de fer. Un assouplissement des règles d'emploi contribuerait en revanche, d'une part, à favoriser le sens des initiatives de salariés motivés par la perspective d'accélération de leur carrière (promotion professionnelle), d'autre part, à inciter les agents de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés par la direction en augmentant en conséquence leur rémunération (principe de l'intéressement). Ceci permettrait conjointement d'améliorer l'efficacité productive de l'entreprise (baisse des dépenses et augmentation des recettes) tout en répondant à une demande naturelle des travailleurs enclins à se dépasser et à exprimer leur créativité<sup>205</sup>.

Si les discussions des années 1960-1970 se soldent par un *statu quo*, elles constituent *de facto* un levier de pression sur les salariés de l'entreprise. Car pour « sauver l'entreprise » et en échange du maintien du statut cheminot, les agents de la SNCF et les syndicats sont invités à accepter de nouvelles réductions des effectifs et à ne pas s'opposer à l'introduction de nouvelles techniques de management<sup>206</sup>. La juriste Michèle Voisset interroge d'ailleurs à l'époque « l'utilisation à des fins psychologiques » du processus d'autonomie de gestion des entreprises publiques dans

---

<sup>203</sup> Anonyme, « Le plan de réforme de la S.N.C.F. est adopté par le gouvernement », *Le Monde*, 20 février 1969.

<sup>204</sup> Voir notamment Gélienier (1968, 1972).

<sup>205</sup> Pour une réflexion critique sur l'émergence d'une idéologie du management au tournant des années 1960-1970, voir Siwek-Pouydesseau (1974).

<sup>206</sup> Cf. par exemple : Jean-Pierre Simon, « S.N.C.F. : les accords signés avec les syndicats devraient permettre d'accélérer la "mutation" », *Le Monde*, 18 juin 1968.

les débats sur l'emploi à la SNCF : en associant aux négociations du programme les syndicats de l'entreprise – « *idéologiquement hostiles au contrat* » –, l'Etat et la direction de la SNCF ne visent-ils pas à lutter contre « *la méfiance et l'hostilité des personnels* » (Voisset, 1974, p. 266) ? Plus généralement, les débats des années 1970 préfigurent sous une forme euphémisée les attaques politiques contre le statut qui se multiplient sous le gouvernement de Jacques Chirac<sup>207</sup>. La plus célèbre et la plus frontale de ces attaques est celle du ministre des Transports Jacques Douffiagues dans une interview du journal *Le Monde* en 1986, celui-ci déclarant : « *Je ne suis pas contre les droits acquis, mais lorsque tout change autour de nous, il faut introduire quelque souplesse, ou bien le dispositif risque d'être emporté. Les raisons techniques qui légitimaient certains avantages ont disparu. La traction au charbon valait une retraite à cinquante ans. Il n'y a plus d'escarbilles. Une partie importante du statut du cheminot, la durée de son travail, sa rémunération, ses temps de récupération s'expliquent sans doute cependant par les responsabilités particulières qu'il assume. Il travaille la nuit et le dimanche ; il a en charge la vie et la mort... Je pense qu'il est temps d'ouvrir un débat sur la justification actuelle du régime statutaire de la SNCF à la lumière des conditions actuelles de travail. Il faudrait démontrer qu'il est aussi fatigant nerveusement de conduire des motrices électriques qu'une locomotive à vapeur* »<sup>208</sup>.

Le statut est jugé trop protecteur au regard de la pénibilité du travail dans les chemins de fer et en comparaison des conditions d'emploi dans les autres branches d'activité. C'est aussi sa rigidité qui est mise en cause par le ministre, qui appelle quelques mois plus tard les cheminots à faire leur « *révolution culturelle* »<sup>209</sup>. Les propos du ministre et la stratégie de changement du gouvernement sont perçus par les cheminots comme une double agression contre leur corps professionnel et le service public et donnent lieu à de nombreux débrayages dont l'apogée est la grande grève de l'hiver 1986-1987.

---

<sup>207</sup> Le début des années 1980 constitue une parenthèse dans les débats autour du statut. Le communiste Charles Fiterman, ministre des Transports de 1981 à 1983, encourage les transformations de la SNCF, mais son attachement au service public et à la culture du rail lui garantissent le respect des cheminots.

<sup>208</sup> Alain Faujas, « Discutons du statut du cheminot », interview de M. Jacques Douffiagues, *Le Monde*, 7 août 1986.

<sup>209</sup> Anonyme, « Quand la SNCF tousse, la cohabitation s'enrhume », *Le Nouvel Observateur*, 2-8 janvier 1987, p. 28-29.

La question de l'assouplissement du statut, de sa refonte ou de sa suppression sera posée à de nombreuses reprises au cours des années suivantes, en particulier à l'occasion de la réforme du système ferroviaire au milieu des années 1990<sup>210</sup>. Le dernier débat en date étant celui de la mise en place d'un cadre social harmonisé, impulsé par Nicolas Sarkozy : l'Etat et la SNCF souhaitent créer une convention collective nationale s'appliquant à l'ensemble des travailleurs de la branche, c'est-à-dire à la fois aux agents de l'entreprise ferroviaire publique, aux salariés de ses filiales (Naviland Cargo, VFLI) et à ceux des autres firmes « nouvelles entrantes » (Euro Cargo Rail, Europorte, etc.). En dépit des attaques répétées contre le statut, celui-ci existe toujours aujourd'hui, preuve de sa force de résilience.

### ***1.2.3. Le fractionnement social de la SNCF***

La genèse d'un problème « cheminot » renvoie enfin à la désintégration du système de croyances et de représentations auquel adhéraient traditionnellement les agents de la SNCF et les dirigeants de l'entreprise<sup>211</sup>. Cette désintégration renvoie moins, selon nous, aux transformations des catégories de pensée cheminotes qu'à l'évolution des aspirations stratégiques des dirigeants du secteur, telles que nous les avons esquissées dans le chapitre précédent. Au sein de la direction de la SNCF émerge une nouvelle catégorie de dirigeants, favorables à une réorientation marchande. Dans les années 1970, l'« esprit client » que ces « nouveaux dirigeants » cherchent à promouvoir est présenté comme complémentaire de la culture cheminote<sup>212</sup>. L'idée s'impose cependant peu à peu qu'une transformation de la stratégie de l'entreprise passe *nécessairement* par un renouvellement de la culture cheminote.

On peut reconstituer *ex post* le raisonnement des nouveaux dirigeants de la SNCF : la solide identité de métier que cultivent les salariés du secteur s'est nourrie de la situation *relativement* monopolistique dont ont bénéficié pendant longtemps les

---

<sup>210</sup> Voir par exemple : Jean Menanteau, « Vers la fin du statut ? », *Le Monde*, 17 mai 1995.

<sup>211</sup> L'examen attentif de l'évolution des systèmes de croyances au sein d'autres structures publiques (EDF, GDF, PTT, etc.) aboutirait probablement à des résultats proches de ceux obtenus pour la SNCF.

<sup>212</sup> L'enjeu est d'« acquérir l'esprit client sans renier l'esprit cheminot », dit-on à l'époque à la SNCF (de Barrin, 1973a).

chemins de fer français. Or, cette situation a largement changé : les chemins de fer sont désormais confrontés à une intensification de la concurrence (soutenue conjointement par l'Etat et les institutions européennes) et à une internationalisation de l'économie. Cette évolution de l'environnement économique rend obsolète le modèle identitaire des cheminots, construit et pensé pour un marché monopolistique aux frontières strictes. La redéfinition des marchés de la SNCF et le renouvellement de sa politique commerciale nécessitent d'adapter le système d'emploi et la culture de l'entreprise. Pour faire face à l'« *inertie propre à tout service public* »<sup>213</sup> et pour appuyer les transformations commerciales de la SNCF, les dirigeants souhaitent transformer la culture professionnelle des cheminots par un travail de pédagogie auprès des salariés. Ainsi, « *la modernisation de la SNCF ne doit pas se cantonner aux seuls domaines technique et commercial, mais permettre l'émergence d'un nouvel état d'esprit.* » La direction entend modifier les relations sociales dans l'entreprise et « valoriser les hommes ». « *Il doit s'ensuivre une meilleure implication du personnel dans la marche de l'entreprise et, par là même, une amélioration de la qualité et du coût de ses prestations, afin de développer le trafic et donc les recettes par une meilleure satisfaction de la clientèle* »<sup>214</sup>.

Le raisonnement des dirigeants entre en résonance avec les enseignements de certains travaux académiques sur les organisations, qui alimentent les réflexions des dirigeants de la SNCF. L'entreprise publique se tourne d'ailleurs vers le sociologue Michel Crozier, suite à la grande grève de l'hiver 1986-1987 contre l'introduction des salaires au mérite. En compagnie de l'économiste Jacques Lesourne et du dirigeant Jean-Léon Donnadiou, Michel Crozier est chargé de piloter un audit, une première pour cette maison d'ingénieurs davantage attirée par les sciences mécaniques que par les sciences sociales et, surtout, peu encline à s'ouvrir sur l'extérieur. Dans un article paru dans la revue *Direct* destinée à l'encadrement de la SNCF, l'économiste Jacques Lesourne fait état d'une entreprise en crise, « *prise dans un étau entre son évolution interne et les contraintes de la concurrence et de la société* » et prédit qu'« *un jour le système craquera* » si les dirigeants ne modifient pas en profondeur la gestion des

---

<sup>213</sup> Nous reprenons ici une formule du directeur marketing Jean Ravel, l'un des premiers dirigeants attachés à diffuser l'« *esprit client* » dans l'entreprise publique (*Le Monde*, 13 décembre 1975).

<sup>214</sup> « Une démarche d'ouverture », *La lettre de la SNCF – Lettre d'informations générales de la Direction*, n° 52, décembre 1986).

ressources humaines et le management de l'entreprise<sup>215</sup>. Pour éviter le blocage de la SNCF et favoriser sa transformation culturelle, le comité d'audit recommande de faire appel plus fréquemment à « *des cadres ayant l'expérience d'autres entreprises et d'autres types de management* » et d'appuyer la promotion de ceux contribuant à la réalisation des « *performances inscrites dans les politiques de l'entreprises* »<sup>216</sup>. Plus généralement, le rapport préconise un assouplissement des relations entre la direction et les salariés de l'entreprise, ainsi que le développement de la logique participative et du management par objectifs.

Si cet audit aurait constitué, selon un témoin privilégié de l'époque, le point de départ de nombreuses réflexions et chantiers relatifs à la modernisation sociale de l'entreprise (Fournier, 1993, p. 150-151), encore ne faut-il pas mésinterpréter la place que jouent les recommandations des experts dans le processus de transformation de la SNCF. Si le diagnostic établi contribue sans doute à faire émerger de nouvelles problématiques, il concourt également à légitimer l'esprit de la nouvelle politique stratégique de la SNCF. Les conclusions d'un autre audit social – faisant suite, cette fois, au grand accident ferroviaire survenu à Paris-Gare-de-Lyon en juin 1988 – prolongent d'ailleurs les recommandations de Crozier, Lesourne et Donnadiou : le rapport souligne notamment la nécessité de mener à la SNCF « *un véritable et profond changement de culture* » (Monnet *et al.*, 1989).

Par ailleurs, il serait réducteur de considérer que les actions menées par la direction pour transformer les représentations des agents de la SNCF ont pour seul objectif de favoriser les changements organisationnels de l'entreprise et de faire évoluer le modèle de gestion du secteur. Ces actions sont également l'une des dimensions d'un combat contre un système de pensée en contradiction avec les valeurs des dirigeants. Comme le reconnaît lui-même Octave Gélinier, la lutte contre la culture des fonctionnaires et des agents assimilés cache souvent des « *arrière-pensées à fort contenu émotionnel* » et « *un désir de se venger (d'un) style de vie* » (Gélinier, 1972). Les tentatives de transformation de la culture professionnelle cheminote, en particulier au cours des deux dernières décennies, peuvent aussi être

---

<sup>215</sup> Propos de Jacques Lesourne rapportés in « SNCF : les cadres sur la bonne voie », *Le Nouvel Observateur*, 9-15 février 1989, p. 75.

<sup>216</sup> Nous n'avons pas réussi à nous procurer le rapport du comité d'audit social. Les extraits entre guillemets sont également rapportés par l'article du *Nouvel Observateur*.

vues comme des actions visant à saper une culture cheminote peu compatible avec les valeurs et la morale économique des nouveaux dirigeants de la SNCF.

## **2. Un conflit idéologique à la SNCF**

La SNCF de ces dernières décennies peut être vue comme une arène politique où se joue un conflit de représentations entre deux groupes d'acteurs. Les cheminots et les dirigeants de l'entreprise ne partagent pas la même vision de ce qu'est une « bonne organisation » et sont divisés sur leur définition de l'efficacité productive en matière de transport ferroviaire. Certes, toute organisation est traversée par une pluralité de logiques d'action et de représentations qui se nourrissent de principes de légitimité variés. Mais si dans certains cas la multitude d'intérêts réussit à coexister, dans d'autres situations l'incapacité des acteurs à trouver des compromis génère, au contraire, de vives tensions, qui s'expriment notamment à l'occasion des grèves. Comprendre la fracture idéologique qui divise l'entreprise ferroviaire depuis les années 1980 nécessite de dessiner à grands traits la figure idéal-typique du cheminot et la nature de l'esprit qui l'anime (2.1.), puis de décrire le profil et les valeurs du « dirigeant type » de la SNCF (2.2.).

### **2.1. Parler de l'esprit cheminot a-t-il du sens ?**

Même en adoptant une perspective idéal-typique, dresser le portrait *du* cheminot est un exercice difficile et périlleux. Le « monde » (Becker, 1984) ou le « champ » (Bourdieu, 1997) ferroviaire – selon que l'on insiste sur la coordination des actions ou sur les antagonismes entre les acteurs – est un espace social hétérogène. Il est vrai que les cheminots se disent appartenir à une « grande famille ». Cependant, dans les faits, cette grande famille se révèle divisée : selon les activités (fret, « grandes lignes », services régionaux de voyageurs...), les filières (transport, matériel, équipement, commercial, administratif...), les métiers (l'entreprise est aujourd'hui organisée autour de 150 métiers répartis dans 14 familles professionnelles et 500 emplois repères), les catégories (l'opposition entre sédentaires et « roulants »,

composés des conducteurs de train et des contrôleurs<sup>217</sup>), les qualifications et les collèges d'appartenance (exécution, maîtrise, cadres...) et l'aire géographique (l'entreprise est organisée autour de 23 directions régionales et environ 250 établissements). Au début des années 1990, dans un article sur le syndicalisme et les mobilisations collectives à la SNCF, Philippe Corcuff notait que « *l'unification du groupe cheminot n'est pas donnée une fois pour toutes* » (Corcuff, 1991, p. 56). Georges Ribeill se demandait à la même époque si les cheminots n'étaient pas « *une espèce sociale en voie de disparition* » (Lemoine, Ribeill et Malan, 1993, p. 126). Dans ces conditions, on peut interroger l'intérêt même de construire un idéal-type de la figure du cheminot et de l'esprit qu'il incarne pour saisir les jeux d'acteurs et les luttes idéologiques au sein de la SNCF au cours des dernières décennies. Selon nous, une telle démarche a en réalité du sens et ce à différents titres.

D'un point de vue objectif, les récentes grèves à la SNCF montrent que les cheminots se mobilisent encore très largement et collectivement pour défendre une certaine conception du chemin de fer. Il n'est par ailleurs guère contestable que les cheminots ont une propension à arrêter le travail bien supérieure à celle des autres salariés : en moyenne, au cours des trente dernières années, la SNCF a concentré environ 12 % du nombre total de jours de grève dans toutes les entreprises du pays, alors que, sur la même période, les agents de la compagnie ferroviaire représentent moins de 1 % de l'emploi salarié (Andolfatto, Dressen et Finez, 2015). Cela prouve qu'en dépit des divergences de points de vue et de la pluralité des intérêts, une partie des agents de la SNCF sont quand même capables de mener des actions collectives, donc de s'entendre. D'un point de vue subjectif, l'esprit cheminot est une réalité tangible pour les acteurs impliqués de près ou de loin dans les débats sur les chemins de fer, en premier lieu les travailleurs de la branche. Au même titre que la « famille cheminote », l'« esprit cheminot » fait partie du vocabulaire indigène : à l'occasion des entretiens que nous avons réalisés<sup>218</sup>, mais aussi dans la presse<sup>219</sup>, dans les

---

<sup>217</sup> Cette distinction s'exprime notamment à travers l'existence d'un syndicat catégoriel et autonome, réservé aux agents de conduite de la SNCF : la Fédération générale autonome des agents de conduite (FGAAC). Les divisions et dissensions catégorielles entre « sédentaires » et « agents de conduite » sont visibles pendant les grèves. Les premiers reprochent par ailleurs aux seconds leur corporatisme, qui contribuerait à la fragmentation du groupe cheminot (Corcuff, 1991).

<sup>218</sup> Entretien avec un agent de la SNCF, membre de la CGT Cheminots et occupant un poste de représentant à Bruxelles (enquête n° 27).

documentaires et les films qui leur sont consacrés<sup>220</sup>, les cheminots se réfèrent directement à cet « esprit ». L'esprit cheminot est aussi une expression familière pour les dirigeants de la SNCF, qui financent régulièrement des études sur l'évolution de l'identité professionnelle de leurs agents (Regniault, 2010, p. 165-167)<sup>221</sup>. Plus généralement, la figure du « cheminot » dépasse les frontières du monde ferroviaire et hante les imaginaires des médias et de la société. Déjà en 1973, un long article paru dans le journal *Le Monde* tentait de dessiner les contours de l'esprit cheminot<sup>222</sup>.

Cependant, prenons garde à ne pas essentialiser la « culture cheminote » qui, à l'instar de toute culture, doit d'abord être vue comme un système de croyances en perpétuelle recomposition. Les anciens agents de compagnies privées de chemins de fer qui intègrent la SNCF au moment de sa création en 1938 ont peu de points communs avec les salariés fraîchement recrutés par l'entreprise dans les années 1980-1990. À l'image des autres groupes sociaux qui composent la société française, le groupe social « cheminots » s'est métamorphosé sous l'effet des transformations politiques, économiques et idéologiques de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle : déclin du communisme et développement de l'idéologie néolibérale, en particulier. Les mutations technologiques (automatisation, informatisation, etc.) et organisationnelles (internationalisation, filialisation, sous-traitance, etc.) de la SNCF ont également contribué à recomposer la nature du travail et les valeurs des cheminots. L'identité cheminote est donc loin d'être une réalité stable et unifiée (Dubar, 1992). Son contenu varie selon les aspirations et les préoccupations des agents, mais aussi selon les enjeux du moment. On peut cependant saisir ce qui, au-delà des expériences

---

<sup>219</sup> Par exemple : Zineb Dryef, « SNCF, les cheminots ont-ils la vie duraille ? », *Rue 89*, 13 novembre 2007 : <http://rue89.nouvelobs.com/2007/11/13/sncf-les-cheminots-ont-ils-la-vie-duraille> (page web consultée le 26 août 2015).

<sup>220</sup> Voir, par exemple, le documentaire réalisé par Luc Joulé et Sébastien Jousse : *Cheminots*, 2010, Shellac Production, 95 minutes, ou encore certains témoignages de cheminots dans *Trains de vies. Enquête sur la SNCF d'aujourd'hui* (Verderosa, 2004) et dans *Les cheminotes* (Broudier, 1997).

<sup>221</sup> La plupart des travaux sur la culture cheminote menés par la SNCF sont des études internes inaccessibles et dont il est difficile de connaître même l'existence. Nous avons tout de même pu nous procurer un rapport interne intitulé *Culture cheminote* (Bouyer *et al.*, 2003), commandé par la direction des ressources humaines et la direction de la recherche de l'entreprise, qui analyse les catégories de pensée des cheminots à partir d'une centaine d'entretiens réalisés auprès d'un échantillon de salariés de la SNCF (agents de l'exécution et de la maîtrise et cadres).

<sup>222</sup> Cf. Jacques de Barrin, « L'esprit cheminot », *Le Monde*, 16 avril 1973.

individuelles et des appartenances catégorielles, réunit objectivement et subjectivement une partie des salariés actuels de la SNCF.

## 2.2. Les cheminots et leurs valeurs

Tentons donc de construire un *archétype* en agrégeant les « caractéristiques sociales » (relatives aux conditions de travail et d'emploi, aux trajectoires professionnelles et au rapport au syndicalisme) surreprésentées et survalorisées chez ceux qui se disent aujourd'hui « cheminots » à la SNCF et sont désignés comme tels aussi bien dans qu'en dehors de l'entreprise. Le cheminot est généralement un homme, entré jeune à la SNCF, où il a été embauché « au statut ». D'ailleurs, pour bénéficier du statut il a longtemps fallu avoir trente ans maximum au moment de l'embauche. Le cheminot est un agent de l'« EPIC SNCF »<sup>223</sup> ; les salariés des nombreuses filiales françaises et étrangères de la SNCF, qu'elles soient ferroviaires ou non, ne sont donc pas reconnus comme appartenant à la « grande famille » cheminote.

Le cheminot a fait toute sa carrière dans l'entreprise, dans laquelle il a d'ailleurs souvent commencé comme apprenti. Issu de la base, le cheminot se fait d'autant plus rare que l'on monte dans la hiérarchie de l'entreprise : il appartient la plupart du temps au collège de l'« exécution » (qui représente 50 % des effectifs de la SNCF) ou à celui de la « maîtrise » (30 % des effectifs). Il est parfois cadre (19 % des effectifs), comme le laisse penser une étude réalisée pour le syndicat Force Ouvrière consacrée à l'identité des cadres de la SNCF (Pichon, 2010). Ceci est particulièrement vrai pour les cadres issus du marché du travail interne, entrés jeunes dans l'entreprise et dont les parents étaient eux-mêmes des cheminots. Il est en revanche généralement absent des strates supérieures de l'entreprise, chez les cadres supérieurs (environ 10 % des effectifs) et plus encore chez les cadres dirigeants (1 % des effectifs). Notons néanmoins que, durant un de nos entretiens, un cadre supérieur se désignait lui-même

---

<sup>223</sup> Rappelons que l'Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) SNCF est l'entreprise en charge de l'exploitation et de l'entretien du réseau ferré français : elle compte environ 150 000 salariés. L'EPIC SNCF est à distinguer du Groupe SNCF, l'un des leaders européens du secteur multimodal des transports, composé d'environ 250 000 salariés. Le Groupe SNCF est présent dans 120 pays par l'intermédiaire de ses 600 filiales.

cheminot<sup>224</sup> et qu'à l'occasion, certains dirigeants de la SNCF se désignent également eux-mêmes comme des cheminots et sont en retour reconnus comme tels par une partie des salariés et des responsables syndicaux<sup>225</sup>.

Le cheminot est très présent dans certains métiers de l'entreprise, comme la conduite des trains, la maintenance de l'infrastructure ou l'entretien du matériel. Il est en revanche beaucoup moins présent dans le service commercial et quasiment absent de toutes les activités transverses de l'entreprise (ressources humaines, contrôle de gestion, communication, marketing, etc.). C'est du moins ce qui ressort d'une série d'entretiens que nous avons menés. Traditionnellement, le cheminot est rarement hostile aux syndicats ; il est même souvent syndiqué, et sans doute plus fréquemment encore que le taux de syndicalisation moyen dans l'entreprise, qui atteint 25 % (contre environ 7 % en France, toutes branches d'activité confondues). Lorsqu'il vote à l'occasion des élections professionnelles, ses suffrages vont prioritairement à la CGT (Confédération générale du travail) et à SUD-Rail, qui sont les deux syndicats de protestation de l'entreprise, mais l'on retrouve aussi des cheminots dans les syndicats réformistes, comme l'UNSA (Union nationale des syndicats autonomes) et la CFDT (Confédération française démocratique du travail).

Penchons-nous maintenant sur la nature de l'« esprit cheminot », terme volontiers et couramment utilisé par les travailleurs du rail pour désigner les pratiques, les catégories de pensée, les jugements, les valeurs, mais aussi le sentiment d'appartenance de ceux qui s'en réclament ; en bref, l'« habitus de corporation » qui se manifeste dans leurs discours et leurs comportements. On peut considérer cet esprit comme l'héritier direct de la culture d'entreprise qui s'est construite sur le long terme, en particulier à partir de l'entre-deux-guerres, suite à la nationalisation des chemins de fer dans le cadre de la création de la SNCF<sup>226</sup>. Mais l'on ne peut pour autant le *confondre* à la culture d'entreprise promue par les patrons du secteur, du fait

---

<sup>224</sup> Entretien du 21 janvier 2010 avec un cadre supérieur de la SNCF, proche du syndicat SUD-Rail.

<sup>225</sup> C'est par exemple le cas du président de la SNCF Louis Gallois, qui déclarait dans un long article sur la modernisation du service public : « *ce n'est pas à nous, cheminots, de dire ce qui appartient au service public* » (Gallois, 2005, p. 72) et qui est, au moins aujourd'hui, considéré comme un ancien « dirigeant-cheminot ».

<sup>226</sup> Une recherche exploratoire s'appuyant notamment sur l'outil *Ngram Viewer* proposé par Google Books indique que l'expression « esprit cheminot » serait apparue dans les années 1930.

notamment de sa dimension contestataire. Plus concrètement, l'esprit cheminot se caractérise par un fort attachement à la *technique*, à la *sécurité* – celle des usagers du réseau et celle des agents de la SNCF –, et à la *précision*, autant de dimensions qui entrent en résonance avec l'organisation « militaro-hiérarchique »<sup>227</sup> qui fait la singularité de l'entreprise. L'abnégation de soi, la solidarité entre pairs et l'amour du travail « bien fait » constituent également des valeurs essentielles de l'esprit cheminot. Le dévouement à l'égard de l'entreprise, qui se manifeste à l'occasion des accidents, des intempéries et des pannes, compte aussi une dimension identitaire. A l'image de ce que l'on observe dans d'autres milieux professionnels (chez les dockers, par exemple), les comportements « virils » sont valorisés : la bravoure, la force physique, ou encore la combativité. La contestation sociale en général et la grève en particulier sont par ailleurs caractéristiques de l'identité cheminote (Chevandier, 2002)<sup>228</sup>. Enfin, l'esprit cheminot s'exprime dans la défense du service public ferroviaire, que certains agents de la SNCF jugent incompatible avec les restructurations en cours. La défense du service public peut donner lieu à des mouvements sociaux durs, comme ce fut le cas en novembre-décembre 1995.

Rappelons ici que, contrairement à la situation dans d'autres activités en réseau historiquement déléguées à des entreprises publiques (postes, distribution de l'électricité), dans les chemins de fer le principe de service public n'a jamais été légalement défini. Si ce flou juridique alimente les querelles entre la direction de la SNCF et les cheminots, clarifier la nature et les frontières du service public exposerait potentiellement en retour le législateur aux critiques des agents du secteur. Certains cheminots estiment que le service public doit être maintenu et même conforté pour toutes les activités ferroviaires, y compris lorsqu'elles ne font pas l'objet d'un « contrat de service public » et ne sont donc pas financées, à l'instar du transport de marchandises et du transport national de voyageurs (TGV). Ils considèrent par ailleurs que le principe de service public exige que la SNCF mette tout en œuvre pour

---

<sup>227</sup> « La SNCF, c'est l'armée avec la discipline en plus », aurait ainsi déclaré le général de Gaulle dans une expression peut-être apocryphe. La discipline militaire s'institutionnalise dans les compagnies de chemins de fer dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle (Ribeill, 1987b). Le recrutement des cadres supérieurs des compagnies privées – qui intégreront la SNCF en 1938 – parmi les anciens officiers de la Première Guerre mondiale aurait par ailleurs renforcé le sens de la discipline et l'esprit militaire de l'entreprise ferroviaire (Armand, 1970, p. 36).

<sup>228</sup> Louis Gallois, président de la SNCF de 1996 à 2006, qualifiait de « gréviculture » cette culture du conflit caractéristique de l'esprit cheminot.

répondre à la demande de transport des usagers, quitte à maintenir des services déficitaires. « *La SNCF doit être au service du public, pas le contraire* », affirment certains cheminots, rappelant ainsi leur opposition à l'intensification de la régulation marchande à l'œuvre dans l'entreprise publique. Les cheminots estiment enfin que le transport ferroviaire est un secteur économique « *pas comme les autres* »<sup>229</sup>. Parce qu'il participe au développement des territoires et concourt à l'unification du pays et à la solidarité nationale, le rail doit rester un monopole d'Etat, la puissance publique étant l'acteur le plus à même de garantir l'intérêt général. Ils s'opposent aux transformations de la politique commerciale de la SNCF, en particulier à l'extension des activités de l'entreprise en dehors de son périmètre initial (les chemins de fer français) et sont hostiles à la libéralisation des chemins de fer.

### **2.3. Les dirigeants et leurs valeurs**

Contrairement aux agents qui se réfèrent à l'esprit cheminot, les dirigeants actuels de la SNCF ne se disent pas animés par un sentiment corporatif. Quand on les interroge sur ce que signifie « être un dirigeant à la SNCF », ceux-ci ont tendance à insister sur les divergences d'intérêts, de stratégies et de pratiques et rappellent qu'il est plus juste de parler « des directions » plutôt que de « la direction ». S'il est incontestable que le haut de la pyramide de la SNCF ne constitue pas un bloc uniforme, l'étude des profils révèle l'existence d'un groupe relativement cohérent : on peut dessiner à grands traits la figure idéal-typique du dirigeant de la SNCF et le « nouvel esprit dirigeant »<sup>230</sup> correspondant. Ce nouvel esprit se donne notamment à voir à l'occasion des actions de grève : la direction de la SNCF forme alors un bloc uni contre l'esprit cheminot.

---

<sup>229</sup> L'expression est notamment utilisée par un agent de la SNCF, membre de la CGT Cheminots (enquête n° 27). La singularité de l'activité ferroviaire est aussi partagée par les dirigeants du secteur : « *Le ferroviaire, c'est du ferroviaire. Et ce n'est pas parce que ça ressemble au reste que c'est la même chose* », déclarait ainsi un directeur de la SNCF à l'occasion d'un entretien (cf. Annexe 3).

<sup>230</sup> Il est difficile de ne pas évoquer le travail de Boltanski et Chiapello (1999) quand on utilise l'expression « nouvel esprit ». Cependant, si les valeurs, les croyances et les représentations dominantes au sein de la direction de la SNCF présentent un certain air de famille avec le « nouvel esprit du capitalisme », l'enjeu est ici de saisir les caractéristiques du « nouvel esprit des dirigeants » de la SNCF en vue de les comparer à l'« esprit cheminot ».

Le dirigeant type est présent dans les plus hautes sphères de l'entreprise, en particulier au sein de l'« équipe dirigeante », du collège des « dirigeants du Groupe SNCF » et de celui des « cadres dirigeants de la SNCF »<sup>231</sup>. Si traditionnellement le dirigeant de la SNCF était un ingénieur diplômé de l'Ecole polytechnique ayant fait toute sa carrière dans l'entreprise (*cf.* chapitre 3), les filières de recrutement ont progressivement changé à partir des années 1980. En matière de trajectoire « scolaire », il n'est pas possible de dégager un profil type du dirigeant actuel du fait que la SNCF est encore dans une situation hybride. La direction de l'entreprise compte encore de nombreux ingénieurs dans ses rangs, qui sont en général plus âgés que leurs collègues occupant des postes similaires. La figure type du nouveau dirigeant oscille entre celle du diplômé d'une école de commerce, de l'université (gestion, finance, économie), de Sciences Po et/ou de l'ENA. Quant à sa trajectoire professionnelle, le dirigeant type a d'autant moins de chances d'être un « dirigeant maison » (Bauer, 1988) que l'on monte dans la hiérarchie de l'entreprise. En 2014, 57 % des dirigeants du groupe attachés à l'EPIC SNCF sont ainsi issus du marché du travail interne (soit 31 sur 54), contre 37 % des membres de l'équipe dirigeante (soit 7 sur 19).

Quand il n'est pas issu du marché du travail interne, soulignons par ailleurs que le dirigeant envisage de plus en plus son passage à la SNCF comme une étape de son parcours professionnel plutôt que comme l'aboutissement d'une carrière. On peut à ce titre évoquer la trajectoire de l'ancien « numéro deux » de la SNCF, David Azéma, figure emblématique du nouveau type de dirigeant décrit ici. Diplômé de l'ENA, il commence sa carrière à la Cour des comptes (1987-1991), puis occupe différentes fonctions au sein du ministère du Travail (1991-1993). Il intègre la SNCF en 1993, puis rejoint le groupe Vinci en 2002, avant de revenir à la SNCF en 2008 en tant que directeur général. En 2012, il prend la tête de l'Agence des participations de l'Etat, qu'il quitte en 2014 pour occuper un poste élevé au sein de la Bank of America Merrill Lynch<sup>232</sup>. Ce type de trajectoire professionnelle est toutefois encore loin d'être

---

<sup>231</sup> L'équipe dirigeante est composée de 19 personnes, les dirigeants du Groupe SNCF sont environ 80 et les cadres dirigeants de la SNCF sont environ 150.

<sup>232</sup> En dépit des apparences et en comparaison d'autres dirigeants « passés » par la SNCF, David Azéma est cependant un acteur relativement attaché au secteur, comme en attestent d'ailleurs certaines de ses responsabilités actuelles. Si Azéma a quitté l'entreprise ferroviaire, il demeure président des

la norme à la SNCF. Enfin, en matière de statut d'emploi, le dirigeant type relève du droit commun : depuis 2008, le président Guillaume Pepy incite d'ailleurs vivement les cadres dirigeants issus du marché interne à renoncer au statut cheminot au moment de leur prise de fonction, même si selon le directeur des cadres dirigeants de la SNCF cette règle tacite n'est pas toujours suivie<sup>233</sup>. Cette nouvelle norme qui s'impose est sans doute tout autant un moyen de contourner l'encadrement strict des salaires dans l'entreprise (Andolfatto, Dressen et Finez, 2012), qu'une manière pour les cadres dirigeants de la SNCF de rappeler, une fois de plus, leur attachement à la mobilité, à la flexibilité et à toutes les valeurs qui forment le « nouvel esprit » de la SNCF.

Les dirigeants ont abandonné l'« esprit d'ingénieur » (Vatin, 2008) qui caractérisait la SNCF d'antan au profit de ce que l'on pourrait appeler un « esprit gestionnaire » (Ogien, 1995). Certes, la dimension technique continue à occuper une place centrale dans la gestion des chemins de fer : financiarisé ou non, le chemin de fer reste une technologie complexe, notamment caractérisée par d'importants enjeux de sécurité. Cependant, les questions techniques ne sont plus traitées de manière autonome, mais toujours articulées à la stratégie commerciale de la SNCF et aux enjeux financiers auxquels l'entreprise est confrontée. Une amélioration technique ne présente ainsi un intérêt qu'à partir du moment où elle permet à l'entreprise d'accroître sa marge bénéficiaire ou d'étendre ses marchés. Les dirigeants sont par ailleurs attachés à développer l'entreprise partout où l'Etat l'y autorise : ainsi faut-il comprendre la nouvelle politique de la SNCF consistant à investir de nouveaux marchés en France et à l'étranger et à se transformer en un acteur mondial du transport multimodal. La déclaration de Guillaume Pepy (*cf.* Encadré 4), à l'occasion d'une interview accordée au *Financial Times* durant l'été 2015, est symptomatique des nouvelles catégories de pensée dominantes au sein de la direction. Le président de l'entreprise déclarait ainsi n'avoir aucune passion pour les trains (« *I have no passion for trains, really* ») et vouloir moderniser rapidement l'entreprise, pour en faire une entreprise « *du XXI<sup>e</sup> siècle* », présente dans tous les modes de déplacement (autocar, métro, vélo, location de voitures, partage de voitures, etc.), sauf dans l'aérien. Afin

---

conseils d'administration de l'association Rails et histoire et de Forum Vies Mobiles, un institut de recherche sur les mobilités créé en 2011 par la SNCF.

<sup>233</sup> Entretien du 22 novembre 2011 avec le directeur ressources humaines des cadres dirigeants de la SNCF.

d'éviter toute polémique, la SNCF fit valoir le lendemain, dans un communiqué, l'humour britannique de Guillaume Pepy. Mais en ajoutant qu'il ne faut pas « *avoir joué avec des bidons d'huile pour diriger Total* » ou « *avoir joué à l'épicier pour diriger Harrods* », le communiqué de l'entreprise révélait implicitement le malaise d'une entreprise composée de dirigeants qui sont plus des gestionnaires d'activités de service que des spécialistes du rail<sup>234</sup>.

**Encadré 4.** Guillaume Pepy, figure emblématique du nouveau dirigeant<sup>235</sup>

Diplômé de Sciences Po et de l'ENA, membre du Conseil d'Etat, Guillaume Pepy (né en 1958) entre à la SNCF en 1988. Au tournant des années 1980-1990, il occupe plusieurs postes au sein de cabinets ministériels (notamment directeur de cabinet de Michel Durafour, ministre de la Fonction publique, et de Martine Aubry, ministre du Travail, avant de réintégrer définitivement la SNCF en 1993. Directeur « grandes lignes » en 1997, puis directeur général à partir de 2003, il accède au poste de président de la SNCF en février 2008. Guillaume Pepy, qui dit refuser de négocier sous la contrainte, est peu apprécié des cheminots appartenant au pôle syndical « contestataire ». La stratégie de Guillaume Pepy se distingue de ce point de vue de celle de son prédécesseur Louis Gallois (1996-2006), attaché au dialogue social. Outre son intransigeance, la CGT Cheminots et SUD-Rail lui reprochent aussi d'être favorable à la concurrence, d'avoir accéléré les réorientations commerciales de l'entreprise publique et de développer ses activités routières par l'intermédiaire de filiales. Si Guillaume Pepy a réalisé presque toute sa carrière à la SNCF, les cheminots ne le considèrent pas comme appartenant à la « grande famille » du rail. Le fait que la presse affirme depuis plusieurs années que celui-ci aimerait quitter la SNCF pour prendre la tête d'une autre grande entreprise contribue sans doute à entretenir l'image négative du président auprès des syndicats contestataires.

<sup>234</sup> SNCF, « Interview de Guillaume Pepy au *Financial Times*. Humour anglais ou vrai scoop ? », communiqué de presse du 18 août 2015 : <http://www.sncf.com/fr/Article/Presse/Reponse-Interview-Guillaume-Pepy-FinancialTimes-415681> (consulté le 28 août 2015).

<sup>235</sup> Sources : *Who's Who in France*, édition 2008 ; Andolfatto, Dressen, Finez (2015) ; Regniault (2009, 2010) ; Anonyme, « Guillaume Pepy pressenti pour remplacer Henri Proglio à la tête d'EDF », *Le Parisien*, 17 août 2012 ; Fabrice Gliszczynski, « Pepy à Air France, le plan de l'Elysée qui a fait pschitt », *La Tribune*, 26 mars 2015.

Les dirigeants de la SNCF n'ont pas abandonné la notion de service public. Mais, depuis les années 1970, leurs représentations en la matière diffèrent de celles des cheminots. Selon une majorité de dirigeants, il faut ainsi distinguer, d'une part, les activités mises en œuvre dans le cadre de « *missions de service public* » confiées par la puissance publique (les services de transport régional de voyageurs et la gestion déléguée de l'infrastructure ferroviaire), d'autre part, les activités commerciales de la SNCF (les services de transport national de voyageurs et le fret ferroviaire), pour lesquelles l'entreprise s'engage à maintenir les « *valeurs du service public* ». Parmi ces valeurs listées par la SNCF dans une « Charte du service public » adoptée en 2004 figurent la « *sécurité* » et la « *ponctualité* », qui sont typiques de la définition traditionnelle du service public, mais également l'« *information* », l'« *accueil* », le « *dialogue social* » ou encore l'« *innovation* »<sup>236</sup>. La place accordée au service public varie cependant selon les époques, les activités ferroviaires considérées et les stratégies des dirigeants. Ainsi, alors qu'en 1991, le directeur de l'activité Voyageurs Intercités (ce que l'on appelle couramment les trains « grandes lignes ») fait de la SNCF une entreprise « *à l'écoute du marché* » et au « *service des clients* »<sup>237</sup>, les orientations commerciales de la compagnie semblent quelques années plus tard s'être adoucies. En mai 1996, soit au lendemain de la grande grève des cheminots de l'hiver 1995, la direction générale présente la SNCF comme une entreprise commerciale dont les ressources sont en grande partie issues de sa capacité à répondre aux demandes de ses clients (que ce soit des entreprises, des individus ou des collectivités publiques), mais ajoute que, « *lorsqu'un service ne peut trouver son équilibre grâce à ses recettes directes* », « *il est parfaitement légitime qu'une autorité publique (...) l'organise et lui procure grâce aux impôts, qu'elle seule peut collecter, un financement complémentaire* ». Par ailleurs, la direction rappelle que la SNCF est animée par un « *esprit du service public* » et qu'elle a « *le souci de l'intérêt général* » et de « *l'intérêt public* »<sup>238</sup>.

---

<sup>236</sup> Nous reproduisons en annexe la Charte du service public de la SNCF (Annexe 7).

<sup>237</sup> Jean-Marie Metzler, « A l'écoute du marché, au service des clients », in SNCF, *La lettre – Lettre d'informations générales de la Direction*, n° 86, avril-mai 1991.

<sup>238</sup> David Azéma, « Préalable au projet industriel : définir une vision commune de notre identité », in SNCF, *La lettre des cadres*, n° 1, 9 mai 1996. David Azéma occupe alors le poste de conseiller du président de la SNCF.

Aux cheminots qui affirment que la SNCF est d'abord une entreprise ferroviaire et qui exigent qu'elle recentre ses activités sur l'exploitation du réseau, les dirigeants répondent que les bénéfices issus des filiales permettent d'améliorer la compétitivité du groupe, voire de financer certaines lignes de chemins de fer peu rentables mais vitales pour le pays. En diversifiant les activités de la SNCF, les dirigeants n'ont ainsi pas l'impression de « *casser le service public* », pour reprendre une expression employée par les syndicats de la branche, mais au contraire d'assurer son maintien. Si certains dirigeants sont peut-être convaincus du bien-fondé de leur diagnostic et de la nouvelle politique commerciale qu'ils portent, on peut émettre l'hypothèse que de tels discours revêtent aussi une fonction rhétorique. Le président de la SNCF Louis Gallois, initiateur de la Charte du service public, déclarait ainsi que « *les activités qui gagnent de l'argent ont des besoins financiers croissants, du fait qu'elles sont ou qu'elles vont être mises en concurrence* », ce qui « *réduit leur capacité à financer les activités déficitaires* » (Gallois, 2005, p. 73).

Les dirigeants animés par le nouvel esprit « client » ou « commercial » de la SNCF sont très largement favorables à la libéralisation des transports. Ceux-ci considèrent la concurrence comme inévitable et jugent qu'il serait vain de s'y opposer. A une époque où la figure du client s'inscrit au cœur des échanges marchands, y compris dans les entreprises publiques, l'hostilité de certains cheminots aux transformations marchandes de la SNCF est perçue comme anachronique. Elle constitue un déni de la réalité économique et, plus encore, une forme d'irresponsabilité dangereuse pour la pérennité des emplois. Depuis les tournant des années 1980-1990, la direction de la SNCF considère que l'entreprise se doit d'amorcer une mutation sociale si elle souhaite maintenir sa position centrale dans le système de transport du pays. Pour reprendre les mots d'une directrice des ressources humaines de la SNCF, « *les techniques (de transport) évoluent vite : les gagnants sont ceux qui s'adaptent à des petits et grands changements* ». Or « *l'application de règlements ne fournit pas la solution* » et contribue, au contraire, à positionner la SNCF « *en décalage par rapport à l'évolution économique* » de ses marchés<sup>239</sup>. Les dirigeants reprochent aux cheminots de nier les adaptations nécessaires pour que la SNCF puisse faire face sereinement aux transformations de son environnement.

---

<sup>239</sup> Yannick Moreau, « Objectifs de la politique sociale », in SNCF, *La lettre – Lettre d'informations générales de la Direction*, n° 97, janvier 1993.

Reprenant un argument formulé dans les années 1970 – par exemple par l'économiste Frédéric François-Marsal dans son livre *Le dépérissement des entreprises publiques* (1973, p. 238 et *passim*) –, la direction de la SNCF fait de sa confrontation aux forces du marché et de l'effacement du filet de sécurité de l'Etat un levier de transformation. La concurrence est ainsi perçue comme un moteur d'émulation collective permettant de « rassembler dans l'adversité », comme un « défi à relever » pour l'entreprise, qui – si elle sait s'adapter – pourra en tirer un profit certain (Cartolaro, 2009, p. 44). Louis Gallois déclarait quant à lui en 2005 que « la concurrence peut être un vrai stimulant pour la SNCF » (Gallois, 2005, p. 73), à condition que cette dernière en accepte les règles du jeu.

### 3. Politiques de diffusion d'un « nouvel esprit » à la SNCF

Dans les années 1980, l'état-major de la SNCF décide de transformer l'organisation, les relations sociales et la culture professionnelle de l'entreprise. Confrontés à de nombreuses formes de résistance des salariés contre ce qui s'apparentait initialement à un *processus bureaucratique de débureaucratization*, les dirigeants ont finalement pris conscience, parfois à leurs dépens<sup>240</sup>, que les mutations sociales d'une grande entreprise comme la SNCF sont nécessairement longues et doivent être menées avec tact. « *La SNCF n'est pas seulement une entreprise, c'est aussi une société en soi, qui a son histoire, sa culture, ses traditions propres. Changer les habitudes, les modes de commandement et de gestion, ce n'est pas seulement faire évoluer les individus, c'est engager une véritable mutation, qui touche aux fondements même de cette culture. Pour se donner le maximum de chances de succès, il est donc indispensable de mener une action volontariste et persévérante, de convaincre, plus que de contraindre.* »<sup>241</sup>. On ne transforme pas les modèles d'action et les représentations traditionnelles des cheminots comme on décide d'électrifier le

---

<sup>240</sup> Certains conflits sociaux très durs contraignent à la démission de dirigeants, qui jouent alors le rôle de « fusible ». C'est par exemple le cas de Jean Dupuy, démissionnaire à la suite de la grève de 1986-1987. Cf. « Entretien avec Jean Dupuy, directeur général de la SNCF (1985-1987) », disponible sur le site web *Mémoire orale de l'industrie et des réseaux* : <http://www.memoire-orale.org/notice.php?id=79> (page consultée le 13 septembre 2015).

<sup>241</sup> « La mutation engagée », in SNCF, *La lettre de la SNCF – Lettre d'informations générales de la Direction*, n° 56, juin 1987.

réseau ou de conduire un grand projet industriel (tel le projet TGV, qui fut incontestablement une réussite en termes de changement technique et économique). Tel est le diagnostic établi par la direction, laquelle reprend en substance l'analyse de Michel Crozier, qui déclarait à l'occasion de la grève de 1986-1987 : « *On ne réforme pas la SNCF contre les cheminots* » (Crozier, 1987, p. 2).

