

L'ACCOMPAGNEMENT DES ENFANTS SOURCE D'EMPLOI DANS LES TRANSPORTS SCOLAIRES

Chaque jour quatre millions d'élèves sont transportés en autocar, dont deux millions en zone rurale. La scolarisation de plus en plus précoce des enfants, la fermeture des écoles dans les villages et la constitution de regroupements pédagogiques entraînent un accroissement d'une population d'enfants parfois très jeunes (d'âge correspondant au niveau de maternelle et de primaire) dans les véhicules de transport en commun.

L'analyse du bilan annuel des accidents intervenus dans le cadre du transport d'enfants, scolaire en particulier, met en évidence des situations qui auraient pu être évitées si les enfants avaient été surveillés : chute du car après ouverture de porte ou heurt par le car ou par des véhicules-tiers, à la descente ou à la montée. En revanche, l'hiver dernier, un car transportant des enfants de maternelle qui avait pris feu, a pu être évacué à temps grâce à la présence d'accompagnateurs.

Il est donc légitime que l'accompagnement des jeunes enfants dans l'autocar soit demandé par l'ensemble des partenaires du transport scolaire, étant bien précisé qu'en aucun cas le conducteur ne peut ni ne doit remplir cette fonction de surveillance, au risque de compromettre la sécurité des transports, comme le montre l'analyse de nombreux accidents.

0 - Une réglementation trop éloignée de la réalité

Actuellement, en transport en commun d'enfants, l'accompagnement n'est obligatoire que dans deux cas : d'une part quand le véhicule, immatriculé depuis 1986, ne comporte pas de système de verrouillage et de déverrouillage à partir du poste de conduite et, d'autre part, en cas de transport d'enfants handicapés en fauteuil roulant, d'un nombre supérieur à huit (arrêté du 2 juillet 1982).

La responsabilité générale de surveillance, selon une jurisprudence constante, incombe à l'organisateur, en l'occurrence, en milieu non urbain, le département, et ne peut pas être transférée au transporteur. C'est pourquoi certains départements ont d'ores et déjà pris l'initiative de développer cette fonction d'accompagnement, la prévoyant dans la convention passée avec l'organisateur secondaire, commune, syndicat de communes etc... (cf Annexe I).

Le 23 mars dernier, le ministère de l'Education Nationale a publié une circulaire relative à l'amélioration des transports scolaires. Ce texte, qui s'appuie sur les travaux du CNT et d'un groupe de travail conjoint des inspections générales des deux ministères (Education et Transports), préconise la présence d'accompagnateurs pour les plus jeunes, en rappelant qu'en tout état de cause, la sécurité des élèves doit être permanente et sous la responsabilité de l'organisateur.

La question de l'accompagnement et de la surveillance dans les transports figure parmi les principales préoccupations des départements recensées par l'Association des présidents des conseils généraux (A.P.C.G.) dans le « Manuel pratique pour la rédaction d'un cahier des charges, intégrant la démarche de qualité », document qu'elle vient d'établir pour faciliter l'application de la loi Sapin.

Ne faut-il pas aller plus loin, pour des impératifs de sécurité et d'emploi, et élargir les obligations réglementaires d'accompagnement au-delà des cas précités, notamment pour le transport d'enfants de moins de 6 ans ?

Il faut savoir que le ministère de la Jeunesse et des Sports exige déjà la présence d'accompagnateurs dans les transports effectués à l'occasion d'activités relevant de sa compétence (centres de vacances ou de loisirs), avec des quotas suivant l'âge et le nombre d'enfants.

② - Un potentiel de plusieurs milliers d'emplois

En mai 1994, suite aux travaux du CNT et à la demande du Ministère des transports, l'ANATEEP a procédé à une rapide enquête afin d'évaluer les besoins sur la base d'un accompagnateur pour 5 élèves de maternelle transportés, soit une hypothèse « basse ». Il apparaît que sur les 35 348 circuits spécialisés de France métropolitaine (hors Ile de France) 9 544 d'entre eux (soit 27 %) transportent plus de 5 élèves de maternelle. Sur ces 9 544 circuits, près de la moitié sont accompagnés ; il reste 5 250 circuits (soit 55 %) qui devraient être pourvus d'un accompagnateur.

Il s'agit d'un emploi à temps partiel (environ 2 heures par jour, 180 jours par an) lié au rythme scolaire, qui peut venir en complément d'une autre activité, comme cela se pratique déjà : assistante maternelle, personnel de cantine etc ...

Cet emploi ne demande, pour l'instant, aucune qualification particulière, si ce n'est l'aptitude à s'occuper d'enfant. S'il était étendu, il serait bon de prévoir un **minimum de formation** (sécurité, aspect psychologique de l'enfant) qui pourrait être dispensée à l'occasion des opérations de sensibilisation à la sécurité des transports scolaires, menées dans le cadre des établissements scolaires. D'autre part des formations d'animateurs seraient également tout-à-fait adaptées à ce type d'emplois, comme celle effectuée dans le cadre du ministère de la Jeunesse et des Sports (B.A.F.A.), qui, à la demande du CNT, aborde à présent les questions de sécurité dans les transports.

Il paraît donc a priori intéresser les personnes ayant besoin d'un complément de revenu, plus particulièrement les femmes. Mais il peut également s'adresser à des jeunes à qui il donnerait une expérience initiale susceptible de déboucher sur des professions liées soit à l'encadrement des enfants (éducation-loisirs) soit aux transports (conducteurs).

Dans un deuxième temps, il pourrait s'agir d'accompagner des enfants plus âgés. Ainsi cet emploi, avec une formation adaptée, deviendrait un véritable poste d'animateur et le nombre d'emplois créés s'en trouverait augmenté.

③ - Un emploi particulièrement adapté aux zones rurales

Le Premier ministre a insisté sur la nécessité de tout mettre en oeuvre pour enrayer le déclin démographique et économique des zones rurales, **la première priorité étant d'y maintenir et d'y créer des emplois, en portant une attention toute spéciale aux dispositions à prendre pour favoriser la pluriactivité et la diversification des activités.**

— La loi sur l'aménagement du territoire, a répondu au souhait exprimé lors du grand débat national qui a précédé son adoption en créant une nouvelle entité géographique, le « pays », qui doit correspondre aux espaces de vie quotidienne (travail, santé, éducation, loisirs) présentant une communauté d'intérêt ainsi que, le cas échéant, la solidarité réciproque entre la ville et l'espace rural.

Ce nouveau découpage, destiné à être le premier niveau pertinent pour élaborer une politique du développement économique, devra donc être pris en compte pour la carte scolaire et la desserte des établissements scolaires.

C'est l'occasion pour les organisateurs de transport scolaire de revoir les circuits, particulièrement en cas de durées excessives de trajet, malheureusement encore trop fréquentes. A cet égard il y a lieu de rappeler aux autorités organisatrices et aux exploitants qu'**une durée de trajet de 3/4 d'heure est le maximum tolérable pour l'enfant** avant et après sa journée d'école. Ainsi s'il en est besoin, des circuits supplémentaires seront prévus ce qui entraînera une embauche de personnel, conducteurs et accompagnateurs.

— La question des femmes en zone rurale.

Les contacts pris avec les fédérations de syndicats agricoles, et tout spécialement avec les responsables de l'emploi et de la condition féminine en milieu rural, ont confirmé que de plus en plus de femmes cherchent à avoir une activité qui leur assure un complément de revenus, faute de quoi elles quittent l'exploitation pour trouver un emploi en agglomération. Dépourvues de qualification, elles doivent se contenter d'un travail précaire, et, le plus souvent, se retrouvent au chômage. Selon l'INSEE, en 1993, chez les femmes de moins de 25 ans, le taux de chômage atteignait 30 % en zone rurale.

Les professionnels du monde agricole sont intéressés par toute solution qui permettrait de fixer la population existante, en proposant à ces femmes des emplois à temps partiel et à caractère durable ; le maintien sur l'exploitation serait ainsi concilié avec le souhait de vaincre leur isolement. Le transport scolaire, par les emplois qu'il induit, peut contribuer à enrayer le phénomène de désertification rurale et fournir à une population une activité qui correspond à ses attentes.

Une expérience a été menée en 1992 dans quelques départements pilotes pour former des femmes conductrices. Le résultat a été très positif, notamment en Haute-Vienne, grâce à la volonté manifestée par ces femmes d'acquérir une formation et au concours des professionnels du transport (cf. annexe II).

Une telle expérience mérite d'être valorisée et généralisée avec le concours de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (F.N.S.E.A.) et de la Fédération nationale des transports de voyageurs (F.N.T.V.) afin de développer des actions d'informations et de formation pour ces métiers de conductrices ou d'accompagnatrices en transport scolaire.

① - Des supports juridiques et des montages financiers à dynamiser grâce aux récentes mesures gouvernementales

Le statut de l'accompagnateur tel qu'il existe actuellement prend des formes diverses :

Le personnel d'accompagnement dépend le plus souvent des autorités organisatrices secondaires, généralement des communes, syndicat de communes etc... Le conseil général intervient parfois par voie de subvention (cf annexe I). Ce personnel n'est jamais pris en charge par les entreprises elles-mêmes.

Dans certains réseaux, chefs d'entreprise comme salariés ont été très réservés pour intégrer du personnel recruté sur CES. Or la mise en place du contrat initiative/emploi (CIE) qui prévoit un allègement des charges de 40 % pour le recrutement d'un chômeur de longue durée, permet à présent la création de véritables emplois. Aussi faut-il encourager, au besoin par le moyen des conventions passées avec les autorités organisatrices, à recourir à ce type de contrat pour recruter des accompagnateurs à emploi durable, qui pourront être mis à la disposition des entreprises.

Parfois, comme en Vendée (cf. annexe I), les accompagnateurs sont recrutés par une **association**.

Ce type d'initiative correspond parfaitement au souhait du Gouvernement de développer le rôle des associations dans la lutte contre l'exclusion et le développement de l'emploi. Il doit donc être généralisé et étendu, sur la base d'un financement mixte (Etat, Collectivités locales, parents d'élèves, etc..), qui permettrait ainsi à cette association (association de parents d'élèves ou autre) de procéder à des embauches et de développer des activités de « services à la personne » à caractère durable.

L'accompagnement dans les transports scolaires rejoindrait ainsi les projets du Comité de liaison des services en faveur de l'**expérimentation d'offres « multi-services » d'aide à la personne, comportant un volet transport. Elles pourraient être lancées dans quelques départements**, accompagnées de la mise en place d'un système de chèques multi-services, les organismes payeurs (collectivités territoriales, caisses de protection sociale) versant à un fonds commun local une partie des subventions non affectées qu'ils distribuent chaque année.

② - Deux particularités du transport scolaire à prendre en compte

1 - Est-il opportun de demander la **contribution financière des parents** ? Actuellement 39 départements pratiquent la gratuité du transport en se fondant sur le fait que celui-ci est l'un des éléments de la gratuité de l'enseignement, conséquence de l'obligation scolaire.

On peut imaginer, puisque l'école n'est obligatoire qu'à partir de 6 ans, de demander aux parents qui scolarisent leurs enfants plus tôt, de participer aux frais d'accompagnement des plus jeunes, sous réserve, bien entendu, de modulations. Certains départements comme la Vendée ont adopté cette pratique (cf. annexe I).

Mais, dans ce cas, il y a lieu d'éviter toute ambiguïté vis-à-vis de la notion de gratuité de l'enseignement, et d'établir une transparence totale des coûts correspondant à l'accompagnement.

2 - La durée des conventions de transport scolaire doit être suffisante pour garantir l'emploi :

La répétition trop fréquente des appels d'offre pour la gestion déléguée a déjà été dénoncée comme une procédure coûteuse qui, de plus, constitue un frein au renouvellement du matériel. Certains départements ont déjà pris des dispositions pour pallier cet inconvénient en modulant la durée de la convention en fonction de l'âge du parc.

Mais cela a aussi un impact sur l'emploi: une remise en cause trop fréquente des conventions ne permet pas d'assurer une garantie d'emplois durables pour les conducteurs salariés de l'exploitant et également pour les accompagnateurs et compromet la rentabilité de toute action de formation.

En tout état de cause, la question de l'application des dispositions du Code du Travail peut se poser en cas de perte de circuit :

L'article L 122-12 alinéa 2 du Code du travail stipule que les contrats de travail en cours au jour d'une modification dans la situation juridique de l'employeur (succession, vente, fusion, transformation du fond, mise en société...) subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise.

Selon une jurisprudence récente de la Cour de Cassation, il semble que ces dispositions seraient applicables en cas de changement de prestataire de service, à condition que la perte de marché soit assimilable, par son importance, à un transfert de branche d'activité amputant de façon significative le potentiel économique du prestataire.

On peut se demander si cet article du Code du travail n'est pas applicable aux exploitations de transport pour lesquelles la suppression de circuit constitue une perte d'activité essentielle.

⑥ - Propositions :

L'extension de l'accompagnement scolaire est créatrice d'emplois ; elle se justifie dans l'intérêt des enfants et pour une meilleure sécurité de ce type de transport.

Elle pourrait faire l'objet :

- soit d'une **mesure d'ordre réglementaire**, complétant la réglementation existante, pour rendre **obligatoire** l'accompagnement des enfants de moins de 6 ans dans les cars scolaires, suivant un échancier à fixer avec les autorités organisatrices.
- soit d'une **recommandation par circulaire** du ministère des Transports, et si possible conjointe avec le ministère de l'Education nationale, adressée aux conseils généraux, organisateurs des transports scolaires.

Celle-ci viserait à

- ◆ rappeler aux autorités organisatrices et aux exploitants auxquels elles ont délégué le transport scolaire, la limite d'une durée de trajet tolérable pour les enfants : soit 3/4 d'heure, cette durée maximale devant être prise en compte dans l'organisation des circuits.

- ◆ recommander la présence systématique d'un accompagnement dans les cars qui prennent en charge des enfants de moins de 6 ans, à l'instar de ce qui est pratiqué déjà dans plusieurs départements.

- ◆ préconiser l'insertion dans les cahiers des charges avant délégation de service public pour le transport scolaire, d'une « clause sociale » concernant l'accompagnement des jeunes enfants en vue de préciser qui devra mettre en place ce personnel, en assurer la responsabilité [le délégataire ou tout autre personne externe] et définir les attributions de ces accompagnateurs.

Comme pour toutes les clauses du cahier des charges, les modalités de contrôle de l'exécution de cette prestation devront être déterminées.

Cette clause sociale pourrait constituer l'un des critères de sélection des exploitants de transport scolaire équilibrant ainsi le critère du moins disant.

- ◆ inciter au développement et à la généralisation des initiatives prises ici et là visant à créer un support associatif ou autre pour les embauches d'accompagnateurs lorsque l'exploitant n'assume pas cette mission. Ces supports à l'embauche pourraient bénéficier de financements mixtes (département, communes, associations de parents d'élèves, caisses d'allocations familiales) pour rémunérer ces emplois d'accompagnement, voire les emplois multi-services d'aide à la personne.

- ◆ souligner l'importance qui s'attache à éviter la répétition trop fréquente des appels d'offre pour le transport scolaire et à donner à ces conventions une durée suffisante pour garantir une certaine stabilité des emplois.

D'après une enquête menée dans le cadre de la préparation du rapport annuel sur la sécurité des transports d'enfants, il apparaît qu'un certain nombre de départements ont déjà engagé des actions pour développer cet accompagnement d'enfants très jeunes afin de garantir leur sécurité dans les transports.

Les initiatives, parfois anciennes, consistent à prévoir cet accompagnement dans le cahier des charges, soit sous forme d'obligation, soit sous forme d'incitation, en insistant sur la notion de responsabilité qui incombe à l'organisateur.

