Document : La SNCF pendant la période 1938-1981 - Activités, productivité, critères de gestion. Une esquisse d'histoire économique des chemins de fer français sous le régime de la convention de 1937

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/rhcf/1917>

DOI : 10.4000/rhcf.1917

Éditeur

Rails & histoire

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2003

Pagination : 127-145

ISBN : 0996-9403

ISSN : 0996-9403

Référence électronique

« Document : La SNCF pendant la période 1938-1981 - Activités, productivité, critères de gestion. Une esquisse d'histoire économique des chemins de fer français sous le régime de la convention de 1937 », *Revue d'histoire des chemins de fer* [En ligne], 27 | 2003, mis en ligne le 15 janvier 2015, consulté le 22 avril 2022. URL : <http://journals.openedition.org/rhcf/1917> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rhcf.1917>

La SNCF pendant la période 1938-1981 Activités, productivité, critères de gestion Une esquisse d'histoire économique des chemins de fer français sous le régime de la convention de 1937

Ce document de 46 pages dactylographiées, comprenant de nombreux tableaux statistiques et graphiques récapitulatifs, a été remis à l'AHICF en février 1996 par M. Olivier Weber, ancien directeur commercial de la SNCF. S'il est difficile de le publier dans son intégralité, nous souhaitons néanmoins le signaler aux lecteurs de la Revue d'histoire des chemins de fer pour plusieurs raisons.

M. Weber s'appuyait sur une série de publications internes à la SNCF, destinées à ses cadres mais aussi à sa tutelle administrative et au monde politique. Ces brochures annuelles, quoique leur titre varie, constituent une série remarquablement continue qui se prête en effet à des études de moyenne durée, que M. Weber a complétée par les conférences, manifestes et brochures publiés ponctuellement par les dirigeants de l'entreprise, comme La SNCF cette inconnue, donnée par Roger Guibert en 1969 et largement diffusée. Ces documents, peu exploités, peuvent, comme aujourd'hui les rapports d'activité, être davantage sollicités. Ensuite, comme il l'explique en introduction, M. Weber met en lumière les argumentaires de cette étrange entreprise de droit privé et d'économie mixte (statut de la SNCF jusqu'à sa transformation en établissement public industriel et commercial à partir de 1983) qui échappe aux lois du marché et contribue au déficit des finances publiques : il met en avant le « bilan économique » de l'entreprise, qui ne se limite pas à son « bilan financier » ; le choix des données et des arguments est révélateur de l'évolution de l'entreprise et de ses rapports avec l'État auxquels le Rapport Nora a donné une nouvelle orientation après 1966, traduite par une modification des structures intervenue en 1971-1972¹. Enfin, M. Weber rappelle les cadres de pensée et d'action, les pratiques et les convictions des dirigeants de l'époque, dont il a fait partie et dans la lignée desquels il se situe, puisqu'il fait de son étude un « Hommage de l'auteur à trois de ses anciens "Patrons" : Louis Armand, Roger Guibert, Paul Gentil ».

1-Voir Jean Kalmbacher (sous la dir. de), « Le statut des chemins de fer et leurs rapports avec l'État, 1908-1982 », *Revue d'histoire des chemins de fer hors série* n° 4 (paru en février 1996).

Nous en reproduisons ci-dessous quelques extraits, en particulier ceux qui démontrent la qualité des sources utilisées, et des récapitulations statistiques : le texte complet et une partie des brochures sont consultables à l'AHICF.

Extraits

Avant-propos

« Créée en 1937 – à une époque où les chemins de fer se trouvaient dans une situation financière grave – la SNCF devait assurer une tâche considérable. »

Ainsi s'ouvre l'avant-propos de la brochure que Louis Armand, directeur général depuis peu de temps, a désiré diffuser en février 1950, pour expliquer au public *Où en est le Chemin de fer ?*

Après avoir évoqué rapidement le rôle de la SNCF pendant la guerre et l'occupation, il rappelle les tâches qui restent à accomplir. Sans attendre que la situation soit redevenue totalement normale, il convient que la SNCF explique la « politique cohérente qu'elle entend mener dans l'optique des conditions nouvelles dans lesquelles se pose l'ensemble du problème des transports [...] Toutefois, il serait vain de se faire des illusions sur l'ampleur des résultats à attendre des réformes internes, [même] parfois profondes. C'est en effet une erreur de croire que le déficit des chemins de fer soit un problème purement "chemin de fer". [Mais] l'action que [la SNCF] a entreprise en vue d'améliorer le rendement économique de l'exploitation est garante de celle qu'elle entend poursuivre par des moyens différents ».

En d'autres termes – et Louis Armand, comme plus tard ses successeurs, reviendra souvent sur cette idée – si la responsabilité du bilan financier est partagée entre l'État et la SNCF celle-ci décide d'agir au maximum sur le bilan économique. Elle entend en faire largement connaître dans le public les éléments et les résultats.

[...]

La « conclusion » insiste sur le dilemme posé par deux orientations entre lesquelles il faut choisir. Ou bien l'on « continuera à faire du Chemin de fer l'instrument d'une politique de maintien des prix et de défense de la monnaie. Ou bien on permettra [à la SNCF] d'équilibrer son budget comme toutes les entreprises ordinaires ».

Dès lors, il ne paraît pas équitable de la juger sur le critère d'un bilan purement financier. Sans aller jusqu'à l'élaboration d'un véritable « bilan économique », Louis Armand met l'accent sur les « critères de gestion ». Ces critères portent sur deux éléments essentiels d'une analyse économique de l'entreprise SNCF :

- la production, appelée dans tout ce qui suit « activité »
- la productivité.
- [...]