La direction de la SNCF sait qu'il est très difficile voire illusoire de vouloir changer les catégories de pensée des cheminots formés à la vieille école, tout autant qu'il est difficile de transformer leurs représentations agonistiques des relations professionnelles dans l'entreprise. Malgré le développement à partir des années 1990 d'une certaine « culture du compromis » (après épreuve de force), l'entreprise continue à être marquée régulièrement par des mouvements de grève nationaux aux revendications diverses : maintien du statut « cheminot » et du régime spécial de retraite, maintien du monopole ferroviaire de la SNCF, retrait des projets de réformes libérales des chemins de fer, etc. Plutôt que de changer les représentations et les croyances des salariés, les dirigeants de la SNCF souhaitent transformer les conditions favorables au maintien de l'esprit cheminot. Comme nous l'avons souligné en début de chapitre, le statut cheminot favorise les carrières longues et ascensionnelles : pour reprendre les mots de la direction, « *la gestion du personnel à la SNCF connaît les mêmes contraintes que partout ailleurs, plus une, au moins : en principe, toute personne embauchée à la SNCF y terminera sa carrière* »<sup>242</sup>. Le modèle d'emploi de la branche entretient la relative stabilité des pratiques et des représentations des salariés. Transformer *directement* ou *indirectement* ce modèle historique d'emploi contribue donc à l'érosion de l'esprit cheminot. Si rien n'interdit juridiquement à la SNCF de recruter ses nouveaux agents en dehors du cadre permanent, remettre en cause le statut est néanmoins une stratégie dangereuse. Les dirigeants savent en effet que tout acte à l'encontre du statut, symbole de la culture cheminote, est vécu par les salariés de la SNCF comme un affront ou une humiliation. En ce sens, il leur semble plus stratégique de contourner le statut en jouant de ses règles et de son aire d'application que de l'attaquer frontalement (3.1.).

Les dirigeants estiment qu'il est également possible de transformer l'idéologie dominante chez les travailleurs de la branche à la faveur du processus mécanique de

---

<sup>242</sup> « La mutation engagée », *op. cit.*

renouvellement démographique de l'organisation. Une telle politique s'avère d'autant plus efficace que les contingents de départs en retraite se sont accélérés au cours des deux dernières décennies, malgré la baisse structurelle des effectifs et le vieillissement de la population cheminote, qui accompagnent l'allongement de la durée de cotisation et la suppression de l'obligation de départ à la retraite à 55 ans. Les flux sortants de salariés varient évidemment d'une année à l'autre, mais on peut estimer qu'au cours de cette période ce sont environ 3 à 4 % des agents qui ont quitté chaque année la SNCF et qui ont été remplacés, avec des variations très importantes selon les métiers et les établissements. Ce renouvellement de la main d'œuvre, qui s'effectue à la fois par des recrutements externes (flux entrant) et par la promotion interne (flux ascendant), constitue un levier évident de la lutte contre la reproduction de l'esprit cheminot. Un rapport consacré à l'intégration des jeunes commandé par la direction des ressources humaines y voit ainsi « *un point d'appui commode pour l'entreprise dans ses volontés de changement* » (Flamant *et al.*, 2003, p. 217). Cette place centrale accordée « aux jeunes » et aux nouveaux recrutés dans le processus de transformation culturelle de l'organisation se retrouve plus généralement dans de nombreux témoignages des dirigeants<sup>243</sup>.

Pour lutter contre le statut à l'intérieur de la SNCF, les dirigeants usent de la promotion accélérée des salariés les plus favorables aux valeurs qu'ils défendent (3.2). Le renouvellement des canaux de recrutement appuie le changement des profils des jeunes salariés recrutés (3.3.). Ces politiques de main d'œuvre concernent cependant majoritairement l'encadrement de l'entreprise. La direction de la SNCF est en effet tiraillée entre la volonté de diffuser ses valeurs dans toute l'organisation et les effets pervers de la disparition de la vieille culture cheminote sur l'intégration des jeunes, la coordination du travail et le fonctionnement de l'entreprise (3.4.).

---

<sup>243</sup> Cf. par exemple l'ouvrage *Histoire d'une révolution managériale* de Monique Fournier-Laurent, directrice des cadres et du management à la SNCF de 2000 à 2005. Selon Fournier-Laurent, deux facteurs contribuent directement à la remise en cause du fonctionnement bureaucratique de l'entreprise : l'apparition de la figure du client et l'arrivée massive de jeunes dans l'entreprise (Fournier-Laurent, 2006, p. 16). On peut d'ailleurs considérer que les deux éléments sont liés : ces dernières années, les classes d'âge les plus jeunes ont en moyenne moins d'aversion pour la culture commerciale que leurs aînés.

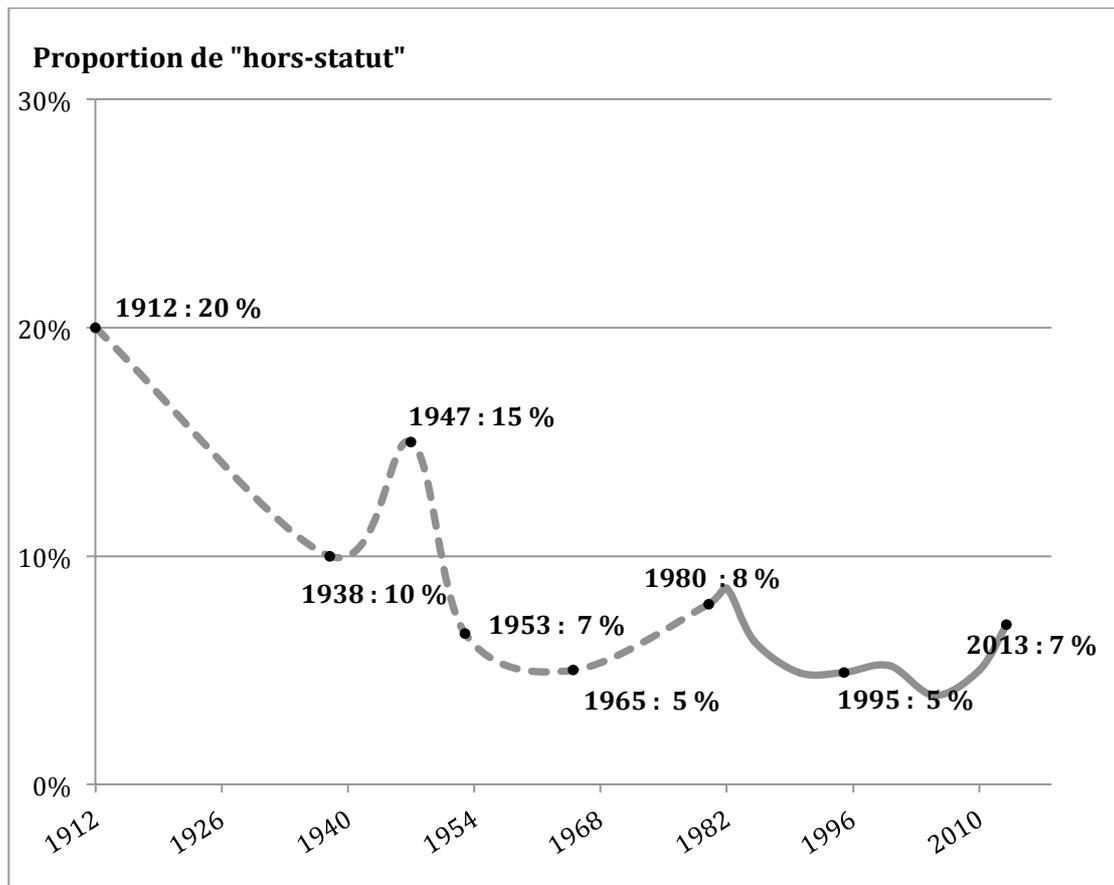
### 3.1. Le contournement du statut

Pour être embauché en tant qu'agent commissionné, il faut être Français, plus récemment posséder la nationalité d'un pays de l'Union européenne. La direction de la SNCF a historiquement tiré parti de ces règles pour contourner le statut. C'est ainsi qu'il faut interpréter le recrutement de quelques milliers de travailleurs étrangers, principalement marocains, au début des années 1970 (Andolfatto et Dressen, 2013). Cependant, ne nous méprenons pas sur cette politique de main d'œuvre. Si le recrutement hors-statut de travailleurs étrangers concourt objectivement à miner l'identité cheminote, dans le cas des Marocains, l'objectif de la SNCF était surtout de réduire les charges de personnel<sup>244</sup>. Il est vrai que l'on observe une augmentation de la part des salariés contractuels au cours des dix dernières années. Mais sur le long terme, le nombre de « hors-statut » a fortement baissé et il reste en tout cas aujourd'hui inférieur à ce qu'il était par exemple au début des années 1980 (*cf.* Figure 8). Il est par ailleurs difficile d'affirmer que cette hausse récente résulte effectivement d'une stratégie de transformation de la culture professionnelle cheminote. Le phénomène peut en effet résulter aussi du renouvellement de certains métiers de l'entreprise (développement de l'informatique et du marketing, notamment) et de l'incapacité de la SNCF à trouver des candidats acceptant les conditions salariales du statut ou respectant les conditions d'embauche, notamment en termes d'âge<sup>245</sup>. Par ailleurs, certains postes sont traditionnellement pourvus en dehors du statut (cela concerne par exemple les médecins de l'entreprise). Mais l'on peut aussi émettre l'hypothèse que si le statut cheminote est encore aujourd'hui la norme d'emploi au sein de la SNCF, c'est également parce qu'il constitue un symbole essentiel de la culture et l'identité cheminote. De ce point de vue, recruter des contractuels est le meilleur moyen de nourrir l'hostilité des syndicats de l'entreprise, ce qui n'est pas dans l'intérêt de la direction.

---

<sup>244</sup> En septembre 2015, la SNCF a d'ailleurs été condamnée aux prud'hommes pour discrimination à l'égard de 800 cheminots d'origine ou de nationalité marocaine. Estimant que l'entreprise avait délibérément bloqué leurs carrières et lésé leurs retraites, ces « chibanis » avaient porté plainte contre la SNCF au début des années 2000.

<sup>245</sup> Les salariés nouvellement recrutés doivent avoir moins de 30 ans au moment de l'embauche.



**Figure 8.** Part des « hors-statut » dans l'emploi total du secteur<sup>246</sup>

Sources : Ribeill pour 1912 et 1938 ; *Le Monde* pour 1947 et 1953 ; rapport annuel SNCF pour 1965 ; bilans sociaux annuels de la SNCF pour la période 1980-2013.

D'autres mécanismes moins directs accentuent la fragmentation de l'univers cheminot par le biais d'un *contournement* du statut. C'est en particulier le cas de toutes les restructurations de la SNCF ou du secteur ferroviaire qui amplifient la réduction du nombre d'agents au statut. Rappelons ici qu'au cours de son histoire, le nombre de salariés de la SNCF n'a cessé de baisser : entre 1938 et 2014, les effectifs de l'entreprise ont été divisés par plus de trois<sup>247</sup>. Parallèlement, au cours des deux dernières décennies, le nombre et la taille des entreprises contrôlées par la SNCF ont crû très rapidement : en 2014, les activités filialisées regroupent plus de 100 000

<sup>246</sup> Nous figurons en pointillé la période 1912-1980, pour laquelle nos données sont parcellaires.

<sup>247</sup> Voir à ce titre le graphique de l'Annexe 5 représentant l'évolution du nombre d'agents de la SNCF depuis 1938.

salariés, tous sous contrats de droit privé. Certaines des sociétés aujourd'hui contrôlées par la SNCF correspondent à des activités traditionnellement dévolues à la SNCF. C'est en particulier le cas de sociétés comme iDTGV (pour le transport ferroviaire de voyageurs), Naviland Cargo ainsi que VFLI (pour le fret ferroviaire), qui « aspirent » une partie des cheminots de la SNCF. Il est vrai que ces sociétés ne regroupent que quelques centaines de salariés. Néanmoins, selon les syndicats, leur activité mine durablement le moral des cheminots. La plupart des filiales françaises de la SNCF se développent en dehors du périmètre des activités de l'EPIC, notamment dans le transport routier de marchandises (société Geodis, en particulier) et, plus récemment, de voyageurs (iDBUS et iDVROOM)<sup>248</sup>. Le développement de ces activités a néanmoins eu aussi des effets sur l'évolution des effectifs de l'EPIC SNCF et donc sur le nombre de salariés au statut. De même, le recours à la sous-traitance, qui selon Vincent Dubois (1974), se serait particulièrement développée à partir de la fin des années 1960, contribue à éroder l'assise de la culture cheminote.

Au-delà de la réorganisation de la SNCF en groupe, c'est plus généralement la désintégration des chemins de fer français des vingt dernières années qui remet en cause l'organisation corporative du secteur. La création de RFF (Réseau ferré de France) en 1997, l'apparition d'entreprises nouvelles entrantes dans les années 2000, mais également la création d'institutions en charge de la régulation et de la sécurité ferroviaire ont ainsi des effets directs sur la culture cheminote. En morcelant techniquement le système ferroviaire, en multipliant les statuts d'emploi, en isolant et en mettant en concurrence les travailleurs du rail, les restructurations favorisent de fait l'effritement de l'esprit cheminot.

### **3.2. La promotion accélérée, levier de transformation de la SNCF**

Historiquement, la trajectoire professionnelle de chaque agent de la SNCF repose sur un ensemble de règles impersonnelles qui, à l'instar des autres marchés du travail fermés, organisent la file d'attente des salariés « devant les bonnes places » (Dressen, 2007, p. 61). Ce système de règles délimite un champ des possibles et des

---

<sup>248</sup> Rapportées à son chiffre d'affaires global, les activités routières de transport de voyageurs de la SNCF restent encore limitées.

probables professionnels relativement étroit et freine en conséquence la mobilité des salariés en quête de promotion rapide. En contrepartie, il protège les cheminots de l'arbitraire de leurs supérieurs, de la concurrence de leurs pairs et de celles des *outsiders*. Ainsi dit-on à la SNCF, non sans humour, que le déroulement des carrières dans l'entreprise est tellement codifié qu'il suffit de connaître le grade d'entrée d'un cheminot, son ancienneté et les examens qu'il a passés dans l'entreprise pour déterminer la place qu'il occupe à un instant  $t$  dans la grille de qualification. « *L'inconnu n'est pas possible. L'avenir ne peut être que prévu* », dit un directeur de la SNCF (Regniault, 2010, p. 167). Selon les dirigeants de l'entreprise, telles sont les valeurs véhiculées par le modèle historique d'emploi qui freinent le changement de l'organisation.

En dépit de la gestion bureaucratique d'emploi qui caractérise globalement l'histoire du secteur, de longue date les dirigeants des compagnies puis ceux de la SNCF ont procédé à des assouplissements du modèle. Raoul Dautry notait ainsi déjà la nécessité d'améliorer le fonctionnement des réseaux de chemins de fer « *en stimulant les énergies et les initiatives individuelles, en écartant les insuffisances, en généralisant les méthodes de travail souples, rapides, tendues non vers une perfection administrative imaginaire, mais vers l'action et le succès* » (Dautry, 1937, p. 193). L'ampleur et la nature du processus d'individualisation des carrières à l'œuvre dans l'entreprise publique au cours des deux dernières décennies sont cependant sans égal. A partir des années 1990, afin de mesurer les performances des salariés et de les récompenser en conséquence, un ensemble de dispositifs sont introduits dans l'entreprise : c'est par exemple le cas des Entretiens individuels d'appréciation (EIA), au cœur des nouvelles pratiques managériales à la SNCF. Cet outil sert à évaluer les « compétences » des agents de l'entreprise, à mesurer leur « performances » (individuelles et collectives) de manière à déterminer le montant de la part variable de leur rémunération pour l'année en cours et à fixer des objectifs pour l'année suivante. Si la direction défend l'idée que les agents de la SNCF sont les « *premiers acteurs de (leur) carrière* » (SNCF, 2014), les salariés les plus promus sont en réalité souvent ceux qui sont les plus sensibles au nouvel esprit libéral et marchand de la SNCF. C'est du moins ce que semble indiquer un rapport sur l'identité des cadres commandé il y a quelques années par la direction des cadres de l'entreprise et la direction de l'innovation et de la recherche (Boussard *et al.*, 2009).

A partir de matériaux quantitatifs et qualitatifs, les auteurs distinguent quatre idéaux-types de profils de cadres, parmi lesquels celui du cadre attaché en priorité à sa carrière professionnelle et qui a bénéficié d'une ascension rapide dans l'entreprise. Le « cadre carrière » (qui représente environ 20 % de la population de cadres interrogés) se différencie de plusieurs manières des autres cadres de l'entreprise<sup>249</sup>. Celui-ci est mobile géographiquement, ouvert à toute proposition d'évolution professionnelle, y compris celles auxquelles il n'est pas nécessairement préparé. Il est fortement imprégné de la culture managériale : il se dit très attaché à la compétitivité de l'entreprise, à sa rentabilité et à la satisfaction du client. Il adhère pleinement à la politique stratégique menée par la direction (diversification des activités, filialisation, internationalisation...) et se dit favorable à l'ouverture des marchés à la concurrence (Boussard *et al.*, 2009, p. 27). Enfin, son discours indique qu'il se vit d'abord comme un acteur porteur des transformations promues par la direction, cette dernière incarnant le référentiel de ces cadres aux carrières accélérées.

Ces cadres doivent très certainement leur ascension rapide à un certain « sens pratique » qui s'exprime au travers de leur propension à jouer avec les règles et à se jouer d'elles, de leur tendance à se projeter dans le futur et à élaborer eux-mêmes leurs stratégies de carrière, de leur capacité à s'adresser aux acteurs clés et à contourner les « petits chefs », etc. Ces *dispositions* sont néanmoins payantes uniquement dans la mesure où elles entrent en résonance avec le milieu dans lequel les acteurs évoluent. Les comportements et les trajectoires professionnelles des salariés de la SNCF ne peuvent à ce titre être découplés et pensés en dehors des *dispositifs* mis en place par la direction de l'entreprise qui soutiennent, stimulent et récompensent certaines manières d'être et de penser. Evoquons à ce titre les « programmes » développés par l'entreprise pour accélérer la carrière de certains salariés que l'institution juge « à haut potentiel ». Nous présentons ici deux dispositifs, l'un destiné aux cadres et cadres supérieurs, l'autre aux cadres dirigeants.

Un document de travail du *Centre d'études de l'emploi* consacré aux nouveaux cadres promus par la SNCF revient sur le dispositif de recrutement et d'accélération

---

<sup>249</sup> Les trois autres types-idéaux construits par les sociologues sont : le modèle « métier » (cadres peu mobiles et attachés au « terrain ») ; le modèle « challenge » (cadres en début de carrière, dont le profil est finalement assez proche de celui des cadres « carrière ») ; le modèle « conciliation » (cadres qui cherchent à concilier de manière équilibrée vie privée et vie professionnelle).

de carrières *Jeunes cadres* et décrit l'état d'esprit des salariés qui en ont bénéficié (Alber, 2011). Selon Alex Alber, si les « jeunes cadres » ont des profils peu différents des autres cadres – ils sont pour la moitié diplômés d'écoles d'ingénieurs (Legrand *et al.*, 2011) –, il ressort cependant que les bénéficiaires sont souvent entrés à la SNCF pour des « opportunités de carrière » (dans 39 % des cas, contre 20 % chez les cadres en général) et non pour des raisons liées à la sécurité de l'emploi (6 % contre 27 %). Ils ont également plus fréquemment une image négative de la SNCF : la moitié d'entre eux la considérant comme une entreprise fortement bureaucratique. Les entretiens montrent que leur attachement à l'entreprise est faible et ces jeunes cadres affirment que si le marché interne ne leur permet pas d'évoluer rapidement, ils n'hésiteront pas à quitter l'entreprise, certains allant jusqu'au chantage à la démission<sup>250</sup>. La mobilité, le changement, la compétition et la concurrence sont largement valorisés. Ils sont peu syndiqués (2 %) et même généralement plutôt hostiles aux syndicats. Par ailleurs, et c'est peut-être là le plus important, les « jeunes cadres » adhèrent largement à l'orientation stratégique prise par la direction générale de l'entreprise.

Un programme similaire, quoique méconnu, vise à recruter et à former en interne de « jeunes cadres supérieurs » ayant entre 35 et 45 ans au « métier » de cadre dirigeant<sup>251</sup>. En 2013, le dispositif *Compétences dirigeants* concernait 25 salariés de la SNCF dont près de la moitié issus de grandes écoles de commerce comme HEC (Ecole des hautes études commerciales), l'ESCP (Ecole supérieure de commerce de Paris) ou l'ESSEC (Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales). Cela représente une proportion importante au regard des profils actuels des cadres dirigeants de la SNCF qui, encore aujourd'hui, sont majoritairement issus des grandes écoles d'ingénieurs<sup>252</sup>. De tels profils laissent transparaître l'objectif de l'état-major

---

<sup>250</sup> Cependant, selon les directeurs des cadres et cadres supérieurs de la SNCF, dans les faits, rares sont les salariés qui quittent l'entreprise quelques années après l'avoir intégrée.

<sup>251</sup> On voit ici que le terme « jeune » peut désigner des âges très différents selon le niveau hiérarchique. Les cadres supérieurs qui deviennent cadres dirigeants sont considérés comme jeunes jusqu'à 45 ans, tandis que le personnel au statut peut partir à la retraite à 50 ans (personnel roulant) ou à 55 ans (personnel sédentaire), même si la réforme des retraites de 2010 les contraint à prolonger leur vie active de deux ans pour ne pas voir leur pension amputée.

<sup>252</sup> Les 150 cadres dirigeants de la SNCF sont souvent des anciens élèves de l'Ecole polytechnique (38 diplômés) et de l'Ecole nationale des Ponts et chaussées (21 diplômés). Les anciens élèves de l'Institut

de promouvoir les jeunes les plus socialisés aux techniques modernes de gestion et à la représentation du monde que celles-ci supposent. Voilà aussi pourquoi, afin de recruter en interne les nouveaux cadres dirigeants de l'entreprise, la direction de la SNCF fait désormais appel à des cabinets spécialisés qui testent les candidats et désignent ceux dans lesquels l'entreprise doit avant tout « investir », ceux voués à remplacer les cadres dirigeants partant à la retraite, souvent perçus comme un peu « vieille école ». Les cadres supérieurs sélectionnés sont envoyés en stage à l'étranger dans des entreprises privées ou dans des filiales du Groupe SNCF pour « *qu'ils voient des choses différentes* », pour « *qu'ils ne soient pas trop stéréotypés* », pour « *les préserver* » et éviter qu'ils ne soient trop influencés par le fonctionnement routinier de la SNCF<sup>253</sup>.

### **3.3. Diversifier l'encadrement pour changer les représentations**

Les changements des catégories de pensée dominantes à la SNCF passent par ailleurs par un renouvellement des profils des salariés qui intègrent l'entreprise et importent avec eux l'éthique du marché (Bourdieu et Boltanski, 1976). La direction de l'entreprise veut changer les esprits en changeant les hommes (Alber, 2015). Jusque dans les années 1980, plus de 80 % des cadres titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur ont une formation scientifique et, le plus souvent, ils sont ingénieurs<sup>254</sup>. Les profils gestionnaires et commerciaux font alors figure d'exception, en dépit de quelques activités où le tournant commercial est plus ancien et qui ont très tôt renouvelé les profils des salariés : c'est par exemple le cas du service commercial « voyageurs » qui, dès les années 1970, recrute des jeunes issus d'écoles de commerce en faisant directement la promotion de l'entreprise dans les écoles<sup>255</sup>. C'est d'ailleurs dans ce service que la SNCF lance un premier programme de recrutement à partir de 1989, afin d'embaucher de jeunes cadres diplômés de grandes écoles de

---

d'études politiques de Paris (18 diplômés) et de l'ENA (9 diplômés) sont cependant de plus en plus nombreux dans l'entreprise.

<sup>253</sup> Entretien du 22 novembre 2011 avec le directeur des cadres dirigeants de la SNCF.

<sup>254</sup> Entretien du 10 juin 2011 avec un cadre dirigeant de la SNCF. Nous ne disposons cependant pas de statistiques précises.

<sup>255</sup> Entretien du 22 novembre 2011 avec un ancien membre de l'état-major de la SNCF, présent dans l'entreprise à cette époque.

commerce (cf. Figure 9). En procédant à de tels recrutements, la direction espère diffuser de nouvelles pratiques de management plus adaptées au nouveau contexte concurrentiel.



**Figure 9.** Recruter des cadres commerciaux pour « lutter contre la concurrence »

Source : Anonyme, *Revue générale des chemins de fer*, novembre 1989, p. 56.

Ce processus de renouvellement des profils prend une forme plus institutionnelle au cours des décennies suivantes. La SNCF a toujours entretenu une culture des « grandes écoles » et constitue historiquement un débouché important pour les écoles d'ingénieurs. Elle tente désormais de diversifier ses partenariats et cherche à nouer des contacts avec des écoles de commerce et certaines formations universitaires (à Paris-Dauphine, par exemple). C'est en partie dans ce cadre que sont instituées de nombreuses chaires au sein de grandes écoles privées, souvent en partenariat avec d'autres grandes entreprises de services, dont les intitulés souvent évocateurs viennent rappeler l'attachement particulier des dirigeants à la question des transformations culturelles et commerciales de l'entreprise. Au cours des dernières années, la SNCF a ainsi contribué à la création des chaires *Marketing des services* à HEC, *Changement* à l'ESSEC, *Business as unusual* à la Kedge Business School et *Conception innovante* à l'Ecole des Mines de Paris. La création de tels partenariats,

qui s'apparentent à des « dispositifs de captation » (Cochoy, 2004b), est marginale au regard de la politique générale de recrutement de l'entreprise. Elles n'en sont pas moins symptomatiques du pouvoir attracteur qu'exercent ces écoles de commerce sur la SNCF. Il ne faut néanmoins pas surestimer la cohérence stratégique de telles actions, qui sont souvent peu coordonnées et parfois contradictoires dans leurs approches du changement. Ces partenariats sont en effet généralement le fruit d'initiatives individuelles de dirigeants désireux de soutenir la « politique locale » dont ils ont la charge.

D'autres actions, plus coordonnées, ont été mises en place par la direction de la SNCF au cours des deux dernières décennies. A l'instar du système en vigueur dans la fonction publique et dans les entreprises du secteur public, la SNCF fixe le niveau d'entrée des nouveaux salariés dans l'entreprise à partir d'une grille de classement des diplômes. Historiquement, les grandes écoles de commerce sont peu considérées dans cette maison peuplée d'ingénieurs, comme le soulignait d'ailleurs à l'occasion d'un entretien Philippe Laurin, directeur ressources humaines des cadres et cadres supérieurs de la SNCF<sup>256</sup>. Si une formation n'a évidemment pas de valeur intrinsèque, la comparaison de la hiérarchie de diplômes en vigueur dans différents espaces sociaux témoigne de la dépréciation des diplômes commerciaux à la SNCF. Ce constat ressort en particulier avec éclat quand on confronte la grille de classement de l'entreprise ferroviaire aux valeurs de ces diplômes dans la société française des années 1970-1980<sup>257</sup>. De même, si dans d'autres grandes entreprises publiques comme EDF ou GDF il existe « sur le papier » un rapport d'équivalence entre HEC et les grandes écoles d'ingénieurs (Barreau et Ménard, 1993, p. 147), à la SNCF, l'Ecole polytechnique, l'Ecole des Mines de Paris et l'Ecole nationale des Ponts et chaussées continuent à faire jeu à part.

A partir des années 1980, l'entreprise ferroviaire procède cependant à une révision de la hiérarchie accordée aux différents diplômes, en particulier en vue de

---

<sup>256</sup> Entretien du 10 juin 2011. Notons ici que Philippe Laurin est diplômé de l'Ecole supérieure de commerce de Paris.

<sup>257</sup> La « valeur » des diplômes des institutions du « champ des grandes écoles » est en particulier objectivée par Pierre Bourdieu et Monique de Saint-Martin (1987).

traiter « à leur juste valeur » les grandes écoles de commerce<sup>258</sup>. En dépit de cette petite « révolution », le pouvoir d'attraction de la SNCF auprès du public des grandes écoles reste néanmoins relativement faible. Il existe en effet un décalage entre, d'une part, les prétentions salariales des jeunes diplômés de ces écoles, et d'autre part, la grille de rémunération de la SNCF, modérée au regard de ce que proposent certaines entreprises du secteur privé. D'autant que, si l'entreprise tend à valoriser l'initiative individuelle en développant les rémunérations variables au mérite, le mode de calcul de la « solde » des agents de la SNCF reste basé sur un système indicé, proche de celui des agents de la fonction publique<sup>259</sup>. Par ailleurs, si la part variable des rémunérations a crû rapidement au cours des années 1990-2000, celle-ci serait en passe de se stabiliser<sup>260</sup>. Ajoutons qu'auprès des jeunes, l'imaginaire véhiculé par la SNCF évoque rarement l'image de l'entreprise innovante et en mutation, ouvrant de larges opportunités à ceux qui l'intègrent. La compagnie est plutôt perçue comme une sorte d'« administration » garantissant la sécurité de l'emploi et la stabilité sociale (Iazykoff et Zarifian, 2004, p. 139). Ces éléments permettent de comprendre en partie pourquoi les diplômés des écoles de commerce sont encore aujourd'hui très minoritaires dans l'entreprise (ils représentent environ 15 % des recrutements des cadres).

### **3.4. Changer les cheminots : des marges de manœuvre limitées**

A l'instar des programmes de renouvellement de la main d'œuvre destinés à l'encadrement *lato sensu*, la direction de la SNCF souhaite également transformer les profils des agents de l'exécution et de la maîtrise. Mais si la nature du travail managérial des cadres de la SNCF a tendance à se confondre avec les pratiques en vigueur dans les grandes entreprises publiques ou privées, le travail concret des cheminots est quant à lui plus directement dépendant des spécificités de la

---

<sup>258</sup> Entretien du 22 novembre 2011 avec le directeur ressources humaines des cadres dirigeants de la SNCF.

<sup>259</sup> Sur la politique de rémunération élaborée par la direction de la SNCF et les résiliences du modèle traditionnel, voir Andolfatto, Dressen et Finez (2012).

<sup>260</sup> C'est du moins ce qui ressort de l'entretien réalisé auprès du directeur ressources humaines des cadres et cadres supérieurs de la SNCF (10 juin 2011).

technologie ferroviaire. La marge de manœuvre pour recruter des cheminots aux formations généralistes ou issus d'autres industries est par conséquent plus mince. On observe néanmoins des transformations majeures dans la nature des formations suivies par les salariés de la base. Jusque dans les années 1970, la filière de l'apprentissage interne formait annuellement plusieurs milliers de cheminots. Cette voie *privilegiée* d'accès à l'entreprise – à l'image du modèle longtemps en vigueur à EDF et GDF (Barreau et Ménard, 1993, p. 149) – constituait incontestablement un puissant levier d'intégration à l'entreprise et de socialisation à la culture cheminote. Avec le temps, cette filière a perdu sa place centrale : les écoles de métiers internes ont aujourd'hui presque entièrement disparu (sauf peut-être dans la conduite) et les jeunes recrutés de la SNCF sont désormais la plupart du temps titulaires d'un CAP, d'un BEP, d'un baccalauréat professionnel, voire d'un diplôme de l'enseignement supérieur (BTS, DUT...). De telles transformations ne sont pas à proprement parler l'expression de stratégies de lutte contre l'esprit cheminot, mais plutôt le double produit de l'allongement de la scolarité en France et de la complexification des technologies ferroviaires, qui incitent la SNCF à recruter des agents de plus en plus qualifiés (Lemoine, Ribeill et Malan, 1993, p. 142).

Plus ambiguë est en revanche la politique de la SNCF à l'égard de l'endorecrutement. Si en l'absence de statistiques il est difficile d'évaluer le niveau d'hérédité professionnelle et son évolution historique sur le long terme (Ribeill, 1984, p. 94), le recrutement familial a pendant longtemps occupé une place essentielle dans le renouvellement de la main d'œuvre à la SNCF. En 1970, l'ancien dirigeant Louis Armand observait qu'« *il est assez rare, encore à l'heure actuelle, malgré tous les brassages de professions, de trouver un cheminot qui n'ait pas eu quelques membres de sa famille dans le métier* » (Armand, 1970, p. 4). Historiquement, les dirigeants du secteur sont favorables à une telle logique<sup>261</sup>. Recruter prioritairement les fils et les parents des agents des chemins de fer constitue en effet un moyen efficace d'intégration sociale des nouveaux arrivants dans l'entreprise. La culture cheminote dépassant largement les frontières de l'entreprise et s'immiscant dans la vie privée des cheminots, les jeunes recrutés étaient en effet déjà socialisés à l'univers professionnel avant même leur recrutement. Une enquête commandée par la direction des

---

<sup>261</sup> Voir par exemple le témoignage de Raoul Dautry à ce sujet (Dautry, 1937, p. 189).

ressources humaines de la SNCF notait à ce titre que « *le fait d'être ou non un enfant de cheminot est un critère important de différenciation (...) dans le processus d'intégration* » (Flamant *et al.*, 2003, p. 180). Alors que l'heure est à la rupture avec le passé, on comprend que le fait d'avoir de la famille cheminote n'est plus valorisé dans le processus de recrutement. Jusqu'à la fin des années 1980, plus de la moitié des cadres avaient un membre de leur famille proche qui travaillait à la SNCF au moment de leur embauche. Ce taux descend à 25 % pour les salariés entrés dans l'entreprise à partir de la fin des années 1990 (Alber, 2011, p. 16). Si, à l'occasion d'entretiens, certains cheminots de la SNCF se disent convaincus de la volonté délibérée de la direction de limiter l'endorecrutement, aucun élément ne nous permet cependant d'infirmier ou de confirmer une telle hypothèse. Il n'en reste pas moins que la baisse du recrutement familial est un fait objectif et qu'un tel phénomène contribue à limiter la reproduction de l'esprit cheminot dans l'entreprise.

La féminisation des agents de la SNCF est en revanche une tendance avérée et revendiquée par la direction<sup>262</sup>. Impulsée par le président Louis Gallois et développée par ses successeurs (Anne-Marie Idrac – première femme présidente de la SNCF –, puis Guillaume Pepy)<sup>263</sup>, la politique d'égalité professionnelle vise à favoriser la candidature et le recrutement de jeunes femmes là où elles sont minoritaires voire quasiment absentes (Bonnet *et al.*, 2008). C'est par exemple le cas dans les activités dites « à dominante technique », comme celles de la maintenance du matériel et celles de la traction, où environ 95 % des agents sont des hommes<sup>264</sup>. Dans le cadre de sa

---

<sup>262</sup> L'analyse des bilans sociaux de la SNCF permet de suivre l'évolution du taux de féminisation de la SNCF. En 1980, 11 % des salariés sont des femmes. En 1990, la situation n'a guère changé (11,5 %). Il faut attendre la fin des années 1990 pour observer une évolution notable : en 2000, elles étaient 15 % à la SNCF ; depuis le début des années 2010, elles représentent environ 20 % des effectifs.

<sup>263</sup> On retrouve des traces timides de la politique de féminisation de l'entreprise à partir du début des années 1980, à travers plusieurs articles de *La lettre de la SNCF – Lettre d'informations générales de la Direction*. A la question « *La SNCF est-elle misogyne ?* », la direction répond que « *toutes les fonctions, toutes les filières sont accessibles aux femmes* » en dépit du fait que la première femme cadre supérieur n'a été promue qu'en 1957 et qu'il « *manque encore ce symbole que serait une femme conducteur* » (*La lettre de la SNCF*, n° 4, avril 1982). Un autre article consacré à la politique de recrutement de l'entreprise souligne la nécessité de mener « *une politique d'ouverture (aux femmes) sans arrière-pensée* », facilitée par « *l'évolution des techniques et des mentalités* », et note que la présence d'une femme parmi les 200 polytechniciens que compte la SNCF pourrait être un symbole encourageant (*La lettre de la SNCF*, n° 10, octobre 1982). Voir aussi : « *Une démarche d'ouverture* », *La lettre de la SNCF – Lettre d'informations générales de la Direction*, n° 52, décembre 1986.

<sup>264</sup> Les femmes sont encore moins présentes dans certains métiers spécifiques. Ainsi, en 2007, seuls 1 % des agents de conduite et 2,5 % des agents exerçant un métier technique du matériel étaient des

politique, l'entreprise a mis en place un ensemble de dispositifs : campagnes d'affichage publicitaire ciblées, participation à des forums de l'emploi, sensibilisation des professionnels de l'orientation, création de sites web dédiés, etc. Si les politiques de main d'œuvre n'ont jamais un sens univoque, on peut cependant considérer la féminisation à l'aune de la politique de transformation de la culture cheminote. Une ancienne dirigeante de la SNCF notait d'ailleurs la nécessité de recruter des femmes dans les activités les plus techniques et les plus masculines, qui sont aussi celles où l'on trouve les équipes de travail les plus hostiles au changement et les plus difficiles à encadrer (Fournier-Laurent, 2006, p. 230). Dans un ouvrage consacré aux questions de genre à la SNCF, une « cheminote » soulignait en outre le lien fort entre, d'une part, la faible proportion de femmes dans l'entreprise, d'autre part, la difficulté de transformer une organisation que beaucoup considèrent comme « *archaïque, machiste, lourde et procédurière, qui a du mal à s'adapter à un environnement de plus en plus instable et complexe* » (Broudier, 1997, p. 9).

On observe donc à la fois une évolution des profils des agents (diversification des profils scolaires, diminution de l'endorecrutement et féminisation du personnel) et le maintien de la figure du cheminot. Conscients des rapports de force sociaux qui s'exercent dans l'organisation, les dirigeants de la SNCF s'interdisent cependant d'accélérer le changement, considérant que toute transformation à marche forcée pourrait être perçue comme une provocation par les cheminots et donner lieu à des conflits sociaux. Dans leur longue marche vers le changement et la modernisation de l'entreprise, les dirigeants savent néanmoins qu'ils peuvent compter sur l'« effet du temps », allié de poids dans la lutte contre l'esprit cheminot. Une certaine philosophie sociale « moderniste », dominante dans le champ du pouvoir dans les années 1960-1970, s'est ainsi lentement diffusée à l'ensemble de la société au cours des décennies suivantes, au point de jouer le rôle de mécanisme agissant (Bourdieu et Boltanski, 1976). Cette philosophie a par ailleurs trouvé un certain écho à la SNCF à partir des années 1980 – alors que l'entreprise s'ouvre lentement sur le monde – et s'est propagée sous une forme réfractée dans toute l'organisation. Les impératifs de rationalisation, de compétitivité ou de rentabilité portés par la direction, autrefois

---

femmes. *A contrario*, dans les métiers commerciaux et comptables et dans les ressources humaines, la parité est relativement respectée (Bonnet *et al.*, 2008, p. 35-36).

contestés en bloc par les cheminots, sont aujourd'hui de plus en plus acceptés au nom du « réalisme économique ».

Les dirigeants de la SNCF appréhendent par ailleurs les conséquences négatives de la disparition ou de la déstabilisation accélérée de la culture cheminote. Car si cette culture est génératrice de pratiques que la direction juge « négatives » (la grève, l'opposition au tournant marchand de la SNCF, la défense d'une certaine conception du service public, etc.), elle est aussi en retour un puissant vecteur d'intégration dans l'entreprise et de coopération entre salariés. La direction est finalement confrontée à une ambivalence. D'un côté, instrumentaliser les aspirations et les comportements des jeunes embauchés et les encourager par des politiques de gestion individuelle des carrières peut contribuer à miner la solidarité dans l'entreprise et à dérégler la division technique du travail, ce qui aurait évidemment des conséquences sur la qualité des services produits et même sur la sécurité des voyageurs et des salariés. De l'autre, une intégration réussie concourt à la reproduction des routines et des catégories de pensée que la direction cherche justement à transformer (Iazykoff et Zarifian, 2004). La constitution de vastes projets d'entreprise, comme celui porté par Louis Gallois à partir de 1996, vise justement à dépasser cette ambivalence. L'enjeu est, tout à la fois, de promouvoir une nouvelle culture d'entreprise censée se substituer à terme au « moule » de l'esprit cheminot, de favoriser la réunion des salariés de l'entreprise autour d'objectifs communs et de développer une logique de transformation de l'entreprise impliquant (au moins formellement) les salariés de la SNCF plutôt que s'imposant à eux<sup>265</sup>.

## Conclusion

A partir des années 1980, sous la pression des injonctions modernisatrices de l'administration et en réaction à la libéralisation d'activités économiques jusqu'alors relativement protégées de la concurrence, les entreprises publiques françaises ont été contraintes de transformer leur modèle de gestion. Les dirigeants de ces entreprises,

---

<sup>265</sup> S'ils ne répugnent pas toujours à participer, les syndicats « radicaux » (CGT Cheminots et SUD-Rail) sont en revanche opposés à l'« esprit participatif » qui se développe à la SNCF : ils y voient une stratégie de la direction pour neutraliser les critiques et les protestations des salariés.

dont les profils ont évolué, ont rapidement constaté que le changement d'une organisation ne peut faire l'économie d'un « exercice d'apprentissage culturel » (Tixier, 2002, p. 147). Ce chapitre s'intéressait aux politiques d'« apprentissage du marché » (Lebaron, 2009) développées par la direction de la SNCF.

Si l'esprit cheminot n'a jamais été partagé par tous au niveau microsociologique et individuel, il fut néanmoins pendant longtemps hégémonique, favorisé par les orientations politiques de la SNCF – impulsées par sa tutelle étatique –, par la forte syndicalisation des agents de l'entreprise, mais également par la place centrale qu'à longtemps occupée le Parti communiste pour la classe ouvrière en général et pour la corporation cheminote en particulier. Ce modèle constitue cependant, selon les dirigeants actuels de la SNCF, un frein aux changements de l'entreprise. Afin de transformer l'idéologie dominante, la direction cherche moins à convaincre ceux qui y adhèrent qu'à renouveler les profils des jeunes recrutés et à accélérer la promotion des agents les plus en phase avec le nouvel esprit marchand.

En dépit des nombreux dispositifs mis en place dans l'organisation, les objectifs de changement exprimés par l'état-major de l'entreprise ne doivent pas être confondus avec la réalité des transformations sociales qui s'imposent à la SNCF. En effet, les stratégies de main d'œuvre élaborées par la direction concernent finalement peu les cheminots de la base, alors même que ceux-ci se révèlent être les plus hostiles à la libéralisation ferroviaire et au tournant commercial emprunté par l'entreprise. Pour autant, force est de constater que les représentations des salariés de la SNCF d'un bout à l'autre de la hiérarchie ont profondément évolué au cours des deux dernières décennies : les cheminots de la base, dont beaucoup ont désormais peu d'ancienneté dans l'entreprise, n'ont plus le même rapport à la culture cheminote que leurs aînés désormais retraités.

Il est difficile de déterminer précisément ce que doivent les transformations idéologiques de la SNCF aux politiques de renouvellement et de promotion accélérée de la main d'œuvre mises en place dans l'entreprise au cours des deux ou trois dernières décennies. L'effritement de l'esprit cheminot a en effet largement été nourri par d'autres types de politiques qui, sans avoir été spécifiquement mises en place dans ce dessein, ont contribué à faire évoluer les représentations et les comportements des salariés de la SNCF. C'est par exemple le cas de toutes les réorganisations de

l'entreprise. Entre 2004 et 2015, la structure du Groupe SNCF a été refondue à quatre reprises, sans compter les réorganisations régulières des différents services, dont les conséquences sur le travail quotidien sont significatives. Les restructurations touchent aussi les différentes branches de l'entreprise : suppression, création ou remaniement de certaines activités, fusion ou scission d'autres. Ces réorganisations – qui, à l'évidence, constituent des indices des hésitations stratégiques de la direction, mais qui sont aussi des expressions des jeux de pouvoir à l'œuvre dans l'entreprise – ont assez logiquement des effets sur les salariés : en premier lieu, la remise en cause des pratiques routinières de travail. Or, on sait que la routinisation « est essentielle aux mécanismes psychologiques qui assurent le maintien d'un sentiment de confiance, une sécurité ontologique dans les activités quotidiennes de la vie sociale » (Giddens, 1987, p. 33). Remettre en cause la possibilité d'agir comme à l'accoutumée et rendre impossible la reproduction de comportements incorporés de longue date participent en ce sens à déstabiliser l'esprit qui anime les cheminots. Les réorganisations de l'entreprise renforcent donc aussi, indirectement, les effets des politiques de main d'œuvre de la SNCF.

Si, comme nous l'avons montré dans ce chapitre, une large frange des cheminots sont, pour des raisons idéologiques, opposés aux transformations marchandes des chemins de fer, les formes et les degrés que prend la contestation varient selon la nature des politiques mises en œuvre. Les agents de la SNCF sont particulièrement sensibles à toutes les transformations ayant des répercussions directes sur leurs conditions de travail et d'emploi. C'est pour cette raison que les dirigeants de l'entreprise peinent à réformer le modèle de recrutement, de promotion et de rémunération attaché au statut cheminot. Les cheminots semblent en revanche moins sensibles à certaines transformations relatives aux conditions de production des services de transport ferroviaire, comme l'indique l'analyse des transformations commerciales de la SNCF en général et des politiques tarifaires en particulier. Dans le cas de l'adoption du *yield management*, développé au tournant des années 1980-1990 et aujourd'hui au cœur de la politique commerciale des trains « grandes lignes », la faiblesse des mobilisations des cheminots est symptomatique. Ce système de tarification en temps réel modifie en effet en profondeur le principe d'*égalité de traitement*, l'un des piliers de la définition traditionnelle du service public à laquelle sont attachés les cheminots, sans pour autant que les syndicats s'y soient opposés

frontalement<sup>266</sup> ; pas plus d'ailleurs que les associations d'usagers, longtemps en retrait des débats. Nous nous proposons dans le dernier chapitre d'analyser les jeux d'acteurs aboutissant à la remise en cause du modèle de péréquation tarifaire, d'abord au profit d'un système de tarification visant à refléter les coûts, puis d'un système de *yield management* basé sur la propension des voyageurs à payer.

---

<sup>266</sup> En 1993, les cheminots se sont certes mobilisés contre le système informatique SOCRATE (Système offrant à la clientèle des réservations d'affaires et de tourisme en Europe) sur lequel repose le *yield management*. Mais les grèves ne portaient pas sur la philosophie commerciale du nouveau système de tarification, mais sur les effets négatifs de l'introduction de SOCRATE sur les conditions de travail des guichetiers, liés aux erreurs de programmation que contenait le système.

## Chapitre 5

### Péréquation, coût marginal et *yield management*

#### La construction des prix des billets de train

##### Introduction

Comment atteindre l'équilibre financier, voire « rentabiliser » son activité ? Telle est l'une des préoccupations majeures de la SNCF<sup>267</sup>. En amont, l'entreprise engage des dépenses en vue de faire circuler des trains sur son réseau ferré. En aval, elle perçoit les recettes des billets de train ou des services de transport qu'elle vend aux chargeurs. Le mode de fixation des « tarifs de transport »<sup>268</sup> est donc au cœur de la gestion commerciale de l'entreprise<sup>269</sup>. L'enjeu de la tarification n'est pas nouveau : dès les débuts du développement des chemins de fer au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, la question de la détermination des tarifs ferroviaires (et de leur encadrement par l'Etat) donne lieu à d'intenses débats, comme l'indiquent notamment les innombrables publications d'ingénieurs sur le sujet<sup>270</sup>. Il faut dire que non seulement

---

<sup>267</sup> Ce chapitre est une version remaniée et augmentée d'un article paru dans la *Revue française de sociologie* (Finez, 2014).

<sup>268</sup> Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, le mot « tarif » est utilisé pour les services de transport par chemins de fer de personnes et de marchandises. Nous revenons dans la première section du chapitre sur les raisons qui font du *tarif* un prix particulier.