Les pratiques sont très différentes selon les cas : pour certains, cet accompagnement doit être prévu dès qu'un seul enfant de maternelle est transporté (Orne), dans d'autres cas, un quota est établi (Aisne : 10 enfants). Pour certains, il n'est organisé qu'en cas de regroupement pédagogique (Seine et Marne).

Le recrutement à la charge des autorités organisatrices secondaires (A.O.2), communes, syndicats de communes, associations familiales, est effectué le plus souvent auprès de personnels communaux (personnel de cantine, assistantes maternelles) mais aussi par C.E.S.. Ces AO2 assurent le financement total dans la plupart des cas, le conseil général intervenant parfois sous forme de subvention. Dans un cas (Vendée) la participation des parents est sollicitée.

TRANSPORT SCOLAIRE ACCOMPAGNEMENT OBLIGATOIRE EN TRAJET

DÉPARTEMENTS	CONDITIONS	RECRUTEMENT ET FINANCEMENT
ARIEGE	- Maternelle (regroupement pédagogique et transport en "Minibus") Présence des parents obligatoire aux arrêts	recrutement à la charge des communes - contribution du département : 5 000F/an/accompagnateur
AISNE	- depuis 1971, 5 enfants de moins de 6 ans	à la charge des syndicats de communes. Subvention du département
CORSE DU SUD	- Maternelle (âge minimum : 5 ans)	à la charge des Autorités Organisatrices Secondaires (AO 2)
EURE	- Maternelle	à la charge des AO 2
GARD	- Depuis 1994/1995 : Maternelle	à la charge des AO 2
HAUTE GARONNE	- Depuis 1990 : 1 enfant de moins de 6 ans	à la charge des AO 2
ILLE ET VILLAINES	- Maternelle et primaire	à la charge des AO2 avec subvention du département sous certaines conditions
INDRE	- Maternelle	à la charge des AO 2 (qui, d'eux-mêmes, ont prévu des accompagnateurs pour les primaires)
ISERE	- Depuis 1986 : 2 enfants de moins de 5 ans (âge minimum : 3 ans)	à la charge des AO 2
LOT	- 4 et plus - enfants de maternelle	en 1995 : 760 000F dérogés par le Conseil Général pour recruter 42 accompagnateurs
MOSELLE	- depuis 1987 : Maternelle	à la charge des AO 2
OISE	- Maternelle et primaire (regroup. pédagogique)	recrutement par les communes - financement par subvention du département à hauteur de 40 %
ORNE	- Depuis 1983 : 1 seul enfant de maternelle	à la charge des AO 2 (environ 130 personnes) Mise au point d'une "charte de l'accompagnateur". Prise en charge par le département des kms supplémentaires nécessaires pour accompagner ce personnel
PAS-DE-CALAIS	- Maternelle (regroupement pédagogique)	à la charge des AO 2

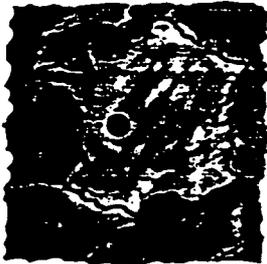
DÉPARTEMENTS	CONDITIONS	RECRUTEMENT ET FINANCEMENT
HAUTES- PYRÉNÉES	- Maternelle (seulement à l'embarquement et au débarquement)	à la charge des AO 2
SAONE-ET-LOIRE	- 3 à 5 ans	à la charge des AO (mise en place plus facile dans les transports organisés par les communes du fait de la proximité du personnel)
TARN	- Depuis 1994/1995 : Maternelle et primaire	à l'étude (évaluation du coût annuel : 1 150 000F pour 80 personnes)
VAR	- Depuis 1993/1994 : Maternelle	à la charge des AO 2

ACCOMPAGNEMENT CONSEILLÉ ET ENCOURAGÉ

DÉPARTEMENTS	CONDITIONS	INCITATION
AISNE	- 10 enfants de maternelle	Participation du département
AUBE	- Maternelle (embarquement et débarquement)	Prise en charge des frais par le département
CÔTE D'OR	- Maternelle	Autorisation de transport gratuite par le département
MARNE	- Maternelle	Participation du département à hauteur de 60% d'un taux fixe (limite : 2 heures)
MEUSE	- 1 enfant de maternelle	Le département rembourse 80% des frais de surveillance
RHONE	- Services scolaires les plus fréquentés (sans condition d'âge)	Recrutement sous C.E.C. par le Département, organisateur unique. (Actuellement 26 embauchés).
SEINE-ET-MARNE	- Maternelle et primaire dans regroupement pédagogique	Prise en charge de 50% du salaire par le département, ainsi que des kms supplémentaires nécessaires pour accompagner le personnel
VENDEE	- Maternelle	Financement assuré à parité familles/communes - subvention annuelle du Conseil Général de 50 000F pour la formation de ce personnel
VOSGES	- Primaire et maternelle	Autorisation de transport gratuite par le département

**Extrait de la brochure « Femmes en milieu rural » 1995
établie par le service des Droits des Femmes
(Ministère des Affaires Sociales)**

Haute-Vienne



Accéder aux métiers des transports en Haute-Vienne

En Haute-Vienne comme ailleurs, le milieu professionnel des transports est encore peu investi par les femmes. Pourtant, face aux difficultés qu'elles rencontrent pour trouver un emploi en milieu rural, la diversification des professions exercées au féminin peut être une réponse essentielle. En outre, les besoins en matière de transport public dans les campagnes sont particulièrement importants, surtout pour les personnes peu mobiles, souvent des jeunes et des personnes âgées. A l'initiative de la Délégation régionale aux Droits des Femmes du Limousin, la Haute-Vienne a donc participé au programme d'actions-pilotes de formation-insertion du public féminin dans les métiers des transports scolaires en milieu rural (voir encadré).



● Une mobilisation des communes rurales et une identification des besoins

Après avoir recensé les besoins des transporteurs dans les zones rurales du département, l'AFT a pu observer les difficultés rencontrées par ces entreprises pour recruter des conducteurs professionnels pouvant assurer les services scolaires à temps partiel. En 1992, 12 femmes du milieu rural à la recherche d'un emploi, souvent mères de famille, sont sélectionnées avec l'aide des services de l'ANPE, en concertation avec des communes rurales. Elles suivent une formation de 328 heures dont les trois grands axes sont : obtention du permis D, acquisition de connaissances et compétences en relation avec les transports scolaires pour l'obtention d'une licence de conducteur professionnel, mise en application pratique sur les lignes scolaires. Les résultats : 8 femmes sont recrutées par des transporteurs intervenant en milieu rural.

● Des transporteurs scolaires motivés par l'opération

En 1993 et 1994, compte tenu des bons résultats et des besoins exprimés par les entreprises, très motivées par cette expérience, deux opérations suivent, concernant chacune 12 stagiaires : en 1993, 9 femmes obtiennent un emploi en fin de formation et il en est de même en 1994.

Parmi les facteurs de réussite de ces actions, on citera : une large mobilisation des partenaires locaux (Conseil régional, Conseil général, services de l'Etat, profession du transport...) déjà sensibilisés par leurs structures nationales, une stratégie efficace de repérage des besoins en terme d'emplois en amont de l'opération, ce qui a permis de mieux cibler le public et de mettre en place des formations adaptées, et enfin un suivi permanent des stagiaires par l'AFT qui assure la coordination avec les entreprises de transport.

L'opération a eu lieu en 1992. Devant son succès, deux autres ont suivi en 1993 et 1994, financées dans le cadre du Contrat de Plan Etat / Région. En outre, la dynamique instituée depuis cette expérience a permis de renouveler et d'approfondir le partenariat entre les Droits des Femmes et les représentants locaux de l'Association pour le Développement de la Formation professionnelle dans les Transports (AFT).

Les métiers des transports scolaires en milieu rural

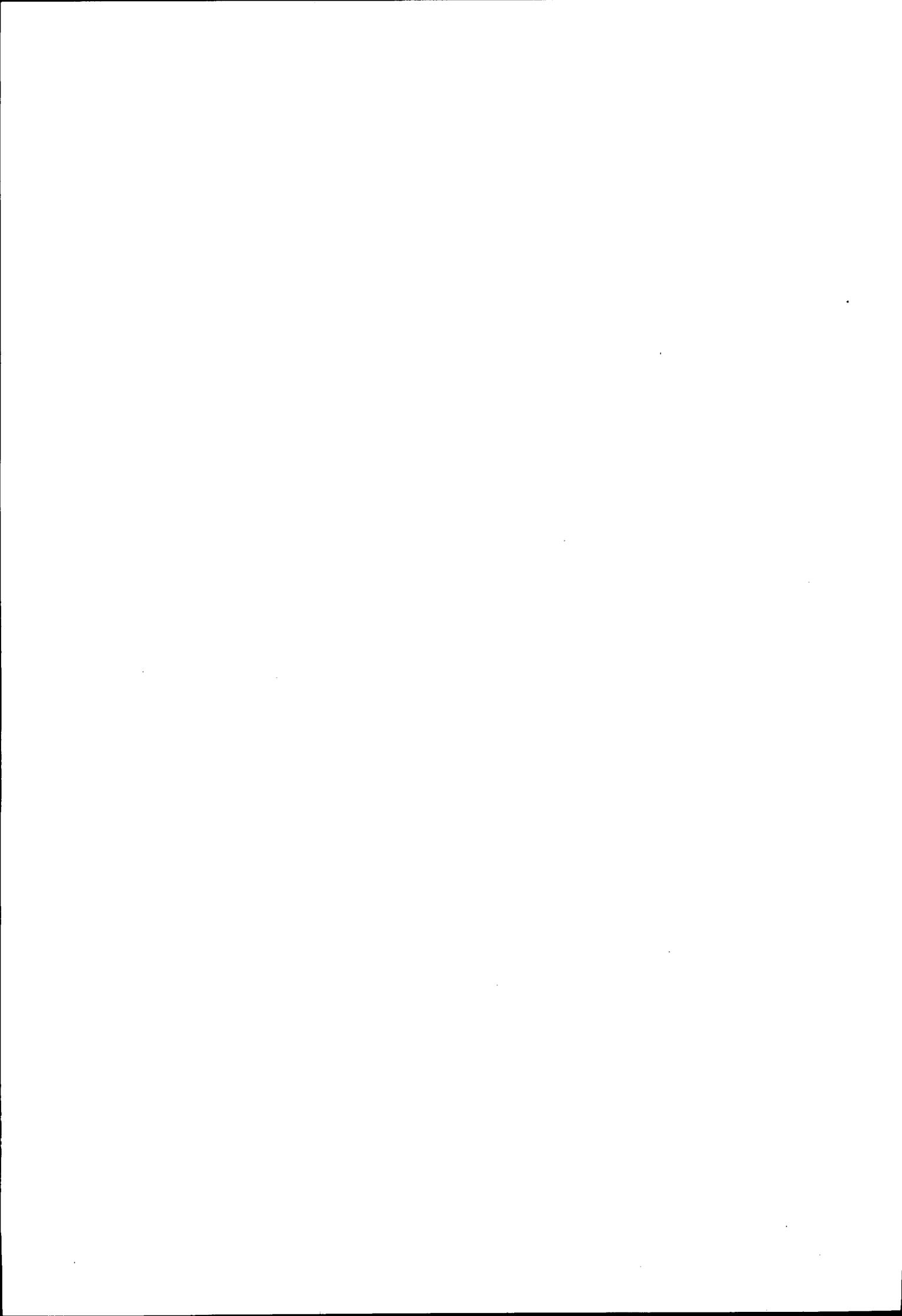
Un programme national d'actions-pilotes de formation-insertion des femmes

Lancé à titre expérimental par le Secrétariat d'Etat aux Droits des Femmes en 1992, cette action a concerné neuf départements "à dominante rurale" : Côte-d'Or, Saône-et-Loire, Indre, Aube, Jura, Hérault, Creuse, Haute-Vienne, Aveyron. Son objectif : contribuer à la lutte contre le chômage des femmes par la diversification de l'emploi féminin dans les zones rurales mais aussi favoriser une meilleure prise en compte des problèmes de mobilité des personnes sans moyens de transport personnels. Ce programme de formations courtes et longues a été élaboré d'un commun accord avec l'Association des Présidents de Conseils généraux, le Groupement des Autorités responsables des Transporteurs routiers, l'Association pour le développement de la Formation professionnelle dans les Transports, la Délégation à la Formation professionnelle du Ministère du Travail et les services du Ministère des Transports. Le bilan de l'opération a été positif : de nombreux recrutements de femmes ont eu lieu en fin de formation, la dynamique locale favorable au développement des zones rurales s'est renforcée et des départements et régions renouvellent depuis l'opération.

Contacts

- AFT IFTIM - 35, Rue de Don Bonon,
21 Nord, BP 1894 - 63077 LIMOGES
Cedex 09 - 05 37 31 13

- Délégation régionale aux Droits des Femmes du Limousin
27, Rue Theodore Bot
87000 LIMOGES - 05 44 17 03



EMPLOI ET RECONQUÊTE DE LA CLIENTÈLE DANS LES TRANSPORTS PUBLICS

I- L'ÉVOLUTION DES ATTENTES ET DU COMPORTEMENT DE LA CLIENTÈLE

1- Un désir d'amélioration quantitative et qualitative

- Une offre plus étoffée et plus adaptée

Les usagers souhaitent une offre de transport public, urbain ou non, plus étoffée, non seulement en nombre de lignes, mais aussi en fréquence. Ils souhaitent en outre que cette offre soit adaptée à leurs besoins précis, comme pourrait le faire un véhicule particulier dont tous ne disposent pas au moment du déplacement ou dont l'utilisation présente des inconvénients.

Certains usagers ne disposent même pas de transport public ou disposent de possibilités tellement inadaptées et limitées qu'elles constituent un facteur d'exclusion sociale aussi bien que géographique : quartiers excentrés ou zones rurales, absence de transport en heures creuses, arrêt des transports le soir, etc... Ils ne peuvent alors accéder ni au travail, ni aux services publics, ni aux loisirs, ni aux réseaux à longue distance (gares de T.G.V., aéroports).

- Un accès et un usage plus commodes

Les usagers réclament également une amélioration qualitative, non seulement de l'agrément des transports (confort des véhicules, accueil,...), mais aussi de leur commodité : facilité d'accès aux gares et stations, facilité d'utilisation et information, accessibilité pour les personnes handicapées,... Cette seconde attente traduit une carence grave : nombre d'usagers (dont les touristes et plus généralement la clientèle occasionnelle), rebutés par des gares ou des stations désertes, ou mal renseignés par un panneau ou une machine, souhaiteraient pouvoir s'adresser à un agent capable de répondre à leurs exigences particulières. Ils désirent même parfois être pris en charge ; certains, du fait de leur état physique ne peuvent d'ailleurs faire autrement. Or, cette présence humaine n'a cessé de s'amenuiser au fil des années.

- Une sécurité renforcée

Cette rareté de la présence humaine sur la plupart des réseaux de transport public, quel que soit l'exploitant, peut avoir aussi des effets catastrophiques : s'ajoutant à l'aggravation des difficultés liées à certains quartiers de banlieues et à l'exclusion sociale, elle a contribué au développement de l'insécurité ou, en tout cas, du sentiment d'insécurité, y compris d'ailleurs pour les conducteurs. Elle a en outre puissamment favorisé la fraude.

Pour toutes ces raisons, la rareté de la présence humaine sur les réseaux est unanimement déplorée par la clientèle. Le désir de "personnalisation" et d'humanisation, très profond, conditionne alors en grande partie l'avenir des transports publics et, partant, l'emploi dans ce secteur.