<sup>269</sup> Dans le cadre de sa stratégie commerciale, l'entreprise ferroviaire peut également supprimer les lignes les moins bénéficiaires ou stimuler la demande par le biais d'une politique marketing adaptée.

<sup>270</sup> Cf. notamment les études d'Hyppolyte Peut (1858), de Charles Ropiquet (1870), d'Eugène Flachet (1859) et de Gustave Marqfoy (1863, 1864) ; sans compter tous les articles publiés dans les *Annales des Ponts et chaussées*, puis dans la *Revue générale des chemins de fer* à partir de 1878. *Transports et tarifs* de Clément Colson (1890) reste l'ouvrage le plus célèbre sur le sujet.

la santé financière des entreprises ferroviaires dépend de leur politique de prix, mais aussi que les règles de tarification ont des effets directs sur le développement économique du pays (Caralp, 1963) et la répartition des activités industrielles sur le territoire.

De nombreux travaux ont été consacrés à la question de la fixation des tarifs pour les marchandises. Citons notamment ceux de François Caron (1997, 2005a), qui analyse les stratégies commerciales des compagnies privées de chemins de fer. Celles-ci étaient autorisées à appliquer une tarification *ad valorem*, c'est-à-dire à nuancer le prix – établi selon le poids de la marchandise et la distance parcourue – au *pro rata* de la valeur des biens transportés, laquelle est censée refléter la propension à payer des chargeurs<sup>271</sup>. Citons également les travaux de Bernard Grall (2003) qui, dans l'ouvrage *Economie de forces et production d'utilités*, décrit finement les différents systèmes de tarification élaborés sur le papier par les ingénieurs du corps des Ponts et chaussées et se penche sur les débats auxquels la confrontation théorique de ces différents systèmes donna lieu<sup>272</sup>. La question des tarifs pour le transport ferroviaire de voyageurs, jugée simple, a en revanche fait l'objet de peu d'investigations. L'Etat a dès les années 1830 encadré les conditions de fixation des prix des billets de train. Plus précisément, il a contraint les compagnies privées de chemins de fer – puis la SNCF – à calculer le prix à partir d'un tarif kilométrique uniforme. Cependant, au cours des dernières décennies, ce système vieux de plus d'un siècle fut progressivement abandonné pour les trains « grandes lignes », au point qu'il est aujourd'hui difficile pour les clients de saisir la manière dont les prix des billets sont fixés. Ce chapitre propose une sociologie historique du processus de transformation des systèmes de tarification des billets de train en France, des années 1930 à aujourd'hui. Par souci de clarté, l'étude porte uniquement sur le transport *national* de voyageurs, ce que l'on appelle aujourd'hui les « grandes lignes ». La question de la tarification du transport local, régional et international de voyageurs n'est donc pas traitée. Dans la troisième partie du chapitre, consacrée à la tarification

---

<sup>271</sup> Dans les faits, la tarification *ad valorem* est moins le reflet de la valeur des marchandises que du rapport de force que les compagnies sont capables d'imposer aux chargeurs. Ce rapport de force dépend notamment de l'intensité de la concurrence sur la liaison considérée et du « poids économique » du chargeur.

<sup>272</sup> Voir en particulier le chapitre 12, « La tarification ou les impasses de l'évaluation mécanique » de l'ouvrage de Grall (2003).

au coût marginal, nous nous penchons cependant rapidement sur le calcul des prix dans le transport ferroviaire de marchandises.

Souligner qu'au cours de son histoire les pratiques tarifaires du secteur ferroviaire français ont changé n'a rien de surprenant si l'on a en tête les mutations de l'économie française depuis l'entre-deux-guerres<sup>273</sup>. Si, lors de sa création, la SNCF a en partie hérité des aspirations commerciales présentes du temps des compagnies privées (Caron, 2005a, p. 295-324), ce sont avant tout des considérations « technicistes » et « productivistes » qui prévalaient dans les chemins de fer pendant les décennies suivant la nationalisation de 1938. Comme les grandes entreprises nationalisées à la Libération – Electricité de France (EDF), Gaz de France, (GDF), Charbonnages de France –, la SNCF est dans un premier temps toute entière dévolue à la reconstruction de l'économie nationale et à la modernisation du pays (Kuisel, 1984). Puis, à partir de la fin des années 1960, le modèle de gestion de la SNCF tend à converger en direction de celui des entreprises de droit privé : l'opérateur ferroviaire public fait de plus en plus appel à la sous-traitance, ouvre un service marketing, se réorganise en branches commerciales et mobilise des outils économétriques afin de simuler la demande. Certains auteurs voient dans ces transformations qui touchent l'opérateur ferroviaire public les premières formes de « privatisation du secteur » (Dubois, 1974). A partir des années 1990, les transformations marchandes de la SNCF s'accélèrent. Le Groupe SNCF, composé actuellement de plusieurs centaines de filiales, s'internationalise et diversifie ses activités. Cette *seconde libéralisation* constitue l'un des volets du « tournant néolibéral » européen (Jobert, 1994) qui, outre le ferroviaire, voit de nombreux secteurs publics en réseau réputés « monopoles naturels »<sup>274</sup> basculer dans le marché de libre concurrence : électricité, gaz, télécommunications, postes et transport aérien.

---

<sup>273</sup> Pour un tableau général de l'économie française jusqu'aux années 1950, voir Kuisel (1984). L'ouvrage de Philippe Bezes (2009) est éclairant sur les réformes de l'administration française (rationalisation de la gestion des finances publiques, avènement du *new public management*, etc.) pendant la période 1962-2008. Le travail de François Denord (2007) sur le néo-libéralisme et les acteurs qui l'ont porté permet d'examiner les débats sur la tarification à la SNCF à la lumière des luttes idéologiques en France pendant la période 1930-1980.

<sup>274</sup> Un secteur peut être qualifié de monopole naturel lorsqu'il existe des économies d'échelle importantes et que, par conséquent, il est moins coûteux de confier la production de l'ensemble des biens ou des services à un unique opérateur.

Cependant, l'apport de notre travail n'est pas tant d'illustrer l'un des volets saillants de l'intensification de la régulation marchande dans les chemins de fer que de proposer une analyse des conditions de production de systèmes tarifaires particuliers à la SNCF. Dans ce chapitre – qui fait écho à d'autres travaux sociologiques sur les prix, notamment ceux d'Alexandra Bidet (2010), de Sandrine Barrey (2006) et de Valery Yakubovich *et al.* (2005) –, nous nous intéressons aux outils, aux acteurs et aux contextes participant à la genèse de la *modulation tarifaire* dans les chemins de fer et, ce faisant, redéfinissant le principe éminemment polymorphe de « service public » en matière ferroviaire. La modulation (ou discrimination) tarifaire peut être définie comme la différenciation du prix du voyage en fonction des caractéristiques de la demande ou des coûts. La formation des prix ne résulte donc pas de la rencontre « naturelle » d'une offre et d'une demande, mais d'un « travail de tarification » (Barrey, 2006) opéré par quelques acteurs que nous repérons et dont on s'attache à décrire l'activité concrète. Ces « entrepreneurs d'économicité » (Steiner, 2005)<sup>275</sup> usent de la science économique *lato sensu* et de leur pouvoir d'influence pour justifier et tenter d'imposer ce qu'ils considèrent être un « bon prix », un « prix juste ». Loin de se mouvoir dans un vide structurel, les faiseurs de prix de la SNCF agissent dans des contextes (politiques, sociaux, techniques et concurrentiels) particuliers qui contraignent leurs actions, mais les rendent également possibles, opportunes et parfois nécessaires.

L'histoire de la modulation tarifaire des chemins de fer français se déroule en trois étapes. En 1938, au moment de la création de la SNCF, le prix est basé sur un tarif kilométrique uniforme pour l'ensemble du réseau ferré : ce système est un héritage des compagnies de chemins de fer (*cf.* chapitre 1). Durant l'après-guerre, ce système de *péréquation* est critiqué au profit d'un second paradigme tarifaire. Basée sur une tentative d'intégration des coûts engagés dans le prix du billet, la *tarification au coût marginal* s'impose dans les années 1960-1970. Rapidement considérée comme inadaptée, elle est remplacée par un dispositif d'une tout autre nature. La SNCF met en place au tournant des années 1980-1990 un système de tarification

---

<sup>275</sup> Un entrepreneur d'économicité est un acteur qui tente de transformer les pratiques et les représentations économiques des individus qu'il côtoie, de telle sorte qu'elles soient conformes à sa propre morale économique, en particulier en matière de justice et d'efficacité économiques. Un travail de thèse en cours sur le secteur de l'électricité analyse les formes d'économicité à l'œuvre au sein de la réforme tarifaire d'EDF (Yon, 2014).

différentielle en temps réel appelé *yield management*. L'objectif d'un tel dispositif est de fixer les prix en fonction de la propension des voyageurs à payer pour circuler sur le réseau. Sous une forme complexifiée, c'est ce modèle tarifaire qui prévaut encore aujourd'hui en France pour le transport « grandes lignes ». De 1938 à aujourd'hui, trois architectures tarifaires se succèdent donc à la SNCF. Elles s'accompagnent d'une transformation de la nature du service vendu et de la figure du voyageur transporté. D'abord unique et proposé à une « clientèle » non segmentée, le service de transport est peu à peu morcelé afin d'être vendu à des groupes de « clients » ciblés, ceci en vue d'équilibrer les comptes de l'entreprise, puis à des « consommateurs » aux préférences hétérogènes dont il s'agit de capter le « surplus social » pour réaliser des bénéfices commerciaux.

Le chapitre se compose de quatre parties. Nous brossons d'abord à grands traits un panorama de la littérature sociologique existante sur les prix, afin de nous positionner théoriquement et de souligner l'originalité de notre recherche (i). Les trois parties suivantes sont consacrées à l'analyse empirique des transformations tarifaires à la SNCF : nous décrivons le fonctionnement du système de péréquation tarifaire qui prévaut initialement dans les chemins de fer français (ii), puis analysons le passage à une tarification au coût marginal (iii) et l'adoption d'un système *yield management* (iv).

### ***Méthodologie et sources***

Notre travail repose sur une pluralité de matériaux et de sources primaires et secondaires. Nous nous appuyons d'abord sur des archives non classées de la SNCF, disponibles au centre de documentation de l'association Rails et histoire<sup>276</sup>, ainsi que sur des documents qu'ont bien voulu nous fournir certains acteurs qui furent engagés dans les débats tarifaires. Nous avons en particulier tiré parti d'une série de publications internes destinées aux cadres et cadres supérieurs de l'entreprise pour la période 1960-1990, des comptes-rendus du conseil d'administration de l'entreprise pour les années 1980, des organigrammes de l'état-major de l'entreprise pour la

---

<sup>276</sup> Pour la période 1938-1945, nous nous appuyons également sur des archives numérisées de la SNCF, accessibles sur le site web <http://www.evenement.sncf.com/sncf.com/archives-documentation.sncf/>.

période 1938-2012, des rapports annuels de la SNCF pour la période 1950-2012, des documents et tracts syndicaux.

Nous avons dépouillé de manière systématique la *Revue générale des chemins de fer* (RGCF) sur la période 1938-2012<sup>277</sup>. Nous mobilisons également une série de rapports administratifs consacrés aux entreprises publiques en général et aux transports ferroviaires en particulier, une littérature grise (mémoires, rapports de recherche et thèses qui traitent de la SNCF), des témoignages, des essais et des articles scientifiques écrits par des acteurs majeurs du secteur, ainsi que des articles de presse et des comptes-rendus des débats à l'Assemblée nationale. La consultation de dictionnaires biographiques type *Who's Who in France* et d'annuaires des anciens élèves des « grandes écoles » nous a par ailleurs permis de positionner socialement les acteurs de premier plan et de retracer leurs trajectoires.

Nous nous appuyons enfin sur 11 entretiens, ainsi que sur des échanges de courriers avec les principaux instigateurs des modèles tarifaires mis en place au cours des trente dernières années (managers, cadres supérieurs et cadres dirigeants de la SNCF) et avec des syndicalistes, plutôt opposés aux transformations décrites.

## 1. Cadre théorique

Comment fixe-t-on un prix ? Quels sont les ressources, les dispositifs et les outils que les acteurs mobilisent pour définir la somme d'argent contre laquelle un bien ou un service est échangé ? Quelles sont les institutions sociales qui contraignent ou orientent ce type particulier d'échange ? Au cours des quinze dernières années, on a vu se multiplier, notamment en France, les études sociologiques sur la formation des prix<sup>278</sup>. Ces études portent fréquemment sur les marchés financiers (MacKenzie et

---

<sup>277</sup> Créée en 1878, la *Revue générale des chemins de fer* est en France le principal lieu d'exposés et de débats techniques et économiques sur les chemins de fer.

<sup>278</sup> Notons que l'on ne peut réduire la sociologie des prix aux seuls travaux sur la *formation* des prix. Certaines recherches s'attachent par exemple à étudier les opérations préalables à toute valorisation monétaire. Evaluer un objet, lui donner un prix, nécessite d'en faire une marchandise, ce qui ne va pas toujours de soi, en particulier quand il s'agit de vies humaines (Zelizer, 1981) ou de la « nature » (Fourcade, 2011). D'autres travaux cherchent à expliquer la volatilité des prix (Baker, 1984), d'autres encore à comprendre l'architecture qui lie les prix entre eux dans un marché donné (Chauvin, 2011).

Millo, 2003 ; Muniesa, 2003), mais aussi sur des « marchés des singularités » (Karpik, 2007), où les produits sont peu standardisés et la qualité incertaine, en particulier sur les vins (Chiffolleau et Laporte, 2004) et les œuvres d'art (Beckert et Rössel, 2004 ; Velthuis, 2005). Les études sur les prix dans les marchés de masse ont fait l'objet d'une moindre attention<sup>279</sup>. Il existe cependant de plus en plus de travaux qui s'intéressent à la construction des prix des biens et des services « standardisés » : par exemple dans le commerce de détail (Barrey, 2006), la commercialisation de la viande (Anzalone, 2009), la distribution de l'électricité (Yakubovich *et al.*, 2005 ; Poupeau, 2007) ou la téléphonie (Bidet, 2010). Par la présente recherche sur la construction des prix dans le transport ferroviaire, nous espérons contribuer à alimenter le débat.

La sociologie des prix fait l'objet de deux types de reproches qu'il nous semble important de rappeler afin de nous positionner à leur égard. La première critique concerne le caractère hétérogène des travaux sur le sujet. Pour Jens Beckert, dans un récent article consacré à l'état de l'art sur la question, les sociologues s'accordent pour dire que les prix sont déterminés par « *les forces sociales et politiques agissant au sein des marchés, ainsi que par les contextes sociaux et culturels qui forment les préférences des acteurs* » (traduction personnelle)<sup>280</sup>. Mais au-delà de ce point de convergence *a minima*, hormis la théorie des marchés d'Harrison White (White, 1981), il n'existe pas de théorie synthétique des prix à l'image de celle qui existe et qui domine la discipline économique. Compte tenu de la diversité des marchés étudiés par les sociologues, cela n'a finalement rien d'étonnant : élaborer une théorie unifiée reviendrait à écraser la pluralité des mécanismes sociaux en jeu dans la construction des prix. Or, ne faut-il pas plutôt adopter une démarche semblable à celle de Clifford Geertz dans son étude sur le souk de Séfrou ? Loin de proposer un modèle général des pratiques qui viendrait se substituer au modèle économique standard, l'anthropologue préfère construire un type économique particulier – ce qu'il appelle l'« économie du bazar » – permettant d'analyser

---

<sup>279</sup> L'ouvrage collectif *The Worth of Goods. Valuation and Pricing in the Economy* (Beckert et Aspers, 2011) est symptomatique de la nature particulière des objets souvent traités par la sociologie des prix. La plupart des études de cas présentées portent sur des marchés « esthétiques » (vin, mode, art contemporain...) et des marchés financiers.

<sup>280</sup> « *The dominant trait of the sociological approach to prices is to understand price formation (...) as the result of the social and political forces operating within the market field* » (Beckert, 2011, p. 757).

finement son objet, mais pouvant servir aussi par extension de cadre d'interprétation à l'étude d'autres marchés (Geertz, 2003).

La seconde critique concerne le lien ambigu qu'entretient la sociologie des prix avec la théorie économique. Renaud Fillieule affirme dans un article sur la sociologie économique des prix contemporaine que les travaux s'appuient toujours, mais le plus souvent implicitement, sur des modèles économiques : en général, la « loi » de l'offre et de la demande, le modèle des enchères ou la « loi » des coûts (Fillieule, 2008). Rares seraient donc les sociologues à se positionner par rapport à la théorie économique<sup>281</sup>. Peut-être faut-il y voir une sorte de réflexe inductif des chercheurs de la discipline, lesquels considèrent que les « lois » économiques « ne méritent généralement pas cette qualification » et sont en réalité le plus souvent « des maximes d'action, des préceptes pratiques déguisés » (Durkheim, 1901). Les sociologues sont sans doute également conscients que de nombreux échanges marchands qui, au premier abord, semblent répondre à l'application de principes économiques usuels s'appuient souvent sur d'autres mécanismes : des dispositifs de jugements, des flux d'informations déterminés par l'architecture du marché, des relations sociales dans lesquelles sont enracinés les échanges marchands, des normes produites dans ou hors des institutions marchandes, etc. Autrement dit, la plupart du temps les prix ne se forment pas de manière endogène au sein de l'univers clos et restreint d'un marché néoclassique. Il faut donc « repeupler » et « réinstitutionnaliser » le marché, ainsi que nous proposons de le faire ici. Notre analyse du processus de construction des modèles de tarification à la SNCF décrit ainsi la manière dont certaines formules de calcul des prix parviennent à s'imposer<sup>282</sup>. Il montre aussi comment ces formules tarifaires sont toujours articulées à certaines exigences morales, tel le principe d'« intérêt général » qui hier comme aujourd'hui caractérise le secteur ferroviaire, mais dont la définition varie selon les époques.

---

<sup>281</sup> Des travaux récents sur le marché de la restauration, s'inscrivant à la fois dans la théorie sociologique des marchés d'Harrison White et dans la théorie économique postkeynésienne, constituent à ce titre une exception notable dans le paysage français (Dallery, Eloire et Melmiès, 2009 ; Eloire, 2010).

<sup>282</sup> Pour être plus précis, l'analyse diachronique de la construction des prix que nous proposons est un processus en trois temps : « élaboration » de modèles tarifaires, puis leur « remise en cause », enfin leur « remplacement » par de nouveaux modèles.

### 1.1. L'analyse d'un « tarif » contrôlé par l'Etat

Justifier de l'utilisation du terme « tarif » pour désigner la somme nécessaire à l'achat d'un billet de train permet de préciser l'orientation de notre travail. Rappelons d'abord que les transactions étudiées concernent des biens relativement homogènes dont les prix – plus précisément, les « systèmes de prix » – sont durables dans le temps et, ce faisant, peuvent être affichés. L'étymologie du mot « tarif » le rappelle<sup>283</sup>. Indiquons ensuite, ainsi que le souligne Philippe Steiner dans un ouvrage de sociologie économique sur la transplantation d'organes, que le tarif peut être vu comme le résultat du *travail* d'« experts » qui élaborent des modèles de calcul conformes aux exigences des « gouvernants », et non le résultat de la simple rencontre d'intérêts marchands comme c'est le cas pour la formation des prix de marché (Steiner, 2010, p. 204-205). Le travail de construction d'un tarif (ferroviaire, postal, de l'électricité, etc.) aboutit à l'écriture d'un *script*, pour reprendre une expression issue de l'anthropologie des techniques. Le script, qui peut être révisé d'une période à l'autre, est ici l'équation mathématique ou l'algorithme permettant de déterminer le prix de chaque billet de train.

Dans une entreprise publique comme la SNCF, l'Etat (par le biais de ses représentants) participe aux règles de fixation du prix des biens échangés. Est-ce à dire, pour autant, que la puissance publique n'intervient pas sur la formation des prix dans les autres marchés ? Répondre par l'affirmative reviendrait à nier le rôle de l'Etat dans l'économie, champ au sein duquel il est sans doute le plus présent (Bourdieu, 2000). Un tarif, même non administré par l'Etat, est régulé par un cadre légal qui contraint les conditions de l'échange et pèse, plus ou moins directement, sur la formation des prix. Les règles de sécurité (sanitaire, alimentaire...) relatives à la commercialisation des biens de consommation, la législation sur le travail et, plus globalement, l'ensemble des règles qui encadrent les échanges marchands (Fligstein, 1996) sont autant de contraintes qui orientent la politique de prix des entreprises. Mais dans les chemins de fer français et, plus largement, dans l'ensemble des secteurs en réseau historiquement en monopole (électricité, gaz, houillères, postes et

---

<sup>283</sup> Le mot « tarif » vient de l'arabe *taarifa* qui signifie « notification », « information ». Un tarif est donc un prix défini, rendu public et pour lequel il n'existe plus d'incertitudes sur le montant de l'échange.

télécommunications), la puissance publique est encore davantage présente que dans les autres marchés.

L'Etat est propriétaire de la SNCF et joue le rôle de garant financier. Ainsi, contrairement au secteur privé pour lequel le déficit répété d'une firme signifie, à terme, sa disparition, la *sanction du marché* ne s'applique que de manière indirecte dans les chemins de fer français. Deux types de situation sont envisageables. Si la tutelle étatique décrète que la priorité de la SNCF n'est pas de faire des profits ou d'équilibrer ses comptes, elle pourra très bien décider, si nécessaire, de renflouer chaque année les caisses de l'entreprise en utilisant les deniers publics. C'est le système qui tend à prévaloir en France jusqu'à la fin des années 1950. *A contrario*, si l'Etat considère que la SNCF doit répondre à ses obligations de service public – dont la définition varie d'une époque à l'autre – en limitant le recours aux fonds publics, en s'autofinçant, voire en dégageant des marges, il peut contraindre la SNCF à réformer sa gestion, en particulier à réviser son système de tarification.

## **1.2. Contextes et rapports de force du « travail de tarification »**

Dès lors que le prix d'un billet de train est un *tarif*, il n'apparaît pas *ex nihilo*. Il faut donc se pencher sur le travail des « faiseurs de prix » qui délégitiment certains systèmes tarifaires et en construisent de nouveaux, plus adaptés, plus conformes au principe de justice qu'ils défendent, mais aussi déterminer qui sont ces tarificateurs, ceci en vue de comprendre leurs motivations. A ce titre, si l'on compare les profils sociaux des faiseurs de prix à ceux des autres agents de la SNCF, force est de constater leur singularité : ingénieurs formés à l'économie mathématique dans les années 1950-1960, jeunes diplômés d'écoles de commerce parfois issus du secteur privé dans les années 1980, autant de propriétés sociales qui les disposent à agir à l'encontre de la *doxa* qui prévaut dans le « champ » (Bourdieu, 1980a) ferroviaire et, ce faisant, à innover. Les faiseurs de prix s'appuient sur les sciences économiques au sens large (Muniesa et Callon, 2009) pour transformer les systèmes tarifaires. La théorie économique, les données statistiques, les techniques économétriques de prévision, les outils d'analyse marketing, mais aussi l'observation des pratiques en vigueur dans d'autres univers économiques – en particulier dans le transport aérien

états-unien – constituent des ressources qu’ils mobilisent pour justifier l’adoption de nouveaux paradigmes de prix<sup>284</sup>. L’influence de la discipline économique sur la réalité sociale doit également être considérée à la lumière des jeux d’acteurs et des réseaux interpersonnels qui permettent de diffuser la pensée marginaliste et de changer de manière incrémentale les équations de prix dans les chemins de fer : les tarificateurs ferroviaires se servent ainsi des liens qu’ils entretiennent avec des hauts commis de l’Etat et des dirigeants de la SNCF, qui sont parfois d’anciens camarades de promotion de l’Ecole polytechnique ou d’anciens élèves de « grandes écoles » dont ils furent les enseignants<sup>285</sup>.

Analyser avec justesse le processus de transformation des modèles de prix à la SNCF nécessite par ailleurs de le resituer dans l’environnement politico-institutionnel particulier qui l’englobe (Fligstein, 1996). A partir des premières années de la V<sup>e</sup> République, on observe au sein du champ politique une valorisation de la compétence technico-économique. Des économistes proches du pouvoir et des hauts fonctionnaires en quête de « rationalisation » de l’Etat, notamment au sein du ministère des Transports (Mazoyer, 2012), participent à la promotion de l’expertise économique (Dulong, 1996)<sup>286</sup>. L’action de ce « petit groupe de pionniers » modernisateurs (Gaïti, 2002) bénéficie du développement de la planification en France (Fourcade, 2009). Elle se nourrit aussi de la socialisation à l’économie des futures élites, favorisée par l’introduction de la discipline dans le curriculum de l’ENA et de l’Institut d’études politiques de Paris (Kolopp, 2014). Au tournant des années 1980-1990, la « croyance économique » (Lebaron, 2000) étend encore son aire

---

<sup>284</sup> Nous ne reprenons pas à notre compte le principe de « performativité » (Callon, 1998 ; MacKenzie, Muniesa et Siu, 2007 ; MacKenzie et Millo, 2003). A moins de définir la notion de manière extensive en désignant par là le principe selon lequel les connaissances et les représentations de l’économie transforment les pratiques économiques, notre étude n’en relève pas. Selon nous, on peut parler de performativité économique quand l’application d’un modèle théorique (par exemple, le modèle de concurrence pure et parfaite) dont certaines des hypothèses ne sont pas vérifiées empiriquement (l’hypothèse de rationalité économique des agents) tend à transformer la réalité économique au point de rendre réelles ces hypothèses (les agents agissent comme des *homines æconomici*).

<sup>285</sup> Ceci semble particulièrement vrai pour l’introduction de la tarification au coût marginal. Pour la période plus récente, donc plus secrète et moins renseignée, il est en revanche plus difficile de déterminer le rôle du « capital social » (Bourdieu, 1980b) des promoteurs dans l’adoption du *yield management*.

<sup>286</sup> Parmi ces économistes et hauts commis de l’Etat, certains appartenant aux deux catégories. Citons par exemple Maurice Allais, Louis Armand, Gabriel Ardant, François Bloch-Lainé, Jean Fourastié, Jean Monnet, Alfred Sauvy.

d'influence. Le développement du *new public management* (Bezes, 2009), ainsi que la diffusion d'une « culture de marché » issue du monde anglo-saxon au sein des quelques grandes écoles et *business schools* qui forment les élites publiques et privées (Lebaron, 2009) en sont l'une des expressions. C'est donc aussi la légitimation du recours à la science économique, à ses théories et ses modèles dans les hautes sphères de l'Etat qui facilite les innovations tarifaires de la SNCF.

Fixer un prix, c'est également « faire avec » les outils et les techniques à la disposition du tarificateur ainsi qu'avec le contexte concurrentiel (Barrey, 2006). La remise en cause du monopole *de fait* des chemins de fer en matière de transport (concurrence routière, puis aérienne) et l'anticipation de l'ouverture légale du secteur ferroviaire à la concurrence tendent à présenter comme une nécessité les innovations tarifaires. Le développement des technologies de l'information et des techniques de marketing rend possible le *yield management* au cours des années 1980-1990<sup>287</sup>.

Le travail de tarification s'articule enfin avec les luttes et l'évolution des rapports de force entre les acteurs (individuels et collectifs) impliqués dans les chemins de fer français. Le modèle de prix de l'électricité adopté aux Etats-Unis à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (« système Wright ») n'était pas le plus efficient, mais celui qui était le plus favorable aux industriels puissants du secteur (Yakubovich, Granovetter et McGuire, 2005). Les stratégies d'entreprise (dont le prix est l'une des facettes) qui apparaissent à la même époque dans le secteur ferroviaire américain résultent d'une interprétation particulière du cadre législatif (*US antitrust law*), imposée par les acteurs économiques en position de force (Dobbin et Dowd, 2000). Dans notre cas, c'est le renouvellement de l'état-major de la SNCF au profit de dirigeants favorables à la modulation des prix, ainsi que le faible intérêt que les syndicats prêtent aux questions tarifaires qui autorisent les innovations tarifaires.

---

<sup>287</sup> Pour une socio-histoire des effets de la mécanisation du traitement de l'information sur les économies des sociétés contemporaines, voir Gardey (2008).

## 2. La péréquation comme modèle historique de tarification

Notre étude débute en 1938, au moment de la création de la SNCF par rachat des compagnies privées de chemins de fer. Le changement de modèle économique confirme la politique tarifaire qui prévalait jusqu'alors. La tarification du transport ferroviaire de voyageurs en France est fondée sur le principe de *péréquation*<sup>288</sup>. Il s'agit de faire payer à l'ensemble des passagers un prix de transport établi en fonction de la longueur du trajet parcouru, » quelles que soient la compagnie et la ligne du réseau empruntées par le voyageur. La péréquation doit être comprise à l'aune du rôle stratégique des chemins de fer pour la nation. Outre les enjeux militaires, le ferroviaire est un outil permettant d'unifier et de faire prospérer le pays, en irriguant en marchandises l'ensemble du territoire et en favorisant les déplacements des citoyens (*cf.* chapitres 1 et 2). « *Le tarif des transports est le grand levier de richesse publique* » (Marqfoy, 1863, p. 5), notait ainsi un ingénieur dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. La péréquation est aussi l'expression du principe d'*égalité de traitement*, qui constitue l'un des deux grands piliers du cahier des charges de la SNCF, le second pilier étant l'*obligation de transporter*. Notons cependant qu'aucune règle juridique n'oblige l'opérateur ferroviaire public à adopter une tarification kilométrique unique. Le cahier des charges de la SNCF précise même que les tarifs peuvent comporter des mesures pour assurer l'échelonnement du trafic pendant les périodes d'affluence<sup>289</sup>. Mais de telles mesures sont quasi inexistantes car elles sont impopulaires dans l'entreprise, au sein des ministères et chez les voyageurs (Bourgeois, 1946, p. 343).

On examine généralement en bloc la question de la péréquation, mais on peut néanmoins considérer qu'il en existe deux formes distinctes. La péréquation *géographique* ou *territoriale* repose sur la fixation d'un tarif kilométrique unique valable sur l'ensemble du réseau national. La gestion financière du réseau s'établit sur le principe de subvention croisée : les lignes et les sections de parcours bénéficiaires

---

<sup>288</sup> Si, au nom de l'égalité de traitement, la tarification kilométrique existe déjà avant la nationalisation, il serait erroné de la considérer comme aisément acquise. L'Etat met en place un tarif légal dès le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, mais les compagnies privées inventent toutes sortes de stratégies visant à le contourner (Ribeill, 1993). A partir des années 1890, la tutelle étatique assouplit l'encadrement tarifaire et autorise les compagnies à proposer des tarifs réduits, sous certaines conditions : billets aller-retour, abonnements, billets pour les destinations touristiques, etc. (Caron, 2005a, p. 295-307).

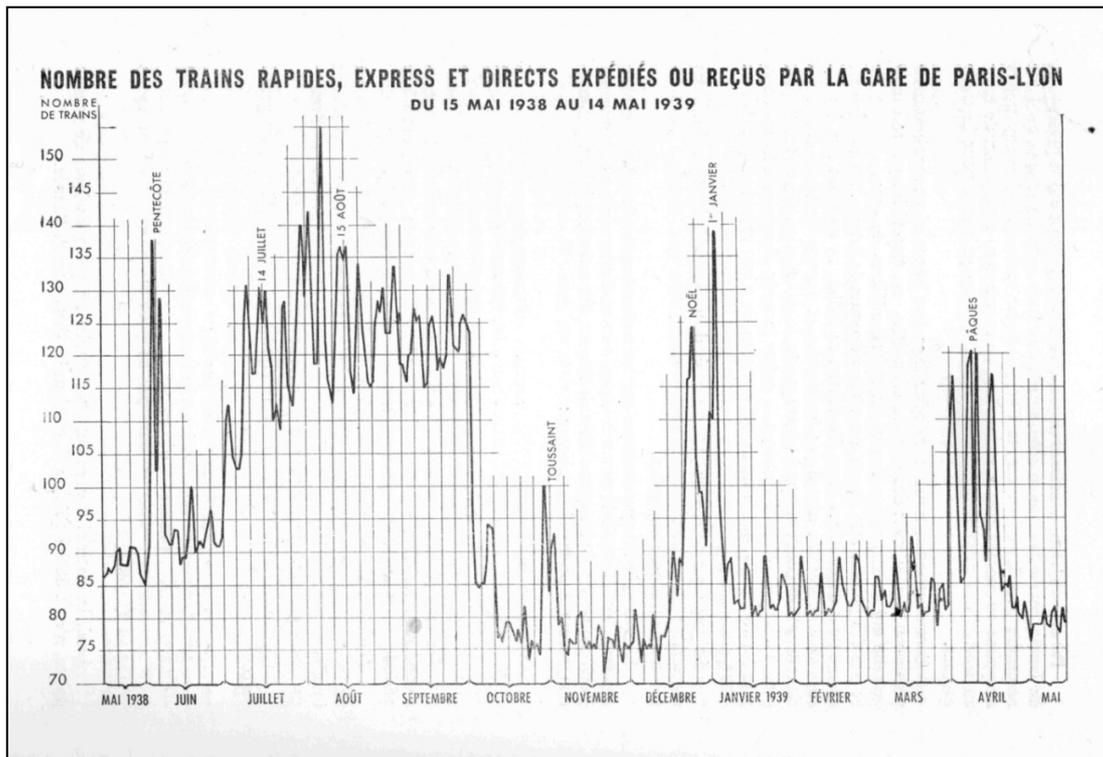
<sup>289</sup> Article 2 du *Cahier des charges de la Société nationale des chemins de fer français*, approuvé par décret du 31 décembre 1937.

financent celles qui le sont moins ou sont déficitaires. Bien que moins usité, le principe de péréquation *temporelle* repose sur l'existence d'un prix unique sur une même ligne, quels que soient le créneau horaire et la période calendaire de circulation du train. De la même manière, les trajets « rentables » financent les autres.

Le coût de circulation d'un train selon les lignes, les sections du parcours et les créneaux horaires dépend de nombreux paramètres, en particulier du nombre de passagers à bord. Contrairement au transport de marchandises, qui est moins affecté, le trafic de voyageurs est caractérisé par des irrégularités de fréquentation. Ce phénomène se traduit par des variations territoriales, horaires et saisonnières de grande amplitude et qui ont tendance à se combiner. Sur certaines lignes, des pointes de fréquentation se forment en début et en fin de journée, ainsi qu'en début et en fin de semaine à l'occasion des trajets domicile-travail. Des pointes encore plus aigües apparaissent à certaines époques de l'année, en particulier au moment de certaines fêtes et lors des départs en vacances. *A contrario*, entre le milieu de la matinée et la fin de l'après-midi, au milieu de la semaine et en dehors des périodes de congés, de nombreux trains sont sous-occupés et des creux de fréquentation se forment. La différence de fréquentation et du nombre de trains en circulation entre les périodes « creuses » et les périodes « de pointe » peut être très importante (*cf.* Figure 10). A la fin des années 1930, la gare de Paris-Montparnasse voit passer quotidiennement environ 2 000 voyageurs « grandes lignes » durant les mois « creux », contre 30 000 au cours des jours les plus chargés du mois d'août<sup>290</sup>. Ce phénomène a par ailleurs tendance à se renforcer au cours des décennies, en particulier du fait de la massification des départs en vacances suite à la création des congés payés en 1936.

---

<sup>290</sup> SNCF, *Rapport de la commission chargée des études d'avenir de la tarification voyageurs*, septembre 1943, p. 123. (Archives de la SNCF : 0187LM156-002).



**Figure 10.** Périodes creuses et périodes de pointe en 1938-1939

Source : René Bourgeois, *L'exploitation commerciale des chemins de fer*, Paris, Eyrolles, 1946, p. 334.

Lecture : Le graphique illustre les variations saisonnières importantes du nombre de trains au départ et à l'arrivée de la Gare de Paris-Lyon.

En dehors des tarifs sociaux, financés par l'Etat et destinés à certaines catégories de voyageurs (enfants, militaires, marins, familles nombreuses, etc.), et de quelques tarifs commerciaux proposés par l'entreprise elle-même (tarifs de groupe, billets aller-retour, billets fin de semaine, billets de congé annuel), le prix des billets de train est fixé à partir d'un tarif kilométrique uniforme. A titre d'exemple, en 1938, le prix du kilomètre s'élève à 0,68 franc en 1<sup>re</sup> classe, à 0,435 franc en 2<sup>e</sup> classe et à 0,32 franc en 3<sup>e</sup> classe. Pour déterminer la somme à payer pour voyager, il suffit de consulter un « indicateur Chaix »<sup>291</sup>. L'équation du prix est donc :

$$P_{x \rightarrow y} = D_{x \rightarrow y} \times C$$

<sup>291</sup> L'indicateur Chaix est un annuaire publié annuellement contenant une liste des horaires et des trajets des trains, des distances entre les gares et des tarifs des billets pour les différentes classes de confort. Nous reproduisons un extrait d'un tel indicateur en Annexe 8.

où  $P_{x \rightarrow y}$  est le prix à payer par le voyageur au départ de la gare  $x$  et souhaitant se rendre à la gare  $y$  ;  $D_{x \rightarrow y}$  la distance entre les gares  $x$  et  $y$ , et  $C$  est une constante correspondant au prix d'un kilomètre (pour une classe de confort donnée)<sup>292</sup>.

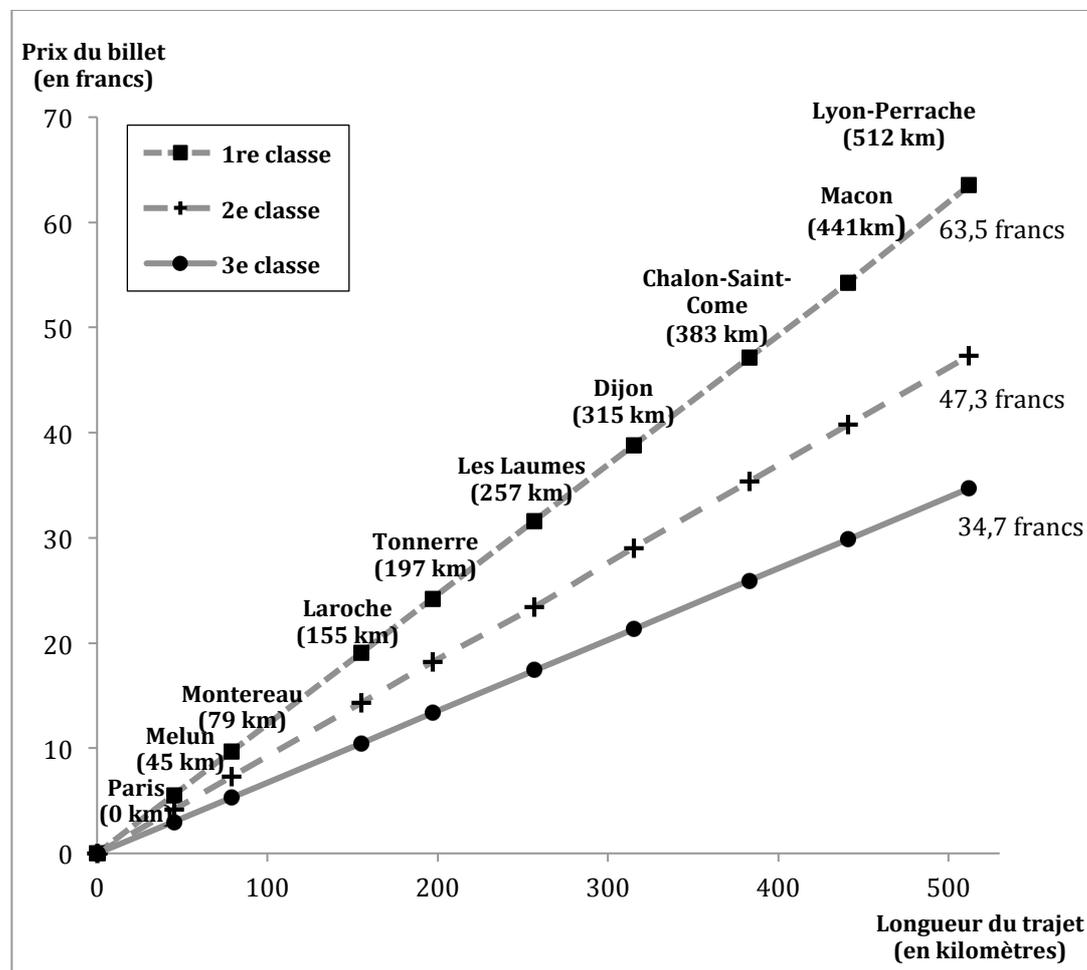
Malgré les coûts fixes incompressibles (liés à l'émission des billets de train, aux frais de gares, au contrôle des billets, etc.), il n'existe pas de taxe complémentaire et aucun principe de dégressivité sur les trajets de longue distance (cf. Figure 11). De la même manière, si l'augmentation de la vitesse de circulation des trains implique des coûts supplémentaires, il n'existe pas non plus de surtaxe de vitesse (Bourgeois, 1946, p. 357-365). Le service de transport de voyageurs peut donc être considéré comme un produit *relativement* uniforme, s'adressant à une « clientèle » dont les préférences ne sont pas différenciées<sup>293</sup>. Une précision importante doit néanmoins être apportée afin de ne pas *naturaliser* le modèle d'économicité qui prévaut à l'époque. L'existence d'une tarification kilométrique ne s'inscrit pas en dehors de tout cadre métrologique : la répartition des frais engagés entre les différents billets de train vendus implique un calcul économique, comme l'indique le principe du « voyageur-kilomètre », unité de mesure utilisée par la SNCF pour quantifier le volume de la demande. Contrairement à d'autres modèles tarifaires basés sur le principe d'un prix forfaitaire quelle que soit la longueur du trajet (affranchissement national des lettres et des colis, transport urbain dans de nombreuses agglomérations françaises, etc.), dans les chemins de fer le prix à payer est *modulé* en fonction de la distance parcourue. La péréquation repose sur un principe de justice marchande classique : pour un service donné, défini ici par la distance à parcourir, on considère comme juste de faire payer à chacun le même prix. Cette conception de l'équité tarifaire est en accord avec la morale économique spontanée des polytechniciens des grands corps (Grall, 2003) qui contrôlent le secteur depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Elle est également à l'image des schémas de pensée dominants au sein du personnel politique et dans l'administration en charge du secteur, lesquels se représentent la péréquation comme l'incarnation même du principe de « *solidarité nationale* » et d'un « *droit au transport* » (Guibert, 1970,

---

<sup>292</sup> Cette équation, comme les suivantes, reprend les « formules » griffonnées par des faiseurs de prix de la SNCF à l'occasion d'entretiens qu'ils nous ont accordés.

<sup>293</sup> Rappelons cependant que la péréquation géographique n'a jamais été intégralement appliquée. La longueur de certaines lignes transversales du Massif central est artificiellement augmentée afin de prendre en compte le coût plus élevé du transport dans cette région. Cette pratique dissimulée aurait été effectuée avec la complicité de la tutelle étatique (Dumont, 1998, p. 25).

p. 42). Le tarif au kilomètre est en outre conforme aux représentations économiques ordinaires des usagers, habitués à payer en fonction de la distance à parcourir.



**Figure 11.** Prix des billets de train 1<sup>re</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> classe sur la ligne Paris-Lyon en 1880

Source : *Guide indicateur des Chemins de fer de Paris à Lyon et à La Méditerranée*, Paris, A. Chaix et C<sup>ie</sup>, 1880<sup>294</sup>.

Lecture : Le graphique illustre la simplicité du système de tarification au kilomètre. Pour déterminer le prix d'un billet de train, il suffit de connaître la distance du trajet et la valeur du tarif kilométrique de la classe de confort. En 1880, un kilomètre coûte 12,3 centimes en 1<sup>re</sup> classe, 9,2 centimes en 2<sup>e</sup> classe et 6,8 centimes en 3<sup>e</sup> classe<sup>295</sup>.

<sup>294</sup> L'extrait du guide contenant les données « prix » et « distances » des différents trajets figure en Annexe 8.

<sup>295</sup> Au moment d'écrire ces lignes, nous ne disposions pas d'un indicateur Chaix postérieur à la création de la SNCF, c'est-à-dire correspondant à la période traitée dans ce chapitre. Cependant, comme la SNCF hérite du système de tarification des compagnies au moment de la nationalisation, le graphique

Le mode de fixation des prix en vigueur à la SNCF peut par ailleurs être réinscrit dans un cadre paradigmatique plus large. Le principe de péréquation tarifaire est en effet le modèle dominant dans la plupart des chemins de fer européens, au cours des décennies d'après-guerre. Plus généralement, en Europe et aux Etats-Unis, quel que soit le mode de transport considéré (route, voie d'eau, chemins de fer et air), les tarifs pour les voyageurs sont généralement fixés selon un principe rudimentaire : les compagnies prennent en compte la distance parcourue (soit en utilisant un tarif-kilomètre uniforme comme dans les chemins de fer français, soit en retenant le principe d'un tarif dégressif favorisant les trajets de longue distance), les conditions de confort du voyage, plus rarement la vitesse (Caralp, 1963, p. 206).

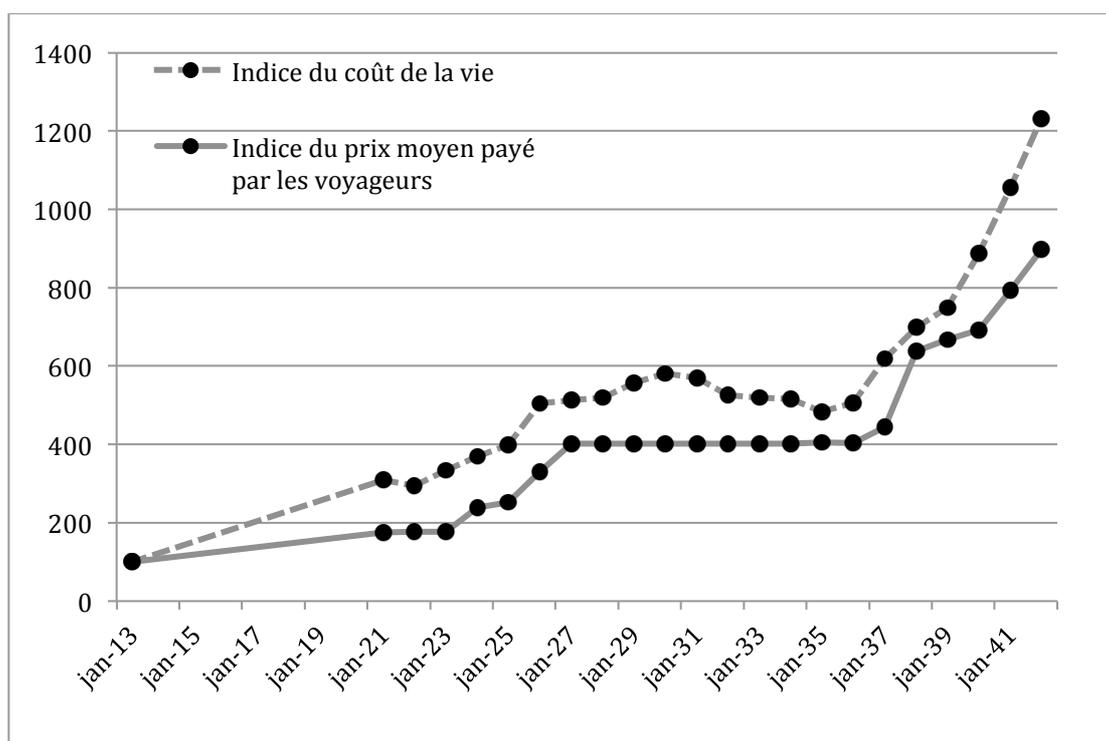
### **3. Un nouveau paradigme : la tarification au coût marginal**

Comment faire face aux irrégularités de la demande de transport et comment équilibrer les comptes de l'entreprise ? Telle est l'une des interrogations majeures de la SNCF dans la France d'après-guerre. En situation de monopole, si l'administration l'y autorise, une entreprise publique peut réduire ses déficits en rehaussant ses prix. Dans les faits, pour des raisons « politiques », l'Etat limite les augmentations générales des tarifs, de telle sorte que le prix des billets de train progresse moins vite que l'inflation, au grand dam des dirigeants du secteur (*cf.* Figure 12). Dans ces conditions, seules les compensations financières versées par l'administration (*cf.* chapitre 3) permettent à la SNCF d'équilibrer ses comptes. A ce premier élément vient s'ajouter un second facteur : dès lors que la clientèle n'est plus captive, que la concurrence intermodale se développe, les difficultés de financement sont accrues. Du fait de sa vitesse et de son prix accessible, le train constitue jusque l'entre-deux-guerres le principal moyen de transport. Le développement du parc automobile et des routes change néanmoins la donne. La concurrence intermodale du transport concerne à l'origine les marchandises, en particulier le long des grands axes de circulation. La rigidité du chemin de fer en matière d'horaires, de tracés et de tarifs empêche la SNCF de réagir lorsque les camions s'emparent des marchés les plus rentables dans

---

des prix des billets sur la ligne Paris-Lyon 1938 aurait la même allure que celui de 1880. D'autant que, entre les deux dates, le ratio entre les tarifs kilométriques des différentes classes de confort est étonnamment stable.

les années 1940. Par ailleurs, à partir de la fin des années 1950, le nombre de véhicules particuliers croît fortement, au point de dépasser la barre des dix millions en 1966 (Neiertz, 1999, p. 395). Plus souple du point de vue des horaires, plus commode en termes de trajets, l'automobile bénéficie d'infrastructures neuves et modernes, comme les autoroutes. Le transport ferroviaire de voyageurs, qui jusque-là profitait d'une clientèle captive, se voit donc également confronté à la concurrence.



**Figure 12.** Evolution du prix moyen payé par les voyageurs par rapport au coût de la vie, de 1913 à 1942 (indice base 100 en 1913)<sup>296</sup>

Source : Service du budget de la SNCF, *Etudes sur les tarifs*, 26 octobre 1943, données issues de l'annexe 2D (Archives SNCF : 0187LM0907-004).

<sup>296</sup> Le lecteur attentif aura peut-être noté que, si l'on prenait pour base 100 l'année 1921, le graphique changerait radicalement d'allure. Il ferait apparaître des tarifs voyageurs évoluant souvent plus rapidement que le coût de la vie. Si l'on a en tête les progrès de productivité, l'augmentation des trafics et les rendements d'échelle des chemins de fer, l'argument selon lequel le non-relèvement des tarifs des billets de train expliquerait les difficultés financières du secteur mérite sans doute d'être nuancé.

Aux yeux d'une partie des hauts fonctionnaires des ministères de tutelle, cette situation n'est pas tenable. Il faut certes favoriser le développement des chemins de fer, une activité bénéfique à la nation entière, mais il faut aussi résoudre le problème du financement de la SNCF, entreprise en déficit permanent durant la période d'après-guerre, malgré les fortes contributions versées par l'Etat<sup>297</sup>. Les ingénieurs des grands corps techniques qui peuplent le ministère des Transports et le personnel dirigeant de la SNCF sont opposés à la remise en cause du modèle historique de tarification, en particulier en ce qui concerne les trains de voyageurs. Quelques « ingénieurs-économistes »<sup>298</sup> influencés par la théorie du rendement social de Maurice Allais pensent au contraire que la bonne gestion des monopoles naturels passe par la déperéquation<sup>299</sup>. Ceux-ci affirment, démonstrations mathématiques à l'appui, que l'abandon de l'étalon kilométrique permettrait d'atteindre l'équilibre financier de l'entreprise tout en favorisant l'intérêt général. La théorie économique a donc un remède : la tarification au *coût marginal*. Ces évolutions tarifaires, qui s'appliquent initialement au transport de marchandises, constituent l'armature des réformes mises en place pour le transport de voyageurs au cours des années 1970.

### 3.1. Le travail de tarification des ingénieurs-économistes allaisiens

Dans un système tarifaire sommaire comme la péréquation, l'imputation comptable des coûts est relativement aisée. Il suffit de définir ou de réévaluer le prix de l'étalon kilométrique en s'appuyant sur une prévision des dépenses d'exploitation, du nombre de voyageurs-kilomètres et de tonnes-kilomètres de l'année à venir. Cette

---

<sup>297</sup> Les déficits comptables dans les chemins de fer font leur apparition dans les années 1910, disparaissent progressivement dans les années 1920, puis reviennent et s'aggravent à partir de la fin des années 1930. Dans son analyse des comptes d'exploitation de la SNCF pour l'année 1952, Roger Guibert, évalue le déficit comptable à 32,2 milliards de francs. Ce résultat confirme, selon l'auteur, l'incapacité de la SNCF à faire face à la concurrence intermodale, du fait de l'absence de coordination rail-route et d'une politique tarifaire inadaptée (Guibert, 1956, p. 173-184).

<sup>298</sup> L'expression désigne des ingénieurs appartenant aux grands corps techniques de l'Etat et intéressés par la théorie économique. Ceux-ci considèrent que le calcul économique est, au même titre que les connaissances et les enjeux technico-physiques, un élément essentiel participant à la bonne gestion des activités productrices du pays.

<sup>299</sup> Les recommandations de Maurice Allais et ses « élèves » ne se limitent cependant pas à la tarification ferroviaire. Elles concernent également le modèle de rémunération des cheminots et l'organisation interne de la SNCF (Finez, 2013a).

facilité technique se transforme néanmoins en contrainte dès lors que l'on souhaite différencier les coûts de transport. D'autant que déterminer les dépenses d'exploitation dans les chemins de fer se révèle être une « *redoutable entreprise* » (Hutter, 1950, p. 63). Changer de tarification nécessite de construire un nouveau cadre métrologique qui doit répondre à des objectifs de gestion particuliers – la recherche de l'équilibre budgétaire –, mais aussi justifier qu'il est conforme aux principes de service public tels qu'ils sont inscrits dans le cahier des charges de la SNCF.

Dès les années 1940, une réflexion théorico-empirique sur la tarification des chemins de fer est entamée à la SNCF. Elle est menée en 1947 par Roger Hutter et Marcel Boiteux, deux proches de l'économiste Maurice Allais<sup>300</sup> qui s'attachèrent à montrer l'intérêt de construire un tarif basé sur le « coût marginal » (cf. Encadré 5) et non sur la longueur du trajet et la valeur des marchandises, comme c'est le cas pour la tarification *ad valorem*. Marcel Boiteux relate ainsi son expérience à la SNCF : « *Un jour Maurice Allais m'a dit : "mon ami Hutter voudrait bien que quelqu'un l'aide à réfléchir à la réfection des tarifs des chemins de fer, vous devriez aller le voir pour travailler un peu avec lui." Alors j'ai commencé à examiner le problème. [...] Quand j'ai dit que la tonne-kilomètre devait voir ses prix différenciés dans le sens des pleins et dans le sens des vides, on m'a regardé avec des yeux ronds. On considérait cela comme totalement extraordinaire parce que la tonne-kilomètre était une sorte de chose transcendante qu'on n'avait pas le droit de remettre en cause* » (cité par Bungener et Joël, 1989, p. 25-26).

Appliquer la tarification au coût marginal – plus précisément, au « coût marginal de développement », en vue d'anticiper les coûts liés aux pointes de trafic dans l'année à venir – signifie vendre un billet de train au coût de production d'une unité supplémentaire. Le prix varie alors en fonction des relations, des saisons, des postes horaires et des taux d'occupation des sièges. Dans la théorie du rendement social de Maurice Allais, la transparence des coûts et l'application stricte de la tarification au coût marginal du transport ferroviaire sont des conditions *sine qua non* à la maximisation du rendement social, qui peut s'identifier à l'intérêt général (Allais, 1948). Réfléter le coût de production par le signal « prix » permet d'orienter de

---

<sup>300</sup> Marcel Boiteux est l'assistant de Maurice Allais à l'Ecole des Mines. Il fait un court passage à la SNCF en 1947, puis est recruté à EDF en 1949. Concernant la trajectoire de Roger Hutter, nous renvoyons le lecteur à l'Encadré 3 du troisième chapitre.

manière rationnelle les consommations. Ne pas induire de distorsion dans les choix des utilisateurs du réseau, c'est se prémunir contre le gaspillage des ressources productives, l'usager se reportant sur le moyen de transport le plus adapté selon ses besoins et la valeur d'usage qu'il attribue au service. Ainsi, la tarification basée sur le coût marginal, parce qu'elle permet de « mimer » le marché de concurrence parfaite en calculant un prix virtuel duquel il faut se rapprocher, est perçue comme la meilleure alternative de gestion dans un monopole naturel comme les chemins de fer. Les partisans de la tarification au coût marginal (ou au prix de revient, comme il est plus raisonnable de l'appeler) ont conscience des conséquences d'un tel système : « *si la loi du prix (devenait) la règle : (...) le voyageur de Bergerac paierait aussi cher pour aller à Aurillac [distant d'environ 200 kilomètres] que celui de Paris pour aller à Marseille [plus de 800 kilomètres]* » (Guibert, 1970, p. 43), ce qui n'est pas concevable pour la plupart des acteurs du secteur.

#### **Encadré 5.** Qu'est-ce qu'un « coût marginal » ?

D'un point de vue théorique, le coût marginal correspond au coût de production d'une unité supplémentaire : selon le cadre de l'économie néoclassique, en situation de concurrence pure et parfaite et à l'équilibre, le prix d'une marchandise ou d'un service est égal à son coût marginal. Tarifier au coût marginal revient donc à simuler un marché concurrentiel. D'un point de vue pratique, « *faire payer chaque service ce qu'il coûte effectivement* » (Allais, 1948, p. 232) dépend à la fois des variables de coût considérées (main d'œuvre, énergie, matières premières, amortissement des installations fixes, charges d'intérêt, etc.) et de la manière dont on impute les coûts mesurés dans les prix. Si la détermination d'un coût marginal peut paraître simple au premier abord, elle implique en réalité des problèmes inattendus et des calculs technico-économiques complexes du fait du caractère plus ou moins imprévisible de la demande de transport et de la discontinuité des coûts : l'« *apologue du voyageur supplémentaire* » (Boiteux, 1951) ou le « *paradoxe du voyageur de Calais* » (Boiteux, 1993) – exemple classique repris par de nombreux traités français d'économie politique et dont, semble-t-il, on peut attribuer la paternité à Gabriel Dessus (Boiteux, 1993, p. 52) ou à Maurice Allais (Allais, 1964, p. 112) – rappelle à ce titre que le coût de transport d'un voyageur supplémentaire peut donner lieu à des évaluations très

variables. Certains considéreront que le coût de transport d'un voyageur se présentant quelques minutes avant le départ d'un train Paris-Calais est relativement bas. Il correspond à quelques grammes de combustible nécessaires à la traction de son poids, à la légère usure de la banquette, ainsi qu'aux éventuels frais de nettoyage et de contrôle supplémentaires. D'autres rappelleront *a contrario* que, compte tenu de la faible élasticité des installations de transport et parce que la SNCF est tenue de répondre à la demande de transport, le coût marginal est potentiellement infini : s'il ne reste plus de place disponible, il faudra rajouter un nouveau wagon ; si la charge de ce wagon est trop lourde pour la locomotive, on fera rouler un nouveau train ; et si le réseau est saturé, il faudra doubler la ligne, etc. Si d'un point de vue théorique, il est possible de dépasser ce paradoxe en recourant à la mesure d'un coût marginal dit « de développement de long terme », dans les faits la mesure d'un tel coût marginal nécessite un système de comptabilité particulièrement complexe que la SNCF ne possède pas dans les années 1950-1960. A défaut de pouvoir mesurer les coûts marginaux, les prix théoriques calculés auxquels les économistes recommandent à la SNCF de se conformer sont des « coûts moyens » (Boiteux, 1993).

Le précepte marginaliste défendu par les ingénieurs-économistes vise à *optimiser* la gestion économique de l'entreprise en « calculant » le marché. Il est vrai que les questions d'optimisation sont loin d'être étrangères aux ingénieurs et s'accordent bien avec la « pensée calculatoire » (Vatin, 2008) des polytechniciens des grands corps qui dirigeaient à l'époque la SNCF<sup>301</sup>. Néanmoins, en cette période de reconstruction et d'expansion économique d'après-guerre, c'est surtout une « économie de forces » (Grall, 2003) qui prévaut. Il s'agit de produire davantage que l'année précédente, en rationalisant l'utilisation du réseau et du matériel, en minimisant la quantité de combustible utilisée par les locomotives et en maximisant l'adhérence des roues sur les rails. Autre enjeu, il faut répondre vaille que vaille à la demande de transport des voyageurs, en faisant circuler des trains relativement confortables, qui roulent de plus en plus vite, qui arrivent à l'heure, quelles que soient

---

<sup>301</sup> Selon Nicole Delefortrie-Soubeyrou (1961), à la fin des années 1950, parmi 159 « directeurs » de la SNCF sondés dans le cadre d'une vaste enquête sur les dirigeants de l'industrie française, 94 % sont ingénieurs et 98 % ont fait toute leur carrière dans le secteur ferroviaire. Ils sont principalement diplômés de l'Ecole polytechnique (environ 70 % des directeurs).

les avaries techniques, tout en mettant un point d'honneur à respecter les nombreuses règles de sécurité. La question de l'équilibre financier de l'entreprise n'est certes pas complètement absente. Mais elle ne représente pas un enjeu de premier plan pour le personnel et la direction de la SNCF, car l'Etat joue le rôle de garant. A l'instar des autres secteurs clés de l'industrie, l'objet essentiel des chemins de fer est d'abord de participer à la modernisation de l'économie française (Kuisel, 1984).

Ainsi, alors que les ingénieurs-économistes allaisiens considèrent avoir démontré *théoriquement* que la déperéquation est un instrument de responsabilisation des usagers et des entreprises publiques et qu'ils proposent une solution pratique au problème de la concurrence rail-route, les ingénieurs de la SNCF et les hauts fonctionnaires continuent à affirmer que le service public de transport ferroviaire exige l'égalité de prix de tous les kilomètres (Boiteux, 1993, p. 46). La discipline économique ne transforme pas le réel de manière autonome. Pour avoir une emprise sur le monde, une nouvelle théorie doit être énoncée, mais a également besoin d'être portée par des acteurs influents qui la diffusent par divers canaux. A l'époque, Maurice Allais propage sa vision de l'économie dans l'industrie privée et dans les entreprises publiques, ainsi que dans les hautes sphères de l'Etat par l'intermédiaire des liens interpersonnels qu'il entretient avec des grands patrons et des hauts fonctionnaires, mais aussi *via* ses relais dans les grandes écoles d'ingénieurs (Denord, 2007 ; Fourcade, 2009). La diffusion de ses idées se fait aussi grâce à des séminaires, comme celui qu'il anime au Café Cérrou de la Place Saint-Sulpice à Paris et qui regroupe une dizaine de personnes venues notamment de la SNCF (Bungener et Joël, 1989, p. 19). Parallèlement, Roger Hutter recommande la tarification au coût marginal et la nécessité d'une profonde réforme commerciale du transport ferroviaire dans trois articles parus dans la *Revue générale des chemins de fer*, publication de référence pour les ingénieurs de la SNCF (Hutter, 1950). Outre un célèbre article sur le sujet paru dans la prestigieuse revue *Econometrica* et qui lui vaut d'être élu président de l'*Econometric Society* (Boiteux, 1956), Marcel Boiteux vante à l'Ecole nationale des Ponts et chaussées les vertus de la tarification au coût marginal dans les monopoles publics. Au cours des années d'après-guerre, la pensée marginaliste se diffuse donc et tend à imprégner et à alimenter les débats sur la réforme de gestion des entreprises publiques.

### 3.2. Aux sources de la déperéquation

En 1947, la SNCF révisé ses tarifs de manière à moduler légèrement le prix de transport en fonction des modalités de chargement de la marchandise, de sa densité, de la vitesse d'acheminement et de la distance. Puis, en 1951, un nouveau barème visant à nuancer les prix en fonction des gares expéditrices et destinataires est instauré, l'objectif étant d'inciter les clients à choisir les axes et les infrastructures les moins isolés. Mais aux dires d'un économiste partisan du coût marginal, l'entreprise publique continue à vendre « *ses services suivant une tarification qui, malgré des aménagements, reste inspirée par des principes d'un autre âge* » (Coulbois, 1961, p. 541). Les conditions politiques d'une réforme de la tarification émergent cependant au tournant des années 1960 : le *Rapport sur les obstacles à l'expansion économique* coordonné par Jacques Rueff et Louis Armand attire ainsi l'attention sur l'existence d'une distorsion entre les coûts et les prix du transport ferroviaire, entraînant de lourdes pertes pour la SNCF. Les membres du comité Rueff-Armand estiment que ces déficits sont dommageables au développement de l'économie nationale, en particulier dans le contexte d'eupéanisation des échanges, suite à la signature du traité de Rome en 1957. Ils suggèrent alors pour le transport ferroviaire de marchandises « *une déperéquation modérée et progressive des tarifs, se traduisant suivant les cas, soit par une baisse, soit par une hausse de ceux-ci* » (Rueff et Armand, 1960, p. 22). Une note d'information précise qu'il convient de « *mener à leur terme les études entreprises par la SNCF pour "déperéquer" ses tarifs*<sup>302</sup>, c'est-à-dire pour tarifier désormais les transports ferroviaires en fonction de leur coût réel, variable selon les relations, l'époque, la marchandise. Les transports coûteux, parce qu'ils empruntent des lignes peu fréquentées ou qu'ils s'effectuent en période de pointe, seront ainsi justement taxés à leur valeur. Au contraire, le chemin de fer pourra abaisser ses prix sur les "bonnes relations", où l'importance du trafic et les modernisations intervenues réduisent le coût du transport, et concurrencer sur ces lignes les transporteurs routiers »<sup>303</sup>. Les préconisations du comité seront écoutées. En pondérant chaque

---

<sup>302</sup> Il est fait allusion ici aux travaux sur la tarification entamés en 1947 par Marcel Boiteux et Roger Hutter.

<sup>303</sup> Service des affaires économiques et internationales, *Note d'information n° 2. Les recommandations du « Comité Rueff-Armand »*, Paris, 15 novembre 1960, p. 6.

service de transport de marchandises en fonction du prix de revient, la réforme de 1962 constitue le « *bouleversement tarifaire le plus profond survenu depuis la création des chemins de fer* »<sup>304</sup>.

Le rapport Rueff-Armand ne concerne que le transport ferroviaire de marchandises. Mais une telle réforme instille par percolation le principe d'une refonte de la tarification pour le transport de voyageurs. Les membres du comité affirment ainsi que la SNCF « *doit déterminer sa politique commerciale en fonction du coût réel des services qu'elle produit* » (Rueff et Armand, 1960, p. 23). De telles recommandations constituent les premières traces des transformations des catégories de pensée des élites politico-administratives : à partir des années 1960, l'idée que, à l'instar des grandes administrations, la SNCF est une organisation « bureaucratique » et « bloquée » (Crozier, 1970) tend à se diffuser. Plus généralement, une nouvelle source de légitimité qui puise ses fondements dans le modèle de l'entreprise privée s'impose lentement en matière de gestion des entreprises du secteur public (Laufer, 1977). On reproche de plus en plus aux ingénieurs ferroviaires de développer l'entreprise selon une logique « productiviste » sans se soucier de l'incidence de leur comportement sur les finances publiques. Cette défaillance dans la gestion de l'entreprise publique, perçue comme une situation de « rente de monopole », rejoint les critiques faites outre-Atlantique, à la même époque, par les théoriciens du choix public<sup>305</sup>. De nombreux « experts » et économistes, de plus en plus présents et influents au sein du ministère des Transports (Mazoyer, 2012), ainsi qu'une part croissante des hauts fonctionnaires en charge du contrôle du secteur estiment que la SNCF ne doit plus chercher à répondre *à tout prix* à la demande de transport. Ce ne sont pas les citoyens qui doivent financer le fonctionnement de l'entreprise par le biais des fonds publics, mais bien les clients – c'est-à-dire à la fois les « chargeurs » et les voyageurs –, au moyen d'une tarification adaptée.

Le rapport Nora, déjà évoqué dans le troisième chapitre, cristallise cette redéfinition de la place et du rôle des entreprises publiques en France. Outre les économies que les monopoles publics doivent réaliser, le rapport conseille à la tutelle

---

<sup>304</sup> *Compte-rendu de séance à l'Assemblée nationale*, 42<sup>e</sup> séance, lundi 6 novembre 1961, p. 3783.

<sup>305</sup> Par exemple, James Buchanan et Gordon Tullock, *The Calculus of Consent. Logical Foundations of Constitutional Democracy*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1962.

étatique de leur octroyer une plus grande autonomie commerciale : c'est dans ce cadre qu'est signé en 1969 le premier contrat de programme entre l'Etat et la SNCF. Selon le rapport Nora, il faut en outre encourager les entreprises publiques à être plus « inventives », plus « rationnelles » et les inciter à moderniser leur mode de gestion en s'inspirant du secteur privé, considéré comme étant par excellence le modèle à suivre (Nora, 1967). En bref, comme le suggère alors le Premier ministre Jacques Chaban-Delmas, il faut « *faire des entreprises publiques de vraies entreprises, en leur restituant la maîtrise de leurs décisions* »<sup>306</sup>.

### 3.3. Les premières modulations tarifaires du transport de voyageurs

Pour que les catégories de pensée des élites politiques changent, mais également pour convaincre les ingénieurs des grands corps qui peuplent l'entreprise ferroviaire et les ministères du bien-fondé de la tarification au coût marginal, il faut du temps<sup>307</sup>. L'étude de la composition de la direction de la SNCF depuis sa création met en évidence un renouvellement des profils qui débute dans les années 1960 avec l'arrivée d'une nouvelle génération d'ingénieurs – faisant ainsi écho aux transformations des mentalités au sein des l'Etat<sup>308</sup>. Le promoteur de la tarification au coût marginal Roger Hutter, qui accède en 1966 au poste de directeur général adjoint – et qui épaula le nouveau directeur général Roger Guibert, ancien élève de Maurice Allais –, qualifie d'ailleurs cette période de « *révolution des colonels* » (Picard et Beltran, 1994, p. 37). Comme le veut la tradition, les nouveaux dirigeants de la SNCF sont des polytechniciens issus des grands corps techniques de l'Etat (X-Ponts et X-Mines). Mais, à la différence de ceux qui contrôlaient l'entreprise jusqu'alors, les dirigeants du nouvel état-major sont intéressés par la théorie économique, plus précisément par l'économie mathématique allaisienne, et souhaitent réorienter la

---

<sup>306</sup> Déclaration de Jacques Chaban-Delmas, compte-rendu des débats de l'Assemblée nationale, 16 septembre 1969.

<sup>307</sup> Relatant l'influence qu'il pense avoir eue sur l'instauration des premières réformes de la tarification voyageurs, Marcel Boiteux notait ainsi : « *Quinze ans pour accéder au professorat, quinze ans pour que mes élèves parviennent au pouvoir [c'est-à-dire au ministère des Transports et à la SNCF], cela fait bien trente ans pour passer de l'idée à la réalisation. C'est beaucoup.* » (Boiteux, 1993, p. 47).

<sup>308</sup> Nous nous appuyons sur l'analyse des parcours scolaires et des trajectoires professionnelles de l'ensemble des membres de l'état-major de la SNCF de 1938 à 2012, soit environ 80 dirigeants.

gestion des chemins de fer selon une optique qu'ils qualifient de « technico-économique ». Après plusieurs années d'expérimentation, il est finalement institué en 1966 – donc l'année où Hutter et Guibert accèdent à la direction de la SNCF – que les tarifs des billets doivent mieux refléter les coûts. Dans ce cadre, la SNCF introduit avec l'autorisation de l'Etat une taxe fixe pour l'achat de tout billet de train<sup>309</sup>. Désormais, l'équation tarifaire s'écrit donc :

$$P_{x \rightarrow y} = A + D_{x \rightarrow y} \times C$$

où  $A$  est une taxe complémentaire fixe qui s'élève, en 1966, à 1 franc en seconde classe et à 1,50 franc en première classe.

Cette taxe de « prise en charge » est présentée par ses partisans comme une application d'un principe – en vigueur pour les taxis (depuis 1965) et les transports aériens (taxes d'aéroport) – permettant de répercuter dans le prix un ensemble de coûts fixes, tels que les frais de délivrance des billets et les dépenses liées à l'utilisation des gares. Les catégories de pensée dominantes dans la société évoluent, comme l'indique un article du journal *Le Monde*, qui note que « *les voyageurs qui empruntent certaines lignes de chemin de fer n'acquittent que le quatorzième de ce que leur transport coûte en réalité* ». <sup>310</sup> Pour autant, les voyageurs sont opposés à ce changement tarifaire, qu'ils perçoivent comme une hausse déguisée des tarifs. Et force est de constater que l'introduction de la taxe de prise en charge est, pour la SNCF, un moyen d'augmenter ses revenus sans augmenter le tarif kilométrique. L'entreprise se trouve en effet confrontée à une double injonction de sa tutelle. D'un côté, le gouvernement Pompidou souhaite freiner l'inflation en stabilisant le niveau général des salaires. Or, le prix du kilomètre ferroviaire est l'un des éléments pris en compte dans le calcul du SMIG (salaire minimum interprofessionnel garanti), ce qui pousse l'administration à limiter les autorisations d'augmentation du tarif kilométrique. De l'autre, conformément aux recommandations du V<sup>e</sup> Plan, le pouvoir politique entend réduire les déficits des services publics (postes, télécoms, gaz et électricité), ce qui passe notamment par une augmentation des recettes des

---

<sup>309</sup> Anonyme, « A partir du 17 octobre, la S.N.C.F. percevra une "prise en charge" », *Le Monde*, 14 octobre 1966.

<sup>310</sup> Cf. Jean-Pierre Simon, « La hausse déguisée des tarifs de la S.N.C.F. et de la R.A.T.P. », *Le Monde*, 26 novembre 1966.

entreprises<sup>311</sup>. Dans ces conditions, la nouvelle taxe apparaît comme la moins mauvaise des solutions.

A l'Assemblée nationale, la nouvelle politique tarifaire est également vivement critiquée par certains députés communistes. Mais c'est moins la remise en cause du principe de péréquation qui lui est reproché que les répercussions induites sur certains usagers du réseau. Si la hausse des billets est à peine perceptible sur les « grandes lignes », l'introduction de la taxe équivaut à une augmentation de 50 % du prix des billets pour les trajets les plus courts<sup>312</sup>. Les députés Henri Chaze et René Rieubon y voient une stratégie de gouvernement visant à fermer les lignes à faible trafic et reprochent à la SNCF de casser le principe de solidarité nationale, au nom de sa rentabilité. D'autant que, tandis que les voyageurs peu fortunés vivant en zones rurales et ne possédant pas de voiture sont pénalisés, la SNCF accorderait des « *tarifs préférentiels* » pour le transport de marchandises à des grandes sociétés capitalistes<sup>313</sup>. L'augmentation induite sur les lignes courtes étant jugée abusive, la SNCF décide en 1970 – sans doute sous la pression politique – que cette taxe fixe ne peut majorer de plus de 15 % le prix des billets de train<sup>314</sup>.

Bien que restreintes et très encadrées, ces premières modulations tarifaires constituent un saut qualitatif et symbolique majeur. Mais pour les partisans de la tarification au coût marginal et, plus généralement, pour tous ceux qui considèrent que les prix doivent refléter les coûts d'exploitation, elle n'est pas suffisante. Les dirigeants de la SNCF souhaitent mettre en place un principe de dégressivité pour la tarification voyageurs, tel qu'il existe alors, selon Roger Guibert, dans « *tous les chemins de fer européens* » (Guibert, 1970, p. 106). Le nouveau responsable du département marketing de la SNCF, Jean Ravel, se plaint encore de devoir « *lutter contre l'inertie propre à tout service public* » (cité par Montbrun-Gutierrez, 1978, p. 223). Ce dirigeant au profil atypique – il n'est pas polytechnicien et a fait sa carrière à Air France – est le premier à recruter « massivement » de jeunes diplômés

---

<sup>311</sup> Sénat, compte-rendu intégral, 6<sup>e</sup> séance, 18 octobre 1966, p. 1294.

<sup>312</sup> Assemblée nationale, compte-rendu intégral, 50<sup>e</sup> séance, 8 novembre 1966, p. 4343.

<sup>313</sup> Voir notamment les interventions des députés : Assemblée nationale, compte-rendu intégral, 38<sup>e</sup> séance, 28 octobre 1966, p. 4070 et 75<sup>e</sup> séance, 1<sup>er</sup> décembre 1966.

<sup>314</sup> *Revue générale des chemins de fer*, 1970, p. 105. L'article ne précise pas les raisons qui poussent la SNCF à fixer la modulation à un tel niveau.

issus de grandes écoles de commerce, en particulier de l'École des hautes études commerciales de Paris (HEC), en allant directement chercher les étudiants dans les écoles<sup>315</sup>. Aidé par ses nouvelles recrues, il souhaite réorienter commercialement la gestion des chemins de fer, notamment en introduisant le principe de modulation horaire et saisonnière. S'appuyant sur de vastes enquêtes, le service marketing propose une nouvelle analyse de la figure du voyageur. Les usagers de la SNCF ne sont pas une clientèle homogène, mais des « clients » aux attentes et aux besoins diversifiés. C'est pourquoi l'entreprise doit s'efforcer de répondre de manière plus adaptée à la demande de transport, en particulier à celle des voyageurs les plus solvables (Lacôte, 1974, p. 14). Grâce aux connaissances apportées par les travaux de marketing, et dès lors que l'on change de grammaire tarifaire, il est possible d'augmenter les revenus de la SNCF et donc d'équilibrer ses comptes. Pour cela, il faut inciter les clients les plus sensibles aux variations des prix et ceux dont les contraintes horaires sont les plus souples à voyager en heures creuses afin d'aplanir les pics de demande.

Si des expérimentations visant à réduire les prix des billets sur quelques lignes en heures creuses sont menées à partir de 1966, ce premier essai de modulation temporelle donne de mauvais résultats et est rapidement abandonné sur les trains « grandes lignes » (Ribeill, 2009). A la fin des années 1970, la direction de la SNCF semble hésitante sur la stratégie tarifaire à adopter. C'est du moins ce que laisse supposer une campagne de publicité lancée en 1977-1978 et visant à promouvoir les avantages du train face à la voiture. Ces publicités vantent la rapidité, le confort, la sécurité ou encore le caractère « bon marché » du chemin de fer, à un moment où les prix des hydrocarbures sont en forte augmentation<sup>316</sup>. Mais selon la SNCF, le train présente par ailleurs un autre avantage : il permet aux voyageurs d'évaluer à l'avance et avec précision leurs dépenses, le calcul du prix du billet nécessitant simplement de multiplier la distance du trajet effectué par le tarif kilométrique et d'y additionner une

---

<sup>315</sup> Entretien du 22 novembre 2011 avec Jean-Marie Metzler, ancien directeur des trains « grandes lignes » et initiateur du *yield management* à la SNCF.

<sup>316</sup> Dans le cadre de sa campagne « Redécouvrez le train », la SNCF utilise des formules comme « Hésitez-vous à utiliser le train parce qu'il est bon marché ? », « Les pompes à essence cliquent toujours trop vite pour votre portefeuille » ou encore « Nous, c'est 18 centimes du kilomètre. Et vous ? ». En dépit des transformations commerciales de l'entreprise, l'attachement à la mesure et au calcul continuent à imprégner la SNCF, comme en atteste la Figure 13 et une publicité reproduite en annexe de la thèse (Annexe 9).

taxe fixe, comme l'indique la publicité de la Figure 13. *A contrario*, la voiture présente de nombreux coûts cachés et des dépenses incertaines (carburant, péage, vidange, changement de pneus, assurance, vignette...).

Un billet de train vous coûte 18 centimes du kilomètre en deuxième classe, plus une taxe fixe de 2,41 F par voyageur et par trajet, quelle que soit la longueur de celui-ci.

Combien vous coûte votre voiture? Personne n'est mieux placé que vous pour le savoir. Calculez, comparez.

Carburant \_\_\_\_\_

Péages (éventuellement) \_\_\_\_\_

Grassage, Vidange \_\_\_\_\_

Pneus \_\_\_\_\_

Réparations \_\_\_\_\_

Amortissement (crédit...) \_\_\_\_\_

Assurances \_\_\_\_\_

Vignette \_\_\_\_\_

Garage \_\_\_\_\_

Stationnements (éventuellement) \_\_\_\_\_

Total à diviser par le nombre de kilomètres parcourus dans l'année \_\_\_\_\_

Prix au kilomètre \_\_\_\_\_



**SNCF**  
REDECouvrez LE TRAIN.

**Figure 13.** Publicité diffusée en 1978 vantant la simplicité du modèle tarifaire de la SNCF

Source : Archives personnelles.

Quelques mois après la diffusion de cette publication, la SNCF introduit un changement majeur dans sa politique tarifaire, nous rappelant que les entreprises ne sont pas des acteurs collectifs rationnels aux stratégies unifiées. En septembre 1979, à l'initiative de Jean Ravel devenu depuis directeur commercial voyageurs, la SNCF met en place de nouvelles offres commerciales (tarifs *Couples*, *Famille*, *Vermeil 50* et *Séjour*) et un « calendrier tricolore » (cf. Annexe 10). Les créneaux horaires de l'année sont classés en trois couleurs : bleu pour les périodes « creuses », blanc pour les périodes « normales » et rouge pour les heures de pointe. Dans sa symbolique, la nouvelle tarification SNCF évoque le « tarif jaune » et le « tarif vert » mis en place à EDF dans les années 1950. Mais le calendrier tricolore de la SNCF s'inspire en réalité davantage du nuancement tarifaire « bleu-blanc-rouge » mis en place entre 1962 et 1964 par la *Canadian National Railway* pour le transport national de voyageurs, que la SNCF connaît et auquel elle est attentive<sup>317</sup>. Désormais, le prix d'un billet de train varie donc aussi en fonction de la demande de transport sur une tranche horaire ou journalière. Un paramètre a donc été ajouté à l'équation du prix, qui s'écrit désormais :

$$P_{x \rightarrow y} = A + D_{x \rightarrow y} \times C \times \Delta_t$$

où  $\Delta_t$  est un paramètre dont la valeur varie selon la période du calendrier tricolore.

La tarification bleu-blanc-rouge est une innovation commerciale qui semble s'être installée avec peu de remous. La CGT et la CFDT se sont certes à l'occasion levées contre la stratégie commerciale de la SNCF. Mais les expressions syndicales de l'époque reflètent plutôt des préoccupations liées aux réductions des effectifs et aux fermetures de gares et de lignes. Les éventuelles protestations à l'encontre du nouveau paradigme tarifaire n'ont en tout cas pas été structurantes ou constitutives de l'« identité cheminote »<sup>318</sup>. La SNCF ne manque pas d'arguments pour justifier le nouveau tarif : grâce à la modulation horaire, elle gère mieux le réseau et limite les pertes de l'entreprise malgré la concurrence croissante du transport routier, lui permettant ainsi de ne pas augmenter le prix moyen du kilomètre. Par ailleurs,

<sup>317</sup> Depuis au moins les années 1950, des ingénieurs et dirigeants de la SNCF effectuent des missions à l'étranger (en particulier, en Allemagne, aux Etats-Unis, au Canada et au Japon) et importent ou imitent certaines des stratégies des compagnies ferroviaires nationales (Finez, 2013b).

<sup>318</sup> Correspondance du 16 avril 2012 avec un ancien responsable syndical CFDT, puis SUD-Rail à la SNCF.

l'entreprise ferroviaire continue à proposer des billets sans supplément, voire des réductions par rapport aux tarifs précédents, ce qui ouvre la possibilité aux clients les moins fortunés, qui n'auraient en principe pas voyagé, de prendre le train ; mais il faut pour cela accepter de voyager en période creuse (tarif « bleu »). La nouvelle politique des prix de la SNCF met donc en lumière un changement de référentiel de justice économique, basé sur les coûts d'exploitation. Mais avec le développement du projet TGV se présage déjà une nouvelle manière de tarifier, substituant la mesure des coûts à celle de l'« utilité » attribuée au service de transport par chaque voyageur.

#### **4. Le *yield management* : une révolution symbolique**

Le calendrier tricolore permet à la SNCF de dégager des revenus supplémentaires, mais le nouveau dispositif reste très fruste. En effet, les couleurs des périodes calendaires sont fixées annuellement et s'appliquent de manière uniforme à l'ensemble du réseau. La rigidité d'un tel système ne permet donc pas de prendre en compte la diversité des situations qui peuvent apparaître, y compris sur une même ligne. Un Paris-Lyon et un Lyon-Lille seront surtaxés de la même manière le vendredi soir, alors que seul le premier trajet risque d'être encombré. Par ailleurs, fixer le calendrier une fois par an ne laisse aucune place aux aléas. Comment anticiper des facteurs déterminants mais aussi imprévisibles que la météo ? Les équations de prix sont donc amenées à changer. Il reste encore à en dessiner les modalités. Les évolutions les plus notables sont directement liées au TGV, une technologie élaborée en vue de faire face à l'intensification de la concurrence aérienne. A titre indicatif, au cours de la période 1969-1982, le trafic d'Air Inter passe ainsi de un à cinq milliards de voyageurs-kilomètres (Neiertz, 1999, p. 516), la majeure partie des vols se concentrant sur un nombre limité de lignes reliant la capitale à quelques grandes villes de province comme Lyon, Bordeaux, Marseille, Toulouse et Nice.

##### **4.1. L'abandon de l'étalon kilométrique**

En supprimant le principe du barème kilométrique, les réformes des années 1980 marquent un tournant important dans l'histoire de la tarification des chemins de

fer. Un premier accroc voit le jour en 1981 de manière subtile – car invisible et indolore pour les voyageurs –, à l’occasion de la mise en service du premier train à grande vitesse. Pour atteindre des vitesses jamais égalées sur rail, la technologie TGV a besoin de lignes spécifiques. La ligne à grande vitesse (LGV) construite entre Paris et Lyon est plus courte de 87 kilomètres car elle évite la ville de Dijon. Pourtant les voyageurs continuent à payer le même prix qu’en utilisant le tracé classique Paris-Dijon-Lyon. La SNCF souhaite en effet rentabiliser rapidement les investissements liés au développement du projet TGV<sup>319</sup>. En construisant le prix sur la liaison plutôt que sur la longueur du trajet, l’entreprise souligne aussi de manière implicite les limites de la tarification kilométrique, qui fait payer aux voyageurs les incohérences du réseau. Par ailleurs, à certaines heures et durant certains jours de la semaine, le prix du billet est majoré de 20 %. Enfin, comme dans l’aérien, la SNCF met en place un système de réservation obligatoire et payant (+ 8 francs en 1981). Le projet TGV Sud-Est est en effet destiné à reconquérir les clients appartenant aux catégories socioprofessionnelles supérieures. Il est donc hors de question de faire voyager les passagers debout. L’équation du prix d’un billet de train sur la ligne TGV Sud-Est s’écrit ainsi :

$$P_{x \rightarrow y} = p_{x-y} \times N + R$$

où  $p_{x-y}$  est le prix plancher du trajet  $x-y$ ,  $N$  un coefficient égal à 1 en période normale et à 1,2 en période de pointe et  $R$  le prix de réservation de la place dans le train.

La réforme tarifaire qui accompagne le développement du TGV est perçue par les syndicats cheminots comme une attaque à l’encontre du modèle traditionnel d’exploitation commerciale des chemins de fer (cf. Figure 14). Cependant, selon le témoignage d’un responsable syndical de l’époque, elle n’a pas fait l’objet de mobilisations particulières<sup>320</sup>. D’autres complexifications tarifaires suivront au cours

---

<sup>319</sup> Dans un ouvrage paru en 1970, Roger Guibert évoque l’existence de trains rapides auxquels la SNCF a ajouté un supplément qui, selon l’auteur, s’apparente à une forme de « *dépéréquation* » (Guibert, 1970, p. 42). Cependant, contrairement aux TGV, ce supplément ne vise pas à financer les coûts liés au développement de la grande vitesse, mais à « *contenir dans les limites de l’offre la demande particulièrement forte de la clientèle* » (p. 105), la SNCF étant, rappelons-le, contrainte de répondre à la demande de transport. Les modèles de tarification se construisent donc de manière incrémentale : l’innovation de la tarification TGV s’inscrit en partie dans la continuité de la politique tarifaire des trains rapides des années 1960-1970, tout en s’en détachant.

<sup>320</sup> Entretien du 22 juin 2012 avec Didier Le Reste, syndicaliste CGT Cheminots, ancien représentant du personnel au Conseil d’administration de la SNCF.

de la décennie, venant ainsi conforter la nouvelle politique marketing de la SNCF, initialement élaborée pour le TGV Paris-Lyon. En vue de limiter la concurrence du transport aérien sur les longues distances, la SNCF introduit en 1986 le principe de dégressivité du prix du kilomètre sur les « grandes lignes » classiques<sup>321</sup>. Parallèlement, l'entreprise lance le programme *Joker* afin de remplir les trains les moins pleins : les prix ne sont plus liés à la distance mais fixés selon les conditions du marché<sup>322</sup>. Pour bénéficier de tels tarifs, les voyageurs doivent cependant obligatoirement acheter leur billet à l'avance (J-8, J-30, etc.). Puis, autorisée par le nouveau contrat de plan signé avec Etat, la SNCF inaugure le système *Resa 300* à l'occasion du lancement du TGV Atlantique en 1989 : les prix des trains à grande vitesse sont désormais modulés selon quatre niveaux. Les transformations tarifaires des années 1980 participent indéniablement à la redéfinition des services de transport ferroviaire. Si les voyageurs bénéficient d'un plus grand confort (garantie de siège) et de la vitesse du TGV, il n'est désormais plus possible d'accéder aux trains sans avoir préalablement réservé son billet. Ce changement permet à la SNCF de connaître le taux de remplissage de chaque train en temps réel et d'évaluer la sensibilité des clients aux prix, autant de données au cœur du système de tarification naissant : le *yield management*.

---

<sup>321</sup> Ce système tarifaire continue aujourd'hui à exister pour la fixation des prix des Trains d'équilibre des territoires (TET), qui sont des trains nationaux dont l'exploitation est financée par l'Etat.

<sup>322</sup> Si, à partir des années 1980, la SNCF abandonne l'étalon kilométrique pour les lignes TGV, le tarif de base de chaque liaison reste encadré par l'Etat. Le prix maximal d'un billet de 2<sup>de</sup> classe ne peut, en particulier, pas dépasser un certain seuil, encore aujourd'hui calculé à partir de la distance entre les deux gares. En revanche, la tarification des billets TGV 1<sup>re</sup> classe est complètement libre (Perennes, 2012).

**Figure 14.** Recto d'un tract diffusé par la CFDT–FGTE Cheminots, juillet-août 1981

*Sources* : Archives personnelles de Christian Mahieux, ancien responsable syndical à la SNCF.

## 4.2. Aux origines du *yield management* : importation et mise en pratique

A la fin des années 1980, désireux de « dépolvéier » une SNCF jugée vieillissante au regard du fonctionnement de l'économie française, mais également convaincus de la libéralisation prochaine des chemins de fer européens et de la massification du transport aérien, quelques cadres dirigeants souhaitent renforcer l'orientation commerciale de l'entreprise. Le directeur de la branche voyageurs de la SNCF, Jean Marie-Metzler<sup>323</sup>, décide ainsi de mettre en place une nouvelle équipe de travail : le Groupe de recherche Long Terme (GLT). La composition et l'organisation de cette équipe d'une dizaine de personnes contrastent avec la culture professionnelle et l'esprit cheminot de l'époque. Le GLT est une structure souple, informelle et qui n'apparaît pas dans l'organigramme de l'entreprise, alors que la SNCF est réputée être fortement bureaucratique. Autre « curiosité », les membres du groupe ont été recrutés en grande partie à l'extérieur de la SNCF, l'idée étant que l'apport de « sang neuf » favoriserait l'émergence de nouvelles idées. Les managers du GLT sont jeunes (en moyenne une trentaine d'années), souvent diplômés d'écoles de commerce et sont en partie issus d'entreprises du secteur privé. Enfin, et c'est sans doute là l'essentiel, les membres de l'équipe ont une vision plus concurrentielle et plus compétitive de l'activité. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils ont été recrutés.

Le GLT souhaite proposer un profond bouleversement des modèles de prix en vigueur à la SNCF. Différentes possibilités sont étudiées, parmi lesquelles une intensification de la tarification au coût marginal, une tarification « au prix de marché », ou encore la mise en place d'un système *yield management*. C'est cette dernière solution, considérée comme la plus innovante, qui sera retenue<sup>324</sup>. Le *yield management* est un dispositif de tarification apparu dans le transport aérien aux Etats-

---

<sup>323</sup> Les dispositions étant au principe des prises de position, un détour sur la trajectoire du directeur de la SNCF s'impose. Diplômé de l'Ecole polytechnique et membre du corps des Ponts et chaussées, Jean-Marie Metzler entre à la SNCF en 1967 et fait sa carrière dans le cadre du projet TGV Sud-Est, qu'il coordonne. Entre 1983 et 1986, il quitte la SNCF et fait un court passage dans l'entreprise Schneider pour laquelle il mène divers chantiers à l'étranger, avant de revenir dans l'entreprise publique. Son expérience dans l'industrie privée aurait eu une influence déterminante sur sa stratégie à la direction commerciale de la SNCF (Dumont, 1998).

<sup>324</sup> Entretien du 21 novembre 2011 avec Georges Vialle, ancien manager du GLT puis responsable marketing à la SNCF.

Unis dans une situation de concurrence exacerbée<sup>325</sup>. Jusque dans les années 1970, les compagnies comme *American Airlines*, *Delta Airlines* ou *TWA* détiennent chacune le monopole des lignes qu'elles exploitent. Les conditions d'exploitation des entreprises aériennes (prix des billets et trajets proposés) sont alors fortement encadrées par l'Etat fédéral, une situation qui n'est pas sans rappeler le fonctionnement des chemins de fer français, à la différence que les compagnies aériennes n'étaient pas des entreprises publiques. Au début des années 1980, la déréglementation du secteur aérien bouleverse néanmoins en profondeur l'organisation de l'industrie. De nouvelles entreprises aériennes de petite taille, plus souples et composées d'un personnel jeune et moins bien rémunéré viennent concurrencer les grandes compagnies, qui voient alors leur chiffre d'affaires s'éroder. En réaction, la plupart d'entre elles se lancent dans une guerre des prix. Cette stratégie ne produit pas les effets escomptés puisque, même avec un remplissage maximum des avions, les grandes compagnies continuent à perdre de l'argent. Par ailleurs, sur certaines lignes, les clients d'affaires habitués à voyager fréquemment en avion et achetant leurs billets quelques heures avant le départ du vol se voient refuser l'embarquement du fait du manque de place. La plupart d'entre eux sont pourtant prêts à payer un prix supérieur à celui proposé par les compagnies. C'est dans ce contexte particulier que naît d'abord à *Delta Airlines*, puis rapidement sous une forme plus élaborée à *American Airlines*, le *revenue management* ou *yield management*<sup>326</sup>.