2 - L'avenir : un risque de désaffection grandissante se répercutant sur l'emploi

Faute d'avoir trouvé sur leur chemin une aide ou un accueil de la part de représentants du réseau, il n'est pas rare que des usagers potentiels, même les plus réguliers, renoncent à utiliser les moyens de transport public, portant ainsi atteinte à l'équilibre financier des lignes, ce qui ne peut qu'aller dans le sens d'une diminution de l'offre de transport avec des répercussions sur l'emploi.

Parallèlement, le coût de la fraude et des dégradations diverses dans les quartiers difficiles, aggravé par le manque à gagner dû à la fuite de la clientèle la plus solvable, ne peuvent que pousser également à des limitations de services et de personnel, avec pour résultat d'alimenter encore le mécanisme d'exclusion et de peur.

On se trouve ainsi en présence d'un cercle vicieux qu'il faut rompre avant que les conséquences ultimes n'en soit tirées dans certains réseaux : la suppression pure et simple de la desserte d'une partie du territoire, mécontentant à la fois la population concernée, les entreprises et leurs salariés, avec des conséquences nuisibles pour la collectivité tout entière. Les statistiques faisant apparaître une stagnation de la fréquentation depuis quelques années montrent que le risque n'est pas imaginaire.

II- LA NÉCESSITÉ D'UNE RÉPONSE VOLONTARISTE

Pour répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs exprimés par la clientèle, il conviendra de développer à la fois les emplois traditionnels et un nouveau type d'emplois, qu'ils soient permanents ou à durée déterminée, à temps complet ou partiel, ou encore saisonniers.

1- Le renforcement personnalisé de l'offre

Le développement des emplois traditionnels

Ainsi que l'a montré l'histoire récente des réseaux urbains de province, qui ont vu croître leurs effectifs grosso modo d'un pour cent par an depuis dix ans en liaison avec la progression régulière de l'offre pendant cette période, un nouvel accroissement de l'offre de transport public devrait aboutir au développement des emplois de type traditionnel, même s'ils sont appelés dans certains cas à revêtir une plus grande polyvalence : il s'agit surtout de la conduite, mais aussi des tâches de gestion des réseaux.

Le mouvement est déjà amorcé et l'on peut notamment citer des exemples intéressants de réponse aux besoins de segments de clientèle définis soit géographiquement, soit socialement, soit par le type d'activité.

Des expériences à généraliser

— Pallier les carences des zones excentrées et défavorisées :

La nécessité de répondre aux attentes des habitants concernés, c'est-à-dire aussi la nécessité de contribuer à l'aménagement du territoire, passe par une irrigation par les transports publics. Il peut s'agir du territoire périurbain aussi bien que du territoire rural. Dans les deux cas, les solutions classiques de transport sont généralement irréalistes parce que trop coûteuses et peu pratiques.

Des perspectives intéressantes s'ouvrent donc pour des formes nouvelles de transport, faisant appel aux moyens modernes de communication et nécessitant des créations d'emplois, en particulier de conducteurs, dont les tâches sont plus variées que celles des conducteurs classiques compte tenu de la diversité de la clientèle et des zones desservies.

Le développement de ces services à la demande est déjà important, même si le volume de trafic reste encore assez faible au total, par nature pourrait-on dire : il s'agit d'un appoint, mais d'un appoint capital puisqu'il conditionne le maintien sur place des populations et des entreprises, notamment de transport (cf l'accord signé avec les réseaux régionaux T.E.R.). Ces services répondent parfaitement aux attentes de la clientèle analysées ci-dessus puisqu'ils sont :

- personnalisés : les véhicules viennent chercher les clients chez eux ou à proximité et les déposent où ils le désirent,

- reliés aux réseaux locaux et à longue distance en assurant le rabattement sur les points de correspondance et les centres-villes,

- susceptibles de combler des vides dans les horaires des réseaux : heures creuses de la journée. Il faut insister sur les services de nuit qui constituent l'une des carences les plus graves, empêchant l'accès aux loisirs et au travail. Dans de nombreuses villes maintenant des services ont été créés : ainsi au Havre, avec des actions d'animation faisant notamment appel à des apprentis conducteurs issus des quartiers difficiles (résultat : + 2 % par an de fréquentation en cinq ans pour le réseau, à l'encontre de la tendance générale des transports urbains).

- peu onéreux par rapport aux services classiques et même parfois lucratifs (cf les taxis jaunes de Saint-Nazaire : moins de 5% du trafic du réseau et plus de 10% des recettes),

Il s'agit donc là d'un exemple rare de convergence des attentes des usagers, des intérêts des collectivités organisatrices et des entreprises et des nécessités de l'emploi.

— Exploiter les possibilités du tourisme urbain

Parmi les exemples récents, on peut signaler celui de la ville de Lille qui a formé une quinzaine de chauffeurs de taxis pour assurer trois circuits de taxis touristiques correspondant bien à l'exigence de services personnalisés (partenariat entre l'office de tourisme, la ville, la région et l'Etat). On peut signaler aussi à Paris les "Bus rouges" qui relient entre eux les grands sites touristiques de la capitale, répondant aux besoins précis de cette catégorie de clientèle.

2- Un retour de la présence humaine par un changement radical de politique commerciale

La solution des difficultés qualitatives analysées plus haut réside en grande partie dans le retour du personnel des entreprises sur les lignes, selon des modalités nouvelles, adaptées à la situation de chaque réseau.

Les objectifs de reconquête de la clientèle affichés avec force par tous les transporteurs de personnes depuis deux ans, de même que la volonté de lutter contre l'exclusion sociale et ses conséquences éclairent d'un jour nouveau ce diagnostic pourtant déjà ancien, mais considéré comme teinté d'utopie : les efforts de productivité, essentiellement par voie de réduction du personnel, ont en effet été jusqu'à présent jugés prioritaires et infiniment plus sérieux.

Cette politique trouve maintenant ses limites. La fuite de la clientèle traditionnelle et le désintérêt de la clientèle potentielle doivent amener à reconsidérer complètement l'orientation actuelle *en partant non plus de l'entreprise, mais du client.*

Un nouveau type d'emplois

Ces besoins restant à satisfaire sont très divers. Ils supposent des solutions diversifiées et nouvelles :

— emplois d'information et de prospection commerciale : information sur le réseau (lignes, tarification,...), sur les réseaux en correspondance, sur l'environnement urbain (services publics, magasins, hôtels,...) ; à l'extérieur, information sur la configuration du réseau et les moyens de l'atteindre,

— emplois d'accueil, d'accompagnement et de guidage : orientation dans les gares, stations, aéroports,... vers tel ou tel lieu pour les groupes ou les passagers individuels, francophones ou non (agents polyglottes), prise en charge des personnes à mobilité réduite, des enfants, des personnes chargées de bagages, guidage touristique au moyen des transports publics.

— emplois d'"agent d'ambiance" dont le rôle est de rassurer, de détendre l'atmosphère et de faciliter le voyage et les rapports entre voyageurs, surtout sur les lignes les plus perturbées.

Une bonne intégration à l'entreprise et une continuité dans le service apporté aux usagers exigent bien entendu que ces emplois soient, le plus possible, des emplois stables, même s'ils sont à temps partiel.

Des expériences à valoriser

Les entreprises de transport ont perçu l'évolution en cours et ont d'ores et déjà répondu par des initiatives intéressantes et créatrices d'emplois. Certes, en matière de sécurité, certains réseaux réagissent uniquement en formant les conducteurs aux situations d'insécurité et en installant la télésurveillance, ce qui n'a guère d'effet sur l'emploi. Mais la plupart des autres s'orientent dans une autre direction.

Ces initiatives méritent d'être suivies avec attention en vue de constituer des références. Bien entendu, ces créations d'emplois, si elles atteignent leur

objectif de reconquête de la clientèle, peuvent faciliter la progression du trafic et de l'embauche visées plus haut.

— *le contrôle : l'exemple des entreprises publiques* -

En 1994, 600 agents ont été affectés à des emplois de contrôle et de surveillance à la R.A.T.P.. La Régie a déployé un millier d'agents supplémentaires pour le contrôle, la sécurité et l'accueil en banlieue, sans augmentation globale des effectifs toutefois. Ces contrôleurs ont une fonction répressive, mais qui peut avoir des aspects commerciaux : l'évolution des agents de contrôle des grandes lignes à la S.N.C.F. a montré qu'il y a eu des créations de postes, sans non plus que l'effectif total de l'entreprise progresse. L'augmentation du trafic pourrait toutefois aboutir à des créations nettes, du moins en transport urbain.

— *l'information, l'accueil et l'accompagnement* -

Le nouveau service en station de la R.A.T.P. :

On pourrait être tenté de laisser de côté de telles initiatives dès lors que l'effet global sur l'emploi est limité : l'automatisation de la vente des titres de transport est moins compensée par des créations que par le redéploiement d'emplois. Il est toutefois possible que ce redéploiement et la création de nouvelles catégories d'emplois soient le germe d'un développement de l'embauche si le trafic augmente de nouveau.

"Spécial grands départs" à la S.N.C.F. :

Le service "Spécial grands départs" qui s'inscrit explicitement dans le cadre de la reconquête commerciale a été mis en place pour la période des vacances. Il associe des cheminots volontaires et des personnels extérieurs engagés à titre très précaire, formant des équipes de "Gilets rouges" affectés à des tâches diverses (personnels bilingues aux frontières, information et orientation de la clientèle sur d'autres services, guidage des voitures près des gares, etc...).

L'assistance aux personnes à mobilité réduite : les "Compagnons du voyage" :

La S.N.C.F. et la R.A.T.P. ont créé cette association qui fait l'objet d'une convention entre elles. Il s'agit donc d'emplois hors statut. L'association "est destinée à permettre aux personnes qui le demandent d'être accompagnées, lors de leurs déplacements en région parisienne sur les réseaux des deux entreprises, pour des tarifs socialement acceptables. Ce service est développé en priorité à l'intention des personnes handicapées. Il s'agit de déplacements qui ne nécessitent ni équipement, ni compétence médicale et qui s'effectuent en toute sécurité dans le respect de la réglementation existante". Elle vise dans un premier temps un potentiel d'un million de déplacements, ce qui peut représenter plusieurs milliers d'emplois.

L'association s'est fixé comme but l'équilibre financier, les prestations étant payantes (54 F par heure d'accompagnement, soit grosso modo un tiers du coût). Les entreprises payent les titres de transport des accompagnateurs et mettent des cadres à disposition.

Les accompagnateurs sont formés (5 jours). Ils signent des C.E.S. (6 mois à 3 ans), mais il est prévu de les transformer en accompagnateurs qualifiés. Il est également prévu que la courbe des effectifs décline pour les C.E.S. et monte pour les emplois permanents.

- Transports interurbains, une assistance intermodale :

On peut signaler l'exemple de la ligne routière Briouze-Bagnoles de l'Orne (S.T.A.O.) qui dispose d'accompagnateurs en période de cure pour la correspondance avec le réseau ferroviaire. Ceux-ci assurent le transport des bagages, donnent des informations touristiques et distribuent des produits locaux.

— *agents d'ambiance* -

Il s'agit de l'évolution la plus novatrice. L'un des moyens employés est de recruter du personnel dans les catégories où naissent les difficultés, afin que le personnel et les perturbateurs aient un langage commun. Le recours au partenariat est presque la règle.

- La banlieue parisienne : "Grands frères" et agents d'ambiance

La R.A.T.P. a engagé en 1994 des jeunes des associations travaillant dans les cités de banlieue (les "Grands frères") pour les affecter à des lignes "difficiles". L'accueil des voyageurs a été très favorable. 25 d'entre eux ont finalement été engagés par une association (l'Association pour une meilleure citoyenneté des jeunes, A.P.M.C.J.).

Allant plus loin et soucieuse de faire face à ces situations difficiles, la R.A.T.P. se propose de compléter son dispositif interne en créant des emplois d'agents d'ambiance sur le réseau de transport d'Ile de France (accueil, aide et "sécurisation"), concernant en priorité les réseaux de surface. On peut en estimer l'ampleur globale à environ 1000 emplois. La RATP souhaite développer cette initiative à travers une structure distincte susceptible de rassembler différents partenaires et de gérer l'activité de manière autonome. Le métier d'agent d'ambiance s'effectuerait sous contrat à durée indéterminée avec une rémunération au SMIC. L'accès en serait largement ouvert par une sélection sur aptitudes et son exercice serait rendu compatible avec l'acquisition d'une qualification professionnelle.

Ce projet implique l'intervention de nombreux partenaires (Conseils généraux, communes, Région Ile-de-France, Assédic, autres transporteurs) la prise en charge de son financement (environ 100 MF par an en salaires, l'encadrement, le recrutement et la formation étant assurés par la RATP). La création de la structure définitive interviendra début 1996.

- Les initiatives des groupes de transport sur le plan national :

Le groupe Via-G.T.I. a engagé en partenariat avec l'A.F.T. et l'A.F.P.A. la formation de centaines de jeunes issus des "quartiers difficiles" dans 7 centres de formation régionaux. Au total, 180 agents de prévention et d'ambiance ont été en-

gagés dans le groupe (dont 120 en contrat à durée indéterminée et 60 C.E.S.). A terme, le chiffre atteindra 250. Ils ont été recrutés en grande partie dans le milieu associatif des quartiers. Une diminution de la fraude et un arrêt de la baisse de la clientèle ont été enregistrés à la suite de ces recrutements (grande banlieue parisienne notamment).

Transdev (groupe CDC) et Transcet association ont lancé en 1994 un programme "Développement-solidarité" comprenant la création d'une entreprise d'insertion ("Pulsar") employant des agents de prévention urbaine recrutés dans les quartiers "difficiles" et employés en particulier dans les transports publics.

Le groupe C.G.E.A. a signé avec l'A.N.P.E. en 1994 et 95 deux accords pour développer notamment le recrutement de chômeurs de longue durée et de bénéficiaires du R.M.I.. Des postes d'agents d'ambiance ont été créés dans une dizaine de réseaux du groupe, s'adressant en priorité aux jeunes chômeurs. Ils ont été développés en partenariat avec les collectivités locales organisatrices ou le milieu associatif et comprennent une formation.

- Une floraison d'initiatives locales :

L'entreprise T.R.A. en Seine-Saint-Denis a engagé, dès 1992, des hôteses, dans un but de prévention qui a été couronné de succès. Il est à noter que ces agents, recrutés dans les cités maîtrisent les langues qui y sont parlées (kabyale, swahili, arabe).

La Société lyonnaise des transports en commun (S.L.T.C.) a engagé en 1994 des A.M.I.S. (accueil, médiation, information, service) en collaboration avec le conseil général.

A Nantes, la Semitan a créé des postes d'agents de prévention au rôle assez large (ambiance, respect de la réglementation, assistance au conducteur et au voyageur).

Chez "Transpole" (Lille), un programme d'ambiance et d'environnement a été mis en place, le service Ambiance a été constitué en recrutant dans les "quartiers difficiles".

On relève également la création de postes d'agents d'ambiance et d'agents d'accueil dans les réseaux C.G.E.A. de Rouen, Le Havre, Nancy, Toulon, Fos/Mer, Sénart,...

III- LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

1- Financement par les recettes et financements mixtes

Il importe que les emplois nouveaux soient, en priorité et comme tout emploi correspondant à un besoin réel, financés par les recettes d'exploitation.

Cela posé, il n'est pas anormal de prévoir des financements complémentaires, comme dans les autres secteurs de l'économie.

Il ne serait d'ailleurs pas réaliste, ni souhaitable, de s'attacher à trouver une source unique de financement. Il est de loin préférable de prévoir un éventail de solutions suffisamment large, répondant à la diversité des personnels à recruter. Les différentes possibilités peuvent bien entendu être combinées, ce qui permet d'associer, d'impliquer même, divers partenaires, les combinaisons variant suivant les cas.