Jusqu'alors, au sein de chaque compagnie, les prix des billets étaient fixés par des employés équipés d'un seul « dispositif » : leur intime conviction. Les possibilités

---

<sup>325</sup> L'histoire de la naissance du *yield management* est bien documentée (Smith, Leimkuhler et Darrow, 1992 ; Cross, 1997 ; Talluri et Ryzin, 2005 ; Boyd, 2007). En revanche, malgré le caractère prometteur d'une étude sociologique qui serait entièrement consacrée au *yield management*, il existe encore peu de travaux sur le sujet. Dans la dernière édition de son ouvrage *La sociologie économique*, Philippe Steiner consacre un passage à ce dispositif de prix particulier (Steiner, 2011, p. 91-92). Par ailleurs, une thèse de sociologie sur le *yield management* est en cours et a récemment fait l'objet d'un premier *working paper* (Pigounidès, 2013). Soulignons également l'existence des travaux de Nathalie Mitev (Mitev, 2004), qui traitent des difficultés de mise en place du système de réservation SOCRATE – dont le *yield management* est l'un des volets – à la SNCF, sous l'angle de la sociologie du management des technologies de l'information.

<sup>326</sup> Notons cependant que le *yield management* n'apparaît pas *ex nihilo*, mais s'inscrit dans la continuité de nouvelles stratégies tarifaires apparues au Royaume-Uni dans les années 1970 : en réponse aux transformations des règles de la concurrence du secteur aérien, des modèles mathématiques de prévision de la demande sont développés au sein de la compagnie BOAC (*British Overseas Airways Corporation*) (Pigounidès, 2013).

ouvertes par le développement des technologies de l'information dans le système aérien changent néanmoins la donne. La compagnie *Delta Airlines* dépense 2 millions de dollars pour réorganiser son système de réservation et tenter de « *vendre le bon produit au bon client, au bon moment et au bon prix* » (Cross, 1997, p. 3). Grâce à cet investissement, les revenus de l'entreprise progressent de 300 millions de dollars au titre de l'année 1984, soit une croissance de 100 % de ses résultats annuels. Plus ambitieuse encore, *American Airlines* met en place entre 1985 et 1988 DINAMO (*Dynamic Inventory Allocation and Maintenance Optimizer*), le premier système véritablement automatisé de *yield management*<sup>327</sup>. En trois ans, les revenus supplémentaires générés grâce à ce dispositif atteignent 1,4 milliard de dollars (Smith *et al.*, 1992). Le *yield management* est né. On dit de cette nouvelle arme stratégique qu'elle est transposable dans tous les secteurs où les coûts fixes sont élevés et qui sont confrontés à des fluctuations de la demande.

Quand Jean-Marie Metzler décide en 1987 de doter la SNCF d'un système *yield management*, l'outil tarifaire est quasiment inconnu en France<sup>328</sup>. Aucune entreprise française n'a encore fait l'expérience d'un tel dispositif, encore moins dans une entreprise du secteur public. Quelques membres du Groupe de recherche Long Terme sont alors envoyés en mission aux Etats-Unis. L'objectif de ce voyage est d'acheter un système informatique de réservation et de gestion des capacités en vue de le transposer dans les chemins de fer français à l'occasion de l'inauguration prochaine de la ligne TGV Nord. C'est finalement vers *American Airlines* que la SNCF se tourne pour développer SOCRATE (Système Offrant à la Clientèle des Réservations d'Affaires et de Tourisme en Europe)<sup>329</sup>. Il reste encore à convaincre la direction de l'entreprise de l'intérêt d'acheter un tel système.

---

<sup>327</sup> La plupart des prix de vente des billets sont fixés par des algorithmes, ce qui permet aux tarificateurs de se pencher attentivement sur les vols où la demande est complexe à modéliser.

<sup>328</sup> La première thèse sur le *yield management* est soutenue en 1987 au MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) par Peter Belobaba (1987). Le premier ouvrage sur le sujet paraît deux ans plus tard, sous la plume de deux managers du GLT (Daudel et Vialle, 1989). Il est traduit et publié en anglais en 1994 (Daudel et Vialle, 1994).

<sup>329</sup> SOCRATE est composé de *Thalès* et *Aristote*, deux logiciels clés pour la tarification *yield management*. *Thalès* optimise l'allocation des places en s'appuyant sur *Aristote*, un outil qui permet d'archiver et d'analyser les informations sur les trafics passés.

En 1988, le projet SOCRATE est porté au niveau de la direction générale et du conseil d'administration de la SNCF par Jean-Marie Metzler, qui doit justifier de l'intérêt pour l'entreprise de changer de modèle tarifaire. Il n'y eut pas d'opposition de la part de l'état-major de l'entreprise, mais plutôt une sorte d'immobilisme face à une technique inconnue, dont on ignorait les effets concrets. En s'appuyant sur un premier modèle économétrique ainsi que sur une étude commandée à un cabinet international de conseil en stratégie, pratique rare voire inexistante dans la SNCF de l'époque, le GLT met en avant les revenus supplémentaires qu'apporterait une profonde réforme de la tarification : « *Nous avons montré que la mise en place d'un système yield permettrait une amélioration de la marge de l'ordre de 4 % par rapport à la tarification existante, imparfaite, compliquée, avec de nombreuses exceptions. C'était suffisant pour contrebalancer les coûts du projet SOCRATE, qui impliquait tout de même un changement en profondeur du système de distribution des billets* »<sup>330</sup>.

Les propriétés sociales de Jean-Marie Metzler auraient facilité les négociations avec la direction de l'entreprise<sup>331</sup>. Le directeur « grandes lignes » a en effet réalisé presque toute sa carrière à la SNCF et a participé activement à la naissance du TGV, projet considéré dans l'entreprise comme une prouesse technologique et une réussite économique. Il bénéficie à ce titre d'une légitimité certaine auprès des membres de l'état-major. Par ailleurs, à l'instar du directeur général et de trois des quatre directeurs généraux adjoints de la SNCF, Jean-Marie Metzler est un X-Ponts<sup>332</sup>. Il bénéficie à ce titre d'une forme de « solidarité limitée » qui existe entre les membres des grands corps et les anciens élèves de certaines grandes écoles (Finez et Comet, 2011), mais aussi d'un pouvoir symbolique l'autorisant à proposer une redéfinition du système de tarification des billets de train. L'élaboration du projet SOCRATE (1988-1993) correspond par ailleurs à l'arrivée à la tête de la SNCF d'une nouvelle génération de dirigeants – aux profils scolaires plus divers, souvent diplômés de l'ENA ou de grandes écoles de commerce, parfois issus du secteur privé – particulièrement favorables à la réussite financière de l'entreprise (Finez, 2012).

---

<sup>330</sup> Entretien du 21 novembre 2011 avec Georges Vialle.

<sup>331</sup> Entretien avec un ancien responsable du GLT (novembre 2011).

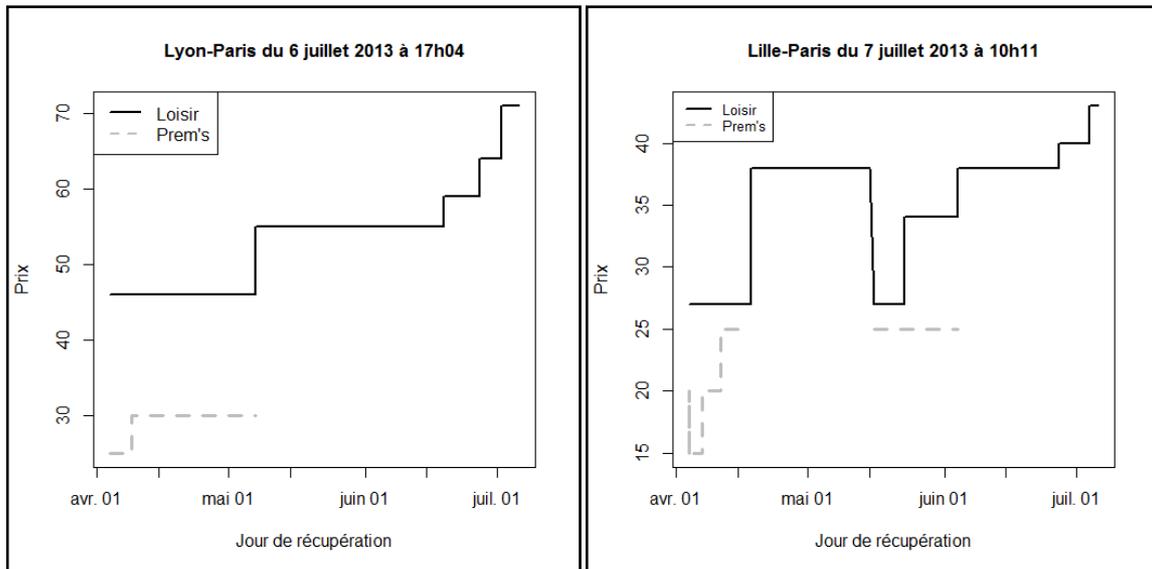
<sup>332</sup> Le quatrième directeur général adjoint étant diplômé de l'Ecole polytechnique et de l'ENA.

La mise en place du système *yield management* sur la LGV Nord en 1993 reprend en partie le modèle tarifaire du TGV Paris-Lyon. Le prix des billets de train est calculé à partir d'un tarif plancher pour chaque liaison ferroviaire, basé sur la captivité du micromarché. A ce tarif de base s'additionne un supplément en cas de circulation en période de pointe, ainsi qu'un prix fixe de réservation. Le système *yield management* introduit en outre des contingents de places à tarifs réduits dont la taille varie selon le niveau de remplissage du train, le moment d'achat du billet et les prix proposés par la concurrence. Les niveaux de prix dépendent aussi d'une série de critères : possibilité de rembourser le billet ou de l'échanger (avec ou sans frais), possession d'une carte commerciale, etc. Enfin, la SNCF pratique une politique de surréservation : il s'agit de vendre un nombre de places supérieur à la capacité disponible du train, sachant qu'une partie des voyageurs ne se présenteront pas lors du départ.

La fixation des prix s'appuie sur le travail d'une équipe dont les effectifs avoisinent les cinquante personnes en 2012. Basés à La Défense, les *yield managers* du Centre d'optimisation commerciale ajustent en temps réel les prix des billets en s'appuyant sur des algorithmes informatiques sans cesse complexifiés. Leur métier consiste à optimiser le taux de remplissage des trains, tout en faisant en sorte que le prix des billets se rapproche le plus possible de la somme maximum que chaque consommateur est prêt à payer pour voyager. Il s'agit par ailleurs de donner la priorité aux clients les plus solvables, en particulier ceux qui voyagent dans un cadre professionnel, sans pour autant se priver des revenus qu'apportent les autres voyageurs (les jeunes, les familles, les personnes aux revenus les plus modestes, etc.). Le *yield management*, technique de tarification rapidement généralisée à l'ensemble des TGV puis aux trains Corail dans les années 2000, vise donc à maximiser les revenus de l'entreprise, en faisant varier les prix à la hausse, parfois également à la baisse (cf. Figure 15)<sup>333</sup>.

---

<sup>333</sup> La SNCF dit ne pas baisser ses prix, afin d'éviter les « prophéties auto-réalisatrices » (les clients attendent que les prix baissent, provoquant une baisse de la demande et, par conséquent, une baisse des prix).



**Figure 15.** Evolution temporelle des prix de vente des billets de deux TGV

*Source :* Les données sont issues d'un travail de collecte de prix réalisé entre avril et juillet 2013 à l'aide d'un « robot » informatique programmé par Thomas Delclite, dans le cadre d'une recherche en cours (Delclite et Finez, 2013, 2014). Le robot a permis de collecter et de structurer 1 418 681 « données-prix » portant sur 1014 trains ayant circulé sur le réseau au cours de juillet 2013.

*Lecture :* Le graphique représente l'évolution des prix des billets Loisir et Prem's des TGV Lyon-Paris du 6 juillet 2013 à 17h04 (à droite) et Lille-Paris du 7 juillet 2013 à 10h11 (à gauche). Les billets ont été mis en vente dans les gares SNCF et sur le site web voyages-sncf.com à partir de début avril. Le graphique de droite illustre le cas où les prix évoluent uniquement à la hausse (les billets Prem's, en quantité limitée, disparaissent au cours du mois de mai). Le graphique de gauche montre que la SNCF baisse parfois ses prix, mais également qu'elle réintroduit des billets Prem's (billets à tarif réduit) au cours de la période de vente, de manière adapter son offre à la demande de transport.

Il est difficile de connaître la marge supplémentaire que permet effectivement de dégager le *yield management*. Les propos du directeur du Centre d'optimisation commerciale sont néanmoins éclairants quant au rôle stratégique qu'occupe la tarification en temps réel pour l'entreprise : « Une fois mis en place, le yield management ne coûte pas cher à faire fonctionner. [...] Quand on gagne un euro de chiffre d'affaires en plus, c'est presque un euro marginal. Cet euro se transforme quasi intégralement en marge ! Vous voyez l'effet de levier ? Un point de chiffre d'affaires représente environ 50 millions d'euros pour le TGV. Donc un point, ça peut paraître petit, mais si on le ramène à la marge de l'entreprise, ça représente en fait

énormément. [...] Vous dire combien permet de dégager en plus le *yield management*, c'est une réponse que je ne vous donnerai pas. Je peux en revanche vous dire qu'il est communément admis que, grâce à ces techniques, les opérateurs peuvent augmenter leur revenu dans une échelle de 3 à 10 %. Après, ça dépend des techniques employées, de la maturité du marché, des niveaux de gamme, etc. [...] Nous, dans le domaine ferroviaire, on est sans doute les numéros un dans le monde, devant Virgin et Amtrak »<sup>334</sup>.

### 4.3. Le *yield management* comme nouveau principe de justice

Lors de la mise en place du *yield management*, les syndicats protestent contre ce qu'ils estiment être une « *tarification de classe* »<sup>335</sup>. Le nouveau système tarifaire empêche en effet les clients les moins fortunés de voyager durant les heures de pointe, favorisant ainsi la segmentation sociale. Certains syndicats, comme la CGT, soulignent par ailleurs que la suppression de l'étalon kilométrique revient à saper les « *fondements historiques* » du principe de justice en matière de transport ferroviaire<sup>336</sup>. Le président de la SNCF de l'époque, Jacques Fournier, affirme au contraire que les innovations tarifaires s'inscrivent dans des transformations plus vastes qui touchent les services publics en réseau (électricité, téléphone) et que le principe sur lequel repose le *yield management* est « *analogue à celui qui avait présidé à l'instauration du calendrier tricolore* » (Fournier, 1993, p. 51-52). Il n'y a donc pas lieu de s'inquiéter des effets de l'introduction de SOCRATE.

Il est vrai que le caractère incrémental des innovations et l'hybridation des modèles de prix qui en découlent peuvent donner l'illusion d'une forme de continuité entre la tarification bleu-blanc-rouge et le *yield management*<sup>337</sup>. En réalité, les fondements des deux modèles tarifaires divergent profondément, tant en ce qui

---

<sup>334</sup> Entretien du 27 septembre 2011 avec Olivier Sanz, alors directeur du *yield management* à la SNCF.

<sup>335</sup> « Une nouvelle technologie au service d'une politique tarifaire de classe », *Journal de la fédération CFDT*, juin 1990, p. 4-5.

<sup>336</sup> Entretien du 22 juin 2012 avec Didier Le Reste, ancien responsable de la CGT Cheminots.

<sup>337</sup> Nous nous référons en particulier ici à la politique de prix de la SNCF dans les années 1980, encore imprégnée du paradigme du coût marginal, mais qui commence à s'intéresser aux capacités contributives différenciées des clients.

concerne la nature des opérations métrologiques permettant de fixer la valeur des billets de train que du point de vue des objectifs de gestion auxquels ils répondent. L'adoption du *yield management* signifie l'abandon d'un prix calculé à partir des coûts, au profit d'une tarification basée uniquement sur l'utilité qu'accordent les voyageurs au service de transport. Par ailleurs, le nouveau système tarifaire a bien vocation à générer des profits et ne vise pas simplement à équilibrer les comptes de l'entreprise<sup>338</sup>. Une brochure récemment éditée par le Centre d'optimisation commerciale présentant le métier d'« analyste *revenue management* » l'indique clairement : « Chez SNCF, votre rôle est d'optimiser les recettes et le remplissage d'un portefeuille de trains dont vous avez la charge (15 à 20 trains par jour, soit 150 millions d'euros de chiffre d'affaires en moyenne) ». Le *yield management* est donc un changement de paradigme tarifaire, et non pas une simple automatisation de la discrimination des prix telle qu'elle existait dans les années 1970 et qui aurait été rendue possible par le développement des technologies de l'information.

Il serait cependant erroné de croire que l'introduction du *yield management* à la SNCF et son essor au cours des deux dernières décennies a pu faire l'économie des débats autour de sa compatibilité avec le principe de service public. Comme pour la tarification au coût marginal, l'adoption du nouveau dispositif de prix s'accompagne d'un travail de justification morale. Le *yield management* « n'est pas, par essence, contraire aux intérêts du consommateur et au service public, bien au contraire », déclare ainsi un récent rapport parlementaire (Mariton, 2008, p. 39), confirmant un avis du Conseil d'Etat de 1993, qui reconnaissait la nécessité pour la SNCF d'abandonner la « référence kilométrique » et de moduler ses prix afin d'« améliorer la rentabilité du service en fonction des caractéristiques particulières de la clientèle »<sup>339</sup>. En s'appuyant sur une courbe de demande prix-quantité, il est aisé de montrer que la discrimination tarifaire permet potentiellement de satisfaire davantage de consommateurs que si le prix était unique (péréquation) ou peu modulé (tarification tricolore). Ce faisant, le *yield management* peut contribuer à une forme d'accroissement du bien-être des individus dans la société.

---

<sup>338</sup> En 2005, le président de la SNCF Louis Gallois déclarait ainsi que le système de péréquation entre activités déficitaires et bénéficiaires est « le fruit du monopole » et que, « à partir du moment où il n'y a plus de monopole, il n'y a plus de péréquation » (Gallois, 2005, p. 73).

<sup>339</sup> Conseil d'Etat, avis « Tarification de la SNCF », n° 353605, 24 juin 1993.

De telles analyses font écho à la position défendue par la direction générale de la SNCF et par le GLT. Le président Jacques Fournier affirme que si les prix des billets « *s'étagent sur une gamme suffisamment large, [...] [il n'y a pas lieu de] les critiquer du point de vue de la lutte contre les inégalités sociales* » (Fournier, 1993, p. 52). Pour Jean-Marie Metzler, la SNCF est une organisation productive qui, à l'instar des autres entreprises, publiques ou privées, doit s'adapter à l'évolution des comportements et des mentalités : « *le client change. Il est plus exigeant, il est meilleur consommateur* » et tend même à se comporter comme un « *homo œconomicus parfait* »<sup>340</sup>. Il est donc nécessaire que l'entreprise s'adapte et cherche à répondre de manière rationnelle – étant entendu que l'on parle ici de « rationalité économique » – aux demandes des voyageurs. Il y a en filigrane d'un tel discours un vieux principe issu de l'économie politique libérale (Smith, 1776), qui veut que la rencontre des intérêts particuliers (ceux des voyageurs, qui souhaitent minimiser leurs dépenses, mais aussi ceux de la SNCF, qui doit chercher à maximiser ses profits) concoure à l'intérêt général. Car c'est bien de l'*intérêt général*, défini comme la satisfaction du plus grand nombre, qu'il est question : Jean-Marie Metzler, en tant que polytechnicien et membre du corps des Ponts et chaussées, s'en voulant l'un des fervents défenseurs<sup>341</sup>.

Il est à ce titre intéressant de noter que le *yield management* est une application de la théorie de la tarification à l'utilité formulée par Jules Dupuit au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle (Dupuit, 1844)<sup>342</sup>. Selon cet ingénieur des Ponts et chaussées, la tarification différentielle, qui consiste à exiger de chaque utilisateur du réseau la contribution maximale qu'il est prêt à payer, permet de répondre aux besoins du plus grand nombre<sup>343</sup>. A l'époque où elle est énoncée, la théorie utilitariste de Jules Dupuit a peu de succès auprès des ingénieurs d'Etat en charge de la réglementation des

---

<sup>340</sup> *Le Monde*, 25 octobre 1988, p. 45.

<sup>341</sup> Entretien du 22 novembre 2011 avec Jean-Marie Metzler.

<sup>342</sup> Nous partageons à ce titre le constat des économistes des transports Alain Bonnafous et Luc Baumstark, qui affirment que Dupuit a anticipé « de 150 ans la découverte par la SNCF du *yield management* » (Bonnafous et Baumstark, 2000). Encore est-il nécessaire de préciser que la SNCF a importé une technique de tarification plus qu'elle ne l'a « découverte ».

<sup>343</sup> L'ingénieur précise ainsi : « *J'ai parlé plus haut des ruses de l'éditeur qui parvient à faire payer son ouvrage à des prix différents, de celles du directeur de spectacle qui parvient à remplir sa salle par la combinaison de son tarif. Je dirais à celui qui exploite un chemin de fer : faites comme eux* » (Dupuit, 1849).

chemins de fer (Ribeill, 1993). Les recommandations qui en découlent sont en effet jugées contraires à leur morale économique. Ceux-ci considèrent que la tarification doit être basée sur les dépenses d'exploitation afin de se conformer aux principes de calcul de la mécanique industrielle (Grall, 2003, p. 386). L'adoption d'une tarification en temps réel à la SNCF en 1993 constitue donc une *mise en pratique* d'un vieux principe de justice utilitariste en matière d'accès aux transports, une « morale supérieure » (Vatin, 2002) restée à l'état de théorie pendant près d'un siècle et demi.

Le changement de paradigme est cependant aussi à réinscrire dans le processus historique d'autonomisation de la SNCF à l'égard de sa tutelle. Il est vrai que, aujourd'hui encore, l'Etat est censé contrôler la politique tarifaire de l'entreprise : les prix ne doivent pas dépasser les taquets qui ont été fixés (Perennes, 2012). Un trop grand écart – qui reste à l'appréciation de la puissance publique – entre les billets les plus chers et les moins chers serait jugé contraire aux principes du service public. En 2008, le prix d'une même place physique dans un TGV pouvait varier de 1 à 3 (Mariton, 2008, p. 39). Les évolutions récentes de la politique marketing de la SNCF, favorisées par l'adoption en 2011 d'un décret octroyant à l'entreprise une plus grande liberté tarifaire<sup>344</sup>, s'accompagnent cependant d'une augmentation de la *dispersion* des prix.

On peut en outre douter de l'existence d'une véritable politique de régulation tarifaire de la part de la tutelle étatique, en particulier en ce qui concerne la *fluctuation* des prix entre les taquets minimum et maximum. De l'avis d'un haut fonctionnaire qui fut chargé du contrôle des prix au ministère des Transports, l'Etat n'a pas à s'immiscer dans la politique tarifaire « grandes lignes » de la SNCF. Et, d'ailleurs, il ne le fait pas : à la fin des années 2000, « on recevait un document Excel. On l'ouvrait, on jetait un coup d'œil et c'est tout. On ne contrôlait rien en fait. [...] Je ne vois d'ailleurs pas pourquoi l'Etat contrôlerait les prix. Pour moi, une grande partie des activités de la SNCF dont l'activité TGV, c'est comme du privé. [...] L'Etat doit se comporter comme un actionnaire »<sup>345</sup>. Le discours de ce haut fonctionnaire, occupant aujourd'hui un poste élevé à la SNCF, est tout autant symptomatique de l'évolution

---

<sup>344</sup> Décret n° 2011-914 du 29 juillet 2011 portant approbation de modifications du *Cahier des charges de la Société nationale des chemins de fer français*.

<sup>345</sup> Entretien du 19 juin 2012.

des mentalités des élites du secteur que du renforcement des rapports contractuels entre la compagnie ferroviaire et l'Etat. La puissance publique, devenue « Etat-actionnaire » (Delion, 2007), incite les entreprises publiques à générer des bénéfices. Ainsi peut-elle limiter l'aide financière qu'elle leur apporte, voire récupérer des « dividendes » auprès de celles qui font des profits. Entre 2008 et 2013, la SNCF a ainsi versé près de 800 millions d'euros à l'Etat.

## Conclusion

Par-delà les multiples réformes de la tarification ferroviaire, instaurées de manière incrémentale depuis 1938, se dégagent trois paradigmes structurants. Le premier modèle, qui préexiste à la SNCF, fixe le prix des billets en fonction de la distance parcourue. Puis, au cours des décennies d'après-guerre, la tarification kilométrique uniforme est lentement abandonnée au profit d'un nouveau principe : le prix d'un billet doit désormais s'approcher le plus possible des coûts d'exploitation. Enfin, dans les années 1980-1990, la tarification au coût marginal est remplacée par le *yield management*, système de prix basé sur l'utilité qu'attribuent les voyageurs au service de transport.

Les transformations tarifaires de la SNCF résultent du travail de quelques entrepreneurs d'économicité qui agissent dans des contextes politiques, concurrentiels, sociaux mais aussi techniques qui définissent l'espace des possibles des équations tarifaires qu'ils proposent. Sans le développement du transport routier et aérien au cours de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle et la crainte de l'ouverture à la concurrence des marchés ferroviaires européens dans les années 1980, sans la transformation des catégories de pensée des élites de l'Etat et le processus de rationalisation de la gestion des entreprises publiques, sans l'évolution des rapports de force au sein de l'état-major de la SNCF, la question du financement des chemins de fer français aurait été posée d'une tout autre manière et les réponses apportées d'une autre nature. Les motivations et la capacité d'action des faiseurs de prix doivent être cherchées du côté de leurs propriétés sociales. Les innovateurs tarifaires sont des acteurs allogènes et des dirigeants « maison » dont les profils et les idées sont *relativement* singuliers au regard des normes et des représentations de la SNCF d'alors. Boiteux et Hutter sont

des ingénieurs formés à l'économie mathématique et convaincus par la théorie allaisienne du rendement social ; Metzler et l'équipe du GLT sont imprégnés des valeurs qui prévalent dans le secteur privé. La *singularité* des profils sociaux des entrepreneurs d'économicité – laquelle, *a priori*, limite leur capacité d'influence – est compensée par les liens qu'ils entretiennent avec certains dirigeants ou par le fait qu'ils occupent eux-mêmes une position élevée dans le secteur.

Notre analyse socio-historique de la tarification insiste sur le rôle essentiel de la discipline économique dans le processus d'adoption et de justification des nouvelles équations de prix. Les faiseurs de prix de la SNCF mobilisent la science économique *lato sensu* afin de démontrer que les formes d'économicité qu'ils portent sont à la fois bénéfiques pour les voyageurs, la SNCF et l'Etat. A l'origine, le tarif kilométrique repose sur un principe de justice marchande classique : pour un même service, il est juste de faire payer un prix identique à l'ensemble des utilisateurs du réseau. Dans sa théorie du rendement social, Maurice Allais met en lumière les effets pervers d'un prix proportionnel à la distance et propose d'adopter une tarification au coût marginal. Celle-ci est destinée à guider les voyageurs vers les consommations les plus adaptées à l'intérêt général et à favoriser l'équilibre budgétaire de la SNCF. Adossé au développement de l'informatique, le système *yield management* rend opérationnelle une tarification basée sur l'utilité différente qu'accordent les voyageurs à un même service. Le *yield management* permet d'élargir la clientèle de la SNCF et d'engranger chaque année des bénéfices supplémentaires. Ces deux requalifications successives de l'intérêt général s'accompagnent d'une redéfinition du principe de service public de transport.

Près de vingt ans après la mise en place de SOCRATE, les réformes tarifaires des chemins de fer français sont loin d'être terminées. Nous avons retracé finement les transformations de la tarification du transport national de voyageurs. Reste maintenant à savoir comment ont évolué et évolueront parallèlement les systèmes de prix des autres marchés ferroviaires (fret ferroviaire, transport international et régional de voyageurs), confrontés eux aussi, ces dernières années, à une intensification de la concurrence intra- et intermodale. Par ailleurs, la création de RFF (devenu depuis SNCF Réseau) dans le cadre de la libéralisation européenne du secteur ferroviaire pose désormais la question de la tarification de l'usage de l'infrastructure.

Historiquement, l'accès au réseau est gratuit et repose sur un principe simple : les trains de voyageurs sont prioritaires sur ceux qui transportent des marchandises. L'ouverture progressive des marchés fait cependant basculer la gestion des sillons ferroviaires du « monde de l'ingénieur » à celui des économistes (Crozet, 2012, p. 222-224). Deux « vérités » économiques s'opposent aujourd'hui. Certains experts estiment que la politique de péage ferroviaire doit permettre de couvrir l'ensemble des coûts et que le prix des sillons doit être fixé de manière à sélectionner les trafics en fonction des dispositions des utilisateurs à payer. D'autres, davantage attachés à ce que la concurrence soit effective – conformément aux recommandations de la Commission européenne –, affirment qu'une tarification au coût complet aurait un effet dissuasif sur les nouveaux entrants qui viendraient concurrencer la SNCF. C'est la raison pour laquelle il serait préférable de tarifer au coût marginal, les pertes inhérentes devant être comblées par l'Etat.

L'histoire de la tarification ferroviaire est assurément une histoire de la complexification des modèles de prix. Le *yield management* transforme profondément les conditions de rencontre entre l'offre et la demande, les clients potentiels en situation d'asymétrie d'informations s'affrontant aux puissants algorithmes du Centre d'optimisation commerciale. Les voyageurs semblent s'être accommodés de cette situation et avoir intériorisé le fait qu'il est possible de circuler sur le réseau à moindre prix à condition de passer du temps devant son ordinateur, d'être certain de ne pas changer d'avis (les billets les moins chers sont non échangeables et non remboursables), d'être flexible dans ses horaires, d'anticiper l'évolution probable du prix des billets d'un jour à l'autre, etc. Dès lors, le dispositif *yield management* – dont le fonctionnement et le principe sont basés sur l'hypothèse standard de *l'homo œconomicus* – a-t-il eu des « effets de théorie » (Garcia, 1986) sur le comportement des voyageurs ? Dans quelle mesure la logique calculatoire nécessaire à l'achat de son titre de transport transforme-t-elle les usagers des transports en consommateurs rationnels ? A défaut de données nous permettant d'émettre des hypothèses solides, de telles interrogations demeurent pour l'instant sans réponse. Elles constituent toutefois une perspective de recherche stimulante pour qui veut comprendre comment réagit et se restructure la demande face aux évolutions de l'offre de service de la SNCF, dont le prix est l'une des composantes.



## Conclusion générale

Cette thèse, consacrée aux transformations des pratiques et des représentations de l'économie ferroviaire en France, visait à dénaturiser une série d'idées reçues. D'abord, contre l'idée selon laquelle la libéralisation du rail marquerait la fin du monopole de la SNCF sur les transports de personnes et de marchandises, nous avons montré comment l'entreprise a dû, de longue date, composer avec la concurrence de la route, puis celle de l'aérien. Ensuite, contre celle selon laquelle les transformations marchandes des chemins de fer seraient imposées de l'extérieur, par les institutions européennes, nos analyses ont révélé la dimension nationale du changement, impulsé par certaines élites de l'Etat et relayé par des dirigeants de la SNCF. Enfin, contre l'idée selon laquelle ces changements témoigneraient de la remise en cause d'un monde, celui du service public ferroviaire protégé du marché, nous nous sommes efforcé de montrer comment les logiques de financement, d'encadrement et d'organisation des chemins de fer n'ont eu de cesse d'évoluer au cours des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Contre le mythe d'un service public immuable, contre une approche cataclysmique et exogène des changements économiques et contre une vision restreinte de la concurrence, nous avons entrepris d'étudier l'économie ferroviaire sous un angle socio-historique, en débutant l'analyse au moment de la pose des premiers rails, et en descendant le fil de l'histoire du secteur jusqu'aux années les plus récentes. Il ne s'agissait pas de nier les spécificités des mutations récentes des chemins de fer français – à commencer par la séparation de la gestion de l'infrastructure ferroviaire de son exploitation et la naissance d'une concurrence « sur le rail » –, mais plutôt de les réinscrire dans une dynamique de moyen et long terme.

Notre travail entendait également faire la sociogenèse et retracer la généalogie des représentations et des logiques d'actions économiques à l'œuvre dans les chemins de fer du pays.

Afin d'insister sur la relative pérennité des formes sociales observées, nous avons considéré l'économie ferroviaire comme résultant d'un principe d'institutionnalisation. Une fois constitués, les cadres juridiques (les lois et les réglementations encadrant le secteur) et sociaux (les représentations sociales génératrices de pratiques et les rapports de force entre les acteurs) jouent un rôle stabilisateur. Mais s'il existe des principes ou des règles qui, (presque) tout au long de l'histoire du secteur, sont au cœur de l'organisation des chemins de fer, l'analyse montre que leurs significations et leurs conditions de mise en pratique varient fortement selon les époques et les activités ferroviaires considérées. Cela est particulièrement visible à propos du « service public », notion flottante dont nous avons rappelé à plusieurs reprises qu'elle n'a jamais fait l'objet d'une définition juridiquement codifiée.

A l'origine, le terme « service public » renvoyait aux tarifs préférentiels dont bénéficiaient les militaires et certains fonctionnaires pour circuler sur le réseau : la notion s'apparentait alors à une charge que devaient les compagnies privées à l'Etat, lequel incarne l'intérêt public, en contrepartie de monopoles d'exploitation régionaux. Au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, la notion prend une tout autre signification : elle désigne l'ensemble de règles établies pour protéger le « public » (les chargeurs et les voyageurs) des risques d'abus des compagnies de chemins de fer dominant le secteur des transports. Si la nationalisation des chemins de fer français en 1938 conforte cette définition du service public, l'essor du transport routier au lendemain de la Seconde Guerre mondiale questionne son aire d'application : au nom du principe de mutabilité<sup>346</sup>, certaines activités ferroviaires sont reportées vers la route, justifiant la fermeture de lignes de chemins de fer dont le trafic est jugé insuffisant. La renaissance du credo libéral au sein du champ politique et la diffusion de l'économie marginaliste au ministère des Transports dans les années 1960 contribuent par ailleurs à nourrir une nouvelle définition de l'« intérêt général ». Dans les années 1990-2000,

---

<sup>346</sup> Afin de répondre au mieux aux besoins des usagers, le principe de mutabilité entend adapter les conditions de fonctionnement d'un service public aux évolutions techniques et économiques de la société.

c'est l'unicité des activités ferroviaires qui est interrogée, la direction de la SNCF distinguant le « vrai » service public, qui bénéficie de subventions des collectivités publiques, des activités dites « commerciales », pour lesquelles sont mises en œuvre les « *valeurs du service public* » (sécurité, ponctualité, information, accueil, intermodalité, dialogue social, innovation et environnement)<sup>347</sup>. Des organisations syndicales, comme la CGT et SUD-Rail, refusent la segmentation des activités de la SNCF et défendent l'idée que l'ensemble des services de transport par chemins de fer doivent être gérés selon une seule et même règle, à savoir... celle du service public.

Le chemin de fer est historiquement inscrit, par certaines de ses dimensions, dans le monde de l'économie administrée (où apparaissent les figures du monopole, de l'utilité collective et de la puissance publique), mais également par d'autres dans des logiques ouvertement marchandes (concurrence, quête du profit maximum et libre entreprise). La dimension commerciale de l'exploitation ferroviaire se manifeste dans les conditions d'accès aux services de transport proposés par les compagnies du secteur. Hormis pour les cheminots et leurs ayants droit (ainsi que pour certains fonctionnaires des ministères de tutelle et les militaires), qui bénéficient d'importantes « facilités de circulation » (gratuité ou quasi-gratuité), l'accès au réseau a toujours été payant, à la différence par exemple du système public d'enseignement primaire et secondaire. On notera par ailleurs la rareté des débats relatifs à la gratuité du train, quoique l'économiste Henry Laufenburger évoquât dans les années 1930, au moment des débats sur la nationalisation du rail, la possibilité de transformer le transport ferroviaire en service public gratuit (Laufenburger, 1939). A l'occasion d'une conférence dans les années 1940, en réaction à la thèse de Laufenburger, l'ingénieur et futur directeur général de la SNCF Roger Guibert jugeait cependant la problématique de la gratuité « *manifestement prématurée* » (Guibert, 1944, p. 17), ce qui est aussi une manière de la considérer comme envisageable.

L'activité de transport par chemins de fer ne s'apparente donc pas à un « marché contesté » au sens où la commercialisation de services de transport par chemins de fer n'a jamais fait l'objet de controverses significatives (Steiner et

---

<sup>347</sup> Voir à ce titre la *Charte du service public de la SNCF* (2004), déjà mentionnée à plusieurs reprises dans la thèse (Annexe 7).

Trespeuch, 2014)<sup>348</sup>. En revanche, la légitimité de fonder la régulation des chemins de fer sur des mécanismes marchands, et en particulier le principe selon lequel l'activité pourrait s'autofinancer, fut et reste controversée. Tout au long de l'histoire du secteur, certains acteurs défendent l'idée que le transport ferroviaire est une activité économique appelant l'appui financier de l'Etat, tandis que d'autres contestent de manière plus ou moins appuyée les logiques de financement public du rail.

La perspective monographique adoptée dans cette thèse constitue une tentative d'articulation macro/micro mêlant, d'un côté, une analyse de la politique économique de l'Etat en matière de service public, de l'autre, une sociologie des pratiques et des représentations économiques d'acteurs investis dans le fonctionnement quotidien d'une activité industrielle. C'est dans le jeu mutuel des régulations étatiques et marchandes que s'est constituée et transformée l'économie des chemins de fer. Cela est également vrai d'autres activités en réseau comme le gaz, l'électricité, les postes et les télécommunications. Dans la mesure où les contraintes techniques, les forces idéologiques et les acteurs impliqués dans les transformations de ces activités se recouvrent en partie, on peut émettre l'hypothèse que des monographies socio-historiques sur ces industries de réseau mettraient au jour des dynamiques analogues à celles décrites dans la thèse. Une comparaison fine de ces différents services publics marchands révélerait cependant des formes économiques et des temporalités différenciées, renvoyant aux dynamiques sociales, contextes, contraintes techniques et problématiques propres à chaque secteur. La singularité des trajectoires sectorielles est confirmée par une histoire à grands traits de l'étatisation des industries de réseau : tandis que la création d'une *administration* d'Etat des postes, télégraphes et téléphones date des années 1880, les chemins de fer furent partiellement étatisés en 1938, dans le cadre de la création de la *société anonyme* d'économie mixte SNCF, et rentrent totalement dans le giron de l'Etat en 1983. Les industries du gaz et de l'électricité sont quant à elles nationalisées et gérées par les *établissements publics* EDF et GDF à partir de 1946.

---

<sup>348</sup> Dans l'ouvrage collectif *Marchés contestés. Quand le marché rencontre la morale*, Philippe Steiner et Marie Trespeuch (2014) font du cannabis, des organismes génétiquement modifiés (OGM), des données personnelles, des organes humains, des jeux d'argent ou encore des services funéraires, des exemples de « biens » et de services dont la mise en marché est moralement contestée.

La difficulté à généraliser nos observations à d'autres industries est compensée par la précision qu'apporte l'approche monographique, qui permet de retracer les chaînes d'événements transformant la réalité sociale et d'établir les points de passage liant les configurations sociales présentes à celles du passé. Une telle approche s'avère particulièrement précieuse pour étudier les rapports généalogiques entre les formes économiques partageant, parfois de manière trompeuse, un « air de famille » (Wittgenstein, 1961). Le parallèle que nous avons dressé dans le dernier chapitre, entre les recommandations de « tarification à l'utilité » de l'ingénieur des Ponts et chaussées Jules Dupuit au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle (dont on trouve une application pour le transport de marchandises dans la tarification *ad valorem* en vigueur jusqu'aux années 1950) et la politique du *yield management* mise en place à la fin du XX<sup>e</sup> siècle pour les trains « grandes lignes » de voyageurs est un cas exemplaire de ce questionnement généalogique. Certes, la tarification Dupuit/*ad valorem* et le *yield management* renvoient à l'application d'un même principe : profiter autant que possible de l'élasticité de la demande par rapport au prix du service vendu. Par ailleurs, on ne peut manquer de rapporter le fait que l'initiateur du *yield management*, l'ingénieur des Ponts et chaussées Jean-Marie Metzler, disait agir au nom de l'intérêt général dont son corps d'appartenance serait le défenseur, comme le prônait déjà Dupuit en son temps<sup>349</sup>. Il est en outre évident que Jean-Marie Metzler connaît les travaux de Jules Dupuit, dans la mesure où les ingénieurs des grands corps entretiennent la mémoire de leurs ancêtres. Mais cet ensemble d'éléments qui entrent en résonance ne doit pas nous faire oublier que la tarification en temps réel de la SNCF est d'abord une importation des pratiques développées par des compagnies états-uniennes dans les années 1980<sup>350</sup>. Par ailleurs, les conditions de naissance des deux modèles de tarification divergent : alors qu'au cours de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle les chemins de fer sont en passe de s'imposer face aux transporteurs par voie d'eau et par routes, à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, les chemins de fer sont concurrencés

---

<sup>349</sup> Au cours de l'entretien réalisé avec Jean-Marie Metzler (entretien n° 20), celui-ci emploie à plusieurs reprises l'expression « intérêt général » pour justifier la mise en place du *yield management* et le prix relativement élevé de certaines relations TGV, comme la ligne Paris-Lille.

<sup>350</sup> C'est donc moins dans leur « passé » que dans les activités confrontées aux mêmes problématiques que les chemins de fer français ou dans les compagnies ferroviaires étrangères que les ingénieurs du secteur cherchent des solutions à leurs problèmes de gestion. Au XIX<sup>e</sup> siècle, l'activité minière inspire ainsi les chemins de fer en matière de réglementation et, dans les années 1960-1970, la SNCF scrute le fonctionnement des compagnies ferroviaires japonaises, canadiennes et états-uniennes, comme le révèlent les archives de la *Revue générale des chemins de fer*.

par la route et l'aérien. Enfin, la fonction du profit généré par ces modèles de tarification est différente, puisqu'il s'agit, d'un côté, de rémunérer les actionnaires de compagnies privées, de l'autre, d'autonomiser la gestion financière d'une entreprise publique.

Dans cette thèse, nous avons envisagé le transport ferroviaire comme un système *social et matériel*, composé d'individus (des agents de l'Etat en charge de la politique des chemins de fer, des dirigeants de compagnies, des cheminots et leurs représentants syndicaux, parfois des clients-usagers, quoique ces derniers soient quasiment absents des débats du secteur avant les années 1980-1990) et d'objets (des rails, du matériel, un réseau ferroviaire, des lois encadrant l'exploitation des chemins de fer, etc.). Parce que le chemin de fer est une *technique de transport parmi d'autres*, nous avons été amené à le replacer dans un système plus vaste, à l'étudier dans sa relation avec les autres modes de transport (coordination et concurrence) et à prendre en compte d'autres acteurs impliqués dans son devenir (des élites étatiques en charge de la politique des transports du pays, des transporteurs routiers, des économistes proches du pouvoir, etc.). L'objectif de cette thèse était de montrer comment les fonctions accordées aux chemins de fer – qui se traduisent dans une certaine conception de l'intérêt général et dans une certaine pratique de gestion du secteur – se construit dans la rencontre de deux univers : d'une part, celui des  *croyances, représentations et valeurs* (souvent indexées à des intérêts particuliers) des élites politiques, administratives et économiques du secteur et qui tentent d'imposer leurs points de vue ; d'autre part, celui des *propriétés technico-matérielles* des chemins de fer dont l'utilité (économique, politique, militaire, sociale...) se révèle dans la confrontation avec les propriétés des autres modes de transport.

L'approche systémique est féconde pour saisir l'articulation des dynamiques de transformation du « marché des produits » et du « marché du travail », que nous avons esquissées dans le quatrième chapitre, mais qui mériteraient d'être approfondies. Historiquement, l'activité de transport ferroviaire était organisée en monopole (régional puis national) et reposait sur un principe fort : le meilleur moyen d'assurer la sécurité technique des chemins de fer était de sécuriser le devenir social de ses agents en le protégeant des aléas du marché. Les transformations technologiques des transports et l'évolution des rapports de force idéologiques au cours du dernier quart

du XX<sup>e</sup> siècle ont cependant changé la donne et il n'est pas étonnant d'observer que la libéralisation du rail s'accompagne d'une tentative d'ouverture du marché du travail à la concurrence. Ainsi défendons-nous l'idée que l'histoire du « statut cheminot » ne peut faire l'économie d'une sociologie économique des chemins de fer et des transports. De même, une sociologie des politiques de main d'œuvre dans les chemins de fer, aussi détaillée que celle que nous avons consacrée aux politiques commerciales de la SNCF, permettrait d'intégrer nos analyses dans un cadre théorique plus vaste, mêlant sociologie des pratiques et représentations économiques et sociologie des relations professionnelles.

\* \* \*

Le cadre analytique dont nous venons de rappeler les grandes lignes a constitué le support de cette thèse organisée en cinq chapitres *relativement* chronologiques, même si nous ne nous sommes pas interdit d'effectuer des allers-retours quand cela nous a apparu judicieux.

Le **premier chapitre** entendait *décrire* finement le processus par lequel l'Etat fut amené à bâtir, entre le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle et l'entre-deux-guerres, une véritable politique du rail. Alors que durant les deux premières décennies des chemins de fer, le pouvoir politique porte peu d'attention à cette nouvelle technologie de transport, les années 1840-1850 marquent le début d'un revirement. En dépit de leurs divergences idéologiques, les gouvernements et les régimes politiques qui se succèdent s'accordent sur la nécessité de financer et d'encadrer le développement des chemins de fer. Les ingénieurs du corps des Ponts et chaussées ont la charge de définir le tracé, mais aussi de contrôler les conditions de construction et de gestion de ce chemin de fer. L'encadrement étatique de l'activité ferroviaire se manifeste également dans la morphologie du marché, organisé en double monopole : monopole de la voie et monopole de circulation sur la voie. Quelques entreprises privées exploitent des réseaux régionaux en respectant des règles strictement fixées par l'administration (obligation de transporter, égalité de traitement, contraintes de confort, de vitesse, de fréquence et de ponctualité, etc.). Le modèle d'organisation des chemins de fer qui émerge en France au cours de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle pourrait être assimilé à une logique de contrôle des firmes du secteur par le pouvoir étatique, mais il peut aussi être interprété comme un effacement des frontières entre le public et le privé.

Les capitalistes des chemins de fer bénéficient en effet de relais auprès de l'Etat libéral, notamment par l'intermédiaire des ingénieurs des grands corps, issus de l'administration de tutelle et ayant pantouflé dans les compagnies. Le mouvement qui se dessine est cependant celui d'une étatisation progressive des chemins de fer, marquée d'abord par la reprise de plusieurs compagnies en difficulté à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, puis par la nationalisation de l'ensemble du réseau effective avec la création de la SNCF en 1938.