2- Un rôle-clé pour les pouvoirs publics

La productivité externe, source de financement des emplois

Dans les transports urbains, il est possible de réaliser des économies *considérables* (à Paris, plus de 200 millions de francs par an par km/h de vitesse commerciale gagné), et donc de financer des emplois supplémentaires, par des progrès dans la productivité externe.

Celle-ci dépend de la répartition de l'espace en faveur de transports en site propre et de couloirs réservés aux autobus, dont on a pu voir le succès immédiat et durable partout où ils ont été mis en service. Cela suppose, sur le plan local, des décisions publiques envisagées globalement, concernant le stationnement et la circulation dans l'ensemble de chaque "bassin de vie". Les entreprises de transport public se sont donné un objectif de progression de l'emploi de + 2% l'an, qui ne pourra être respecté qu'à condition que la productivité externe s'améliore nettement.

Sur le plan national, des campagnes de promotion du transport public financées par les pouvoirs publics, analogues à celles menées en faveur de la sécurité routière, pourraient stimuler la fréquentation, surtout si elles étaient couplées à des améliorations substantielles de l'offre et de la qualité des services.

Le recours aux aides publiques générales

Il faut souligner que les transports publics engendrent un coût social (pollution, bruit, consommation d'espace, etc...) nettement inférieur à celui de la voiture particulière. Il y a donc là une possibilité de gain pour la collectivité qui justifie des aides publiques.

Les emplois dans le transport public peuvent bien entendu bénéficier de toutes les aides publiques générales à l'emploi, fiscales notamment, les charges afférentes au chômage seraient allégées à due concurrence par les embauches ainsi facilitées (sur Contrat Initiative Emploi par exemple) ; on pourrait également recourir dans certains cas à des formules d'emplois multi-services et multi-employeurs,

Un appoint peut être trouvé dans la participation des partenaires de la lutte contre l'exclusion et de la politique de la ville, avec l'accès aux aides publiques correspondantes.

Un soutien des autorités publiques à tous les niveaux aux tarifications sociales (famille, chômeurs, exclus, jeunes,...) engendrent des trafics et peuvent donc participer au financement des emplois,

Par ailleurs, il a été proposé de verser la T.V.A. sur les transports à un fonds consacré au développement des transports publics.

L'utilisation du levier réglementaire

En dehors des mesures strictement financières, un assouplissement réglementaire concernant le permis de conduire "transports en commun", actuellement réservé aux plus de 21 ans, pourrait permettre plus facilement la création d'emplois, dans les services à la demande en particulier où des conducteurs de 18 ans auraient la possibilité de se former progressivement au transport de personnes.

L'exercice plus rigoureux par l'Etat de sa mission de contrôle de l'application de la réglementation, afin d'assurer un meilleur respect de la réglementation des temps de conduite dans le transport interurbain permettrait également, dans un certain nombre de cas, la création d'emplois de conducteurs.

Enfin, le personnel de surveillance peut être fourni par les autorités publiques dans le cadre de leurs prérogatives concernant le maintien de l'ordre. Il est toutefois préférable, dans la mesure du possible, que la présence humaine soit assurée en priorité par des agents de l'entreprise à fonction plutôt commerciale : il importe en effet d'éviter d'accréditer l'idée que les réseaux de transport sont des lieux d'affrontement.

3- Les possibilités ouvertes aux exploitants

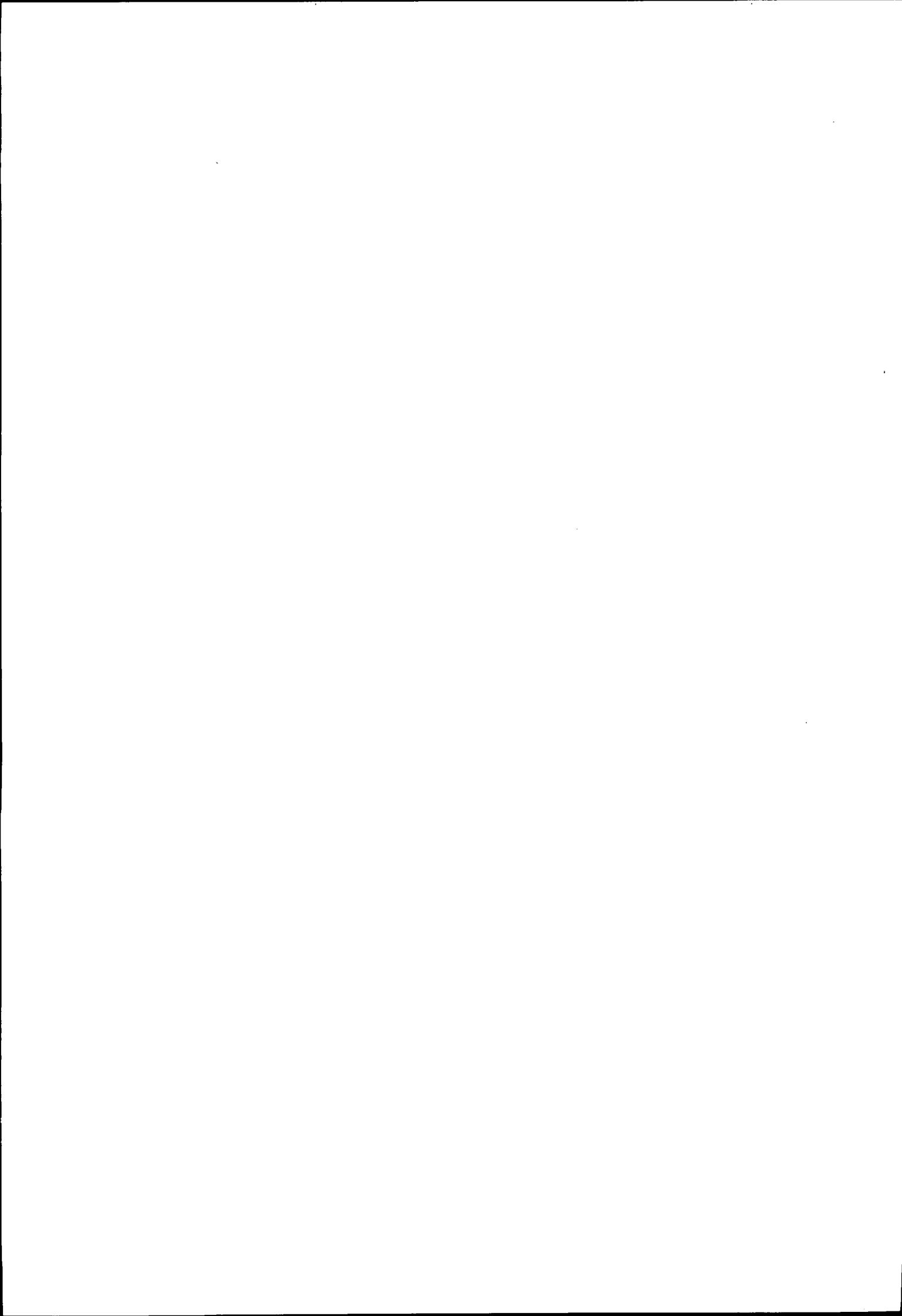
La reconquête de la clientèle des transports, usagers précédemment découragés ou nouveaux voyageurs, accroît les recettes du trafic et contribue à financer les emplois supplémentaires ou nouveaux qu'elle suscite, de même que les succès enregistrés dans la lutte contre la fraude grâce au personnel de contrôle supplémentaire,

Il est possible de redéployer les effectifs libérés par l'automatisation de la conduite, de l'entretien et de la billetterie, en jouant au surplus sur le développement du temps partiel et la répartition différente des temps de travail (plus de personnes employées avec le même nombre d'heures de travail).

VERS UNE CHARTE POUR L'EMPLOI DANS LES TRANSPORTS PUBLICS

On relève des tendances convergentes à Paris et en province, mais l'on constate que le nombre de personnes engagées n'est pas encore à la hauteur de la densité des réseaux, notamment en région parisienne et dans les grandes villes : le potentiel d'emplois reste donc important.

Une "Charte pour l'emploi" dans les transports publics combinant la participation de tous les partenaires concernés et visant à développer les actions de promotion de la qualité et de la sécurité, ainsi que le développement de l'offre dans les secteurs présentant des carences, pourrait être utilement envisagée afin de généraliser les expériences en cours.



LE TEMPS PARTIEL DANS LES TRANSPORTS : QUELLES PERSPECTIVES ?

Le temps partiel occupe une place importante dans la réflexion sur l'emploi, dans la mesure où les statistiques comparatives européennes mettent en évidence un retard français en la matière par rapport à l'Angleterre, à l'Allemagne et aux Pays-Bas. Tout en favorisant éventuellement la flexibilité de l'entreprise, le temps partiel apparaît bien comme un moyen de redéployer ou de démultiplier l'emploi.

Comment les transports se situent-ils à cet égard ? Quelles sont les expériences en cours et quelles peuvent être ses perspectives ?

① - L'état des lieux

— Dans l'ensemble de l'économie et selon la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du ministère de travail, la population travaillant à temps partiel est essentiellement féminine : plus de 83 % des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes. Le temps partiel est essentiellement féminin entre 25 et 49 ans.

La féminisation lente mais continue des emplois, les modifications de l'organisation du travail découlant des évolutions technologiques sont des éléments de déclenchement de la progression des emplois à temps partiel.

— Dans les transports, et selon le recensement de 1990, 4,4 % des salariés du transport urbain et 18,1 % des effectifs du transport routier de voyageurs travaillaient à temps partiel contre 11,6 % dans l'ensemble de l'économie. Le temps partiel est surtout important dans le TRV, et très limité dans le TRM. Les indications chiffrées les plus récentes sont mentionnées dans le dernier rapport social du C.N.T. pour 1994 et précisent la part du temps partiel pour chacune des branches de transport : au total en 1994, 6,8 % des salariés et non salariés dans les transports sont à temps partiel contre 14,7 % dans l'ensemble des secteurs de l'économie.

Ce poids relativement faible du temps partiel est à rapprocher de la part réduite du travail féminin dans les transports : 19 % à comparer à 43 % pour l'ensemble de l'économie.

② - Où sont les blocages ?

On peut distinguer deux sortes d'obstacles au développement du temps partiel, selon qu'il s'agit des entreprises ou des salariés.

2.1. - Du côté des entreprises, le temps partiel est peu pratiqué en raison :

- de limitations statutaires dans les grandes entreprises publiques (SNCF, RATP, Air France) :

Le temps partiel n'existe que comme mode de travail dérogatoire au modèle commun de l'emploi à temps complet et est soumis à l'existence de motifs essentiellement familiaux. Une telle situation entraîne bien entendu la limitation du potentiel de salariés intéressés, mais aussi confirme le temps partiel comme une organisation d'exception, adaptée à des salariés dont la disponibilité (et pourquoi pas la motivation) s'affirme comme partielle.

L'initiative incombe au salarié intéressé ; c'est à lui de formuler sa demande de temps partiel ; cela induit qu'il n'appartient pas à l'entreprise de prévoir dans ses schémas d'organisation, des postes de travail occupés par des personnes à temps partiel. La demande de temps partiel, surgissant inopinément dans l'unité de travail, prend vite dans ces conditions une connotation perturbatrice.

A la S.N.C.F., l'accord du 17 février 1995 a modifié cette situation (cf. plus loin).

A la R.A.T.P., le temps partiel est pratiquement exclu du fait d'un protocole de 1983 ; la Régie engage une renégociation notamment en vue d'introduire des possibilités de retraites progressives.

- de l'organisation traditionnelle du travail en transports routiers

Le transport en longue distance se prête mal au temps partiel. Les journées de travail y sont longues (plus de 8 heures de service), et les amplitudes importantes, du fait des coupures de longue durée, qui étirent les heures de service jusqu'aux heures limites de ramasse chez les clients avec le même chauffeur.

Le taux d'encadrement, qui reste encore faible dans les entreprises de transport routier constitue également un obstacle à la mise en chantier des organisations faisant appel au temps partiel. Dans certains secteurs, il est cependant plus facile d'y faire appel.

Plus généralement, une enquête récente menée par la DARES dans le secteur des services a montré que lorsque la rémunération n'était pas étroitement liée aux horaires effectués, ni les employeurs ni les salariés n'étaient intéressés par la réduction du temps de travail*. On peut penser qu'il en va de même pour le temps. Or le lien entre temps de travail et rémunération est encore peu étroit dans bien des entreprises de transport.

- du préjugé qui lie travail à temps partiel et motivation partielle pour la maîtrise et l'encadrement.

Les organisations très hiérarchiques qui concentrent les responsabilités constituent un frein au développement du temps partiel dans l'encadrement, alors qu'une structure en rateau, qui délègue fortement des responsabilités, s'y prête davantage.

* « Les stratégies des entreprises et des salariés des services, face à la réduction du temps de travail ». Premières synthèses, n° 90 du 9 mai 1995.

2.2. - Du côté des salariés,

Il a été observé dans plusieurs entreprises que les tentatives de pourvoir certains emplois sous la forme d'emplois à temps partiel n'étaient pas couronnées de succès. Ainsi, dans une entreprise de transport express, il a été constaté une grande instabilité des salariés recrutés à mi-temps pour des emplois de coursiers, le salarié passant à la première occasion à un emploi à temps complet. Dans le secteur de l'entreposage, il a été fait la même remarque, s'agissant d'emplois sédentaires peu qualifiés.

Trois séries de difficultés restreignent l'intérêt du salarié pour le temps partiel :

- un niveau de revenu insuffisant :

Contrairement à d'autres pays, le modèle français dominant est un modèle à deux emplois à temps complet, sauf dans les milieux privilégiés. L'organisation sociale est adaptée à cet état de fait, et la France est un des pays européens les mieux équipés en termes d'institutions d'accueil de la petite enfance.

Lorsque le temps partiel se développe, il s'agit le plus souvent d'une première entrée sur le marché du travail ou d'un retour après inactivité. Ceci conduit à faire du débat sur le temps partiel une affaire de femmes : Quand 75 % des femmes entre 24 et 49 travaillent, c'est-à-dire combinent activité professionnelle et gestion d'un ménage avec enfants, il ne suffit pas de décréter que désormais le travail à temps partiel est la panacée : le double revenu complet des ménages est pour ces familles dans la majorité des cas une nécessité première.

- l'incertitude du retour au temps plein après une période de temps partiel

Un certain nombre d'accords collectifs, certaines mesures de la loi quinquennale s'efforcent de construire des dispositifs incitatifs à la transformation d'emplois à temps complet en emplois à temps partiel. Ces dispositifs n'ont pas toujours le retentissement espéré, car la non-réversibilité du choix du travail à temps partiel joue sans doute un rôle dissuasif. Les salariés jouissant d'un emploi à temps complet, hésitent à passer au temps partiel et donc à des revenus moindres, dans l'incertitude où ils sont de pouvoir revenir à un emploi à temps complet au cas où des difficultés financières ou par exemple le chômage du conjoint le rendraient nécessaire.

- l'incidence du temps partiel sur la protection sociale :

Si le temps partiel entraîne une réduction de la rémunération, il joue aussi en proportion sur les régimes de protection sociale et notamment sur le montant de la retraite. En outre, les conditions de réversion dans le secteur privé sont également désincitatives sur le temps partiel.