Le **deuxième chapitre** entendait *expliquer* dans quelles conditions et pour quelles raisons fut inventé ce modèle original de gestion des chemins de fer, différent en de nombreux points des logiques à l'œuvre dans les transports routier et par voie d'eau. Le développement des chemins de fer suscite à l'origine peu d'engouement de la part de l'administration, car il déstabilise les intérêts des acteurs impliqués dans les transports, à commencer par ceux des ingénieurs des Ponts et chaussées. Ces derniers tirent en effet leur pouvoir de leur monopole d'expertise en matière d'ingénierie et de gestion des infrastructures routières et des voies d'eau. Or ce savoir-faire longuement acquis est difficilement transposable aux chemins de fer. Dans ces conditions, seule la supériorité fonctionnelle du rail sur les autres techniques de transport peut justifier des investissements publics. Des ingénieurs, des économistes et des parlementaires favorables à l'essor des chemins de fer s'attachent ainsi à montrer l'intérêt de développer une technologie permettant de déplacer rapidement et efficacement des flux importants de biens et de personnes. L'instabilité géopolitique de l'Europe, la conservation de l'ordre social d'un pays en pleine émulation, la volonté politique de favoriser les échanges économiques au niveau national et de faire de la France un grand marché, ou encore la quête de prestige technologique du pays concourent ainsi à la naissance d'une véritable politique de chemins de fer. Ce sont les propriétés matérielles du rail, articulées aux conceptions de l'ordre social dominantes au sein du champ étatique, qui permettent de comprendre la singularité du modèle de gestion du secteur : la logique d'« économie de forces » chère aux ingénieurs des grands corps, la nécessité de réduire l'occupation des sols et les risques d'accidents liés à l'exploitation d'une même voie par plusieurs compagnies justifient le double monopole des chemins de fer. C'est enfin ce double monopole, mais aussi la place centrale dont bénéficient bientôt les chemins de fer en matière de transport, ainsi que la croyance solidement ancrée au sein d'une fraction des élites politiques selon

laquelle seul l'Etat est à même de définir et de faire respecter l'intérêt général qui expliquent la genèse de l'ensemble des règles de service public.

Dans un **troisième chapitre**, nous avons montré que le développement technique et économique des activités routières à partir de l'entre-deux-guerres ne remet pas en cause l'étatisation du rail et contribue même à la conforter. Cela nous rappelle que les institutions survivent souvent aux conditions de leur naissance, que les acteurs oublient les raisons de leur genèse, mais aussi que les fonctions sociales qui leurs sont accordées sont des cristallisations des rapports de force sociaux entre les acteurs du champ. En ce sens, des institutions apparemment stables peuvent remplir des fonctions sociales évolutives. Ainsi peut-on interpréter la nationalisation des chemins de fer de 1938, à laquelle finissent par consentir les propriétaires des compagnies privées, mais aussi la politique de planification des transports des années 1940-1950, qui est conforme aux représentations économiques des polytechniciens des grands corps, qui dominant alors la SNCF et le ministère des Transports. Minoritaires au lendemain de la guerre, les acteurs favorables au développement de la concurrence des transports (économistes marginalistes, hauts fonctionnaires et parlementaires libéraux, entrepreneurs routiers...) voient le rapport de force évoluer progressivement en leur faveur à partir des années 1960. Les chemins de fer, jusqu'alors relativement protégés de la concurrence routière et financés par une puissance publique garantissant leur équilibre financier au nom d'une sorte de « droit au transport pour tous », s'inscrivent bientôt dans des rapports contractuels avec la puissance publique. Les ingénieurs-économistes du ministère des Transports entendent par ailleurs égaliser les conditions de concurrence du rail et de la route en calculant précisément les subventions à accorder à la SNCF. La nouvelle politique est relayée au sein de l'entreprise par des dirigeants de plus en plus favorables à la concurrence, qui souhaitent réduire les pertes en supprimant les activités les plus déficitaires et en développant les trafics rentables. Ainsi voit-on naître dans l'entreprise une nouvelle stratégie commerciale, axée sur le développement du marketing.

Si la régulation marchande occupe dans les transports ferroviaires français une place de plus en plus importante, force est cependant de constater que, en comparaison d'autres services publics en réseau, le secteur continue à être largement

administré. Bien que la SNCF soit confrontée de longue date à la concurrence intermodale des transports, la libéralisation du rail français est à ce jour limitée, à la différence des marchés de l'électricité, du gaz et du téléphone. Par ailleurs, contrairement à Orange, GDF Suez et EDF, privatisées à différents degrés, la SNCF appartient toujours intégralement à l'Etat. Enfin, c'est plus généralement la politique commerciale de la SNCF qui reste largement imprégnée d'un « esprit de service public » dont on ne trouve probablement pas d'équivalent dans les autres entreprises publiques (ou ex-entreprises publiques). Dans la mesure où de nombreux réseaux ferroviaires européens sont aujourd'hui fortement ouverts à la concurrence et que certains opérateurs historiques ont été privatisés, on ne peut rapporter la situation de la SNCF aux propriétés techniques des chemins de fer, qui en feraient une activité *naturellement* étrangère à la régulation par le marché. La résilience du modèle traditionnel de gestion renvoie plutôt aux jeux internes au secteur et en particulier à la capacité de mobilisation de certaines organisations syndicales, opposées aux souhaits de libéralisation accentuée de la direction de la SNCF.

Le **quatrième chapitre** entendait analyser, d'une part, le conflit de valeurs opposant les cheminots aux dirigeants de la SNCF, d'autre part, la politique de main d'œuvre élaborée par ces derniers à partir des années 1980 pour accélérer les transformations de l'entreprise. Après avoir rappelé que l'intégration sociale et culturelle des agents des chemins de fer au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles résultait d'un processus de régulation conjointe impliquant les patrons des compagnies, l'Etat et les organisations syndicales, nous avons montré comment l'évolution du système de croyances des élites du secteur a contribué à imputer la crise économique du secteur à l'incapacité des cheminots à s'adapter aux changements. Pour limiter la reproduction de la culture professionnelle du secteur et promouvoir un « esprit marchand » dans l'entreprise, les dirigeants de la SNCF tentent de renouveler les profils des salariés et de promouvoir les agents les plus en phase avec leurs valeurs. Au vu des nombreuses grèves des cheminots qui continuent à émailler le secteur, les effets de ces politiques de main d'œuvre semblent cependant limités ou, en tout cas, devoir prendre plus de temps que les dirigeants ne le souhaiteraient. Si les mobilisations des cheminots ralentissent les transformations marchandes de l'entreprise, il n'en reste pas moins que le secteur est désormais marqué par

l'émergence de logiques marchandes avancées dans certaines activités. Les modalités de calcul des tarifs de la SNCF constituent un bon analyseur de ces logiques.

Le **cinquième chapitre** était ainsi consacré au processus de transformation des systèmes de prix des trains nationaux : nous avons analysé le passage de la péréquation tarifaire à une logique basée sur les coûts visant à équilibrer les comptes de l'entreprise, puis à un système de tarification en temps réel visant à maximiser les profits de l'entreprise. L'analyse des transformations des systèmes de prix nous a permis de systématiser les mécanismes décrits dans les chapitres précédents : résiliences partielles des systèmes de croyances et de représentations sociales hérités du XIX<sup>e</sup> siècle ; articulation des dimensions sociales et « matérielles » pour expliquer les changements ; rôle clé de quelques acteurs – dont nous nous sommes attaché à décrire les trajectoires et les dispositions – dans les réorientations commerciales de l'entreprise ; conditions (sociales, politiques, économiques et techniques) de création, de circulation et d'adoption des pratiques commerciales, etc.

Si la généalogie du *yield management* révèle des formes particulièrement poussées de mécanismes de régulation du marché par les prix, rien n'indique cependant que la SNCF soit vouée à continuer indéfiniment dans cette voie. L'histoire du secteur est en effet faite de « bonds en avant », de « pas en arrière » (Panofski, 1967) et de détours. Elle est pleine d'obstacles et d'ornières contraignant les instigateurs du changement à se détourner de leurs projets initiaux et engageant les compagnies ferroviaires sur de nouvelles trajectoires. On peut imaginer que la SNCF décide un jour de renoncer à sa politique de tarification en temps réel alors que, plus de vingt ans après son introduction et face à sa complexification croissante, elle reste contestée par une partie des usagers du réseau. L'abandon de la modulation des prix fait d'ailleurs l'objet d'expérimentations depuis juin 2015, dans le cadre du lancement des TGVpop, qui représentent à ce jour moins de 1 % des trafics « grandes lignes » de la SNCF<sup>351</sup>. Pour une relation donnée (par exemple Dijon-Paris), tous les billets de ces nouveaux TGV sont vendus à un tarif fixe (inférieur aux prix des billets classiques), indépendamment du créneau horaire, du jour de départ et du taux

---

<sup>351</sup> Le nom TGVpop est un clin d'œil à l'application pour mobile UberPOP, créée il y a quelques années et qui bouleverse le marché des transports par taxi. UberPOP met en relation des utilisateurs souhaitant voyager et des chauffeurs qui proposent leurs services de transport en utilisant leurs véhicules personnels.

d'occupation du train. En contrepartie, contrairement aux TGV classiques dont les horaires sont fixés une fois l'an et mis en vente trois mois à l'avance, la SNCF ne garantit pas la circulation des TGVpop. L'entreprise invite ses clients à « voter » sur un site web dédié pour les trains qui les intéressent : si le TGV est « populaire », c'est-à-dire si le nombre de clients potentiels comptabilisé par le nombre de votes est suffisant, le train circulera (les billets seront alors mis en vente quatre jours avant le départ). En revanche, si le train ne trouve pas son marché, le TGV ne circulera pas. Cette stratégie d'adaptation des quantités produites selon le niveau de la demande constitue un exemple notable de l'articulation des logiques de régulation marchande et de service public : en échange d'un retour à une forme d'*égalité de traitement* tarifaire à laquelle certains clients sont attachés, la SNCF réduit la *continuité* du service de transport, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies, qui permet de mieux connaître l'état du marché.

Les réorientations marchandes des activités « grandes lignes » de la SNCF sont manifestes et c'est en grande partie à celles-ci que nous avons consacré cette thèse. Le calcul économique et la pensée gestionnaire ne sont cependant pas les « cages de fer » des politiques du rail et rien n'indique que les chemins de fer français seront immanquablement voués à suivre la trajectoire du « modèle TGV ». D'ailleurs, les logiques de gestion en vigueur aujourd'hui sont très variables selon les activités ferroviaires considérées et certaines activités ont tendance à s'éloigner du marché. Ainsi en est-il des activités TER, dont les Conseils régionaux sont, depuis le début des années 2000, les autorités organisatrices et dont la vente des billets couvre à peine 30 % des coûts d'exploitation. Autre exemple, certains trafics ferroviaires nationaux, condamnés à la fermeture il y a quelques années, sont aujourd'hui financés par la puissance publique malgré leur faible intérêt commercial : l'Etat a ainsi signé en 2010 une convention visant à maintenir des Trains d'équilibre du territoire (TET) au nom du « *souci de la cohésion nationale* »<sup>352</sup>. Et si le transport ferroviaire de marchandises est à ce jour considéré par la puissance publique et par la direction de la SNCF comme une activité pleinement commerciale, peut-être que la problématique du réchauffement climatique et les objectifs nationaux et européens de réduction

---

<sup>352</sup> Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, *Convention relative à l'exploitation des trains d'équilibre du territoire (TET), 2011-2014*, texte consolidé en date du 24 janvier 2014, p. 4.

d'émissions de gaz à effet de serre pousseront demain l'Etat à intervenir pour relancer un secteur en crise : en finançant l'activité, par exemple, ou encore en régulant davantage la concurrence rail-route. Pour l'heure, le gouvernement a choisi de libéraliser le transport par autocar, confrontant la SNCF à une nouvelle forme de concurrence. Une telle politique incite l'entreprise publique à développer ses activités routières de transport de personnes par l'intermédiaire de sa filiale iDBUS (désormais OUIBUS), qui se retrouve de fait en concurrence avec les activités TGV et TER et récupère une partie des voyageurs qui circulaient jusqu'alors en train.



## Bibliographie

ADAM G., REYNAUD J.-D., 1978, *Conflits du travail et changement social*, PUF, Paris.

ADAM J.-P., 1972, *Instauration de la politique des chemins de fer en France*, PUF, Paris.

ALBER A., 2011, « Les nouveaux cadres d'une entreprise publique en mutation », *working paper du CEE*, 142.

ALBER A., 2015, « Changer les têtes plutôt que les mentalités ? », *Sociétés contemporaines*, 97, p. 49-77.

ALLAIS M., 1948, « Le problème de la coordination des transports et la théorie économique », *Revue d'économie politique*, 58, p. 212-271.

ALLAIS M., 1964, « La théorie économique et la tarification optimum de l'usage des infrastructures de transport », *La Jaune et la Rouge*, numéro spécial "Les transports", p. 108-114.

ALMELING R., 2007, « Selling genes, selling gender: egg agencies, sperm banks, and the medical market in genetic material », *American Sociological Review*, 72, 3, p. 319-340.

ANDOLFATTO D., DRESSEN M., 2013, « Invisibles et dominés. Trois études de cas de "hors-statut" dans le secteur ferroviaire : "Marocains", maîtres-chiens et pompiers », communication au *V<sup>e</sup> congrès de l'Association française de sociologie*, Nantes, 2-5 septembre.

ANDOLFATTO D., DRESSEN M., FINEZ J., 2012, « Les salaires à la SNCF. Inflexion néolibérale et résilience du statut », *Notes de l'Institut européen du salariat*, 27, p. 1-4.

ANDOLFATTO D., DRESSEN M., FINEZ J., 2015, « Les cheminots en grève : complexité et renouveau des formes d'action », dans WOLIKOW S. (dir.), *Grèves et conflits sociaux. Approches croisées de la conflictualité*, MSH Dijon, Dijon, p. 533-548.

ANGELETTI T., 2011, « Faire la réalité ou s'y faire ? La modélisation et les déplacements de la politique économique au tournant des années 1970 », *Politix*, 95, 3, p. 47-72.

ANNALES DES MINES, « Baptiste Alexis Victor Legrand (1791-1891) », *Annales des Mines*, en ligne.

- ARMAND L., 1970, *Propos ferroviaires*, Fayard, Paris.
- AUDIGANNE A., 1858, *Les chemins de fer aujourd'hui et dans cent ans chez tous les peuples, tome 1*, Capelle, Paris.
- AUDIGANNE A., 1862, *Les chemins de fer aujourd'hui et dans cent ans chez tous les peuples, tome 2*, Capelle, Paris.
- AUPHAN E., 2013, « La contraction du réseau ferré français dans le temps et dans l'espace », communication au colloque international FERINTER *Le secteur des transports ferroviaires dans la mondialisation*, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 12 décembre.
- BADEL, L. (dir.), 1996, *La nationalisation de l'électricité en France : nécessité technique ou logique politique ?*, PUF, Paris.
- BAKER W.E., 1984, « The social structure of a national securities market », *American Journal of Sociology*, 89, 4, p. 775-811.
- BARJOT D., 2004, « Nationalisations et dénationalisations : une mise en perspectives historiques », *Entreprises et histoire*, 37, p. 9-23.
- BARREAU J., MENARD I., 1993, « Le recrutement externe à la Poste, France Télécom, EDF-GDF et la SNCF », *Sciences de la Société*, 28, p. 145-153.
- BARREY S., 2006, « Formation et calcul des prix : le travail de tarification dans la grande distribution », *Sociologie du travail*, 48, 2, p. 142-158.
- DE BARRIN J., 1973b, « Une troupe sans moral », *Le Monde*, 2 octobre 1973.
- BAUDE J.-J., 1833, *Rapport fait au nom de la commission chargée de l'examen du projet de loi relatif à l'établissement d'un Chemin de fer, de Montbrison (Loire), au chemin de fer d'Andrézieux à Roanne*, Procès-verbaux des séances de la Chambre des députés, tome 3, p. 1-20.
- BAUER M., 1988, « Grands patrons, capital, Etat et entreprise. Les "200" révèlent », *Sociologie du travail*, 30, 4, p. 567-584.
- BECKER H.S., 1984, *Art Worlds*, University of California Press, Berkeley.
- BECKERT J., 2011, « Where do prices come from? Sociological approaches to price formation », *Socio-Economic Review*, 9, 4, p. 212-271.
- BECKERT J., RÖSSEL J., 2004, « Art and prices: reputation as a mechanism for reducing uncertainty in the art market », *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 56, p. 32-50.
- BECKERT J., WEHINGER F., 2012, « In the shadow: Illegal markets and economic sociology », *Socio-Economic Review*, 11, 1, p. 5-30.

BECKERT, J., ASPERS, P. (dirs.), 2011, *The Worth of Goods. Valuation and Pricing in the Economy*, Oxford University Press, Oxford.

BECQUEY L., 1820, *Rapport au Roi sur la navigation intérieure de la France*, Imprimerie royale, Paris.

BELANGER J., THUDEROZ C., 2010, « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue française de sociologie*, 51, 3, p. 427-460.

BELOBABA P.P., 1987, *Air Travel Demand and Airline Seat Inventory Management*, thèse de doctorat du département de transport aérien, Massachusetts Institute of Technology.

BENAMOUZIG D., 2005, *La santé au miroir de l'économie : une histoire de l'économie de la santé en France*, PUF, Paris.

BERGER P.L., LUCKMAN T., 1966, *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Anchor Books, New York.

DE BERIGNY C., 1833, *Rapport fait au nom de la Commission chargée de l'examen du Projet de loi sur les travaux publics à continuer ou à entreprendre*, Procès-verbaux des séances de la Chambre des députés (session de 1833), Paris, Imprimerie de A. Henry, p. 257-330.

BERLE A.A., MEANS G.C., 1967, *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and World, New York.

BERNOUX P., 2010, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil, Paris.

BEZES P., 2009, *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, PUF, Paris.

BIDET A., 2010, « Dessiner le marché, démultiplier le calcul. Les rationalisations matérielle et formelle dans la téléphonie au tournant des années 1980 », *Revue française de socio-économie*, 5, p. 165-183.

BLAISE A., 1853, « Travaux publics », dans *Dictionnaire de l'économie politique, tome 2*, Guillaumin et C<sup>ie</sup>, Paris, p. 766-772.

BLANC L., 1845, *Révolution française, histoire de dix ans, 1830-1840 (tome 7)*, Wouters et C<sup>ie</sup>, Bruxelles.

BLANCHARD M., 1942, *Géographie des chemins de fer*, Gallimard, Paris.

BLOCK F., EVANS P., 2005, « The state and the economy », dans SMELSER N., SWEDBERG R. (dirs.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton, , p. 505-526.

BOITEUX M., 1951, « La tarification au coût marginal et les demandes aléatoires », *Cahiers du séminaire d'économétrie*, 1, p. 56-69.

BOITEUX M., 1956, « Sur la gestion des monopoles publics astreints à l'équilibre budgétaire », *Econometrica*, 24, 1, p. 22-40.

BOITEUX M., 1993, *Haute tension*, Odile Jacob, Paris.

BOLTANSKI L., 1981, « America, America... Le plan Marshall et l'importation du "management" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 38, p. 19-41.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

BONNAFOUS A., BAUMSTARK L., 2000, « La relecture théorique de Jules Dupuit par Maurice Allais face à la question du service public », dans DOCKES P., GERARD KLOTZ, FROBERT L., POTIER J.-P., TIRAN A. (dirs.), *Les traditions économiques françaises, 1848-1939*, Editions CNRS, Paris, p. 397-415.

BONNARD A.-H. DE, 1835, « Louis-Antoine Beaunier (1779-1835). Inspecteur général des Mines (notice nécrologique) », *Annales des Mines*, p. 515-540.

BONNET E., CART B., CHARRIER P., DELSART V., MILLY B., PERNOT-LEMATRE M., TONDELLIER M., TOUTIN-TRELCHAT M.-H., VERLEY E., 2008, « La féminisation des métiers à dominante technique à la SNCF. Les cas de la maintenance et de la conduite à la traction », Rapport pour l'Institut des métiers de la SNCF.

BOULAT R., 2008, *Jean Fourastié, un expert en productivité : la modernisation de la France (années 1930-années 1950)*, Presses universitaires de Franche-Comté, Besançon.

BOURDIEU P., 1980a, *Le sens pratique*, Editions de Minuit, Paris.

BOURDIEU P., 1980b, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, p. 2-3.

BOURDIEU P., 1981, « Décrire et prescrire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 38, p. 69-73.

BOURDIEU P., 1986, « La force du droit. Eléments pour une sociologie du champ juridique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 64, p. 3-19.

BOURDIEU P., 1989, *La noblesse d'Etat : grandes écoles et esprit de corps*, Editions de minuit, Paris.

BOURDIEU P., 1997, « Le champ économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 119, p. 48-66.

BOURDIEU P., 2000, *Les structures sociales de l'économie*, Seuil, Paris.

- BOURDIEU P., 2012, *Sur l'Etat. Cours au Collège de France (1989-1992)*, Seuil, Paris.
- BOURDIEU P., BOLTANSKI L., 1976, « La production de l'idéologie dominante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2, p. 3-73.
- BOURDIEU P., SAINT MARTIN M. DE, 1987, « Agrégation et ségrégation. Le champ des grandes écoles et le champ du pouvoir », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 69, p. 2-50.
- BOURGEOIS R., 1946, *L'exploitation commerciale des chemins de fer français*, L. Eyrolles, Paris.
- BOUSSARD V., ALBER A., FORGEAU F., GADEA C., DIEUAIDE P., 2009, *Les identités des cadres SNCF*, rapport commandé par la direction des cadres et la direction de l'innovation et de la recherche de la SNCF.
- BOUYER F., MARBOT E., NORMAND E., THEVENET M., 2003, « Culture cheminote », rapport commandé par la direction de la recherche et la direction des ressources humaines de la SNCF.
- BOYD E.A., 2007, *The Future of Pricing. How Airline Ticket Pricing Has Inspired a Revolution*, Palgrave Macmillan, New York.
- BRAS H. LE, TODD E., 2012, *L'invention de la France. Atlas anthropologique et politique*, Gallimard, Paris.
- BRAS H. LE, TODD E., 2013, *Le mystère français*, Seuil, Paris.
- BRAUDEL F., 1969, *Ecrits sur l'histoire*, Flammarion, Paris.
- BRETAGNOLLE A., GIRAUD T., VERDIER N., 2010, « Modéliser l'efficacité d'un réseau », *L'Espace géographique*, 39, 2, p. 117-131.
- BROUDIER A., 1997, *Les Cheminotes*, L'Harmattan, Paris.
- BUNGENER M., JOËL M.-E., 1989, « L'essor de l'économétrie au CNRS », *Cahiers pour l'histoire du CNRS*, 4, p. 1-36.
- CALISKAN K., CALLON M., 2009, « Economization, part 1: shifting attention from the economy towards processes of economization », *Economy and Society*, 38, 3, p. 369-398.
- CALLON M., 1998, *The Laws of the Markets*, Blackwell Publishers, London.
- CARALP R., 1951, « L'évolution de l'exploitation ferroviaire en France », *Annales de Géographie*, 60, 322, p. 321-336.
- CARALP R., 1951, « Le transport ferroviaire des vins du Languedoc vers Paris », *Revue de géographie de Lyon*, 26, 3, p. 273-295.

CARALP R., 1963, « La tarification des transports et son aspect géographique », *L'information géographique*, 27, 5, p. 206-217.

CARON F., 1973, *Histoire de l'exploitation d'un grand réseau. La compagnie du chemin de fer du Nord, 1846-1937*, Mouton, Paris.

CARON F., 1997, *Histoire des chemins de fer en France, tome 1 (1740-1883)*, Fayard, Paris.

CARON F., 2005a, *Histoire des chemins de fer en France, tome 2 (1883-1937)*, Fayard, Paris.

CARON F., 2005b, *Les grandes compagnies de chemin de fer en France : 1823-1937*, Librairie Droz, Genève.

CARRUTHERS B.G., 1996, *City of Capital. Politics and Markets in the English Financial Revolution*, Princeton University Press, Princeton.

CARTOLARO M., 2009, *Les cheminots : une identité professionnelle en mutation ? L'exemple de la Direction commerciale des ventes indirectes*, Mémoire de master 2, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

CASTEL R., 1995, « Chapitre IV. La modernité libérale », dans *Les métamorphoses de la question sociale*, Gallimard, Paris.

CERCLET A., 1845, *Code des chemins de fer (ou recueil complet des lois, ordonnances, cahiers de charges, statuts, actes de société, règlements et arrêtés concernant l'établissement, l'administration, la police et l'exploitation des chemins de fer)*, Librairie L. Mathias, Paris.

CHABALIER D., 2006, « Intégration européenne et européanisation du secteur ferroviaire : stratégies des entreprises ferroviaires », *Politique européenne*, 18, 1, p. 195-198.

CHABALIER D., 2007, « Libéralisation des frets ferroviaires français et allemand : entre changement et rémanence du passé », Journée doctorale *Politiques publiques comparées : étudier le changement dans un monde interdépendant*, Sciences Po Paris, 8 juin.

CHABANAS N., VERGEAU E., 1996, « Nationalisations et privatisations depuis 50 ans », *INSEE Première*, 440.

CHAGNOLLAUD D., 1997, « Du pantoufflage ou la "descente du ciel" », *Pouvoirs*, 80, p. 77-87.

CHAMBRE DES DEPUTES, 1837, *Procès-verbaux de la chambre des députés*, Imprimerie de A. Henry, Paris.

CHATZIS K., RIBEILL G., 2005, « L'espace des carrières des ingénieurs de l'équipement dans le public et le privé (1800-2000) », *Revue française d'administration publique*, 4, p. 651-670.

CHAUVIN P.M., 2011, « Architecture des prix et morphologie sociale du marché », *Revue française de sociologie*, 52, 2, p. 277-309.

CHENEL Y., 1986, *Les chemins de fer*, PUF, Paris.

CHENOT B., 1951, *Organisation économique de l'Etat.*, Dalloz, Paris.

CHENOT B., 1956, *Les entreprises nationalisées*, PUF, Paris.

CHEVALIER M., 1852a, « Canaux de navigation », dans *Dictionnaire de l'économie politique, tome 1*, Guillaumin et C<sup>ie</sup>, Paris, p. 264-272.

CHEVALIER M., 1852b, « Chemins de fer », dans *Dictionnaire de l'économie politique, tome 1*, Guillaumin et C<sup>ie</sup>, Paris, p. 337-362.

CHEVALIER M., 1858, *Cours d'économie politique fait au Collège de France*, Capelle, Paris.

CHEVANDIER C., 2002, *Cheminots en grève ou la construction d'une identité, 1848-2001*, Maisonneuve et Larose, Paris.

CHEVANDIER C., FUKASAWA A., RIBEILL G., 1992, « Les cheminots : un statut toujours en débat. Genèses, avatars et représentations », dans HAMELIN P., RIBEILL G., VAUCLARE C. (dirs.), *Transports 1993, professions en devenir. Enjeux et réglementations*, Presses de l'ENPC, Paris, p. 41-64.

CHIFFOLEAU Y., LAPORTE C., 2004, « La formation des prix : le marché des vins de Bourgogne », *Revue française de sociologie*, 45, 4, p. 653-680.

DE CLOSET F., 1982, *Toujours plus !*, Grasset, Paris.

COCHOY F., 2004, « La captation des publics entre dispositifs et dispositions ou le petit Chaperon rouge revisité », dans COCHOY F. (dir.), *La captation des publics : c'est pour mieux te séduire, mon client...*, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse, p. 11-68.

COCHOY F., 2004, *La captation des publics: c'est pour mieux te séduire, mon client...*, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse.

COLSON C., 1890, *Transports et tarifs*, J. Rothschild, Paris.

COLSON C., 1929, *Cours d'économie politique. Les travaux publics et les transports*, Félix Alcan, Paris.

- CONVERT B., HEILBRON J., 2007, « Where did the new economic sociology come from? », *Theory and Society*, 36, 1, p. 31-54.
- CORCUFF P., 1991, « Le catégoriel, le professionnel et la classe. Usages contemporains de formes historiques », *Genèses*, p. 55-72.
- COULBOIS P., 1961, « La SNCF face à la concurrence », *Revue économique*, 12, 4, p. 529-563.
- COULMONT B., 2014, « Police économique : le petit commerce pornographique sous l'œil de la police, 1965-1971 », *Regards croisés sur l'économie*, 14, 1, p. 25-37.
- COURPASSON D., 2000, *L'action contrainte : organisations libérales et domination*, PUF, Paris.
- CROSS R.G., 1997, *Revenue Management. Hard-Core Tactics for Market Domination*, Broadway Books, New York.
- CROZET Y., 2012, « Quelle interface entre recherche et décision publique ? Le cas des réformes dans le secteur ferroviaire », *Tracés*, 3, p. 213-225.
- CROZIER M., 1963, *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Seuil, Paris.
- CROZIER M., 1970, *La société bloquée*, Seuil, Paris.
- CROZIER M., 1987, « Travailler autrement », *Le Monde*, 29 janvier 1987, p. 2.
- CURIEN N., 2005, *Economie des réseaux*, La Découverte, Paris.
- DALLERY T., ELOIRE F., MELMIES J., 2009, « La fixation des prix en situation d'incertitude et de concurrence : Keynes et White à la même table », *Revue française de socio-économie*, 2, p. 177-198.
- DAUDEL S., VIALLE G., 1989, *Le yield management. La face encore cachée du marketing des services*, Interéditions, Paris.
- DAUDEL S., VIALLE G., 1994, *Yield Management: Applications to Air Transport and Other Service Industries*, Institute of Air Transport, Paris.
- DAUMAS J.-C. (dir.), 2010, *Dictionnaire historique des patrons français*, Flammarion, Paris.
- DAUTRY R., 1937, *Métier d'homme*, Plon, Paris.
- DAUZET P., 1948, *Le siècle des chemins de fer en France : 1821-1938*, Imprimeries Bellenand, Fontenay-aux-Roses.

DELALLEAU C., 1835, *Traité de l'expropriation pour cause d'utilité publique*, Librairie de jurisprudence de H. Tarlier, Paris.

DELCLITE T., FINEZ J., 2013, *Le yield management à la SNCF. Maximisation des profits, contraintes politiques et morale des prix*, communication au colloque international FERINTER *Le secteur des transports ferroviaires dans la mondialisation*, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 12-13 décembre.

DELCLITE T., FINEZ J., 2014, « Les prix des billets TGV montent-ils ? Cadrage sociologique d'une controverse sur la fixation algorithmique d'un prix », *working paper*.

DELEFORTRIE-SOUBEYROUX N., 1961, *Les dirigeants de l'industrie française*, Armand Colin, Paris.

DELION A.G., 2007, « De l'Etat tuteur à l'Etat actionnaire », *Revue française d'administration publique*, 124, 4, p. 537-572.

DENORD F., 2002, « Le prophète, le pèlerin et le missionnaire. La circulation internationale du néo-libéralisme et de ses acteurs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 145, p. 9-20.

DENORD F., 2007, *Néo-libéralisme version française. Histoire d'une idéologie politique*, Demopolis, Paris.

DESROSIERES A., 2014, *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*, La Découverte, Paris.

DEVAUX P., 1971, *Les chemins de fer*, PUF, Paris.

DOBBIN F., 1994, *Forging Industrial Policy: the United States, Britain, and France in the Railway Age*, Cambridge University Press, Cambridge.

DOBBIN F., 2001, « Philippe d'Iribarne, Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier, Tatjana Globokar, *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris, 1998 », *Sociologie du travail*, 43, 4, p. 559-561.

DOBBIN F., 2004, « How institutions create ideas: notions of public and private efficiency from early French and American railroading », *L'Année de la régulation*, 8.

DOBBIN F., DOWD T.J., 1997, « How policy shapes competition: early railroad foundings in Massachusetts », *Administrative Science Quarterly*, 42, 3, p. 501-529.

DOBBIN F., DOWD T.J., 2000, « The market that antitrust built: public policy, private coercion, and railroad acquisitions, 1825 to 1922 », *American Sociological Review*, 65, 5, p. 631-657.

DRESSEN M., 2007, « Revisiter la théorie des marchés fermés de M. Weber, à la lumière des évolutions du marché du travail bancaire en France (1945-2003) », *Sociologia del lavoro, Teorie e ricerche*, p. 57-72

DRESSEN M., 2014, « Le cheminot bashing des commentateurs de la presse en ligne », communication au II<sup>e</sup> colloque international FERINTER *Travail, emplois et identités des cheminots à l'épreuve des politiques de restructuration*, Rabat (Maroc), 18 décembre.

DRESSEN M., MAHIEUX C., 2015, « Cheminot, syndicaliste et administrateur de la SNCF. Pour faire quoi et comment ? », *Nouvelle revue du travail*, 6.

DUBAR C., 1992, « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, 33, 4, p. 505-529.

DUBOIS P., 1974, *Mort de l'Etat-patron*, Ed. Ouvrières, Paris.

DUDOUE F.-X., 2009, *Le grand deal de l'opium : histoire du marché légal des drogues*, Syllepse, Paris.

DUFAURE J., 1837, *Rapport fait au nom de la Commission chargée d'examiner le projet de loi relatif au Chemin de fer de Lyon à Marseille*, Procès-verbaux des séances de la chambre des députés, Paris, Imprimerie de A. Henry, tome 4, p. 251-290.

DUFAURE J., 1839, « Texte d'ouverture du ministre des Travaux publics. Commission Dufaure, créée par arrêté du 20 août 1839 », dans ADAM J.-P., *Instauration de la politique des chemins de fer en France*, PUF, Paris, p. 137-139.

DULONG D., 1996, « Quand l'économie devient politique. La conversion de la compétence économique en compétence politique sous la V<sup>e</sup> République », *Politix*, 35, p. 109-130.

DUMONT G., 1998, *Innovation organisationnelle et résistance au changement. Introduction du système Socrate à la SNCF*, LGDJ/Montchrestien, Paris.

DUPUIT J., 1844, « De la mesure de l'utilité des travaux publics », *Annales des Ponts et chaussées*, 2<sup>e</sup> semestre, p. 332-375.

DUPUIT J., 1849, « De l'influence des péages sur l'utilité des voies de communication », *Annales des Ponts et chaussées*, mars-avril, p. 1-81.

DUPUIT J., 1853a, « Voies de communication », dans *Dictionnaire de l'économie politique*, tome 2, Guillaumin et C<sup>ie</sup>, Paris, p. 846-854.

DUPUIT J., 1853b, « Péages », dans *Dictionnaire de l'économie politique*, tome 2, Guillaumin et C<sup>ie</sup>, Paris, p. 339-344.

DUPUIT J., 1853c, « Routes et chemins », dans *Dictionnaire de l'économie politique, tome 2*, Guillaumin et C<sup>ie</sup>, Paris, p. 555-560.

DURKHEIM E., 1901, *Les règles de la méthode sociologique*, Félix Alcan, Paris (1<sup>re</sup> éd. : 1895).

ECOLE POLYTECHNIQUE, 1897a, *Livre du Centenaire (Ecole Polytechnique), tome 1*, Gauthier-Villars et fils, Paris.

ECOLE POLYTECHNIQUE, 1897b, « Clapeyron (Benoît-Paul-Emile) », dans *Livre du Centenaire (Ecole Polytechnique), tome 1*, Gauthier-Villars et fils, Paris, p. 194 et suivantes.

ELOIRE F., 2010, « Une approche sociologique de la concurrence sur un marché. Le cas des restaurateurs lillois », *Revue française de sociologie*, 51, 3, p. 481-517.

ETNER F., 1978, *Les ingénieurs économistes français (1841-1950)*, thèse de doctorat en sciences économiques sous la direction Pierre-Marie Larnac, Université Paris-Dauphine.

ETNER F., 1987, *Histoire du calcul économique en France*, Economica, Paris.

EVANS P.B., 1979, *Dependent Development: the Alliance of Multinational, State, and Local Capital in Brazil*, Princeton University Press, Princeton.

EVANS P.B., 1995, *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*, Princeton University Press, Princeton.

EYMOND-LARITAZ T., JAVault C., 1999, « Entreprises publiques de service public : vers la fin de la gréviculture ? », *Réalités industrielles. Annales des Mines*, février, p. 27-34.

FALAIZE J., 1982, « La naissance des chemins de fer en France. Les origines : de Saint-Etienne-Andrézieux à Paris-Saint-Germain », *La Vie du rail*, 1841.

FAVEREAU O., 1989, « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, 40, 2, p. 273-328.

FILLIEULE R., 2008, « La sociologie économique des prix contemporaine : quel apport théorique ? », *L'Année sociologique*, 58, 2, p. 383-407.

FINEZ J., 2012, « Les réseaux de recrutement du top management dans la dynamique de transformation d'un secteur : le cas des chemins de fer français (1860-2011) », IV<sup>e</sup> conférence *Management and Social Networks*, Université de Genève, Suisse, 16-18 février.

FINEZ J., 2013a, « Les économistes font-ils l'économie ferroviaire ? Maurice Allais, la "théorie du rendement social" et les premières restructurations de la SNCF », *Revue française de socio-économie*, 11, p. 15-34.

FINEZ J., 2013b, « Aux origines de la préoccupation marchande à la SNCF (1960-2011) », *La Nouvelle revue du travail*, 2.

FINEZ J., 2014, « La construction des prix à la SNCF, une socio-histoire de la tarification », *Revue française de sociologie*, 55, 1, p. 5-39.

FINEZ J., COMET C., 2011, « Solidarités patronales et formation des *interlocks* entre les principaux administrateurs du CAC40 », *Terrains & travaux*, 19, p. 57-76.

FLACHAT E., 1859, *Les chemins de fer, les charbonnages, les prix différentiels de transport et les prix différentiels de vente*, Neuilly.

FLAMANT N., LECLAIR P., BOULAIRE M. LE, VLAMYNCK G., FRANK E., 2003, « L'intégration des jeunes à la SNCF », rapport commandé par la direction de la recherche et la direction des ressources humaines de la SNCF.

FLANDERS A., 1968, « Collective Bargaining: a theoretical analysis », *British Journal of Industrial Relations*, 6, 1, p. 1-26.

FLIGSTEIN N., 1990, *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, Harvard.

FLIGSTEIN N., 1996, « Markets as politics: a political-cultural approach to market institutions », *American Sociological Review*, 61, 4, p. 656-673.

FLIGSTEIN N., 2001a, « Le mythe du marché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 139, p. 3-12.

FLIGSTEIN N., 2001b, *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First Century Capitalist Societies*, Princeton University Press, Princeton.

FOURCADE M., 2009, *Economists and Societies: Discipline and Profession in the United States, Britain, and France, 1890s to 1990s*, Princeton University Press, Princeton.

FOURCADE M., 2011, « Cents and sensibility: economic valuation and the nature of "Nature" », *American Journal of Sociology*, 116, 6, p. 1721-1777.

FOURCADE-GOURINCHAS M., BABB S.L., 2002, « The rebirth of the liberal creed: paths to neoliberalism in four countries », *American Journal of Sociology*, 108, 3, p. 533-579.

FOURNIER J., 1993, *Le train, l'Europe et le service public*, Odile Jacob, Paris.

FOURNIER-LAURENT M., 2006, *Histoire d'une révolution managériale. Comment 170 000 salariés deviennent acteurs du changement de la SNCF*, Editions L'Express, Paris.

FOVILLE A. DE, 1880, *La transformation des moyens de transport et ses conséquences économiques et sociales*, Librairie Guillaumin et C<sup>ie</sup>, Paris.

FRANÇOIS P., 2008, *Sociologie des marchés*, Armand Colin, Paris.

FRANÇOIS-MARSAL F., 1973, *Le dépérissement des entreprises publiques*, Calmann-Lévy, Paris.

FRIEDBERG E., 2005, « La culture nationale n'est pas tout le social », *Revue française de sociologie*, 46, 1, p. 177-193.

FRUIT E., 1976, *Les Syndicats dans les chemins de fer en France, 1890-1910*, Editions de l'Atelier, Paris.

GAÏTI B., 2002, « Les modernisateurs dans l'administration d'après-guerre l'écriture d'une histoire héroïque », *Revue française d'administration publique*, 2, p. 295-306.

GAÏTI B., 2014, « L'érosion discrète de l'Etat-providence dans la France des années 1960 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 201-202, p. 58-71.

GALLOIS L., 2005, « SNCF : une définition moderne du service public. Entretien », *Le Débat*, 134, p. 63-75.

GARCIA M.-F., 1986, « La construction sociale d'un marché parfait », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 65, p. 2-13.

GARDEY D., 2008, *Ecrire, calculer, classer. Comment une révolution de papier a transformé les sociétés contemporaines, 1800-1940*, La Découverte, Paris.

GAZIER B., 1993, *Les stratégies des ressources humaines*, La Découverte, Paris.

GEERTZ C., 2003, *Le souk de Sefrou. Sur l'économie du bazar*, Editions Bouchene, Saint-Denis.

GELINIER O., 1968, *Direction participative par objectifs*, Editions Hommes et techniques, Puteaux.

GELINIER O., 1972, *L'entreprise créatrice : essai sur l'économie développée et la société pluraliste*, Editions Hommes et techniques, Puteaux.

GIDDENS A., 1987, *La constitution de la société. Eléments d'une théorie de la structuration*, PUF, Paris.

GONJO Y., 1972, « Le "plan Freycinet", 1878-1882 : un aspect de la "grande dépression" économique en France », *Revue historique*, 248, 1 (503), p. 49-86.

GOODY J., 1978, *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Editions de Minuit, Paris.

GRALL B., 2003, *Economie de forces et production d'utilités. L'émergence du calcul économique chez les ingénieurs des Ponts et chaussées, 1831-1891*, manuscrit révisé et commenté par François Vatin, Presses universitaires de Rennes, Rennes.

GRALL B., VATIN F., 2002, « La machine et l'impôt : Jules Dupuit, l'économie politique et la mécanique industrielle », dans SIMONIN J.-P., VATIN F. (dirs.), *L'œuvre multiple de Jule Dupuit (1804-1866). Calcul d'ingénieur, analyse économique et pensée sociale*, Presses Universitaires d'Angers, Angers, p. 39-60.

GRANOVETTER M., 1999, « Mark Granovetter on economic sociology in Europe (interview réalisée par Richard Swedberg) », *Economic Sociology - The European Electronic Newsletter*, 1, p. 10-11.

GRANOVETTER M., MCGUIRE P., 1998, « The making of an industry: electricity in the United States », dans CALLON M. (dir.), *The Laws of the Markets*, Blackwell Publishers/Sociological Review, Oxford, p. 147-173.

GUIBERT R., 1944, « L'impossible liberté des transports », *Conférence faite à la Société des ingénieurs de l'automobile*, Paris, 5 janvier.

GUIBERT R., 1956, *Service public et productivité : étude des relations réciproques des notions de service public et de productivité, avec application au problème des transports*, SEDES, Paris.

GUIBERT R., 1970, *La SNCF cette inconnue... (problèmes actuels et promesses d'avenir)*, Imprimerie de Champagne, Langres.

HANIQUE F., 2004, *Le sens du travail: chronique de la modernisation au guichet*, Erès, Paris.

HEALY K., 2010, *Last Best Gifts: Altruism and the Market for Human Blood and Organs*, University of Chicago Press, Chicago.

HENRY O., 2013, *Les guérisseurs de l'économie. Ingénieurs-conseils en quête de pouvoir*, CNRS Editions, Paris.

HUTTER R., 1950, « Dossier : La théorie économique et la gestion commerciale des chemins de fer (Qu'est-ce que le coût marginal ? – Le problème tarifaire – La coordination des transports) », *Revue générale des chemins de fer*, février-juillet-octobre.

IAZYKOFF V., ZARIFIAN P., 2004, *Le management des jeunes embauchés à la SNCF*, rapport commandé par la direction de la recherche et la direction des ressources humaines de la SNCF.

D'IRIBARNE P., 1989, *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris.

D'IRIBARNE P., 1998, *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris.

JACQMIN F.-P., 1877, « Alfred-Charles-Ernest Franquet de Franqueville, Conseiller d'Etat, Directeur général des ponts et chaussées et des chemins de fer », *Annales des Mines*, 7<sup>e</sup> série, tome 11.

JOBERT B., MULLER P., 1987, *L'Etat en action. Politiques publiques et corporatismes*, PUF, Paris.

JOBERT, B. (dir.), 1994, *Le tournant néo-libéral en Europe*, L'Harmattan, Paris.

JOLY H., 2008, *Diriger une grande entreprise française au XX<sup>e</sup> siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement*, HDR, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

JÖNSSON A., 2010, « Incrémentalisme », dans BOUSSAGUET L., JACQUOT S., RAVINET P. (dirs.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Presses de Sciences po, Paris, p. 317-325.

KAIN P., 1998, « The reform of rail transport in Great Britain », *Journal of Transport Economics and Policy*, 32, 2, p. 247-266.

KALMBACHER J., 1996, « La convention du 31 août 1937. Elaboration et première période d'application », *Revue d'histoire des chemins de fer*, hors-série 4.

KARPIK L., 2007, *L'économie des singularités*, Gallimard, Paris.

KINGDON J., 1984, *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Little Brown, Boston.

KOLOPP S., 2014, « De la modernisation à la raison économique », *Genèses*, 93, p. 53-75.

KOURCHID O., 2007, « Mineurs, cheminots, essai d'interrogations comparatives », *Revue d'histoire des chemins de fer*, 36-37, p. 220-276.

KUISEL R., 1984, *Le capitalisme et l'Etat en France. Modernisation et dirigisme au XX<sup>e</sup> siècle*, Gallimard, Paris.

KUISEL R.F., 1977, « Vichy et les origines de la planification économique (1940-1946) », *Le mouvement social*, 98, p. 77-101.

LACOTE A., 1974, *Le Marketing à la Société Nationale des Chemins de fer Français: service public et volonté commerciale*, thèse de doctorat en sciences économiques sous la direction d'Henri Mercillon, Université de Paris Panthéon-Sorbonne.

LALANNE L., 1863, « Essai d'une théorie des réseaux de chemins de fer, fondée sur l'observation des faits et sur les lois primordiales qui président au groupement des

populations », *Comptes rendus des séances de l'Académie des Sciences*, 57, 2, p. 206-210.

LAME G., CLAPEYRON E., 1832, « Mémoire sur les chemins de fer considérés sous le point de vue de la défense du territoire », *Journal des sciences militaires des armées de terre et de mer*, R. Chapelot, Paris, p. 81-95.

LAME-FLEURY E.J.F., 1861, *Code annoté des chemins de fer en exploitation. Ou Recueil méthodique et chronologique des lois, décrets, etc. concernant l'exploitation technique et commerciale des chemins de fer*, Librairie Chaix, Paris.

LAPPARENT A. DE, 1897, *Les chemins de fer en France et la fortune publique*, imprimerie Ethiou Pérou, Paris.

LASCOUMES P., LE GALES P., 2004, *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences po, Paris.

LATOUR B., 1994, « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail*, 36, 4, p. 587-607.

LAUFENBURGER H., 1939, *L'intervention de l'Etat en matière économique*, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris.

LAUFER R., 1977, « Crise de légitimité dans les grandes organisations », *Revue française de gestion*, p. 112-123.

LAZEGA E., 1999, « Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs », *Revue française de sociologie*, 40, 4, p. 639-670.

LEBARON F., 2000, *La croyance économique : les économistes entre science et politique*, Le Seuil, Paris.

LEBARON F., 2009, « La formation des économistes et l'ordre symbolique marchand », dans STEINER P., VATIN F. (dirs.), *Traité de sociologie économique*, PUF, Paris, p. 249-288.

LECLERCQ Y., 1987, *Le réseau impossible. La résistance au système des grandes compagnies ferroviaires et la politique économique en France, 1820-1852*, Droz, Genève.

LEGENDRE P., 1968, *Histoire de l'administration de 1750 à nos jours*, PUF, Paris.

LEGRAND B.V.A., 1838, *Exposé des motifs et projet de loi relatifs au chemin de fer de Paris en Belgique, de Paris au Havre, de Paris à Bordeaux, de Marseille à Lyon*, Procès-verbaux des séances de la Chambre des députés (session de 1838), février 1838, tome 2, Imprimerie de A. Henry, Paris, p. 193-355.

LEGRAND L., LEPRIEUR D., FERRER O., CANDELA F., 2011, *Qui sont les cadres de la SNCF ?*, mémoire collectif, CNAM/Ecole supérieure des cadres de la SNCF.

LEMERCIER C., 2007, « La construction d'un modèle français de service public avant 1914 », *Regards croisés sur l'économie*, 2, 2, p. 47-54.

LEMOINE M., RIBEILL G., MALAN A., 1993, *Les cheminots. Que reste-t-il de la grande famille ?*, Syros, Paris.

LEON P., 1993, « La conquête de l'espace national », dans *Histoire économique et sociale de la France. Tome 3, 1789-1880*, PUF, Paris, p. 241-273.

LEROI-GOURHAN A., 1943, *Evolution et techniques. vol. 1 : L'homme et la matière*, Albin Michel, Paris.

LEROY-BEAULIEU P., 1900, *L'Etat moderne et ses fonctions*, Guillaumin et C<sup>ie</sup>, Paris.

LES ECHOS, 2011, « Le sénateur Francis Grignon nommé administrateur de la SNCF », *lesechos.fr*, 26 mai 2011.

LEVY-LEBOYER M., 1966, « Chemins de fer et croissance économique. L'exemple américain : R. W. Fogel, *Railroads and American Economic Growth. Essays in Economic History* », *Annales. Economies, sociétés, civilisations*, 21, 3, p. 632-640.

LEVY-LEBOYER M., 1991, « L'intervention de l'Etat : mythe et réalités », dans LEVY-LEBOYER M., CASANOVA J.-C. (dirs.), *Entre l'Etat et le marché : l'économie française des années 1880 à nos jours*, Gallimard, Paris, p. 251-255.

LINDBLOM C.E., 1959, « The science of "muddling through" », *Public Administration Review*, 19, 2, p. 79-88.

LIVET G., 2003, *Histoire des routes et des transports en Europe. Des chemins de Saint-Jacques à l'âge d'or des diligences*, Presses universitaires de Strasbourg, Strasbourg.

LODGE M., 2003, « Institutional choice and policy transfer: reforming British and German railway regulation », *Governance*, 16, 2, p. 159-178.

MACKENZIE D., MILLO Y., 2003, « Constructing a market, performing theory: The historical sociology of a financial derivatives exchange », *American Journal of Sociology*, 109, p. 107-145.

MACKENZIE D.A., MUNIESA F., SIU L., 2007, *Do Economists Make Markets? On the Performativity of Economics*, Princeton University Press, Princeton.

MARGAIRAZ D., 2005, « L'invention du "service public" : entre "changement matériel" et "contrainte de nommer" », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 52, 3, p. 10-32.

MARITON H., 2008, *Rapport d'information sur la politique tarifaire de la SNCF*, rapport n° 1161 enregistré à la présidence de l'Assemblée nationale.

MARQFOY G., 1863, *De l'abaissement des tarifs de chemins de fer en France*, Librairie nouvelle, Paris.

MARQFOY G., 1864, *La réforme des tarifs de chemins de fer et les compagnies*, Librairie nouvelle, Paris.

MARX K., 2008, *Le capital*, Gallimard, Paris.

MASON E.S., 1957, *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, Harvard University Press, Cambridge.

MAURICE M., SELIER F., SILVESTRE J.-J., 1979, « La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal. Comparaison France-Allemagne », *Revue française de sociologie*, p. 331-365.

MAURICE M., SELIER F., SILVESTRE J.-J., 1982, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'analyse sociétale*, PUF, Paris.

MAURICE M., SELIER F., SILVESTRE J.-J., 1992, « Analyse sociétale et cultures nationales. Réponse à Philippe d'Iribarne », *Revue française de sociologie*, 33, 1, p. 75-86.

MAZOYER H., 2011, *Les calculs de la puissance : socio-histoire d'une science de gouvernement. L'économie des transports (1960-1982)*, thèse de doctorat en science politique sous la direction de Gille Pollet, Université Lyon 2.

MAZOYER H., 2012, « La construction du rôle d'ingénieur-économiste au ministère des Transports. Conseiller le politique, résister au comptable et discipliner le technicien (1958-1966) », *Gouvernement et action publique*, 4, p. 21-43.

MCGUIRE P., 1986, *The Control of Power: the Political Economy of Electric Utility Development in the United States, 1870-1930*, thèse de doctorat en sociologie sous la direction de Mark Granovetter, State University of New York at Stony Brook.

MCGUIRE P., GRANOVETTER M., SCHWARTZ M., 1993, « Thomas Edison and the social construction of the early electricity industry in America », dans SWEDBERG R. (dir.), *Explorations in Economic Sociology*, Russel Sage Foundation, New York, p. 213-248.

MENDES-FRANCE P., ARDANT G., 1954, *La science économique et l'action*, Unesco-Julliard, Paris.

MILLER P., 1986, « Accounting for progress. National accounting and planning in France: a review essay », *Accounting, Organizations and Society*, 11, 1, p. 83-104.

MINISTERE D'ETAT, 1852, *Discours prononcé par le prince Louis-Napoléon à Bordeaux, le 9 octobre 1852*, Imprimeur Bouquot, Troyes.

MITEV N., 2004, « Trains, planes and computers: from high-speed trains to computerised reservation systems at French railways », *Journal of Transport History*, 25, 2, p. 101-123.

MONNET R., CALME Y., CHICH Y., COLENTZ, COGET G., DANCOISNE J.-M., FAURE M., KIENZ C., MIRA J.-J., NICOLET J.-L., SAVELLI G., VIAL A., 1989, *Rapport de la commission d'experts chargée d'un audit sur les systèmes de sécurité de la SNCF*, rapport commandé par Jean Costet, directeur général de la SNCF.

MONTBRUN-GUTIERREZ C., 1978, « Service public ferroviaire et rentabilité. La réforme de 1969 », dans *Variations autour de l'idéologie de l'intérêt général. Volume 1*, PUF, Paris, p. 219-227.

MONTEL N., 2012, « L'Etat aménageur dans la France de la Seconde Restauration, au prisme du Rapport au roi sur la navigation intérieure de 1820 », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, 59, p. 34-61.

MOSCA M., 2008, « On the origins of the concept of natural monopoly. Economies of scale and competition », *The European Journal of the History of Economic Thought*, 15, 2, p. 317-353.

MUNIESA F., 2003, *Des marchés comme algorithmes : sociologie de la cotation électronique à la Bourse de Paris*, thèse de doctorat en socio-économie de l'innovation sous la direction de Michel Callon, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

MUNIESA F., CALLON M., 2009, « La performativité des sciences économiques », dans STEINER P., VATIN F. (dirs.), *Traité de sociologie économique*, PUF, Paris, p. 289-324.

MUSSO P., 1999, *Saint-Simon et le saint-simonisme*, PUF, Paris.

NEIERTZ N., 1999, *La coordination des transports en France de 1918 à nos jours*, Imprimerie nationale/Comité pour l'histoire économique et financière de la France, Paris.

NETEDU A., 2013, « La Compagnie nationale des chemins de fer en Roumanie, une réforme toujours retardée », communication au colloque international FERINTER *Le secteur des transports ferroviaires dans la mondialisation*, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 12 décembre.

NOBLEMAIRE G., 1905, *Hommes et choses de chemins de fer*, Dupont, Paris.

NORA S., 1967, *Rapport sur les Entreprises publiques*, La Documentation française, Paris.

- NUMA G., 2009, *Réglementations et concurrence dans les chemins de fer français, 1823-1914*, thèse de doctorat en sciences économiques sous la direction de François Etner, Université Paris-Dauphine.
- OGIEN A., 1995, *L'esprit gestionnaire. Une analyse de l'air du temps*, Editions EHESS, Paris.
- PALIER B., 2005, *Gouverner la sécurité sociale : les réformes du système français de protection sociale depuis 1945*, PUF, Paris.
- PANOFSKI E., 1967, *Architecture gothique et pensée scolastique*, Editions de Minuit, Paris.
- PASSERON J.-C., 1990, *Le raisonnement sociologique. L'espace non-poppérien du raisonnement naturel*, Nathan, Paris.
- PERDONNET A., 1832, *Notice sur les avantages des chemins de fer comparés aux autres voies de communication artificielle*, in-8<sup>e</sup> édition, Paris.
- PERENNES P., 2012, « Pourquoi les tarifs des billets SNCF sont-ils régulés ? », *Concurrences*, 3, p. 1-8.
- PERENNES P., 2014, *Spécificité du secteur ferroviaire et libéralisation : la question du signal prix*, thèse de doctorat en sciences économiques sous la direction de Claude Ménard, Paris, Université Paris 1.
- PERREYMOND, 1843, « Ouverture des chemins de fer d'Orléans et de Rouen (2 et 3 mai 1843) », *Revue générale de l'architecture et des travaux publics*, p. 88-90.
- PEUT H., 1858, *Des chemins de fer et des tarifs différentiels*, Librairie internationale de l'agriculture et de la colonisation, Paris.
- PEYRET H., 1949, *Histoire des chemins de fer en France et dans le monde*, SEFI, Paris.
- PICARD A., 1884, *Les chemins de fer français : étude historique sur la constitution et le régime du réseau. Tome 1, Période antérieure au 2 décembre 1851*, J. Rothschild, Paris.
- PICARD A., 1887, *Traité des chemins de fer. Economie politique, commerce, finances, administration, droit, études comparées sur les chemins de fer étrangers. Tome 3*, J. Rothschild, Paris.
- PICARD J.-F., BELTRAN A., 1994, « D'où viens-tu, TGV ? », *Revue générale des chemins de fer*, 8-9, p. 7-81.
- PICHON A., 2010, « Identités, valeurs et finalités des cadres au travail. Le cas des cadres cheminots dans la libéralisation du chemin de fer », Rapport FO-Cadres/IRES, *Point-cadres*.

PICON A., 1994a, « Le corps des Ponts et chaussées. De la conquête de l'espace national à l'aménagement du territoire », dans GRELON A., STÜCK H. (dirs.), *Ingenieure in Frankreich, 1747-1990*, Campus, Francfort/New-York,.

PICON A., 1994b, « De l'utilité des travaux publics au XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècle », dans *Acteurs privés et acteurs publics : une histoire du partage des rôles*, Actes de la rencontre des 8 et 9 décembre 1993, Paris, ministère de l'Équipement, des Transports et du Tourisme, p. 129-136.

PIGOUNIDES V., 2013, « Performativity and "economic" practices. The case of revenue management », *working paper*, London School of Economics and Political Science.

POLANYI K., 1983, *La grande transformation*, Gallimard, Paris.

POLANYI K., ARENSBERG C., PEARSON H., 1971, *Trade and Market in the Early Empires. Economies in History and Theory*, Freepress, Glencoe.

POLINO, M.-N. (dir.), 2001, *Une entreprise publique dans la guerre. La SNCF, 1939-1945*, PUF, Paris.

PORTER T.M., 1996, *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*, Princeton University Press, Princeton.

PORTES A., SASSEN S., 1987, « Making it underground: Comparative material on the informal sector in Western market economies », *American Journal of Sociology*, 93, 1, p. 30-61.

PPC, 2010, « L'explication du changement dans l'analyse des politiques publiques : identification, causes et mécanismes », dans PALIER B., SUREL Y. (dirs.), *Quand les politiques changent : temporalités et niveaux de l'action publique*, L'Harmattan, Paris, p. 11-52.

PRASAD M., 1999, « The morality of market exchange: Love, money, and contractual justice », *Sociological Perspectives*, 42, 2, p. 181-213.

QUESSETTE L., 2013, *Au croisement de l'Etat, du service public et du marché, recherches sur les chemins de fer en droit administratif français*, PUAM, Aix-Marseille.

RAVINET P., 2010, « Référentiel », dans BOUSSAGUET L., JACQUOT S., RAVINET P. (dirs.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Presses de Sciences po, Paris, p. 555-562.

REGNIAULT F., 2010, *SNCF, la fin d'un monopole*, Jean-Claude Gawsewitch, Paris.

REVERDY G., 1995, *Histoire des routes de France*, PUF, Paris.

REVERDY G., 2003, *Les travaux publics en France, 1817-1847. Trente années glorieuses*, Presses de l'ENPC, Paris.

REYNAUD E., REYNAUD J.-D., 1996, « La régulation des marchés internes du travail », *Revue française de sociologie*, p. 337-368.

REYNAUD J.-D., 1989, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.

RIALS S., 1985, « Le contrôle de l'Etat sur les chemins de fer, des origines à 1914 », dans BRUGUIERE M., CLINQUART J., GUILLAUME-HOFNUNG M. *et al.* (dirs.), *Administration et contrôle de l'économie, 1800-1914*, Librairie Droz, Genève, p. 73-122.

RIBEILL G., 1980, *Le personnel des compagnies de chemin de fer. Tome 1. Des origines à 1914*, Délégation générale à la recherche scientifique et technique.

RIBEILL G., 1982, *Le personnel de la SNCF (1937-1981). Contraintes économiques, issues techniques, mutations professionnelles et évolutions sociales. Les cours successifs d'une entreprise publique*, SERT, Paris.

RIBEILL G., 1984, *Les Cheminots*, La Découverte, Paris.

RIBEILL G., 1987a, « L'hiver de grève des cheminots », *Vingtième siècle*, 16, 1, p. 21-30.

RIBEILL G., 1987b, « Gestion et organisation du travail dans les compagnies de chemins de fer, des origines à 1860 », *Annales. Histoire, sciences sociales*, 42, 5, p. 999-1029.

RIBEILL G., 1989a, « Théorie des réseaux de chemins de fer », *Flux*, 5, p. 45-56.

RIBEILL G., 1989b, « Cultures d'entreprises : le cas des cheminots des compagnies à la SNCF », dans *Cultures du travail, identités et savoir industriels dans la France contemporaine*, Editions de la MSH, Paris, p. 251-270.

RIBEILL G., 1993, *La révolution ferroviaire. La formation des compagnies des chemins de fer en France (1823-1870)*, Belin, Paris.

RIBEILL G., 1994, « La concession de travaux publics : une vieille tradition française d'économie mixte », dans *Acteurs privés et acteurs publics : une histoire du partage des rôles*, Actes de la rencontre des 8 et 9 décembre 1993, Paris, ministère de l'Équipement, des Transports et du Tourisme, p. 11-17.

RIBEILL G., 1997, « Le conflit des cheminots de novembre-décembre 1995 : les avatars politiques d'une grève corporative », *Sociologie du travail*, 39, 4, p. 425-448.

- RIBEILL G., 1997, « Le principe du "libre parcours" sur les premiers chemins de fer concédés français. Fondements théoriques et obstacles pratiques », *Revue d'histoire des chemins de fer*, 16-17, p. 29-46.
- RIBEILL G., 2009, « Le voyageur ferroviaire du XXI<sup>e</sup> siècle et le yield management », *Le Rail*, 153, p. 40-42.
- RIBEILL G., 2012, « L'inspection des finances et les chemins de fer, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles : du contrôle des comptes au pilotage financier, des liens croisés. », dans CARDONI F., CARRE DE MALBERG N., MARGAIRAZ M. (dirs.), *Dictionnaire historique des inspecteurs des Finances 1801-2009*, Institut de la gestion publique et du développement économique/Comité pour l'histoire économique et financière de la France, Paris, p. 319-325.
- ROPIQUET C., 1870, *Les tarifs de chemins de fer devant l'opinion publique*, Guillaumin et C<sup>ie</sup>, Paris.
- ROSANVALLON P., 1990, *L'Etat en France, de 1789 à nos jours*, Seuil, Paris.
- ROSE N., MILLER P., 1992, « Political power beyond the state: problematics of government », *British Journal of Sociology*, 43, 2, p. 173-205.
- ROT G., 2006, *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Octarès, Toulouse.
- ROUGE M.-F., 1944, « Vers une nouvelle discipline : l'organisation de l'espace », *Mélanges d'histoire sociale*, 5, 1, p. 45-54.
- RUEFF J., ARMAND L., 1960, *Rapport sur les obstacles à l'expansion économique*, Imprimerie nationale, Paris.
- SALAI R., STORPER M., 1993, *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Editions EHESS, Paris.
- SAY J.-B., 1837, *Cours complet d'économie politique pratique. Tome 2*, H. Dumont, Bruxelles.
- SCHNETZLER J., 1967, « Le chemin de fer et l'espace français », *Revue de géographie de Lyon*, 42, 1, p. 81-118.
- SEGRESTIN D., 1985, *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*, Fayard/Fondation Saint-Simon, Paris.
- SERVOIR A., 1997, « Survivance et évolution de la notion de service public de transport ferroviaire en France et en Europe », *Les Cahiers du Gerse*, 1.
- SIWEK-POUYDESSEAU J., 1974, « La critique idéologique du management en France », *Revue française de science politique*, 24, 5, p. 966-993.

SMELSER N.J., SWEDBERG R., 2005, *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press/Russell Sage Foundation, Princeton.

SMITH A., 1843, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, tome second*, Chez Guillaumin, Paris (1<sup>re</sup> éd. : 1776).

SMITH B.C., LEIMKUHNER J.F., DARROW R.M., 1992, « Yield management at American Airlines », *Interfaces*, 22, 1, p. 8-31.

SMITH C.O. JR., 1990, « The longest run: Public engineers and planning in France », *The American Historical Review*, 95, 3, p. 657-692.

SNCF, 2014, *Bienvenue à la SNCF : livret d'accueil RH*, brochure éditée par la direction cohésion et ressources humaines de l'EPIC SNCF.

STEINER P., 2005, « Pourquoi la sociologie économique est-elle si développée en France ? », *L'Année sociologique*, 55, 2, p. 391-415.

STEINER P., 2010, *La transplantation d'organes. Un commerce nouveau entre les êtres humains*, Gallimard, Paris.

STEINER P., 2011, *La sociologie économique*, La Découverte, Paris (4e éd.).

STEINER, P., TRESPÉUCH, M. (dirs.), 2014, *Marchés contestés. Quand le marché rencontre la morale*, Presses universitaires du Mirail, Toulouse.

STIGLER G., 1971, « The theory of economic regulation », *The Bell Journal of Economics*, 2, 1, p. 3-21.

SUEUR B. LE, 1989, « L'évolution de la navigation intérieure et de ses métiers, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle », *Culture technique*, 19, p. 230-240.

SUEUR B. LE, 1992, « Les adaptations réglementaires et sociales successives de la batellerie industrielle face aux évolutions de son marché », dans HAMELIN P., RIBEILL G., VAUCLARE C. (dirs.), *Transports 1993, professions en devenir. Enjeux et réglementations*, Presses de l'ENPC, Paris, p. 65-86.

SUEUR B. LE, 1997, « La voie d'eau, une machine hydraulique, outil polyvalent d'aménagement du territoire », *Annales de géographie*, 593-594, p. 195-204.

SWEDBERG R., 2003, « Chapter VII. Politics and the economy », dans *Principles of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton, p. 158-217.

SWEDBERG R., 2003, *Principles of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton.

TALLURI K.T., RYZIN G.J.V., 2005, *The Theory and Practice of Revenue Management*, New York, Springer, 731 p.

TEISSERENC P.-E., 1841, « Chronique des travaux publics », *Revue générale de l'architecture et des travaux publics*, p. 387-389.

TERRAY A., 2002, *Des francs-tireurs aux experts : l'organisation de la prévision économique au ministère des Finances, 1948-1968*, ministère de l'Economie, des finances et de l'industrie/Comité pour l'histoire économique et financière de la France, Paris.

TERSSAC, G. DE (dir.), 2003, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, La Découverte, Paris.

TESTE J.-B., 1842, « Etablissement des grandes lignes de chemins de fer. Exposé des motifs. Lu le 7 février 1842, par M. Teste, ministre des Travaux publics », *Annales du Parlement français*, 4, p. 1-7.

THEPOT A., 1998, *Les ingénieurs des Mines du XIX<sup>e</sup> siècle. Histoire d'un corps technique d'Etat*, ESKA, Paris.

THIERS A., 1833, *Exposé des motifs et projet de loi sur les Travaux publics à continuer ou à entreprendre présentés par M. le secrétaire d'Etat du commerce et des travaux publics*, Procès-verbaux des séances de la chambre des députés, p. 7-38.

THOUZEAU S., 2004, *Autour du décret du 14 novembre 1949 : service public, concurrence et rentabilité à la SNCF*, mémoire de DEA sous la direction de Gilles Richard, Institut d'études politiques de Rennes.

TIXIER P.-E., 2002, « La conduite du changement ou le management à l'épreuve », dans TIXIER P.-E. (dir.), *Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, La Découverte, Paris, p. 147-170.

TRACHMAN M., 2013, *Le travail pornographique. Enquête sur la production de fantasmes*, La Découverte, Paris.

TRUCHY H., MURAT A., 1953, *Précis d'économie politique, tome 2*, Nouvelles éditions latines, Paris.

VATIN F., 1990, *L'industrie du lait. Essai d'histoire économique*, L'Harmattan, Paris.

VATIN F., 1993, *Le travail économie et physique, 1780-1830*, PUF, Paris.

VATIN F., 1996, *Le lait et la raison marchande. Essai de sociologie économique*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.

VATIN F., 2002, « La morale utilitaire de Jules Dupuit », dans SIMONIN J.-P., VATIN F. (dirs.), *L'oeuvre multiple de Jule Dupuit (1804-1866). Calcul d'ingénieur, analyse économique et pensée sociale*, Presses Universitaires d'Angers, Angers, p. 91-116.

VATIN F., 2008, « L'esprit d'ingénieur : pensée calculatoire et éthique économique », *Revue française de socio-économie*, 1, p. 131-152.

- VATIN F., 2009, *Evaluer et valoriser. Une sociologie économique de la mesure*, Presses Universitaires du Mirail, Toulouse.
- VELTHUIS O., 2005, *Talking prices: Symbolic Meanings of Prices on the Market for Contemporary Art*, Princeton University Press, Princeton.
- VERDEROSA A., 2004, *Trains de vies. Enquête sur la SNCF d'aujourd'hui*, Editions Autrement, Paris.
- VEZINAT N., 2012, *Les métamorphoses de la Poste. Professionnalisation des conseillers financiers (1953-2010)*, PUF, Paris.
- VILLE, RAIL & TRANSPORTS, 2011, « Le sénateur Grignon nommé administrateur de la SNCF », *Ville, rail & transports*, 25 mai.
- VOISSET M., 1974, « L'expérience des contrats de programme dans les entreprises publiques », *Droit social*, 6, p. 262-276.
- WALRAS L., 1875, « L'Etat et les chemins de fer », *Revue du droit public et de la science politique en France et à l'étranger*, mai-juin et juillet-août, p. 417-436 et 42-61.
- WARIN P., 1993, « Les relations de service comme régulations », *Revue française de sociologie*, 34, 1, p. 69-95.
- WEBER M., 1971, *Economie et Société*, Plon, Paris.
- WEBER M., 2004, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, (1<sup>re</sup> éd. : 1905).
- WEBER M., 2014, *La Domination*, La Découverte, Paris.
- WELLER J.-M., 1998, « La modernisation du service public : évolution des approches ces dix dernières années », *Recherches et prévisions*, 54, 1, p. 85-92.
- WELLER J.-M., 1999, *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Desclée de Brouwer, Paris.
- WHITE H., 1981, « Where do markets come from? », *American Journal of Sociology*, 87, 3, p. 517-547.
- WIEVIORKA M., TRINH S., 1989, *Le modèle EDF : essai de sociologie des organisations*, La Découverte, Paris.
- WITTGENSTEIN L., 1961, *Investigations philosophiques*, Gallimard, Paris.
- WOLKOWITSCH M., 2004, « Chapitre I. Le contexte dans lequel évoluent les chemins de fer secondaires », *Revue d'histoire des chemins de fer*, 30, p. 24-40.
- WOODWARD J., 1958, *Management and Technology.*, H.M. Stationery Off., London.

YAKUBOVICH V., GRANOVETTER M., MCGUIRE P., 2005, « Electric charges: the social construction of rate systems », *Theory and Society*, 34, 5-6, p. 579-612.

YON G., 2014, « L'économicité d'EDF. La politique tarifaire d'Electricité de France et la reconstruction de l'économie nationale, de la nationalisation au milieu des années 1960 », *Politix*, 27, 105, p. 91-115.

ZELIZER V.A., 1981, « The price and value of children: The case of children's insurance », *American Journal of Sociology*, 86, 5, p. 1036-1056.



## **Annexes**



## **Annexe 1. Liste des entretiens réalisés**

*Nous avons réalisé 31 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 120 minutes (l'entretien le plus court dure 55 minutes, le plus long 200 minutes). Les rencontres ont eu lieu sur le lieu de travail, dans un café, un restaurant ou au domicile de la personne interviewée. Dans leur très grande majorité, les entretiens se sont déroulés à Paris et dans sa banlieue. Les autres ont eu lieu à Lille et à Bruxelles. Un entretien a également été réalisé par téléphone, du fait du lieu de domicile de l'interviewé. Dans certains cas, et notamment pour les premiers entretiens, nous avons contacté spontanément les interviewés. Mais en général, la prise de contact s'est faite par l'intermédiaire d'autres interviewés qui nous ont recommandé. Les « titres » des interviewés correspondent aux postes qu'ils occupaient au moment de l'interview. L'anonymisation des noms – dans la liste ci-dessous – nous a semblé nécessaire dans certains cas, y compris lorsque les interviewés ne nous l'ont pas demandé.*

**Enquête n° 1.** Cadre supérieur de la SNCF, proche du syndicat SUD-Rail, 21 janvier 2010, Paris, 200 min.

**Enquête n° 2.** Stéphane Leblanc, syndicaliste SUD-Rail, représentant du personnel au Conseil d'administration de la SNCF, Paris, février 2010, Paris, 115 min.

**Enquêtes n° 3.** Deux syndicalistes CGT Cheminots, anciens représentants du personnel au Conseil d'administration de la SNCF, 2 février 2010, Paris, environ 120 min.

**Enquête n° 4.** Expert ferroviaire, avril 2010, 90 min.

**Enquête n° 5.** Cadre de la SNCF, département Ressources humaines, 29 juin 2010, Paris, 65 min.

**Enquête n° 6.** Economiste spécialiste des industries de réseau, 4 octobre 2010, Lille, 110 min.

**Enquête n° 7.** Laurent Charlier, journaliste, éditeur de *La lettre ferroviaire*, 17 décembre 2010, Lille, 145 min.

**Enquête n° 8.** Cadre supérieur de la SNCF, proche du président Guillaume Pepy, juin 2011, Paris, 125 min.

**Enquête n° 9.** Jean-Claude Favin-Lévêque, ancien directeur des gares de la SNCF, consultant, 1<sup>er</sup> juin 2011, Versailles, 180 min.

**Enquête n° 10.** Cadre supérieur de la SNCF, responsable ressources humaines, juin 2011, Paris, 115 min.

**Enquêté n° 11.** Jacques Malécot, secrétaire général de l'Association française du rail (AFRA), 9 juin 2011, Paris, 120 min.

**Enquêté n° 12.** Philippe Laurin, cadre dirigeant de la SNCF, directeur ressources humaines des cadres et cadres supérieurs, 10 juin 2011, Paris, 85 min.

**Enquêté n° 13.** Olivier Sanz, directeur du *yield management* à la SNCF, 27 septembre 2011, Paris, 75 min.

**Enquêté n° 14.** Un conducteur de train à la SNCF et un ancien permanent de la CGT Cheminots, 21 octobre 2011, Paris, 120 min.

**Enquêté n° 15.** Ancien agent de la SNCF, désormais conducteur de trains de marchandises chez Naviland Cargo, 21 octobre 2011, Paris, 140 min.

**Enquêté n° 16.** Jean-Noël Verfaillie, attaché parlementaire du député européen Dominique Riquet, 3 novembre 2011, Lille, 90 min.

**Enquêté n° 17.** Jean-Paul Sinsou, ancien manager de la SNCF (activités marketing/*yield management* au sein du département Grandes lignes) occupant au moment de l'entretien un poste d'universitaire en économie, 9 novembre 2011, Maisons-Laffitte, 190 min.

**Enquêté n° 18.** Bernard Rannou, ancien responsable au sein du département Grandes lignes de la SNCF, aujourd'hui directeur d'une société de logiciels de *yield management*, 17 novembre 2011, entretien par téléphone, 85 min.

**Enquêté n° 19.** Georges Vialle, ancien responsable marketing à la SNCF, aujourd'hui consultant au sein d'un cabinet de conseil, 21 novembre 2011, Paris, 55 min.

**Enquêté n° 20.** Jean-Marie Metzler, ancien directeur des trains « grandes lignes » et initiateur du *yield management* à la SNCF, 22 novembre 2011, Paris, 125 min.

**Enquêté n° 21.** Patrick Michelin, cadre dirigeant de la SNCF, directeur ressources humaines des cadres dirigeants, ancien directeur-adjoint des trains « grandes lignes », 22 novembre 2011, Paris, 125 min.

**Enquêté n° 22.** Francesco Gaeta, représentant permanent de la France auprès de l'Union européenne, conseiller transports, 24 janvier 2012, Bruxelles, 115 min.

**Enquêté n° 23.** Sabine Trier, secrétaire général adjoint de la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF), 24 janvier 2012, Bruxelles, 120 min.

**Enquêté n° 24.** Ancien haut fonctionnaire du ministère des Transports, occupant au moment de l'interview un poste important à la SNCF, juin 2012, Paris, 75 minutes.

**Enquêté n° 25.** Didier Le Reste, ancien secrétaire de la fédération CGT des cheminots, 22 juin 2012, 120 min.

**Enquête n° 26.** *Yield manager* au sein de la filiale iDTGV, août 2012, Paris, 100 min.

**Enquête n° 27.** Syndicaliste CGT Cheminots de la SNCF occupant un poste de représentant à Bruxelles, septembre 2012, Lille, 150 min.

**Enquête n° 28.** Expert ferroviaire, novembre 2013, Paris, 145 min.

**Enquête n° 29.** Commercial à la SNCF, juin 2013, Paris, 90 min.

**Enquête n° 30.** Dominique Plancke, vice-président Transport de la région Nord-Pas-de-Calais, 27 novembre 2013, Lille, 105 min.

**Enquête n° 31.** Economiste des chemins de fer, décembre 2013, Paris, 65 minutes.

**Observation-participation :** Participation au Conseil d'orientation de la SNCF, consacré à l'« argument de la concurrence dans son rapport à la transformation » (10 septembre 2014). Cette demi-journée fut à la fois l'occasion d'observer les interactions entre les dirigeants de la SNCF et de conforter certaines de nos hypothèses relatives aux grandes représentations des dirigeants sur la question des services publics, de la libéralisation et du syndicalisme cheminot.

**Echanges d'emails :** Nous avons échangé de nombreux emails avec des acteurs du secteur, en particulier avec un ancien responsable syndical de la SNCF qui nous a fourni à plusieurs reprises des documents issus de ses archives personnelles (tracts contre les réorientations commerciales de la SNCF, textes militants et anciens numéros de journaux syndicaux, photos de grèves, etc.).

## **Annexe 2. Exemple de guide d'entretien**

*Nous reproduisons ci-dessous, dans son état brut, le guide d'entretien ayant servi de support pour l'interview d'Olivier Sanz (enquête n° 13), alors directeur du Centre d'optimisation commerciale (COC) de la SNCF. Le COC est la structure en charge de la fixation en temps réel des prix des billets des trains « grandes lignes » de voyageurs (yield management). La prise de contact avec Olivier Sanz s'est faite par l'intermédiaire de la « recommandation » d'un cadre dirigeant. Dans le cas de cette prise de contact – et plus généralement dans les autres cas, dans la mesure du possible –, nous sommes recommandé par quelqu'un qui est placé plus haut dans la hiérarchie de l'entreprise, de manière à multiplier les chances de réponse positive. En amont de la rencontre, nous expliquons par téléphone ou par email à l'interlocuteur les raisons de cet entretien et le type de questions qui lui seront posés.*

*Si de nombreuses questions reviennent dans la plupart des entretiens, chaque interview s'appuie sur une grille constituée pour l'occasion, en fonction de l'interlocuteur et des raisons qui nous amènent à le rencontrer. En guise de préparation de la rencontre, nous effectuons également des recherches sur la trajectoire scolaire (quand c'est pertinent) et la carrière professionnelle de l'interviewé. Nous cherchons également les entretiens que l'interviewé a pu accorder à la presse et nous consultons les articles qu'il a publiés, le cas échéant (en général dans les revues du secteur, type Revue générale des chemins de fer).*

*Pendant l'entretien, les questions sont posées dans le désordre, en suivant le raisonnement de l'interviewé de telle sorte qu'une partie des questions trouvent des réponses sans que nous ayons besoin de les poser. Certaines questions apparaissent également au cours de l'entretien et ne figurent pas dans le guide. D'autres s'avèrent peu pertinentes au fil de la discussion et ne sont pas posées.*

\* \* \*

### **Entretien d'Olivier Sanz**

Directeur du département *Yield management* de la SNCF, Paris, La Défense.

Rendez-vous le 28 septembre 2011 à 14h30 à La Défense.

Contact : xxxxxxxxxxx@xxxxx.fr

#### **1. Cadrage général sur le service *yield management***

- Localisation, effectifs, place dans l'organigramme de l'entreprise, organisation du service, etc.
- Rôle du COC et place dans la stratégie commerciale de la SNCF

## 2. Origine et histoire du *yield*

- Qui est à l'origine du *yield management* à la SNCF ? Quels acteurs clés ?
- Rôle de Jean-Marie Metzler. Le connaissez-vous ?
- Guillaume Pepy était en charge de la direction commerciale « voyageurs » en 1997...
- Et Mireille Faugère ?
- Lien entre naissance du *yield management* et TGV ?
- Conditions de naissance Socrate en 1989-1993
- Quid de la période pré-socratique ?
- Généralisation du *yield* en 1997 ?
- Les grands moments et grands changements de l'histoire du *yield*... Par exemple, la création de Notes en 2007, un moment clé ?

## 3. Principes actuels du *yield* à la SNCF

- En fonction de quels critères fixe-t-on le prix d'un billet de train aujourd'hui à la SNCF ?
  - Critère souplesse...
  - Rapport offre/demande...
  - Période de circulation : période de pointe, période normale, période creuse
  - Carte de réductions commerciales...
  - Critères de réductions sociales...
  - Type de train...
  - Classe de confort...
  - Autre chose ?
- Evolution du nombre de paliers de prix. Quatre niveaux en 1993, aujourd'hui c'est beaucoup plus...
- Ratio du prix le plus bas/prix le plus haut ? Jusqu'à combien cela peut aller ? Jusqu'à combien cela devrait aller ?
- Nombre de paliers iDTGV et TGV ?
- Objectif final du *yield*, selon la direction de la SNCF...
- Quelle différence entre *yield* et *revenue management* ?
- Marge supplémentaire que cela a permis d'engranger pour la SNCF : j'ai entendu parler de 10 %...
- Même question pour le taux de remplissage...
- Au final, une baisse du prix du billet moyen ?

## 4. Le travail de tarification

- Comment ça marche ? J'ai cru comprendre que chaque liaison est attribuée à un *yield manager* qui en a la charge. Son travail est ensuite d'ouvrir et de fermer des boîtes (des contingents de places) en fonction de l'offre et de la demande. Plus concrètement, comment ça marche ?
- Est-ce que je peux jeter un coup d'œil au logiciel ?
- Plus on achète en avance, moins c'est cher, ou bien c'est plus complexe que cela ?
- Ajout des rames en cours de route...
- Quelles compétences des *yield managers* ? Economiques ? Informatiques ? Formations spécifiques ?

- Quelle est sa journée type ?
- Comment décide-t-on que ce train sera plein ?
- Le travail de contingentement se fait de manière instantanée (en temps réel) ? C'est 24/24 ? Sans doute pas, alors comment ça marche ?
- Comment forme-t-on les *yield managers* à ce travail ? Et qu'est-ce qu'un bon YM ?
- Comment prendre en compte le critère de solvabilité des acheteurs ? Vous travaillez avec des marketeurs ? Alimentez-vous le système en nouvelles données ?
- Quels logiciels utilisez-vous ? Comment les faites-vous évoluer ? Un service de R&D ?

### **5. Quelques questions pratiques sur le fonctionnement du système**

- Comment fonctionne concrètement le système *yield* ? Pour repérer les segments de clients, etc. ? Comment sait-on que sur telle liaison à telle heure il y a des individus solvables ? Vous vous servez de quels outils ?
- Vous faites une différence entre clientèle, clients et consommateurs ?
- Comment introduisez-vous la question du coût dans le prix ? Comment fonctionne la mise en relation du prix du péage, des autres coûts liés à l'exploitation et le prix du billet ? Coût marginal ? Cela doit être compliqué...
- Avez-vous un prix moyen à atteindre ? Si oui, comment cela fonctionne-t-il ? Comment sait-on qu'on a atteint les objectifs ?
- Que fait-on avec les billets annulés et remis en vente ? On les remet au même prix, ou bien au prix des boîtes ouvertes ?
- Quand vous fixez vos prix, vous prenez en compte les réductions de la concurrence, etc. ? Par exemple, quand Air France ou RyanAir font des promotions sur Paris-Marseille, comment réagissez-vous ? Quelle stratégie ?

### **6. Composition du service**

- Les employés du service, qui sont-ils ? Des économètres ? Des ingénieurs ? Des commerciaux ? Des cadres ?
- Quelles formations scolaires ont-ils ? C'est sans doute varié, mais viennent-ils plutôt de grandes écoles ? Si oui, d'ingénieurs, de commerce ? Lesquelles ?
- Quelle expérience professionnelle ont-ils ? Et d'où viennent-ils ? De la SNCF par promotion interne ? D'entreprises de services utilisant le *yield management* ? Politique de débauchage de la part de la SNCF ?
- Quels canaux de recrutement ? Par les grandes écoles ? Par des contacts ? Un recrutement classique ? Qui s'occupe du recrutement ?
- Ils sont sous statut (cadre permanent...) ? Où sont-ils dans la grille ? Des cadres FGH ou bien des cadres sup' ?
- Rémunération ? Y a-t-il une part variable ? Si oui, que représente-t-elle (en %) et sur quoi se base-t-elle ?
- Il y a un fort turn-over ? Si oui, où vont-ils ? Quittent-ils la SNCF ? Politique de débauchage d'entreprises concurrentes ? Quel est le risque de voir le personnel *yield* quitter la SNCF et aller chez les concurrents ?
- Quel âge au moment du recrutement ?
- Plutôt des hommes ?

### **7. Justification/Opposition : Pourquoi faire du *yield* ?**

- Equilibre des comptes et rentabilité ?
- Parce que c'est bon pour le consommateur ?
- Des oppositions à la politique du *yield* au sein de la SNCF...
- Evolution de l'opposition...
- On dit que pendant longtemps les dirigeants de la SNCF ont eu du mal à dire ouvertement qu'ils souhaitaient faire de l'optimisation tarifaire...
- Qu'en disent les associations de consommateurs ?
- Comprenez-vous que certains consommateurs soient opposés au développement du *yield* ?
- Le rapport entre le client et le système n'est-il pas parfois un peu trop complexe ? Volonté de simplifier ?
- Le régulateur étatique, quelle position ?
- Notamment que pensez-vous de la critique qu'il fait concernant l'opacité du système ?
- Quels points d'achoppement avec les obligations de service public de la SNCF ?
- Comptabilité avec le principe d'égalité de traitement...

### **8. Développement futur du *yield* et stratégies de l'entreprise**

- Développements futurs du service (agrandissement, par exemple) ?
- Nouvelles techniques de tarification en développement ?
- Nouveaux critères ou techniques pour segmenter la clientèle ?
- Les sites comme zepass ou kelbillet, quelle stratégie de la SNCF ?

### **9. Sur l'interviewé**

- Trajectoire scolaire et professionnelle
- Pourquoi être entré à la SNCF ?
- Pourquoi au *yield management* ?
- Activité quotidienne...

### **10. Encadrement étatique**

- Fait-on ce que l'on veut au niveau de la fixation du prix ? Quel encadrement de l'Etat ?
- Hervé Mariton dans le rapport sur la tarification à la SNCF soulignait la dimension opaque des prix des billets de train...
- Le décret de fin juillet 2011, qui permet une plus grande amplitude tarifaire...
- Comment un contrôle tarifaire est-il possible ?

### **11. La SNCF, le YM et le monde extérieur**

- Quelles relations avec les autres entreprises de service travaillant avec le *yield*...
- Le *yield* est à l'origine issu de l'aérien. L'aérien comme boussole ou modèle à suivre ?
- Ce que fait la SNCF aujourd'hui, différent de ce que fait une compagnie aérienne lambda ?
- Vous travaillez avec des économistes ? Avec des boîtes d'audit ? Avec d'autres entreprises qui utilisent le *yield* ? Avec des entreprises spécialisées dans le *yield* ?
- Observation des autres entreprises ferroviaires...

- J'ai entendu dire que la Deutsche Bahn ne faisait pas de *yield*. Où en sont les autres compagnies ? Pourquoi n'adoptent-elles pas ce principe ? Problèmes techniques, légaux, etc.

IMPORTANT à demander :

- Demander de la documentation interne, tout ce qui parle du *yield*. Même des choses anodines, des organigrammes, une brochure, une publication, des archives, etc.
- Demander des conseils de contacts d'interlocuteurs intéressés et susceptibles d'avoir des choses à dire, notamment sur le volet historique du *yield management*.
- Demander s'il est possible de faire de l'observation dans le service, ou au moins de voir comment ça marche... Jeter un coup d'œil.
- Demander si je peux m'entretenir avec des salariés du service.

### **Annexe 3. Extrait d'un entretien avec un directeur de la SNCF**

*Nous reproduisons ci-dessous un fragment d'entretien qui, tant dans la manière dont il est mené (ambiance générale, formulation des questions, réaction de l'interviewé, liberté de parole, etc.) que du point de vue de son contenu est représentatif de nombreux entretiens que nous avons menés. La personne interrogée ici est formée à l'économie et occupe un poste de directeur à la SNCF (nous n'en disons pas davantage pour préserver l'anonymat de l'interviewé). L'entretien révèle les conceptions de ce qu'est la « bonne » économie ferroviaire selon l'interviewé, mais aussi plus généralement ses représentations concernant les frontières du service public ferroviaire, les conditions de financement des chemins de fer, la stratégie commerciale de la SNCF, le rapport à la tutelle et au monde politique, les spécificités techniques des chemins de fer par rapport aux autres services publics commerciaux, les liens entre les recommandations des économistes et les réformes du secteur, etc. Cet entretien, comme les autres que nous avons menés, est également l'occasion de recueillir des éléments factuels sur le fonctionnement de la SNCF et des chemins de fer français. Quand il s'est avéré nécessaire de le faire – c'est-à-dire, quand nous souhaitions mobiliser dans la thèse les éléments avancés par les personnes interviewées –, nous avons procédé à des recherches complémentaires pour vérification. L'entretien a enfin permis d'être « recommandé » et de prendre ainsi contact plus facilement avec d'autres dirigeants du secteur.*

(...)

**Jean Finez :** *Et vous, vous êtes formé à l'économie... Qu'est-ce que vous pensez que les économistes apportent dans le fonctionnement du ferroviaire ?*

**Interviewé :** Le rôle des économistes dans le ferroviaire est super ambigu, parce qu'à la différence d'autres industries, dans lesquelles c'est relativement simple parce qu'il s'agit simplement de gagner des sous, dans le ferroviaire, c'est plus compliqué. Partout dans le monde, quand il y a des voyageurs, 50 % des ressources, c'est de l'argent public. C'est comme ça. Donc la logique économique est forcément diluée autour de plein d'autres enjeux. C'est différent dans les autres secteurs. Regardez l'énergie : c'est simple. Ils ont une fonction d'utilité qui est simple. C'est financier. Ils ne sont pas des opérateurs de service public. Ils font de la publicité autour de la RSE, et tout ça. Mais c'est anecdotique ! Il y a une grosse spécificité du ferroviaire. Le ferroviaire, c'est un objet très politique. Les hommes politiques se foutent de ce que fait EDF, franchement... En revanche, les hommes politiques n'arrêtent pas d'appeler [à la SNCF], parce que tel train, qui partait à 17h23, est aujourd'hui à 17h17 et qu'ils considèrent que c'est scandaleux, ou parce que tel autre train est arrivé en retard. Des courriers comme ça, la SNCF en reçoit 50 par jour, le ministère [des Transports] en reçoit 40 par jour ! On a une pression et des enjeux plus compliqués, des légitimités plus variées que dans d'autres secteurs en réseau avec lesquels on essaie souvent de nous comparer. Pour les économistes, le ferroviaire est en général abordé comme une industrie de réseau. Très rares sont les économistes qui vont considérer qu'il existe une spécificité ferroviaire. Je ne sais pas

si c'est un malentendu ou un désaccord, je ne sais pas... Les économistes considèrent que le problème ferroviaire est de même nature que celui dans l'énergie, les télécoms ou l'aérien. Ils considèrent aussi que les solutions sont les mêmes. Du côté des acteurs institutionnels et des industriels, c'est différent. Ils sont fondamentalement convaincus du contraire : le ferroviaire, c'est plus compliqué. Le ferroviaire, c'est du ferroviaire. Et ce n'est pas parce que ça ressemble au reste que c'est la même chose.

Par exemple, la séparation de l'infrastructure et du transport. Dans l'énergie, les télécoms, c'est relativement admis. Dans le ferroviaire, ce n'est pas du tout admis. Il n'y a qu'en Europe qu'on a eu cette idée magnifique et nulle part d'autre dans le monde ! Les deux meilleurs modèles en matière ferroviaire, ce sont les Etats-Unis pour les marchandises et le Japon pour les voyageurs. Ni l'un ni l'autre n'a jamais eu l'idée de séparer. Ce sont des entreprises qui sont propriétaires, il n'y a pas de concession de la part de l'Etat. Ce sont des établissements industriels de 6000 kilomètres de long et de 20 mètres de large. C'est ça, le ferroviaire.