③ - Cependant le temps partiel apparaît dans quelques secteurs des transports

3.1. Dans le transport routier de voyageurs :

Le tournant a été pris et ce secteur affiche un taux de temps partiel important lié essentiellement à l'existence du transport scolaire. Ce type d'activité repose, de longue date, sur une organisation très précise des tournées et heures de

ramassage, le calendrier scolaire lui-même engendrant des discontinuités structurelles. Après une période difficile de discussions, un régime conventionnel a été trouvé dans le cadre du travail intermittent et du temps partiel.

3.2. Dans la messagerie :

En messagerie et en particulier pour l'express, la division en deux - ramasse et livraison - de la journée de travail est compatible avec des emplois à temps partiel et des entreprises comment à y recourir comme aux Transports Fouya dont l'exemple devrait être suivi.

En entreposage, le temps partiel peut même s'avérer une formule adaptée aux irrégularités des flux d'entrée ou de sortie de marchandises. Et pourtant il y est peu recouru.

3.3. La S.N.C.F. :

En février dernier, l'accord signé avec les organisations syndicales de salariés crée un nouveau dispositif sur le temps partiel et la cessation progressive d'activité.

Désormais, le **temps partiel** est ouvert à tout agent. La modification du contrat de travail se fait par accord entre le salarié et l'entreprise. La durée du travail se situe dans une fourchette de 50 % à 80 % du temps plein. L'autorisation du temps partiel est accordée pour une durée déterminée ou non. Le retour au temps complet peut intervenir à tout moment, l'agent étant prioritaire pour retourner dans son service d'origine.

Les périodes de travail à temps partiel sont prises en compte pour la totalité de leur durée pour l'ouverture du droit à la retraite et au prorata du temps de travail effectué pour le montant de la pension.

Le droit à la **cessation progressive d'activité** est ouvert aux agents ayant quinze ans d'ancienneté et âgés de 50 à 54 ans. Ils sont, à leur demande, considérés à temps partiel à 50 % mais bénéficient d'une indemnité compensatrice ramenant leur salaire à 80 % du salaire net temps plein. Lors de leur départ en retraite, les périodes effectuées à temps partiel comptent pour le calcul de la retraite au prorata du temps de travail. L'effectif des classes d'âges concernées par ce dispositif est de l'ordre de 23 000 agents.

Ces deux mesures donnent lieu à des embauches. Dans le cas du temps partiel, le temps dégagé est transformé en création d'emplois temps pour temps. Pour la cessation progressive d'activité, la création d'emplois est de 1 pour 3 ou 1 pour 4, selon l'âge d'entrée dans ce régime. Les emplois sont créés dans les établissements où se produisent les demandes de temps partiel et de cessation progressive d'activité.

Au niveau des régions (S.N.C.F.) un observatoire est chargé de vérifier l'application de l'accord et permettra de suivre mois par mois les résultats de ces deux mesures.

3.4. ADP :

Les salariés d'ADP les plus âgés bénéficient de deux possibilités de départ anticipé. Un Protocole d'Accord sur le Régime de Départ Anticipé (PARDA) entièrement financé par l'entreprise permet aux salariés d'ADP âgés de 57 ans et

plus de partir en **retraite anticipée**. Les conditions de départ, les modalités de financement et la détermination de la rémunération du partant font l'objet d'un accord d'entreprise.

Plus de 1 000 agents ont ainsi anticipé la date de leur départ depuis la mise en place du premier accord en 1976. L'accord actuellement en vigueur expirant au 31 décembre 1995, les négociations sont actuellement en cours pour son renouvellement.

Parallèlement, l'accord sur l'emploi signé entre la Direction et les Organisations Syndicales en 1994 prévoit la possibilité pour les salariés âgés de 55 ans ou plus et remplissant certaines conditions d'ancienneté la possibilité de départ en **préretraite progressive**.

Cette mesure est associée directement à une politique d'**embauche** privilégiant les personnes les plus en difficultés sur le marché du travail. En effet, les dispositions de la convention entre l'entreprise et le Ministère du Travail prévoient l'obligation pour ADP de remplacer à hauteur de 100 % les postes laissés vacants. Ces embauches sont réservées pour 50 % d'entre elles aux chômeurs de longue durée ou aux bénéficiaires du RMI.

Dans les deux cas, l'entreprise continue de prendre en charge les cotisations dues au titre des régimes complémentaires et cela jusqu'à ce que le salarié ait atteint l'âge auquel il peut faire valoir ses droits à taux plein.

④ - Propositions pour développer le temps partiel

Au plan national, les pouvoirs publics ont pris depuis 1989 des initiatives visant à favoriser les contrats de travail à temps partiel. La loi quinquennale sur l'emploi du 20 décembre 1993 a amplifié les mesures.

Par une panoplie de mesures combinables entre elles, les pouvoirs publics tentent d'exercer un effet de levier sur le temps partiel :

- abattement de 30 % des cotisations sociales patronales sur l'embauche à temps partiel,
- allègement de cotisations familiales sur les bas salaires,
- baisse des charges sur les salaires inférieurs à 1,2 fois le SMIC.

La fusion du régime du temps partiel et du travail intermittent permet en outre que ces aides soient sollicitées, tant dans le cadre d'un temps partiel hebdomadaire que dans le cadre d'une organisation du temps partiel de travail à l'année.

D'autre part, quelques entreprises ont conclu des accords récents "tentant de développer l'attractivité du temps partiel pour les salariés". Ces accords s'inscrivent dans le cadre de la loi quinquennale en tirant parti de ses dispositions et allant parfois au-delà. Ainsi, par exemple, l'accord intervenu à **Usinor-Sacilor** garantit l'emploi aux salariés de plus de 50 ans, qui acceptent un temps de travail réduit de 20 % et une rémunération réduite de 10 %. Au-delà de 55 ans ils peuvent bénéficier de pré-retraites progressives. En deçà de 50 ans, des incitations favorisent le temps partiel. En contrepartie de ces réductions du temps de travail, l'engagement est pris de recruter des jeunes.

Tout ceci montre qu'il appartient aux pouvoirs publics de rendre le temps partiel attractif pour les entreprises ; aux entreprises de le rendre plus accessible aux salariés : les dispositifs financiers définis au plan national pourraient être sollicités à l'appui des propositions qui suivent.

4.1. - Rapprocher l'offre et la demande de temps partiel pour les femmes dans l'express et la logistique

Certaines entreprises relevant du transport express et de la logistique manifestent certains besoins de travail à temps partiel. Les exigences de réactivité et l'irrégularité des flux leur commandent une affectation relativement différenciée de personnel selon les pics d'activité. Cette affectation différenciée s'accommode mal de la continuité d'un poste de travail quotidien de 7 h. 30 ou 8 h. Par contre, l'écartement des périodes de pics d'activité dans la journée, la semaine, voire le mois rend attractif pour ces entreprises, le temps partiel ou intermittent.

Encore faut-il se tourner vers les catégories de demandeurs d'emploi les plus capables d'accepter, voire de souhaiter, de travailler dans ces conditions. C'est le cas des femmes, peu ou pas qualifiées qui sont les plus touchées par le chômage.

En effet dans le domaine de l'express, on a affaire à de petits colis et l'obstacle du port de charges devrait pouvoir être surmonté. En logistique, les femmes ont déjà fait leur entrée dans la préparation de commandes. On pourrait envisager de développer pour elles des possibilités d'emploi sur les fonctions de caristes comme en Suède ou aux Pays-Bas. Les moyens de manutention modernes se substituent à la force physique : il n'est pas nécessaire d'être un homme pour faire du gerbage en chariot tridimensionnel en grande hauteur. Les femmes trouveraient là une occasion d'accéder à des fonctions plus valorisées.

Pour garantir les chances de réussite d'une telle démarche il faudrait mettre au point un partenariat entre l'ANPE et certaines grandes entreprises. et développer des formations dans ces métiers pour les femmes avec embauche à la clé. On gagnerait à donner de l'exemplarité et de la visibilité à l'expérience, pour augmenter son rayonnement.

4.2. Supprimer les désincitations sociales au temps partiel

En ce qui concerne la **protection contre le chômage**, il serait bon de prévoir pour le chômeur indemnisé ayant perdu un emploi à temps complet et qui accepte un emploi à temps partiel une indemnité différentielle temporaire. L'existence d'une telle indemnité l'amènerait à envisager la possibilité de changer de régime de travail, et de s'adapter progressivement à la diminution de revenu qui s'ensuit.

En ce qui concerne la **retraite**, on peut s'inspirer de la solution adoptée récemment par les partenaires sociaux d'**Eurodisney**. En cas de temps partiel de 32 heures par semaine, l'entreprise assume le paiement des cotisations vieillesse au taux du temps complet.

4.3. Des clauses de sauvegarde dans les accords collectifs

Les accords collectifs en discussion dans le domaine de la transformation d'emplois à temps complet en temps partiel devraient prévoir des clauses de

sauvegarde pour le retour au plein temps à l'instar de l'accord S.N.C.F.. Ces clauses pourraient viser les cas où le salarié, ayant opté pour la transformation de son temps plein en temps partiel, verrait les revenus du ménage diminuer du fait de l'entrée en chômage du conjoint. Une telle garantie peut contribuer à rendre moins rigide les comportements individuels à l'égard du temps partiel.

4.4. Stimuler le temps partiel dans les catégories maîtrise et encadrement

Une politique active de stimulation du temps partiel dans les professions de la maîtrise et de l'encadrement pourrait être efficace, ciblant cette fois des catégories professionnelles qui peuvent envisager un moindre revenu en échange d'un plus grand temps libre.

Un dispositif pourrait inciter à l'embauche de deux agents de maîtrise pour un poste ; à cette fin on proposerait à l'entreprise une aide à la réorganisation et une aide financière qui prendrait en charge par exemple une partie des temps de recouvrement entre les deux postes.

Les organisations professionnelles pourraient engager des discussions avec l'ANPE et les pouvoirs publics, en vue de dynamiser le développement du temps partiel dans les transports. Les entreprises pourraient ainsi déployer leurs services sur une plus grande amplitude temporelle, disposer de plus de réactivité pour faire face aux besoins de leurs clients, et y trouver des possibilités nouvelles de développement et d'embauche.

4.5. Développer largement les formules de cessation progressive d'activité

Comme chez ADP ou à la SNCF, les transports pourraient recourir de manière plus marquée au nouveau dispositif de préretraite progressive mis au point par la loi quinquennale et ses décrets. La réduction de la durée du travail à 50 % de salariés de plus de 55 ans, qui ne peuvent par ailleurs pas prétendre à bénéficier du nouveau dispositif UNEDIC, leur permettrait d'accéder à une activité professionnelle moins éprouvante, tout en percevant un revenu proche de 70 % à 80 % de leur salaire antérieur.

Pour l'entreprise, qui se doit de réaliser des embauches en contrepartie, l'avantage peut être multiforme. Elle y trouve l'occasion de rajeunir son effectif, tout en prévoyant les transferts d'expérience ou les tutorats ; en outre, elle réalise des économies sur le coût salarial. Elle ajoute aux diminutions de cotisations sociales de 30 % sur les rémunérations à temps partiel, le différentiel de rémunérations entre le salaire d'un débutant et celui d'un ancien.

L'accent mis dans les circulaires d'application relatives à ce dispositif sur la nécessité de rechercher l'insertion professionnelle de catégories de demandeurs d'emploi en situation difficile, le rend encore plus socialement intéressant, même si sa mise en oeuvre n'est pas facile.



COMMENT S'ORGANISER POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DE L'ETAT ET DES POUVOIRS PUBLICS ?

[par Christian BROSSIER, Vice-Président du C.N.T.]

① La première et la plus fondamentale attente de l'Etat est certainement un arrêt de la dégradation de la situation financière de l'entreprise. Il est malheureusement aujourd'hui avéré que le déficit du présent exercice ne sera pas de 8,9 milliards de francs, comme initialement prévu, mais supérieur à 10 milliards et probablement compris entre 11 et 12 milliards. Or, l'entreprise bénéficie déjà de subventions et contributions publiques très diverses et, au total, d'un montant très élevé puisque de l'ordre de 40 milliards de francs. Ni les comptes de l'entreprise ni ceux de la nation, c'est-à-dire de la collectivité, ne peuvent supporter le maintien d'une telle dérive.

Il est souvent avancé que l'endettement de la S.N.C.F. est la cause première de ces mauvais résultats et qu'il incombe à l'Etat d'alléger cette charge.

Mais il convient de rappeler qu'un tel allègement a déjà eu lieu à l'occasion du contrat de plan précédent et que malgré cet effort particulier, l'endettement et les déficits n'ont cessé de croître.

En réalité, le mal ne vient pas d'abord de la structure du financement des investissements mais du manque de rentabilité de ces derniers.

Sur la période 1990 - 1994, l'excédent brut d'exploitation (EBE) est passé de 9 à 5 milliards, alors que durant la même période l'entreprise a investi environ 100 milliards. Ces investissements n'ont engendré aucune amélioration de l'EBE et il n'est donc pas étonnant dans ces conditions que le recours à l'emprunt se soit dangereusement accru pour financer les investissements d'abord, puis les déficits du compte d'exploitation ensuite.

Il est clair que si dans l'avenir des investissements nouveaux devaient avoir le même effet au niveau des résultats, l'allègement de la dette actuelle n'empêcherait pas une nouvelle dégradation.

Par conséquent, la toute première priorité de l'entreprise doit consister à mesurer clairement la rentabilité de chacune de ces productions, à donner la priorité à la résorption des déficits sectoriels ainsi mis en évidence et de revoir dans un esprit de plus grande sévérité ses critères de choix en matière d'investissements nouveaux.

Au demeurant, la LOTI impose la recherche d'une rentabilité économique au sens de la prise en compte des avantages pour la collectivité et, dans les circonstances présentes, tout laisse à penser que ce critère d'intérêt collectif n'est pas antinomique du critère de rentabilité pour l'entreprise publique.

② Cette exigence d'une plus grande clarté dans l'évaluation de la rentabilité des investissements et des services rendus par l'entreprise rejoint une préoccupation plus générale de clarté en terme de comptabilité analytique.

L'entreprise va devoir vivre dans un cadre contractuel très développé.

La création du compte de l'infrastructure et la tarification d'usage de celle-ci en constituent un premier exemple. La portée d'un tel dispositif est très importante : il est à la base d'une partie des relations entre l'entreprise et l'Etat, comme, à l'intérieur de l'entreprise, entre les producteurs des différents types de services rendus à la clientèle et, au moins dans certains cas, des relations entre l'entreprise et certains de ses clients ou partenaires, notamment dans le cadre de la directive 91-440.

Par ailleurs, la mise en oeuvre, à l'initiative de l'Etat, de services répondant à des préoccupations d'aménagement du territoire doit s'accompagner d'une mesure aussi exacte et aussi objective que possible des coûts résultant de telles actions. Il en est de même pour le développement de relations contractuelles équilibrées entre la S.N.C.F. et des autorités organisatrices de transport.

Il va de soi que ces dernières seront d'autant plus enclines à confier à la S.N.C.F. la production de services de transport qu'elles seront assurées de bénéficier du meilleur rapport qualité/prix. On notera à ce sujet que ce souci relève également de la logique de la LOTI.

③ La considération qui précède conduit tout naturellement à recommander que la S.N.C.F. se mette en mesure d'affronter avec succès la concurrence sur tous les segments du marché où les qualités du transport ferroviaire peuvent valablement rencontrer les besoins des agents économiques.

L'élargissement de l'offre de transport doit être pris en considération : l'effort continu en faveur de la modernisation des réseaux routiers et autoroutiers tout comme la variété de l'offre du transport aérien ne peuvent manquer de rendre plus difficile pour la S.N.C.F. son maintien sur plusieurs créneaux.

Les conditions de concurrence entre modes sont parfois dénoncées. On se limitera ici à remarquer que les relèvements successifs de la taxe intérieure sur les produits pétroliers (TIPP) et l'extension du réseau des autoroutes à péages vont incontestablement dans le sens d'une couverture totale des charges d'infrastructure par les divers usagers de la route.

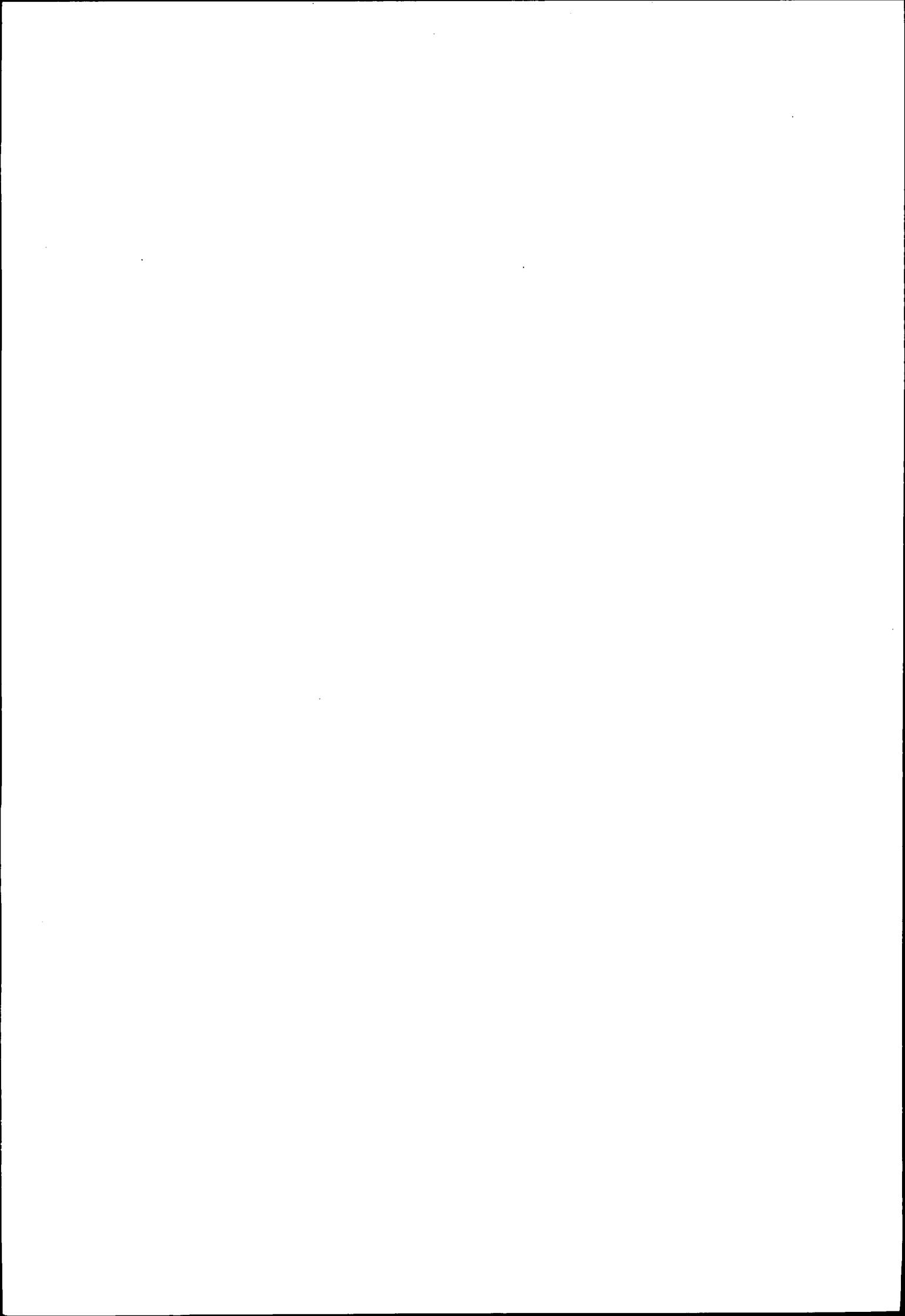
C'est pourquoi l'Etat est-il en droit d'attendre de la S.N.C.F. qu'une politique commerciale fondée sur une excellente qualité de service soit mise en oeuvre dans la continuité.

Le développement d'une politique « qualité » constitue à cet égard un début encourageant, étant toutefois précisé que la reconquête commerciale prendra du temps.

① **En conclusion** et réciproquement, la S.N.C.F. est fondée à attendre de l'Etat qu'il clarifie sa position au regard de deux fonctions essentielles : l'Etat régulateur et l'Etat opérateur.

Au titre de l'Etat régulateur, on placera le souci de positionner le transport ferroviaire dans une juste contribution à l'optimum collectif : « le système de transports intérieurs doit satisfaire les besoins des usagers dans les conditions économiques et sociales les plus avantageuses pour la collectivité » (article 1er de la LOTI).

Au titre de l'Etat opérateur, « l'actionnaire de référence » qu'il est se doit de rechercher les meilleures retombées économiques des capitaux que, sous différentes formes, il injecte dans cet établissement public de préférence à d'autres usages relevant tout autant de ses compétences.



UN NÉCESSAIRE RENOUVELLEMENT DU SERVICE PUBLIC FERROVIAIRE

[par Alain BONNAFOUS, Vice-Président du C.N.T.]

Qu'il s'agisse des débats sur nos grandes entreprises nationales de transport, sur la mise en oeuvre de dispositions communautaires, ou encore sur les politiques de déréglementation, la notion de service public tient une place centrale : elle serait, pour les uns, menacée, pour d'autres à rénover d'urgence, pour d'autres encore à redéfinir complètement. Chacun est, toutefois, bien obligé d'admettre que, dans un secteur grignoté par la régulation concurrentielle, cette notion de service public ne renvoie pas aux mêmes dispositifs que ceux qui dériveraient d'une régulation administrée.

Pour prendre la mesure de cette lente évolution, nous pouvons nous éloigner provisoirement du transport ferroviaire et examiner toutes les conséquences de la *libéralisation du transport aérien* qui doit être effective, dans l'espace communautaire, en avril 97. Dans le système antérieur de régulation, un fonctionnement comme celui d'Air Inter relevait d'un principe simple. *La réalisation de rentes de monopole sur les lignes les plus rentables assurait le financement partiel de lignes déficitaires qui offraient ainsi aux usagers des prestations à des prix raisonnables.*

L'ouverture à la concurrence des lignes lourdes a pour conséquence une compétition tarifaire qui, nécessairement, *résorbe la rente de monopole* et prive ainsi la compagnie de ses capacités de financement de lignes moins rentables. C'est, du reste, pour limiter les inconvénients de cette situation que la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire a prévu (art. 35) un fonds de péréquation des transports aériens qui doit concourir « à assurer l'équilibre des dessertes aériennes réalisées dans l'intérêt de l'aménagement du territoire ». Il s'agit donc de maintenir une forme de solidarité entre usagers, à défaut de laquelle, *dans un système concurrentiel, le maintien de lignes déficitaires exigerait une compensation assurée par la puissance publique.*

① Trois conséquences

Concurrence intermodale

Il reste que la libéralisation entreprise à l'échelle européenne ne sera pas sans conséquence, sur les tarifs aériens. Cela concerne indirectement la S.N.C.F., qui se verra ainsi soumise à une concurrence de l'avion beaucoup plus active. Elle ne sera pas épargnée par la *compétition tarifaire des modes concurrents*, en particulier sur un certain nombre de liaisons à grande vitesse dont le compte de résultat est actuellement très favorable. Cela signifie que *le système ferroviaire sera, de fait, soumis plus vigoureusement à la concurrence, même s'il n'est pas lui-même l'objet d'une mutation vers une véritable concurrence entre opé-*

rateurs du chemin de fer. Naturellement, ces remarques valent pour toutes les activités de la S.N.C.F. exposées à la concurrence, la compétition avec l'aérien ayant simplement un caractère exemplaire

Erosion des rentes de monopole

Cela signifie encore que *les grandes lignes les plus rentables de la S.N.C.F. ne dégageront pas les mêmes capacités de financement et de péréquation que ce ne fut le cas jusqu'ici.*

Péréquation et compensations tarifaires

Cela signifie, enfin, que *les missions de service public reposeront moins sur la solidarité de l'usager que sur celle du contribuable.* Il s'agit tout simplement de pousser à son terme le principe de la LOTI selon laquelle la responsabilité de la définition du service public, et de son éventuel financement, n'incombe pas à l'opérateur mais à l'autorité organisatrice.

⊗ Un double défi

La principale mutation à opérer par la S.N.C.F. tient à ce qu'elle est le prestataire de deux types de clients : le client-usager auquel elle vend une prestation de service sur un marché concurrentiel et le client - autorité organisatrice auquel elle vend des normes minimales de service sur un marché encore marqué par la tradition de monopole.

D'où la double question qui mérite d'être débattue de la capacité organisationnelle de la société nationale à relever, d'une part, le défi du client sur un marché difficile, d'autre part, le défi d'un type de relations complètement renouvelées avec la puissance publique et les autres autorités organisatrices.

Le défi du client-usager

Il ne pourra être relevé par la S.N.C.F. que si celle-ci jouit, sur les marchés ouverts à la concurrence, des mêmes obligations économiques et comptables, mais aussi des mêmes libertés que les opérateurs concurrents. Par exemple, *une politique tarifaire agressive ne peut pas s'accommoder d'un principe de tarification unie.* Là encore, l'exemple de la concurrence aérienne nous suggère que l'offre ferroviaire ne pourrait résister à de fortes segmentations tarifaires de l'avion sans proposer à son tour des différenciations attractives. Au demeurant, des dispositions déjà anciennes (cartes vermeil, modulopass,...) ont été prises dans ce sens et des compensations ont été recherchées sur les services à forte demande.

Une telle évolution peut être considérée comme *dérogeant* à la conception traditionnelle du service public, en particulier *au principe d'égalité d'accès des usagers au service ferroviaire.* Mais de telles dérogations ont été progressivement officialisées : du cahier des charges de 1983, laissant à la S.N.C.F. la possibilité de négocier des contrats de gré à gré pour le fret, à la rupture avec le principe d'unicité des tarifs de base du TGV Nord, validée par le Conseil d'Etat, il s'agit bien d'une évolution qui doit permettre à la Société Nationale de pratiquer, comme ses concurrents, *des tarifs prenant en compte les éléments de coûts et les caractéristiques de la demande.*

S'agit-il pour autant de renoncer à des missions de service public ? Sûrement pas dès l'instant que l'Etat ou l'autorité organisatrice territoriale en déciderait autrement et « passerait commande » de missions de service public.

Le défi des missions de service public

Il tient aux difficultés qui restent à surmonter pour que ce type de relations contractuelles ne se réduise pas à un transfert de charge vers les collectivités territoriales et à un appel à combler un déficit ; il s'agit pour la S.N.C.F. de **proposer à l'autorité organisatrice un ensemble de prestations et de s'engager sur leur prix de vente dans le cadre d'une enveloppe tarifaire et, donc, d'un concours forfaitaire de l'autorité organisatrice.**

Cela permettrait de ne pas attendre que soit réglé le problème de la *tarification d'usage des infrastructures* selon des principes communs avec les autres modes¹. Mais cela suppose que soit établie *une méthode transparente et contrôlable des calculs de coût d'exploitation*. Il va de soi qu'un tel dispositif appelle une adaptation comptable qui va très au-delà de la simple distinction entre compte d'infrastructure et compte d'exploitation, notamment pour les services régionaux.

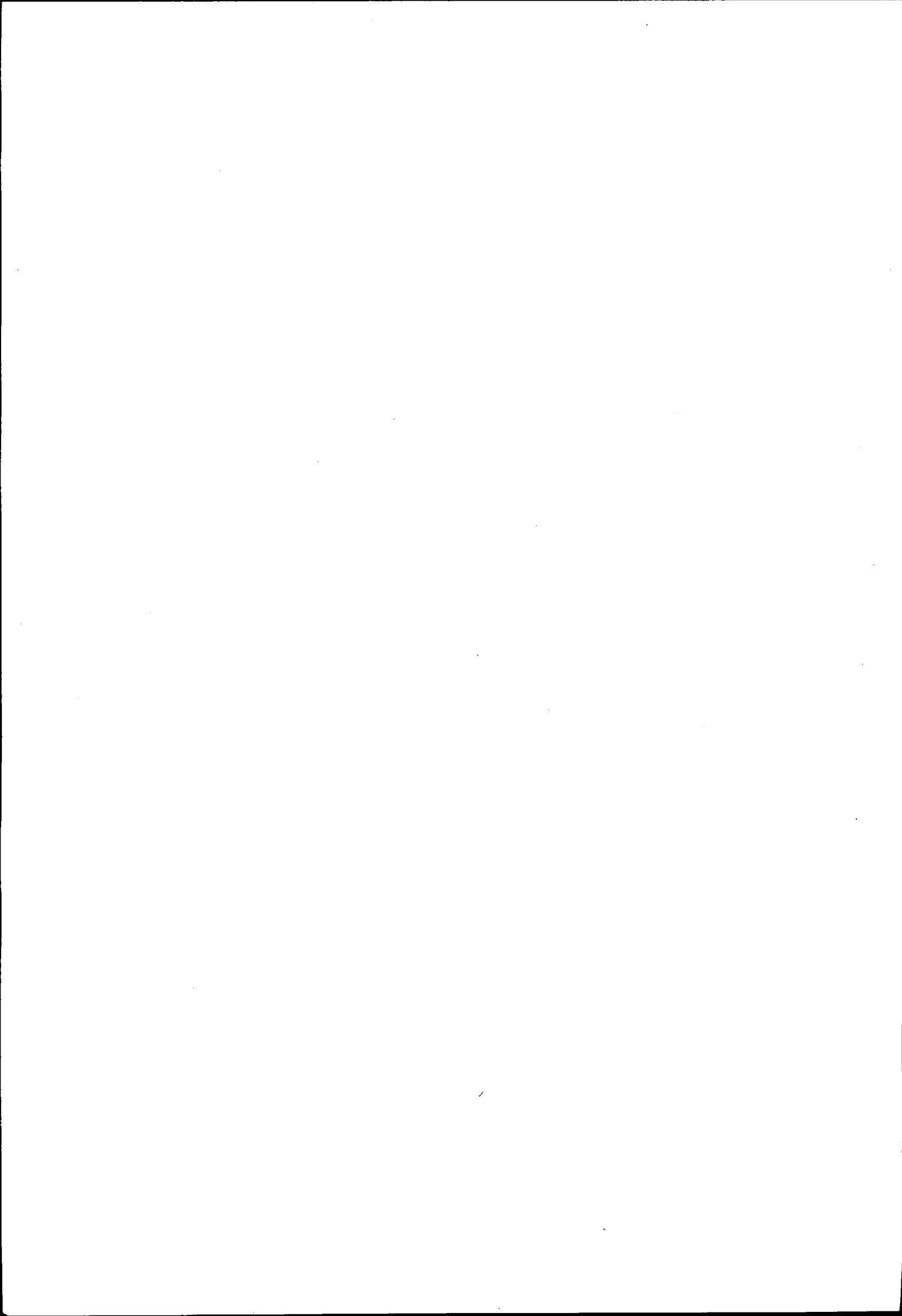
③ Le fret

Rien ne semble justifier *a priori* que le transport de marchandise relève, dans le cas général, de missions de service public. Soumise à *une stricte logique de concurrence*, l'activité fret de la S.N.C.F. aura certainement avantage à ce que les conditions de concurrence soient assainies : pour elle-même, une tarification d'usage des infrastructures relevant de la règle commune également applicable à la route ; pour le transport routier, un meilleur respect de la réglementation sociale et de sécurité. Il suffirait, en somme, que se concrétisent les préconisations répétées du CNT.