**JF :** *Et ça marche, en termes d'équilibre des comptes ?*

**Interviewé :** Vous savez, au Japon, il n'y a pas de concurrence. Ce sont des entreprises privées qui ont des monopoles privés sur des zones régionales : pour l'infra et pour le transport. On leur dit : « Vous n'aurez pas droit à des subventions, débrouillez-vous ! ». Et ben, ils se débrouillent. Aux Etats-Unis, pour schématiser, il n'y a pas de voyageurs. Il y a quatre grandes entreprises qui se partagent le territoire en deux moitiés. Du côté Est du Mississippi, il y a deux compagnies avec des réseaux complètement imbriqués, avec des réseaux parallèles. A l'Ouest du Mississippi, il y a deux autres compagnies, moins imbriquées, car leur réseau est moins dense. Le plus gros flux de marchandises aux Etats-Unis, c'est entre Chicago et Los Angeles. En gros il y a deux voies ferrées. Chaque train roule sur la voie qui appartient à son entreprise, mais on peut passer d'une voie à l'autre. Les deux compagnies, c'est UP [Union Pacific] et BNSF [Burlington Northern and Santa Fe Railways]. Ils passent l'une et l'autre sur le réseau de l'autre. Ils sont en concurrence d'un point de vue commercial, mais en coopération d'un point de vue opérationnel. La question c'est : est-ce que, comme les économistes le disent, le ferroviaire est plus proche des télécoms ? Est-ce qu'on peut séparer le contenu du contenant ? Ou alors est-ce que le ferroviaire est plus proche du modèle du téléphérique, comme le disent certains ingénieurs ? Et ben là, du coup, séparer la cabine du câble, ça n'a pas grand sens. Il existe un gros malentendu. Les économistes nous poussent à faire des analogies avec un secteur qui n'est pas valable. Et du coup, il y a des effets pervers.

(...)

**JF :** *Et pour revenir sur l'économie ferroviaire...*

**Interviewé :** Le ferroviaire, vous savez, c'est un tout petit truc. C'est minuscule. Par rapport au routier, aux télécoms, à l'énergie, en chiffre d'affaires, c'est tout petit. Et ça n'a jamais été suffisamment grand pour que ça soit une discipline en soi, l'économie du ferroviaire. Quand le ferroviaire était puissant, les progrès en économie des transports, ça concernait le routier.

Par exemple, regardez Dupuit. Du coup, beaucoup d'économistes, quand ils parlent du ferroviaire, en fait ils parlent d'autre chose.

(...) [Un passage trop sensible et qui permet de deviner qui est l'enquêté n'est pas reproduit ici. L'interviewé fait également mention d'un économiste avec qui il est en profond désaccord, mais qu'il me conseille de rencontrer pour recueillir son point de vue.]

Sur les autoroutes, ça a du sens de faire varier les péages, les gens vont moins voyager à l'heure de pointe si c'est plus cher. Mais ce n'est pas la même chose dans le ferroviaire. Si tu augmentes les tarifs de péage, et ben en période de pointe, de toute façon les gens continueront à être sur les quais du RER A.

**JF :** *Oui, mais il y a le yield, quand même. Les prix varient...*

**Interviewé :** Oui, enfin bon... Le *yield*, ce n'est pas de l'économie. C'est du marketing. Et que tu changes ou pas la tarification, ça ne changera rien au trafic. De toute façon, à 18h tu bourres les trains [nationaux] au max et tu fais payer au max les clients, indépendamment du prix [de revient]. La tarification du TGV, ça n'a rien à voir avec les coûts, ce sont deux disciplines à part. Ce n'est pas pareil. Les économistes, aujourd'hui, se foutent de la tarification de la SNCF. Parce que la SNCF, c'est une entreprise privée. Enfin... Disons qu'elle se comporte comme une entreprise privée. Les économistes s'intéressent à ce qui reste de l'économie publique administrée, c'est-à-dire au péage. Mais en réalité, il s'agit d'un flux interne au système. Sauf que, autant sur la route le péage n'est pas un flux interne parce que les usagers paient l'usage de l'infrastructure, autant dans le ferroviaire ce n'est pas la même chose. Un des deux fournisseurs du service ferroviaire paie à l'autre fournisseur du service ferroviaire [la SNCF verse un péage à RFF<sup>353</sup>]. Le rôle du péage, il n'est donc pas du tout le même.

**JF :** *Mais il n'est pas répercuté dans le billet ?*

**Interviewé :** Non, parce que la SNCF, elle vend des billets à un prix qu'elle peut...

**JF :** *Vous voulez dire au prix autorisé par la tutelle ?*

**Interviewé :** Non, mais c'est une vision archaïque du rôle de la puissance publique que de contrôler le prix du TGV. Le prix du Transilien ou du TER ? OK, évidemment c'est pas pareil. C'est du transport pendulaire, ce n'est pas pareil, c'est... Mais le TGV, ce n'est pas un besoin. Pour moi, ce n'est pas un service public, c'est clair. C'est commercial ! Et en plus, c'est en concurrence avec le monde de la route et l'aérien, alors. Le contrôle des prix, ça n'a de sens que lorsque tu es en monopole. Le TGV, ce n'est pas un monopole. On dit que la SNCF est un monopole. Moi je dis : que dalle ! Sur Paris-Nice, la SNCF n'est pas en monopole. Elle est en concurrence avec l'aérien qui fait plus de la moitié du marché. Et sur Paris-Lyon, si la SNCF

---

<sup>353</sup> Depuis 2015, dans le cadre de la réforme du système ferroviaire, l'EPIC RFF a été réintégré au Groupe SNCF et rebaptisé SNCF Réseau.

fait n'importe quoi, les gens prendront la voiture, et demain ce sera le bus<sup>354</sup>. Sur le TGV, la SNCF est là pour faire du chiffre d'affaires. C'est le seul endroit où on peut faire du chiffre d'affaires. Tout le reste, c'est contrôlé. C'est le seul endroit où on est capables d'aller chercher de l'argent. Tout ce que l'on va chercher, c'est autant d'argent public que l'on a à chercher en moins. Donc allons-y ! Du coup, les économistes, qui n'ont rien à dire sur le prix du billet, ils s'intéressent à autre chose, le tarif de l'infrastructure...

*JF : Mais il y a aussi de longue date des économistes à la SNCF, non ?*

**Interviewé :** Oui, oui, bien sûr... Mais il y a en a de moins en moins, quand même. En fait, il y a deux choses. Il y a deux familles d'économistes. Il y a ceux qui sont dans la SNCF et il y a les autres. Parmi les économistes de la SNCF, il y a Michel Walrave. Vous connaissez ? Je pense que c'est ce qui est arrivé de mieux au ferroviaire au moins au cours des quarante dernières années. Il a monté le département Economie du Service de la recherche au début des années 1970. C'était l'économiste de la SNCF, c'est lui qui a amené l'idée qu'il fallait sortir des barèmes au kilomètre pour aller vers une tarification à la valeur et non plus au coût. C'était l'ancêtre du *yield management*. C'est les années 1970. Et puis surtout, il développait des idées contre-intuitives. Les trains sont vides ? Le réflexe, c'est de dire : « On supprime des trains, comme ça on aura plus de clients dans les autres ». Lui dit : « Nan, nan. On va faire l'inverse. On va rajouter des trains ! ». Ca a marché dans un certain nombre de cas, il y avait une offre qui avait de la gueule, et il y a eu plus de passagers. Bien sûr, ça ne marche pas dans tous les cas, mais il a décelé les cas où ça marchait. C'est lui aussi qui a insisté sur le fait que le TGV n'est pas juste un gain de temps, que c'est aussi un gain de fréquence. S'il y a plus de trafic, ce n'est pas juste parce qu'on a gagné deux heures sur Paris-Lyon. C'est aussi parce qu'on est passé à un train par heure. Du coup, on pouvait vraiment faire la navette. Il y a aussi Michel Leboeuf, il est encore à la SNCF, il aurait aussi des choses à vous dire, lui aussi. Et puis il y a la deuxième famille, qui est plus peuplée que la première et qui est plus connue, aussi. Ce sont les gens en dehors de la SNCF, des gens frustrés d'être à l'extérieur, qui voudraient travailler sur le ferroviaire et qui voudraient apprendre à la SNCF comment faire son travail. Ils disent que la SNCF est mal gérée et qu'il faut la réformer. Mais ils ne connaissent pas véritablement les contraintes du système. Il y a de la hargne vis-à-vis de la SNCF.

*JF : Vous pensez à qui ? Il y a des écoles de pensée ou des labos en particulier qui...*

**Interviewé :** Oui, oui, il y en a. Par exemple, beaucoup de gens ont été influencés par l'Ecole d'économie de Toulouse et, en particulier, la théorie des incitations de Tirole et Laffont. Mais Tirole et Laffont n'ont jamais vraiment travaillé sur le ferroviaire. Ils ont écrit 15 pages sur la tarification ferroviaire avec Dominique Bureau, un truc à mi-chemin entre la théorie des incitations et le ferroviaire. Moi, je le lis et je me dis que c'est gentil, mais que c'est absolument théorique et inapplicable. Si leurs hypothèses étaient vraies, alors ça marcherait. Mais les hypothèses sont plus compliquées, donc ça ne marche pas. En particulier, il y a un

---

<sup>354</sup> L'entretien se déroule avant les débats sur l'ouverture du marché des transports par autocar aboutissant à l'adoption de la loi Macron du 6 août 2015.

élément trop peu traité, c'est que sur le réseau [électrique], autant tous les électrons se valent, autant dans le ferroviaire tous les trains ne se valent pas. C'est important, ça. Economiquement, un TGV et un TER, ce n'est pas le même objet. Un TER, c'est un transport conventionné qui, par essence, n'est pas rentable, mais qui doit circuler pour d'autres raisons. On en revient à la multiplicité des enjeux liés au ferroviaire. Economiquement parlant, évidemment, ça n'a pas de sens un TER. Ce n'est pas rentable. Mais si vous essayez de supprimer un TER, c'est impossible.

*JF : Pour des histoires d'aménagement du territoire...*

**Interviewé :** Non, on arrivera jamais à justifier en termes de valeur et de richesse un TER. C'est autre chose ! Ca roule, c'est tout, point ! Sur les lignes, on a ces trains-là qui circulent, et puis des TGV, qui sont eux commerciaux et dans un environnement concurrentiel. L'article de Tirole de 1997, il ne parle que de TGV. C'est tout ce qui les intéresse ! C'est quand il y a du chiffre d'affaires. Là, ça les intéresse. Ca ne s'applique pas au TER. Ce qui les intéresse, c'est le TGV. Mais le TGV, c'est 25 % de la circulation en France. Et on est les premiers en TGV en Europe. Au niveau européen, ce qui est rentable, c'est quoi : à peine 15 % de la circulation ?

(...)

**Annexe 4. Extrait de la banque de données prosopographiques collectées sur les dirigeants des compagnies de chemins de fer et de la SNCF**

*Ici, profils des présidents, directeurs généraux et directeurs généraux adjoints de la SNCF pour la période 1938-1966*

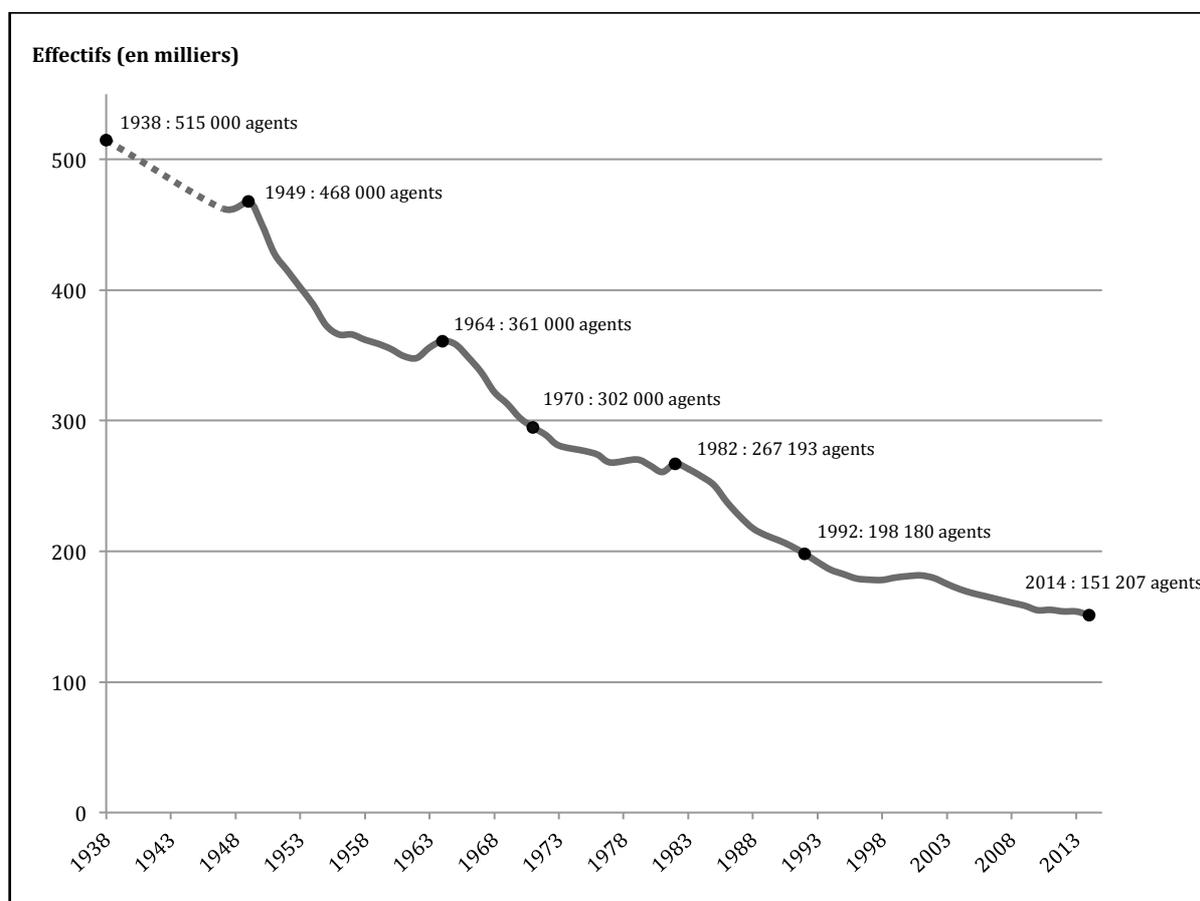
<b>Président SNCF</b>	<b>Période du mandat</b>	<b>Diplômes et grands corps</b>	<b>Trajectoire professionnelle avant présidence</b>
Pierre Guinand (1876-1944)	1937-1940	- Ecole polytechnique - Cour des comptes	Cour des comptes
Pierre-Eugène Fournier (1892-1972)	1940-1946	- Diplômé en Droit, Ecole libre des Sciences politiques - Inspection des finances	Ministère des Finances, Banque de France
Marcel Flouret (1892-1971)	1946-1949	- Ecole polytechnique, Ecole de Guerre - Cour des comptes	Cour des comptes, Préfet
Pierre Tissier (1903-1955)	1949-1955	- ? - Conseil d'Etat	Conseil d'Etat
Louis Armand (1905-1971)	1955-1958	- Ecole Polytechnique - Corps des Mines	Ingénieur des Mines, ingénieur des chemins de fer, directeur SNCF
André Ségalat (1910-?)	1958-1975	- Faculté de Droit, Ecole libre des sciences politiques - Conseil d'Etat	Conseil d'Etat, secrétaire général du gouvernement

<b>Directeur général</b>	<b>Diplômes et grands corps</b>	<b>Début de carrière dans les chemins de fer</b>	<b>Période du mandat</b>
Robert Le Besnerais (1893-1948)	- Ecole polytechnique - Corps des Mines	1924	1938-1944
Jean Goursat (1896-1960)	- Ecole polytechnique - Corps des Mines	1944	1944-1946
Maurice Lemaire (1895-1979)	- Ecole polytechnique - Aucun corps	1921	1946-1949
Louis Armand (1905-1971)	- Ecole polytechnique - Corps des Mines	1934	1949-1955
Charles Boyaux (1896-1993)	- Ecole polytechnique - Corps des Mines	1929	1955-1958
Philippe Dargeou (1898-1968)	- Ecole polytechnique - Corps des Mines	1925	1958-1966

<b>Directeur général adjoint</b>	<b>Diplômes et grands corps</b>	<b>Début de carrière dans les chemins de fer</b>	<b>Période du mandat</b>
Frédéric Surleau (1884-1972)	- Ecole nationale des Ponts et chaussées - Corps des Ponts et chaussées	1919	1938-1940
Jean Berthelot (1897-1985)	- Ecole polytechnique - Corps des Mines	1931	1940-1946, avec plusieurs interruptions
Maurice Lemaire (1895-1979)	- Ecole polytechnique - Aucun corps	1921	1944-1946
Louis Armand (1905-1971)	- Ecole polytechnique - Corps des Mines	1934	1946-1949
Charles Boyaux (1896-1993)	- Ecole polytechnique - Corps des Mines	1929	1946-1955
Armand Porchez (1892-1987)	Ecole polytechnique - Corps des Ponts et chaussées	1921	1949-1958
Philippe Dargeou (1898-1968)	- Ecole polytechnique - Corps des Ponts et chaussées	1925	1955-1958
François Hebert (1895-1993)	- Ecole polytechnique - Corps des Ponts et chaussées	?	1958-1961
Roger Guibert (1907-1992)	- Ecole polytechnique, doctorat en droit - Corps des Ponts et chaussées	1935	1958-1966
Henri Lefort (1906-1987)	- Ecole polytechnique, Ecole libre des sciences politiques, DES de droit public - Corps des Ponts et chaussées	1930	1961-1971

Sources : *Who's Who in France*, éditions 1958, 1972 et 1983, *Rapports annuels de la SNCF*, *Annuaire de l'Ecole polytechnique*, *Annales des Mines*.

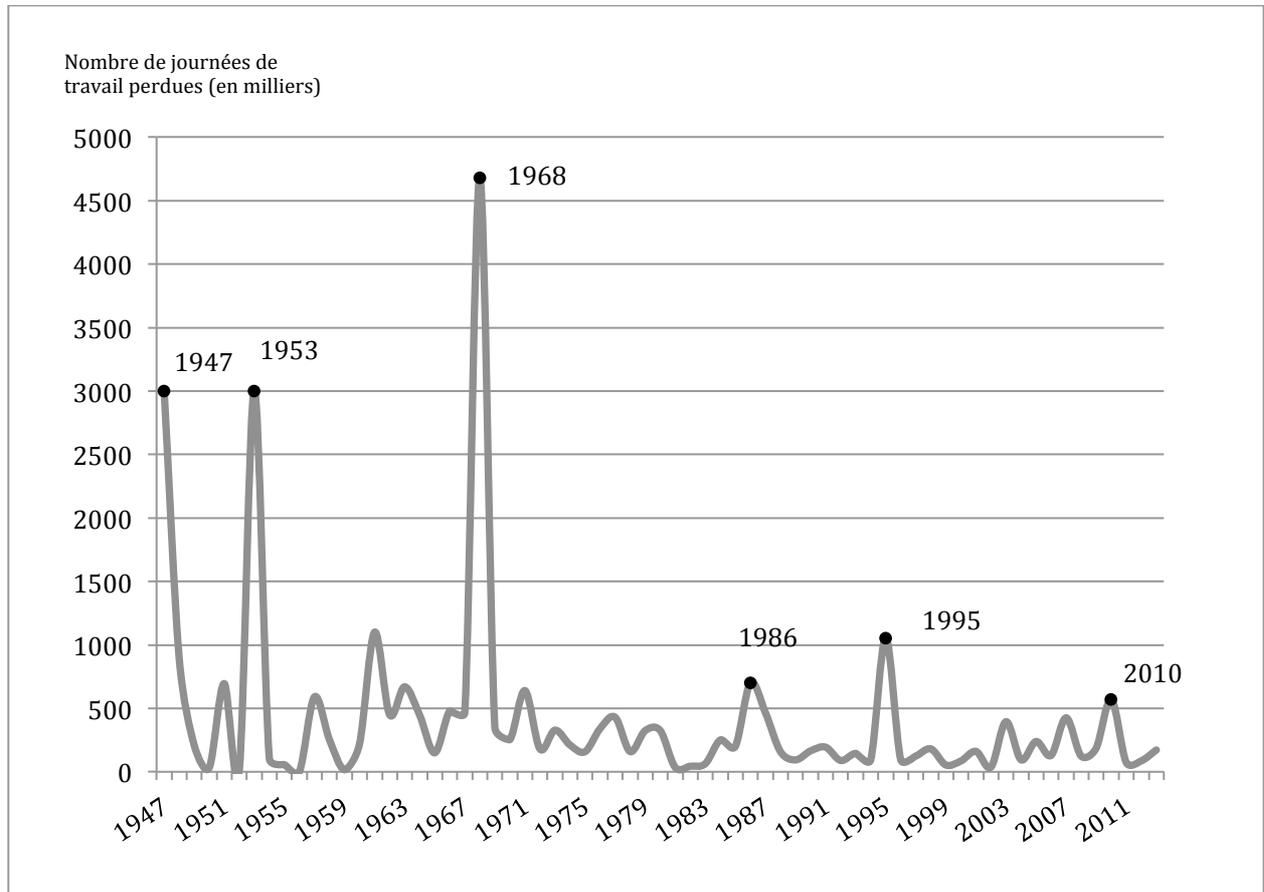
## Annexe 5. Evolution du nombre d'agents à la SNCF depuis 1938



Sources : pour 1938, 1947 à 1973, Lacôte (1974) ; pour 1975 et 1976, rapports annuels de la SNCF ; pour 1978 à 2014, bilans sociaux de la SNCF.

NB : Les pointillés indiquent que les données sont manquantes entre 1938 et 1947. Pour la période 1938-1982, les effectifs sont ceux de la société anonyme d'économie mixte SNCF. Pour la période 1983-2014, les effectifs sont ceux de l'établissement public industriel et commercial SNCF. Les activités filialisées de la SNCF n'ont donc pas été comptabilisées.

## Annexe 6. Les grèves à la SNCF



Source : SNCF.

## Annexe 7. Verso de la *Charte du service public de la SNCF*

**“ La SNCF croit en l’avenir et en la modernité du service public ”**  
Louis Gallois

“A l’origine de tout service public se trouve un besoin reconnu par la collectivité, que l’initiative privée ne parvient pas à satisfaire” (Conseil d’Etat).

La SNCF croit, dans son domaine, en l’avenir et en la modernité du service public dont les valeurs de cohésion sociale sont nécessaires tant en France qu’à l’échelle de l’Europe. Ces valeurs sont au cœur de la fierté des cheminots.

La SNCF a pour ambition d’être une entreprise de service public de référence en Europe dans le respect des principes et des pratiques du développement durable.

C’est pourquoi elle adopte une charte du service public comprenant les engagements qu’elle prend vis-à-vis de ses clients, de la collectivité nationale et également vis-à-vis d’elle-même pour atteindre cette ambition.

Les missions de service public sont décidées et définies par les autorités publiques nationales, régionales ou locales démocratiquement élues. Elles sont financées en partie par les clients et en partie par l’Etat ou les collectivités locales.

Entreprise publique nationale, la SNCF met en œuvre les missions de service public qui lui sont confiées par les autorités publiques et exerce également des activités commerciales (TGV, TEOZ, FRET...) qu’elle définit et maîtrise elle-même.

Les missions de service public sont désormais de plus en plus souvent précisées par contrat entre les autorités publiques et la SNCF. A ce jour, de tels contrats concernent le Transport Express Régional et Transilien conclus respectivement avec les Conseils Régionaux et le Syndicat des Transports d’Île-de-France ; la gestion et la maintenance du réseau d’infrastructure déléguées à la SNCF par la loi ; la mise en œuvre des tarifs sociaux (billets de congés payés, de familles nombreuses, abonnements de travail...).

Le champ du service public évolue en fonction des choix faits par les autorités publiques au nom de l’intérêt général.

A l’avenir, d’autres segments d’activité pourraient être reconnus par les autorités publiques comme missions de service public pour être gérés par contrat, en raison de leur utilité pour l’aménagement du territoire et le développement durable, en dépit de leur insuffisante rentabilité.

La SNCF et les cheminots mettent en œuvre les valeurs du service public dans l’ensemble des activités de l’entreprise.

# Charte du service public de la SNCF

**Nos valeurs et engagements  
vis-à-vis des voyageurs et chargeurs, de la  
collectivité nationale et de nous-mêmes.**

**Dans ses missions de service public, la SNCF s’engage pour :**

**l’efficacité et la transparence /** Pour assumer ses missions de service public, la SNCF est rémunérée par des fonds publics dont elle assure une gestion efficace en toute transparence dans le respect des obligations contractuelles qui la lient aux autorités organisatrices (Etat, Régions, ...).

**la mobilisation /** Mettre tout en œuvre pour rétablir au plus vite le trafic lorsqu’il a été interrompu pour des raisons techniques ou des causes exceptionnelles (intempéries, catastrophes, ...).

**l’équité et la solidarité /** Traiter tous les voyageurs sans discrimination (âge, origine, ...) et améliorer constamment l’accessibilité des trains et des gares en relation avec les autorités et acteurs concernés. Assumer une responsabilité sociale particulière en œuvrant à des actions de solidarité, de prévention, d’insertion et de lutte contre l’exclusion.

**la concertation /** Promouvoir la plus large concertation possible dans le souci de l’intérêt général avec les utilisateurs du train, les autorités organisatrices, les élus et toutes autres personnes ou associations de personnes concernées par ses activités.

**Avec ses valeurs de service public, la SNCF s’engage auprès de tous ses clients pour :**

**la sécurité /** La sécurité des circulations, garantissant l’intégrité physique des voyageurs et des agents, est la valeur première du transport ferroviaire en France et en Europe. La SNCF agit pour des normes de sécurité de qualité en Europe. Les cheminots sont formés pour assurer le meilleur niveau de sécurité et ils le font 24h/24.

**la coopération et l’intermodalité /** Faciliter l’acheminement des voyageurs et des marchandises de bout en bout (coopération entre moyens de transport, aménagement des gares, correspondances, ...) en France et à l’échelle européenne.

**le dialogue social /** Œuvrer par un dialogue social efficace avec les cheminots et leurs représentants pour diminuer le nombre de trains supprimés pour cause de grève afin de mettre en œuvre le droit au transport dans le respect du droit social. Promouvoir des normes sociales européennes équitables pour tous les modes de transport et s’opposer au dumping social.

**la ponctualité /** La ponctualité constitue une exigence majeure en matière de transport de voyageurs et de fret que la SNCF entend satisfaire pour ses 15 000 trains quotidiens.

**l’innovation /** Créer des services innovants et favoriser le progrès technologique. Faire appel à l’expertise et à la créativité des cheminots. Financer la recherche en relation avec le monde scientifique national et européen.

**l’information /** En situation normale, donner aux voyageurs toute l’information nécessaire à leurs déplacements. En cas d’incident ou de situation perturbée, donner aux clients l’information utile à la compréhension de l’événement et de ses conséquences. En cas de grève, donner aux clients une information préalable et fiable sur le service proposé.

**l’environnement /** Le train est un des modes de transport les moins polluants. La SNCF entend continuer à être une référence et poursuivre ses efforts en matière de protection de l’environnement (propreté, silence, recyclage des déchets, consommation des ressources naturelles, ...).

**l’accueil /** Assurer le meilleur accueil à ses clients en mettant à leur disposition à toutes les étapes de leur voyage des services modernes adaptés à l’évolution de leurs attentes ainsi que des gares et des trains propres et confortables. Elle donne une priorité particulière à l’accueil et au transport des personnes à mobilité réduite.



ENVACCORPUBA06 - SNCF 531 589 447 813 944

NB : La Charte, qui n’a aucune valeur juridique, fut diffusée par la SNCF, sous différents formats graphiques, à partir de 2004.

Annexe 8. Extrait d'un indicateur Chaix

1 <sup>re</sup> classe		2 <sup>e</sup> classe		3 <sup>e</sup> classe		DIR.		STATIONS.		73	15	23	1	29	51	3	37	39	49	55	5	7	9	59	65
Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.	Fr. c.
5 50	4 50	3 50	4 50	3 50	4 50	3 50	4 50	PARIS (B).....dep.	6 30	6 50	8 30	9 20	11 15	12 12	3 30	3 30	5 28	7 15	7 40	8 31	9 15	10 30	11 15	12 12	10 55
6 25	5 25	4 25	5 25	4 25	5 25	4 25	5 25	REUILLY.....	7 31	8 28	10 13	11 10	12 10	1 10	1 10	3 08	4 05	5 19	6 33	7 47	8 31	9 15	10 30	11 15	10 55
7 25	6 25	5 25	6 25	5 25	6 25	5 25	6 25	BOIS-LE-ROI.....	7 52	8 45	10 28	11 25	12 25	1 25	1 25	3 23	4 20	5 34	6 48	8 02	8 46	9 30	10 45	11 30	11 15
7 85	6 85	5 85	6 85	5 85	6 85	5 85	6 85	FONTAINELAUD (B).....	8 55	9 48	11 31	12 28	1 28	1 28	3 26	4 23	5 37	6 51	8 05	9 19	10 03	11 18	12 03	11 48	11 33
8 25	7 25	6 25	7 25	6 25	7 25	6 25	7 25	THOMERY.....	9 4	10 17	11 50	12 47	1 47	1 47	3 45	4 42	5 56	7 10	8 24	9 38	10 22	11 37	12 22	12 07	11 52
8 50	7 50	6 50	7 50	6 50	7 50	6 50	7 50	MORET (B).....	9 9	10 32	12 05	1 02	1 02	3 50	4 47	6 01	7 15	8 29	9 43	10 27	11 42	12 27	12 12	11 57	11 42
8 50	7 50	6 50	7 50	6 50	7 50	6 50	7 50	SAINTE-MARIE.....	9 9	10 32	12 05	1 02	1 02	3 50	4 47	6 01	7 15	8 29	9 43	10 27	11 42	12 27	12 12	11 57	11 42
9 00	8 00	7 00	8 00	7 00	8 00	7 00	8 00	MONTREUIL.....	9 19	10 52	12 35	1 32	1 32	4 10	5 07	6 21	7 35	8 49	10 03	11 17	12 01	13 16	14 01	12 56	12 41
11 10	10 10	9 10	10 10	9 10	10 10	9 10	10 10	VILLENEUVE-LA-GUY.....	10 16	11 49	13 32	1 29	1 29	4 37	5 34	6 48	8 02	9 16	10 30	11 44	12 28	13 43	14 28	13 13	12 58
11 10	10 10	9 10	10 10	9 10	10 10	9 10	10 10	CHAMPIGNY.....	10 16	11 49	13 32	1 29	1 29	4 37	5 34	6 48	8 02	9 16	10 30	11 44	12 28	13 43	14 28	13 13	12 58
12 50	11 50	10 50	11 50	10 50	11 50	10 50	11 50	PONT-SUR-YONNE.....	10 37	12 10	13 53	1 50	1 50	4 58	5 55	7 09	8 23	9 37	10 51	12 05	13 19	14 03	15 18	14 03	13 48
13 00	12 00	11 00	12 00	11 00	12 00	11 00	12 00	SENS.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
15 00	14 00	13 00	14 00	13 00	14 00	13 00	14 00	VILLENEUVE-S-YON.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
16 00	15 00	14 00	15 00	14 00	15 00	14 00	15 00	ST-JULIEN-DU-BAU.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
17 00	16 00	15 00	16 00	15 00	16 00	15 00	16 00	CEZY.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
17 00	16 00	15 00	16 00	15 00	16 00	15 00	16 00	JOIGNY.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
19 00	18 00	17 00	18 00	17 00	18 00	17 00	18 00	LAROCHE (B).....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
20 00	19 00	18 00	19 00	18 00	19 00	18 00	19 00	BRIENON.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
21 00	20 00	19 00	20 00	19 00	20 00	19 00	20 00	ST-FLORENTIN.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
22 00	21 00	20 00	21 00	20 00	21 00	20 00	21 00	FLOGNY.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
23 00	22 00	21 00	22 00	21 00	22 00	21 00	22 00	TONNERRE (B).....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
25 00	24 00	23 00	24 00	23 00	24 00	23 00	24 00	TANLAY.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
26 00	25 00	24 00	25 00	24 00	25 00	24 00	25 00	LEZINNES.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
27 00	26 00	25 00	26 00	25 00	26 00	25 00	26 00	ANCT-LE-FRANG.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
27 00	26 00	25 00	26 00	25 00	26 00	25 00	26 00	NUITS-S-RAVIERRE.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
28 00	27 00	26 00	27 00	26 00	27 00	26 00	27 00	AISY.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
29 00	28 00	27 00	28 00	27 00	28 00	27 00	28 00	MONTBARD.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
31 00	30 00	29 00	30 00	29 00	30 00	29 00	30 00	LES LAUMES (B).....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
32 00	31 00	30 00	31 00	30 00	31 00	30 00	31 00	DARGEY.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
34 00	33 00	32 00	33 00	32 00	33 00	32 00	33 00	VERREY.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
35 00	34 00	33 00	34 00	33 00	34 00	33 00	34 00	BLAISY-BAS.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
36 00	35 00	34 00	35 00	34 00	35 00	34 00	35 00	MALAIN.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
37 00	36 00	35 00	36 00	35 00	36 00	35 00	36 00	VELARS.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
38 00	37 00	36 00	37 00	36 00	37 00	36 00	37 00	PLOMBIERES.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
38 00	37 00	36 00	37 00	36 00	37 00	36 00	37 00	DJON (B).....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
40 00	39 00	38 00	39 00	38 00	39 00	38 00	39 00	GEVREY.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
40 00	39 00	38 00	39 00	38 00	39 00	38 00	39 00	VOUGEOT.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
41 00	40 00	39 00	40 00	39 00	40 00	39 00	40 00	NUITS-S-BEAUNE.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
42 00	41 00	40 00	41 00	40 00	41 00	40 00	41 00	CORGOLOIN.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
43 00	42 00	41 00	42 00	41 00	42 00	41 00	42 00	BEAUNE (B).....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
44 00	43 00	42 00	43 00	42 00	43 00	42 00	43 00	MEURSAULT.....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8 41	9 55	11 09	12 23	13 37	14 51	15 36	14 21	14 06
45 00	44 00	43 00	44 00	43 00	44 00	43 00	44 00	CHAGNY (B).....	10 55	12 28	14 11	2 08	2 08	5 16	6 13	7 27	8								

Annexe 9. Publicité de la SNCF diffusée dans la presse en 1977-1978

Un train qui transporte 800 personnes remplace au minimum 300 automobiles. Une appréciable économie d'énergie.

Mais si vous ne réagissez pas aux statistiques, pensez à vos expériences personnelles.

Vous avez beau avoir le pied léger sur l'accélérateur, les pompes à essence cliquètent toujours trop vite pour votre portefeuille.

Le train, lui, ne vous fait payer que 18 centimes du kilomètre en seconde\* et 27 centimes en première\*, même quand il roule à 130 de moyenne et plus.

Avec le train, en faisant des économies d'énergie, vous ne perdez ni votre temps, ni votre argent.

\* Plus une taxe fixe de 2.41 F en deuxième classe et 3.62 F en première classe par voyageur et par trajet, quelle que soit la longueur de celui-ci.



**SNCF**  
**REDECOUVREZ LE TRAIN.**

Photo SNCF DENIMAL 25/78V

Indélicat

## Annexe 10. Extrait du calendrier tarifaire « bleu-blanc-rouge » de l'année 1986

**BLEU, BLANC, ROUGE**

Juil. 86		Août 86		Sep. 86	
Ma. 1	12 h 15 h	Ve. 1	12 h 15 h	Lu. 1	12 h 15 h
Me. 2		Sa. 2		Ma. 2	
Je. 3		Di. 3		Me. 3	
Ve. 4		Lu. 4		Je. 4	
Sa. 5		Ma. 5		Ve. 5	
Di. 6		Me. 6		Sa. 6	
Lu. 7		Je. 7		Di. 7	
Ma. 8		Ve. 8		Lu. 8	
Me. 9		Sa. 9		Ma. 9	
Je. 10		Di. 10		Me. 10	
Ve. 11		Lu. 11		Je. 11	
Sa. 12		Ma. 12		Ve. 12	
Di. 13		Me. 13		Sa. 13	
Lu. 14		Je. 14		Di. 14	
Ma. 15		Ve. 15		Lu. 15	
Me. 16		Sa. 16		Ma. 16	
Je. 17		Di. 17		Me. 17	
Ve. 18		Lu. 18		Je. 18	
Sa. 19		Ma. 19		Ve. 19	
Di. 20		Me. 20		Sa. 20	
Lu. 21		Je. 21		Di. 21	
Ma. 22		Ve. 22		Lu. 22	
Me. 23		Sa. 23		Ma. 23	
Je. 24		Di. 24		Me. 24	
Ve. 25		Lu. 25		Je. 25	
Sa. 26		Ma. 26		Ve. 26	
Di. 27		Me. 27		Sa. 27	
Lu. 28		Je. 28		Di. 28	
Ma. 29		Ve. 29		Lu. 29	
Me. 30		Sa. 30		Ma. 30	
Je. 31		Di. 31			

Source : SNCF, *La lettre de la SNCF – Lettre d'informations générales de la Direction*, n° 49, juillet-août 1986.

*Commentaire :* Une fois par an, la SNCF établit un calendrier qui classe les jours en trois catégories. Les « jours bleus » (en gris foncé sur l'image) correspondent aux périodes de « trafic moyen » (ici, du lundi 12h au vendredi 15h et du samedi 12h au dimanche 15h), qui représentent environ 60 % des jours de l'année. Les « jours blancs » (en gris clair) correspondent aux périodes de trafic intense (ici, du vendredi 15h au samedi 12h et du dimanche 15h au lundi 12h, ainsi que certains jours de fête) et représentent environ 30 % des jours de l'année. Les « jours rouges » (en noir) correspondent aux périodes de « super pointe » (moments de « grands départs ») et représentent environ 10 % des jours de l'année. Afin de décharger les trafics en période de pointe, la SNCF propose des offres commerciales et réduit ses tarifs les jours de trafic moyen.



# Table des matières

<b>Remerciements .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>11</b>
<i>Les représentations dominantes sur les transformations des chemins de fer.....</i>	<i>13</i>
<i>De la libéralisation du rail à la concurrence des transports .....</i>	<i>15</i>
<i>Morphologie du marché, propriété du capital et objectifs de gestion.....</i>	<i>20</i>
<i>Une sociologie économique d'un service public marchand .....</i>	<i>24</i>
<i>Acteurs, espaces et dynamiques de transformation des chemins de fer .....</i>	<i>27</i>
<i>Contraintes sociales et matérielles de l'institution ferroviaire .....</i>	<i>30</i>
<i>Sources et méthodologie .....</i>	<i>32</i>
<i>Plan général de la thèse.....</i>	<i>34</i>
<b>Chapitre 1. L'institutionnalisation des chemins de fer français.....</b>	<b>39</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>39</b>
Sources .....	43
<b>1. Genèse de la politique des chemins de fer .....</b>	<b>44</b>
1.1. Un Etat absent.....	45
1.2. Les prémices de l'encadrement étatique.....	47
1.3. L'Etat s'engage .....	50
1.4. Le renforcement de la tutelle étatique.....	52
<b>2. Les chemins de fer comme incarnation de l'Etat .....</b>	<b>54</b>
2.1. Un réseau dense et centralisé .....	55
2.2. Des monopoles régionaux.....	57
2.3. Unification et étatisation des compagnies .....	60
<b>3. La naissance d'un service public dans les chemins de fer .....</b>	<b>62</b>
3.1. Naissance des cahiers des charges et du service public.....	63
3.2. Sécurité et confort.....	65
3.3. Continuité, fréquence, ponctualité et information .....	66
3.4. Egalité de traitement .....	68
<b>4. Des chemins de fer aux mains de la « noblesse d'Etat » .....</b>	<b>69</b>
4.1. Les grands corps et l'administration des chemins de fer .....	69
4.2. Des compagnies dominées par les grands corps .....	71

4.3. Des frontières floues entre l'industrie et de l'administration .....	74
<b>Conclusion.....</b>	<b>78</b>
<b>Chapitre 2. Les raisons de l'intervention de l'Etat dans les chemins de fer français.....</b>	<b>81</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>81</b>
Sources .....	84
<b>1. L'Etat, les chemins de fer et les systèmes de transport .....</b>	<b>84</b>
1.1. L'expérience des routes et des canaux.....	85
1.2. Diversité organisationnelle des systèmes de transport français.....	87
1.3. Déterminants culturels et matériels des politiques ferroviaires.....	90
<b>2. Une conception nationale de l'ordre économique .....</b>	<b>95</b>
2.1. Transports, richesse et efficacité des chemins de fer.....	95
2.2. La rationalité économique des chemins de fer français.....	100
2.3. Le double monopole .....	105
<b>3. Les chemins de fer et l'ordre politique.....</b>	<b>110</b>
3.1. Un instrument d'unification et de cohésion sociale.....	111
3.2. La souveraineté du territoire.....	114
3.2.1. Les chemins de fer comme rênes de gouvernement.....	115
3.2.2. Des chemins de fer pour protéger les frontières nationales .....	117
3.3. Un outil de gloire et de prestige.....	118
<b>Conclusion.....</b>	<b>121</b>
<b>Chapitre 3. Genèse de la marchandisation des chemins de fer français .....</b>	<b>123</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>123</b>
Méthodologie et sources.....	130
<b>1. La SNCF, une administration technico-productive .....</b>	<b>131</b>
1.1. Nationalisation des chemins de fer et planification des transports.....	132
1.1.1. Les conditions de la nationalisation .....	133
1.1.2. Service public et planification des transports.....	135
1.1.3. Planification des transports et financement des chemins de fer.....	138
1.2. Un monde d'ingénieurs d'Etat.....	141
1.3. La gestion technico-productive des chemins de fer.....	145
<b>2. La naissance d'un marché des transports.....</b>	<b>149</b>
2.1. Genèse d'une (nouvelle) économie des transports .....	151
2.1.1. Le rapport de Maurice Allais sur la coordination rail-route.....	151
2.1.2. Pouvoir d'influence et réseaux de Maurice Allais .....	154
2.1.3. Le marginalisme et la diffusion du savoir économique .....	155
2.2. La diffusion du modèle marchand .....	157

2.2.1. Les prodromes de la marchandisation : le rapport Armand-Rueff.....	158
2.2.2. Une grande messe de l'économie : le Symposium des transports.....	160
2.2.3. Les économistes au pouvoir : le Service des affaires économiques.....	162
2.2.4. La modélisation du marché, contre le service public.....	163
2.3. L'égalisation des conditions de concurrence.....	166
<b>3. Genèse de la politique commerciale de la SNCF.....</b>	<b>171</b>
3.1. Acteurs et espaces du changement.....	174
3.2. Naissance du marketing.....	177
3.3. Des outils de gestion pour redéfinir l'intérêt général ?.....	183
<b>Conclusion.....</b>	<b>188</b>
<b>Chapitre 4. La lutte contre l'« esprit cheminot » : politiques de main d'œuvre et apprentissage du marché.....</b>	<b>191</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>191</b>
Sources.....	195
<b>1. La genèse d'un « problème cheminot ».....</b>	<b>196</b>
1.1. La naissance d'une identité cheminote.....	197
1.1.1. La création d'un statut d'emploi protecteur.....	197
1.1.2. La coïncidence d'un statut d'emploi et d'une identité professionnelle.....	200
1.2. Une identité professionnelle en crise.....	202
1.2.1. La responsabilité des cheminots dans la crise des chemins de fer.....	203
1.2.2. La rationalisation des entreprises publiques et le problème des statuts.....	205
1.2.3. Le fractionnement social de la SNCF.....	208
<b>2. Un conflit idéologique à la SNCF.....</b>	<b>211</b>
2.1. Parler de l'esprit cheminot a-t-il du sens ?.....	211
2.2. Les cheminots et leurs valeurs.....	214
2.3. Les dirigeants et leurs valeurs.....	217
<b>3. Politiques de diffusion d'un « nouvel esprit » à la SNCF.....</b>	<b>223</b>
3.1. Le contournement du statut.....	226
3.2. La promotion accélérée, levier de transformation de la SNCF.....	228
3.3. Diversifier l'encadrement pour changer les représentations.....	232
3.4. Changer les cheminots : des marges de manœuvre limitées.....	235
<b>Conclusion.....</b>	<b>239</b>
<b>Chapitre 5. Péréquation, coût marginal et <i>yield management</i>. La construction des prix des billets de train.....</b>	<b>243</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>243</b>
Méthodologie et sources.....	247
<b>1. Cadre théorique.....</b>	<b>248</b>

1.1. L'analyse d'un « tarif » contrôlé par l'Etat.....	251
1.2. Contextes et rapports de force du « travail de tarification ».....	252
<b>2. La péréquation comme modèle historique de tarification.....</b>	<b>255</b>
<b>3. Un nouveau paradigme : la tarification au coût marginal .....</b>	<b>260</b>
3.1. Le travail de tarification des ingénieurs-économistes allaisiens.....	262
3.2. Aux sources de la déperéquation .....	267
3.3. Les premières modulations tarifaires du transport de voyageurs .....	269
<b>4. Le <i>yield management</i> : une révolution symbolique.....</b>	<b>275</b>
4.1. L'abandon de l'étalon kilométrique.....	275
4.2. Aux origines du <i>yield management</i> : importation et mise en pratique .....	279
4.3. Le <i>yield management</i> comme nouveau principe de justice .....	285
<b>Conclusion.....</b>	<b>289</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>293</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>307</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>335</b>



## **Pratiques économiques et pensées du changement dans un service public marchand : une sociologie des chemins de fer français aux XIXe et XXe siècles**

*Résumé.* A partir d'un matériau composé d'archives, d'ouvrages spécialisés, de littérature grise et d'entretiens, cette thèse explore les transformations des manières de faire et de concevoir l'économie ferroviaire en France. Notre analyse socio-historique met au jour les recompositions de la politique du rail et l'évolution des logiques de gestion des compagnies ferroviaires sur le moyen et le long terme. Tandis que, dans les années 1820-1830, le développement des chemins de fer est laissé à l'initiative des entrepreneurs privés, la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle est marquée par un engagement progressif de l'Etat dans le secteur, qui finance et encadre l'exploitation de vastes réseaux organisés en monopoles régionaux. La nationalisation des chemins de fer en 1938 et la politique de planification des transports de la période d'après-guerre constituent l'apogée de ce processus d'étatisation. Le dernier demi-siècle se caractérise au contraire par une érosion de la conception traditionnelle du service public et par une intensification de la régulation marchande, dont la récente libéralisation du rail et la nouvelle politique commerciale de la SNCF sont les signes les plus manifestes. Les transformations du rail renvoient à l'évolution des catégories de pensée et d'action dominantes au sein du champ politico-administratif, aux rapports de force sociaux dans les entreprises ferroviaires, ainsi qu'aux propriétés matérielles des chemins de fer en comparaison de celles des autres techniques de transport existantes. Ensemble, ces trois dimensions définissent l'espace des possibles et des probables de l'économie ferroviaire.

## **Economic Practices and Thoughts of Change in a Commercial Public Service: A Sociology of the French Railways in the 19<sup>th</sup> and 20<sup>th</sup> Centuries**

*Abstract.* Based on a material composed of archives, specialized books, grey literature and interviews, this thesis explores the transformations of the process of making and thinking the railway economy in France. Our socio-historical analysis reveals the rearrangements of the rail policy and the evolution of the company's management strategy in the medium and the long term. While during the 1820's-1830's the growth of railways is left to the discretion of private entrepreneurs, starting from the mid-19<sup>th</sup> century the state controls the sector, financing the expanding of the network and strongly shaping large regional monopolies. The nationalisation of the French railways in 1938 and the transport planning policy after World War II represent the climax of the state control. The last half-century challenges the traditional definition of public service in the sector and gives rise to a more market-oriented regulation, symbolised by the opening to competition of the railway market and the new trade policy of the state-owned company SNCF. Changes in the sector are driven by the transformation of mindsets and practices within the "state field", the balance of power in the rail companies, as well as the material properties and benefits of railways as compared to other existing means of transport. These three dimensions altogether define the space for possible and probable of the rail economy.