Toutefois, la politique globale des transports, aussi bien que celle de l'aménagement du territoire, pourraient conduire à définir, pour la S.N.C.F.-Fret, des missions d'intérêt général facilitées par des aides publiques spécifiques, par exemple pour le transport combiné ou pour le trafic « wagon isolé » dans certaines régions désavantagées.

Au total, la S.N.C.F. doit pouvoir bénéficier, hors les missions de service public, d'une beaucoup plus grande liberté, en particulier **de la possibilité de vendre ou ne pas vendre une prestation et d'en fixer le prix en fonction de ses objectifs du contrat de plan**. En contrepartie il lui sera nécessaire d'infléchir son organisation interne (et peut-être sa culture) pour mieux relever le double défi économique qui lui serait ainsi proposé.

¹ Cf. le rapport du Commissariat Général du Plan en cours de publication, « *Transports : le prix d'une stratégie* »



CHANGER DE RYTHME POUR TENIR COMPTE DES ATTENTES DE LA CLIENTÈLE

[par Gaston BESSAY, Vice-Président du C.N.T.]

Transport de fret

Les facteurs d'évolution

Depuis une vingtaine d'années, plusieurs facteurs ont grandement influencé la transformation de la demande : - évolution structurelle de la nature de la production - modification des processus de production - accroissement géographique des zones d'échange.

Pour parler simplement, on ne transporte plus les mêmes produits (plus légers, porteurs d'une plus grande valeur ajoutée), les flux sont plus éclatés et plus tendus, la distance du transport s'accroît.

Par ailleurs, engagés dans une compétition de plus en plus difficile, les producteurs ont tendance à externaliser leurs services transport pour se recentrer sur leurs vrais métiers. De ce fait, le chargeur ne demande pas seulement que le transporteur assure la gestion des flux physiques mais qu'il assume aussi des opérations logistiques.

La demande se complexifie, se segmente et elle exige des compétences multifonctions, souvent internationales voire intermodales.

A noter aussi que depuis plusieurs années, la croissance est surtout portée par les PMI-PME et que la demande devient de plus en plus diversifiée et éclatée.

La concurrence

En 25 ans (voir rapport CNT "Crise intermodale du fret"), le potentiel a augmenté de 25 % en TK (baisse des tonnes compensée par les KM). En longue distance, la route a gagné 17 points de parts de marché (actuellement 69 %), le fer en a perdu 13 (actuellement 27 %) et la voie d'eau 4 % (actuellement 4 %). Il faut toutefois noter qu'en 1994, le fer a rattrapé sa baisse de 1993 et connaît en 1995 un développement particulièrement satisfaisant (autour de 7 % à fin juin). Il faut préciser qu'en chiffres d'affaires les résultats seraient encore moins favorables au fer.

La route doit son développement à son propre dynamisme, à l'amélioration des matériels et des équipements. Ceci étant, la libéralisation mal maîtrisée, les conditions sociales dégradées et la baisse des marges constituent aussi des facteurs explicatifs de la baisse du rail.

Certes, l'assainissement des conditions de concurrence est nécessaire car il est source de distorsions entre modes, entre pavillons, et à l'intérieur du mode routier (respect des règles, meilleure imputation des coûts directs pour tous les modes, début d'imputation des coûts indirects, amélioration des conditions sociales, le tout sur fond d'harmonisation européenne). Cette harmonisation est nécessaire et la régulation par les coûts se substituera à une partie de la régulation administrative.

Pour autant cela suffira-t-il pour espérer une reconquête des parts de marchés par le fer ? Certainement pas car l'offre ferroviaire doit s'adapter à la demande du client.

Atouts et faiblesses du fer

Le fer dispose d'atouts qui ne sont pas négligeables : sa technologie très en pointe, effet de réseau, national mais aussi européen, une productivité théorique, l'attachement des cheminots à leur outil de travail.

Parmi les faiblesses, il faut surtout citer la très grande insuffisance des investissements marchandises qui se traduit notamment par un manque chronique des sillons, parfois de machines, par une organisation de la production du wagon isolé en voie d'obsolescence, faiblesses auxquelles il faut ajouter un manque de qualité et de dynamisme commercial.

Mais dans le paysage ferroviaire, l'analyse mérite d'être davantage contrastée, car le très bon côtoie le moins bon, certaines organisations sont performantes et globalement la SNCF ne cesse de faire des efforts techniques et commerciaux.

Cependant cette entreprise a des difficultés à se situer dans le bon rythme au point que les efforts qu'elle consent se trouvent parfois discrédités par l'insuffisance de résultats, c'est évidemment une source de démotivation du personnel.

D'après une étude effectuée par l'IFRET auprès des 1.500 plus gros exportateurs (étude en cours), il apparaît que les chargeurs placent en tête des critères : l'enlèvement et la livraison à l'heure, la compétitivité, la rapidité, la qualité de la prestation globale et enfin l'information en continu sur l'état de la prestation. Une autre étude réalisée en septembre 1994 par l'IFRET auprès des 100 plus grosses entreprises françaises faisait apparaître les handicaps suivants pour le fer : rupture de charge, compétitivité insuffisante, lenteur du transport, rigidité de l'entreprise, manque de dynamisme.

Perspectives

Deux paramètres sont à considérer pour la définition de perspectives, d'une part l'évolution de la demande, d'autre part la réaction de la concurrence. Cette demande qui s'est déjà transformée va encore évoluer et il convient d'être en situation de veille permanente vis-à-vis de ces mutations et des interactions offres-demandes. Il est clair que les chargeurs ont pris conscience de la nécessité d'un transport de qualité, indissociable d'un produit de qualité, cela se traduit parfois par des normes en tout cas par des cahiers des charges de plus en plus précis. L'action chargeurs-transporteurs conduite en collaboration avec le CNR et les organisations de chargeurs vise à encourager le partenariat afin, d'une part, d'améliorer la qualité des prestations de transport et en même temps de dégager des

gains de productivité licites. C'est une action tout à fait fondamentale qui devrait contribuer à modifier les conditions de production des prestations transport dans le sens d'une plus grande industrialisation et à établir des rapports plus égalitaires entre partenaires.

La première démarche devrait donc consister à être beaucoup plus à l'écoute des clients. Des commissions permanentes décentralisées chargeurs-SNCF-type route - pourraient faciliter ce dialogue.

Le plus gros handicap du fer, c'est la rupture de charge. Il conviendrait sans doute de systématiser les techniques qui évitent les triages (transports combinés bien sûr, mais surtout trains bloc commercialisés par la SNCF et par des commissionnaires transport notamment pour le transport de lots).

Des investissements de sillons seront certainement prioritaires.

D'une façon générale, la SNCF doit vendre ce qu'elle sait faire, c'est-à-dire des trains entiers, quitte à permettre à d'autres opérateurs de prendre le risque financier de remplir les trains et d'assurer les enlèvements et les livraisons.

Organisation-moyens

Bien entendu, chaque segment de production justifierait un développement approprié qui ne peut rentrer dans le cadre de la réflexion du CNT dont le rôle se borne à attirer l'attention sur quelques points particulièrement structurants pour la reconquête du fer.

Pour la messagerie, l'urgence est au retour à l'équilibre. Pour le fret express, activité en plein développement, l'hypothèse de TGV fret devrait être testée (soit uniquement fret, soit mixte) appuyée sur une organisation spécifique et en coopération avec les grands commissionnaires de transport .

Pour le wagon isolé, son abandon serait économiquement dommageable et socialement (au sens large) difficilement acceptable. En attendant le développement des nouvelles techniques d'offre, notamment du combiné, l'appareil de production devrait être davantage optimisé et réorganisé autour des flux structurants afin d'éviter le plus possible les opérations de triage. Il reviendra à l'Etat de définir les consistances du service public lié à l'objectif d'aménagement du territoire.

Le combiné, avec notamment la possibilité de commercialiser sur d'autres réseaux (directive 91-440) doit étendre son champ de pertinence. Enfin le train entier, domaine de prédilection du fer, devrait croître notablement avec la mise en place d'organisation d'axes inter-réseaux afin d'éviter la multiplication des ruptures de charge et des interlocuteurs.

Sur le plan de l'organisation commerciale, les structures de marché ou d'axes, en particulier en international, sur le modèle de ce qui se pratique pour les trains empruntant le tunnel sous la Manche, sont à encourager pour répondre à la demande croissante de technicité et de qualité.

En conclusion, la SNCF devrait se centrer sur ses points forts, mieux personnaliser l'activité fret, rechercher le maximum de coopération avec d'une part les chargeurs et les commissionnaires de transport, mettre en place des organisations inter-réseaux, rationaliser son outil de production pour exploiter ses gise-

ments de productivité et systématiser la recherche de qualité pour tous les créneaux qu'elle occupe.

Les pouvoirs publics peuvent et doivent clarifier les missions de la SNCF, assainir l'environnement concurrentiel, mais cette condition nécessaire ne procurera pas de transfert de trafic si l'entreprise n'est pas plus attentive à la demande de ses clients, si elle n'est pas davantage productive et réactive. En dernier ressort, c'est le client qui fait l'arbitrage entre les modes et les entreprises de transport. Il le fait essentiellement sur des critères de qualité et de compétitivité.

Transport de personnes

Pour le transport de personne comme pour le fret, il conviendrait de raisonner par champ géographique et/ou par marché, mais les limites de l'exercice vont cependant nous contraindre à rester dans des généralités. L'objectif est là aussi de dégager quelques éléments forts, quelques points d'appui pour moderniser l'offre en fonction de la demande.

La mobilité des personnes a enregistré un très fort développement, doublement en 25 ans nettement plus important que celle des biens. C'est là un signe de société, l'homme s'affranchit - au moins partiellement - de l'espace et du temps - grâce à l'extraordinaire progression du volume et de la qualité des moyens de transport. Les besoins varient selon les marchés et les aires géographiques mais la tendance générale va vers un raccourcissement des délais de déplacement et des exigences de qualité plus grandes ; à titre d'exemple l'usager ne supporte plus les dysfonctionnements (notamment les retards) alors qu'ils les toléraient plus ou moins patiemment il y a vingt ou trente ans. D'une certaine manière, la vitesse, la régularité et le confort sont complètement intégrés, voire même banalisés au point que l'on ne mesure pas toujours les énormes avancées réalisées.

La concurrence

Peu après son arrivée à la SNCF, le président Bergougnoux faisait ce constat amer, entre 1984 et 1993 la SNCF a investi près de 150 MMF sur son réseau principal dont un peu moins de la moitié pour les T.G.V., et entre ces deux dates le trafic du réseau principal a finalement baissé de 7 %. Dans le même temps l'achat de véhicules individuels et les dépenses d'utilisation progressaient de 20 points, de son côté le trafic d'Air Inter à presque doublé en dix ans.

Heureusement en 1994 la SNCF a stoppé sa baisse et connaît une hausse significative à + 6 % à fin juillet 1995.

L'utilisation de l'automobile s'explique par la modernisation du réseau (sauf en site urbain avec la congestion), par la qualité du matériel et par la souplesse qu'offre la voiture surtout pour les zones périphériques mal reliées par les transports collectifs. Le train souffre aussi des problèmes de rupture de charge avec les autres modes de transport. Aujourd'hui le fer se trouve pris en sandwich entre l'automobile qui continue sa croissance et l'avion qui après s'être déjà fortement développé va certainement exploser avec la libéralisation européenne en cours (voir les résultats plus qu'encourageants sur les lignes intérieures libéralisées).

sées). Ajoutons que les autocaristes n'ont pas dit leur dernier mot sur la clientèle « bas de gamme » en dépit des restrictions actuelles (qui vont évoluer dans le cadre européen), voir en particulier le développement des voyages occasionnels.

Atouts et faiblesses

La SNCF dispose de nombreux atouts notamment la qualité de ses infrastructures, la qualité de son matériel, globalement remarquables (même si des évolutions sont à prévoir pour les corail et les trains régionaux). Contrairement au fret, elle a déjà réalisé pour les transports de voyageurs des investissements importants qu'il lui faut désormais valoriser. Cela passe par un plus grand souci de ce qu'attend aujourd'hui un client.

Pour résumer, voire schématiser à outrance on pourrait convenir que le train est encore trop cher, et trop complexe d'accès.

Bien entendu pour ce secteur d'activités de gros efforts ont été entrepris mais pour le secteur voyageur aussi tout est question de rythme et la SNCF éprouve des difficultés à se mettre dans la bonne cadence. Pourtant les cheminots, l'encadrement, la direction espèrent des signes qui pourraient redonner espoir à une entreprise très performante techniquement sur cette activité.

Accueil-information

Les nouvelles gares sont de magnifiques « cathédrales », en général très réussies sur le plan architectural et qui véhiculent l'idée de modernité du train. Cependant les services qui les habitent notamment accueil, renseignements, délivrances de billets, demeurent archaïques. Il suffit, pour comparer, d'observer les services du transport aérien. Le rapport au client est à repenser (attitude générale, tenue vestimentaire, connaissance des produits, disponibilité, etc.). De toute évidence on manque d'effectifs et d'effectifs commerciaux compétents (surtout aux pointes).

Tarification

Première observation, pourquoi conserver un dispositif de **tarification sociale** qui n'avantage que ceux qui voyagent et fait abstraction des revenus réels. Pourquoi ne pas reconvertir l'enveloppe compensatrice pour aider par exemple les familles qui ne prennent pas le train pour des motifs financiers ? Une réforme sur ce point s'impose sans doute.

Deuxième remarque, **la tarification commerciale**, malgré les simplifications des dernières années, est encore trop compliquée, trop opaque. Comme pour d'autres activités, la SNCF n'est pas assez réactive. La tarification n'est pas lisible pour le client (guère plus pour le vendeur ou le contrôleur). A la complexification de la tarification se surajoute la complexité du calendrier bicolore et de réservation obligatoire qui ne semble pas toujours s'imposer.

Sillons

Certains trains transversaux souffrent d'horaires inadaptés qui s'ajoutent à des délais relativement moyens.

Réseau

D'une manière générale des efforts sont à entreprendre pour mieux articuler les services SNCF (en particulier dans le domaine des correspondances) entre eux et pour faciliter l'usage de l'intermodalité. Une organisation commerciale fondée sur le rapprochement du client n'est pas incompatible avec l'exploitation de l'effet de réseau dont bénéficie la SNCF.

Perspectives

Tarifification

Il faudrait sans doute refondre la tarification sociale mais surtout commerciale dans le sens d'une plus grande simplicité. Pourquoi ne pas envisager une tarification liée à la fidélisation au lieu d'une **tarification en fonction de l'âge ou du statut**. Pourquoi ne pas envisager une tarification qui permette de remplir les creux de train ; faire une tarification au train, qui permette d'offrir des prix de marché compétitifs pour le client et rentables pour l'entreprise. La réservation, simplifiée elle aussi, télé-paiement par exemple, supprimerait des formalités qui découragent ou indisposent. D'une manière générale la tarification pourrait ne plus être attachée à la personne mais au marché, soit pour la totalité des trains, soit pour une partie seulement. A noter que c'est dans cette direction que la SNCF est engagée sur le T.G.V. Nord Europe.

Pour les dessertes urbaines la tarification échappe de plus en plus à la SNCF, il en sera de même demain avec les trains régionaux, se posera toutefois un problème de soudure et d'articulation des tarifs.

En international, il paraît évident qu'il convient d'effacer les effets frontière et permettre des gestions d'axes avec services et tarifications communs, comme pour le fret.

Stratégie commerciale

D'une façon générale, pour les grandes lignes le SNCF devrait avoir en réserve des offres commerciales pour réagir à la concurrence le plus vite possible, c'est une autre conception que celle qui découle d'une tarification figée qui fait abstraction du comportement réel des clients et des évolutions du marché (offre aérienne en particulier).

Accueil

Concernant la qualité de l'accueil, l'Eurostar montre sans doute la voie, c'est une révolution culturelle qui doit s'opérer pour tous les postes en contact avec l'usager. Là aussi s'inspirer de ce qui se fait en aérien y compris pour la tenue de TOUS les agents.

Moyens

Pour être plus compétitive, plus attractive, plus réactive, la SNCF **doit se mettre à l'écoute de ses clients**, analyser leurs besoins, s'adapter, se mettre commercialement en position de réponse à la demande. Il ne s'agit pas seulement de transporter mais d'offrir le service, la qualité, la régularité, l'accueil pour faire basculer des clients aujourd'hui utilisateurs d'autres modes. Bref, il faut séduire

par le prix, la qualité, fonder la communication sur cet axe au lieu de tenter de vanter les mérites d'un tarif dont l'utilisateur n'a que faire. Cela passe par **une concertation régulière et décentralisée avec les usagers** - on pourrait même envisager des correspondants usagers - par ligne.

La formation

Devrait être de ce point de vue un outil stratégique, la formation aux méthodes de vente, aux technologies, au dialogue commercial. Le bon vendeur doit savoir dialoguer avec son outil informatique et avec son client sinon il devient lui même un automate.

Il faudrait sans doute distinguer encore mieux **les point de vente** grandes lignes et les points de vente migrations alternantes, diversifier encore davantage les sites géographiques de ces points de vente, ce qui sera facilité avec la simplification de la tarification.

Chaque fois que possible notamment en international des **structures commerciales d'axes** devraient être mises en place pour observer, responsabiliser et réagir au marché.

Des outils d'évaluation seraient utiles, notamment des concertations régulières avec des mini panels de voyageurs dans les régions. De même que pour le fret, la SNCF pourrait recourir de façon plus systématique à des services d'audit internes mais aussi externes, non pas pour faire du contrôle de gestion mais pour aider à la mise en place de la qualité qu'exige le client.

Conclusion

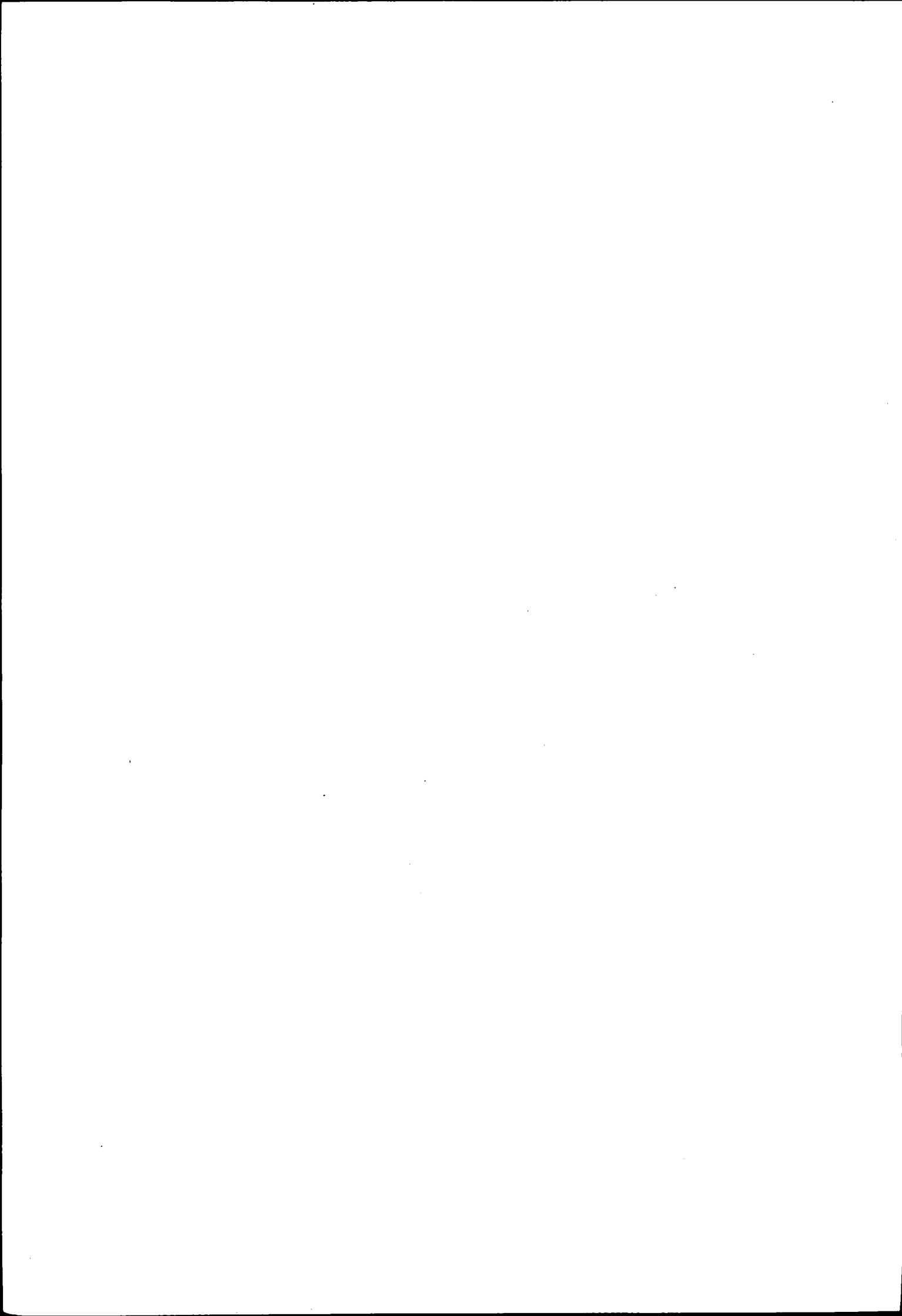
Dans une économie compétitive, en mouvance permanente, le recentrage sur le client est le seul moyen de ne pas perdre pied sur son marché, sur ses activités. Cela passe avec une recherche permanente de compétitivité pour rendre le train attractif et compétitif. Mais le train doit offrir la qualité de service en cohérence avec les nouvelles exigences de la clientèle. Cela passe par une clarification des politiques commerciales, une lisibilité plus grande, un ciblage plus précis, une gestion plus pointue.

La SNCF doit devenir notoirement plus réactive, c'est là son principal défaut puisqu'elle démontre son savoir faire dans certaines circonstances mais qu'elle a des difficultés à mettre l'ensemble de son corps en harmonie.

Cependant ces recommandations ne sauraient gommer ou minimiser les efforts déjà entrepris par la SNCF et dont beaucoup sont dans ce sens, les résultats commerciaux les plus récents sont d'ailleurs là pour en témoigner. Malgré tout, on ne peut dissimuler certaines lenteurs d'évolutions.

Pour gagner les faveurs du client, il ne s'agit pas seulement d'évoluer, il faut le faire plus vite que la concurrence, c'est une question de rythme, de réactivité, c'est la culture de ceux qui gagnent.

Il est évident qu'on ne peut imaginer l'évolution de la performance commerciale sans évolution du dialogue social ; les deux thèmes, traités distinctement, sont liés.



COMMENT RÉPONDRE DANS L'ORGANISATION DE LA SNCF AUX ATTENTES DES PERSONNELS ET AUX EXIGENCES DE LA COHÉSION SOCIALE ?

[par Maurice BERNADET, Professeur à l'Université de Lyon II]

Une condition

Toute entreprise, quel que soit son statut juridique, a pour objectif de fournir des biens ou des services qui répondent aux besoins de ses clients et de la collectivité. Mais elle doit aussi répondre aux attentes et aux aspirations de ses personnels. C'est là un objectif légitime en lui-même, et c'est aussi une condition d'efficacité. Aussi l'avenir de la SNCF est-il conditionné par l'adhésion des personnels à un véritable projet d'entreprise, à leur engagement dans sa mise en oeuvre, à la possibilité de trouver dans leur travail les satisfactions de tous ordres qui motivent cet engagement. C'est une condition nécessaire, même si elle n'est pas suffisante. Rien ne se fera dans un climat social lourd où les relations de travail sont vécues comme une contrainte.

Il faut reconnaître que cette condition n'est pas actuellement remplie. Il peut difficilement en être autrement dans une entreprise dont l'activité et l'emploi déclinent, dont l'endettement et les charges financières qui en résultent sont inquiétants, en butte à des critiques multiples provenant de divers horizons, dont l'avenir est marqué par de nombreuses incertitudes, et dont le personnel ne perçoit pas de véritables perspectives de redressement.

Pourtant chacun s'accorde à reconnaître l'existence d'un fort attachement au métier, qui constitue une force incontestable et un atout pour la SNCF. Mais la contrepartie de cet état d'esprit est une certaine incompréhension des critiques adressées à l'entreprise et des causes de ses difficultés : la SNCF remplit ses missions, et notamment sa mission de service public ; elle est technologiquement performante ; elle est efficace sur le plan de la sécurité... D'où le sentiment de nombreux cheminots d'être victimes d'une injustice, et la tentation de rejeter les critiques pour mettre en cause « l'environnement » et le rôle de l'Etat.

Il est clair qu'un changement d'attitude de la part des cheminots suppose, en préalable, une définition claire des missions de l'entreprise, de ses objectifs à long terme, et l'établissement d'un plan d'entreprise cohérent permettant de les atteindre. Mais une organisation adaptée, et une gestion des relations de travail modifiée constituent un élément essentiel de ce plan.

Un diagnostic

La situation actuelle de l'organisation de la SNCF est caractérisée par la combinaison de plusieurs principes. D'abord un principe hiérarchique fortement marqué, qui s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise. Ensuite un principe de spécialisation fonctionnelle fondé sur les connaissances et les savoir-faire techniques, reflétant le primat dans l'entreprise de la culture technique, mais répondant aussi

aux exigences de la sécurité. A ces deux principes traditionnels sont venus s'ajouter, sans modifier la domination des précédents, un principe de spécialisation par domaines d'activités, et une certaine décentralisation reposant sur le découpage en régions et établissements.

Le résultat de la combinaison de ces principes est une organisation complexe, rigide, et peu lisible. Elle donne l'impression d'une juxtaposition de responsabilités parcellisées, et d'un morcellement excessif des tâches, peu propices à un climat social détendu et à l'épanouissement des cheminots dans leur travail. Chaque acteur accomplit sa tâche sans avoir pleine conscience des conséquences de son investissement sur le fonctionnement global du système et notamment sur la manière dont l'entreprise répond aux attentes de ses clients. Il tend à se cantonner dans l'exercice de la mission qui lui est confiée en évitant de prendre des initiatives qui pourraient être jugées intempestives, et, lorsque des difficultés apparaissent, est tenté de transmettre le problème au niveau hiérarchique supérieur.

Cette analyse est sans doute quelque peu caricaturale, mais elle exprime bien les tendances dominantes. Elle ne suffit sans doute pas à expliquer le mal-être de nombreux cheminots, mais elle contribue à l'explication du malaise qui règne dans l'entreprise, et dessine, en négatif, les attentes et les aspirations des personnels.

Des perspectives

On peut sans grande hésitation admettre que ces attentes impliquent que chacun ait une meilleure conscience des conséquences de son travail sur les performances de la SNCF, et de sa contribution aux missions et aux objectifs de l'entreprise ; que chacun ait le sentiment d'être responsable de la tâche qui lui a été confiée, et plus largement, à la place qui est la sienne, de la manière dont le système auquel il appartient répond aux besoins de la société.

Il est dès lors clair que l'organisation qui permettrait de se rapprocher d'une telle situation doit reposer sur une hiérarchisation différente des principes sur lesquels elle est aujourd'hui fondée. Sans doute le principe hiérarchique ne peut-il disparaître ; mais il est certainement possible de raccourcir la chaîne des commandements. De même la spécialisation fonctionnelle ne peut être abandonnée, notamment dans la mesure où elle se justifie par des considérations de sécurité. Mais le poids relatif de ces principes devrait être minoré, au profit d'une organisation « orientée client » (le client étant, dans les activités assurant une mission de service public, à la fois l'autorité organisatrice c'est-à-dire les pouvoirs publics et l'utilisateur) dans laquelle les tâches seraient moins morcelées, et la spécialisation par activité serait plus affirmée. De même la décentralisation, permettant de rapprocher les lieux de décisions des clients, et de développer un dialogue social plus proche des personnels de la base, devrait jouer un rôle plus fort qu'actuellement.

La logique ultime de l'évolution de l'organisation de l'entreprise en ce sens est sans doute la filialisation de certaines activités, qui permettrait simultanément de raccourcir la ligne hiérarchique, de constituer des entités plus restreintes, plus souples et plus réactives autour d'un objectif précis, de donner aux cheminots une meilleure conscience de leur participation à l'atteinte de ces objectifs et au renouveau de l'activité ferroviaire. Le projet de filialisation du SERNAM répond à cette logique. Une telle évolution suscite cependant de vives réticences, tant de la part de la direction de la SNCF que des syndicats de personnels, qui craignent qu'elle ne signifie un démantèlement de l'entreprise.

Le diagnostic formulé, et les perspectives qui en découlent, sont aussi largement partagés par la direction de l'entreprise que par les représentants des personnels. Il est d'ailleurs juste de dire que des mesures ont déjà été prises, que l'organisation de l'entreprise a évolué en ce sens au cours des dernières années, que les changements d'organisation envisagés s'inscrivent bien dans ces perspectives. Il reste que le poids de l'histoire, et la culture de l'entreprise, freinent des évolutions qui devraient intervenir à un rythme beaucoup plus soutenu et être poussées plus loin.

De façon plus précise, on peut affirmer que la décentralisation doit être renforcée et que les organes décentralisés doivent disposer des moyens d'exercer réellement les responsabilités qui leur sont, ou pourraient leur être confiées. Ce n'est pas encore le cas. Il est clair que la décentralisation ne peut être effective dans une entreprise dont la direction et les services centraux comptent plus de 14 000 personnes. On ne peut d'ailleurs qu'être frappé, d'une façon plus générale, par la disproportion des effectifs de conception et d'encadrement par rapport aux personnels d'exécution et de terrain.

L'exigence de décentralisation rejoint d'ailleurs celle d'une plus grande proximité à la clientèle, dans la mesure où c'est par le contact direct avec celle-ci que ses attentes peuvent être perçues, et les moyens d'y répondre imaginés. Si des efforts ont été réalisés en ce sens, notamment par FRET SNCF, les régions SNCF ont encore de grandes difficultés à comprendre les intentions et les besoins exprimés par leur clientèle, et notamment par ce client particulier que constituent les collectivités locales. En effet la tradition de l'entreprise l'incite à raisonner comme s'il lui appartenait de définir les caractéristiques du service public, alors que sa vocation est de chercher à répondre aux besoins exprimés dans ce domaine par les collectivités.

C'est également au niveau local que peut se développer un dialogue social plus ouvert et davantage orienté vers la recherche des solutions dans l'organisation du travail répondant à la fois aux attentes des clients et, par là même, à celles des personnels du point de vue de la satisfaction qu'ils retirent de leur travail. C'est dans ce cadre que les rigidités et les contraintes de l'organisation du travail « traditionnelle » peuvent être mieux perçues et donc mieux surmontées et que le cloisonnement des tâches, issu de la spécialisation fonctionnelle, qui tend à appauvrir le contenu du travail, peut laisser place à une plus large mobilisation des compétences des personnels et à une plus grande polyvalence.