C'est en janvier 1951 que la SNCF publie une plaquette intitulée : *Vue d'ensemble sur l'évolution et la productivité de la SNCF d'après les données statistiques provisoires de 1950*.

Louis Armand – en introduction – reprend les thèmes abordés dans les brochures précédentes en les précisant et en les élargissant. Il insiste sur les « véritables critères de gestion » :

- Moyens à disposition et rendements divers Personnel (tableau n° 4)
- Qualité de service (tableau n° 10)

Mais il ajoute un tableau n° 12 sous le titre « éléments du budget d'exploitation de la SNCF ».

Il précise toutefois que « ces comptes ne peuvent être pris [...] comme critères de gestion », même si « le rapport des insuffisances de recettes aux dépenses s'est amélioré de 18 % entre 1938 et 1950 », amélioration qui confirme « l'accroissement de la productivité du réseau ».

Le tableau n° 12 comporte en outre des « corrections diverses des dépenses », c'est-à-dire :

- l'élimination des charges de grand équilibre
- l'ajustement des charges de retraites à celles envisagées pour la SNCF, avec péréquation complète.

On voit ici apparaître la notion de « normalisation des comptes » développée par un des successeurs de Louis Armand, R. Guibert [...].

La structure générale de la plaquette de janvier 1951 va se retrouver, inchangée dans ses grandes lignes, dans un ensemble de plaquettes publiées chaque année :

- de février 1952 à avril 1969 sous le titre : « Activité et Productivité de la SNCF en 1951... en 1968 » ;
- de mars 1970 à avril 1982 sous le titre : « La SNCF en 1969... en 1981 ».

Un des intérêts de ces deux séries est la continuité des renseignements statistiques et économiques qu'ils contiennent. Il y a malheureusement une exception à cette continuité : le tableau n° 12 du fascicule relatif à l'année 1950 « éléments du budget d'exploitation » ne sera jamais repris. On peut avancer deux hypothèses pour expliquer cette lacune :

- Louis Armand n'a sans doute pas voulu affaiblir son argumentation sur les « vrais critères de gestion » ;
- il n'a pas voulu soulever de polémique dans une atmosphère politique délicate en introduisant des facteurs de « normalisation des comptes », même si ces facteurs restaient théoriques.

Quoi qu'il en soit, l'absence de tout résultat budgétaire dans la plaquette est très regrettable. Les tableaux des plaquettes forment en effet – à quelques exceptions près – d'excellentes séries statistiques, normalement comparables d'un exercice à l'autre, alors que la présentation des résultats financiers de la SNCF entre 1938 et 1981 ne comporte pas toujours une comparabilité aussi claire.

Quoi qu'il en soit, et même si la série des plaquettes ne recouvre pas la totalité de la période d'application de la convention de 1937, elle va nous permettre de broser les tableaux de l'activité et de la productivité de la SNCF pendant cette période. Elle nous permettra aussi, grâce à quelques autres documents réalisés par certaines personnalités dirigeantes de la SNCF, de mieux comprendre certains aspects économiques et commerciaux de leur politique.

Première partie. L'activité de la SNCF de (1938) 1948 à 1980²

L'activité du chemin de fer, en France, est double : la SNCF transporte d'une part des voyageurs, d'autre part des marchandises. Ces deux formes d'activités sont à la fois liées et distinctes. Elles sont liées dans la mesure où elles utilisent un réseau de voies largement commun – des moyens de production plus ou moins communs eux aussi : locomotives, personnel de conduite et d'accompagnement, personnel d'entretien et de sécurité – sans parler des fonctions d'état-major et de logistique.

Par ailleurs, chacune de ces grandes activités se subdivise.

Dans le domaine des voyageurs, on a été amené à distinguer, surtout à partir de 1971, grandes lignes et banlieue de Paris, puis ultérieurement réseaux régionaux.

2- Les résultats de 1981, lorsqu'ils figurent, ne sont donnés qu'à titre provisoire.

Dans le domaine des marchandises, on distingue essentiellement : les transports par wagons complets ; le trafic routier ; les transports par expéditions.

Néanmoins, on a de tout temps conservé le caractère fondamental de la distinction entre trafic voyageurs et trafic marchandises. Cette distinction s'est renforcée – juste à la fin de la période que nous considérons – par la création des lignes à grande vitesse, réservées aux voyageurs, d'une part ; par la fermeture et le report sur la route du trafic marchandise ou de la totalité du trafic d'un nombre croissant de lignes secondaires, d'autre part.

[...]

Analyse de l'évolution du trafic voyageurs

Le graphique des VK se caractérise par une croissance relativement régulière du trafic pendant l'ensemble de la période considérée. On peut toutefois distinguer trois périodes :

1- Période 1948-1960

Parti du niveau 30,6 milliards VK, le trafic s'effrite jusqu'en 1953 (année de la grande grève des services publics) où il descend au niveau minimum de 26. Il remonte ensuite progressivement jusqu'à un palier voisin de 32.

2 - Période 1961-1971

Le trafic croît modérément, mais régulièrement de 32 à 41, avec toutefois un creux à 35,9 correspondant aux événements de 1968.

3- Période 1971-1981

Le trafic croît de 41,1 à 55,7 avec une pente légèrement plus forte que dans les deux périodes précédentes. À noter une pointe relative vers le haut à 50,7 en 1975. Pendant cette période, le trafic « rapides et express » est presque rigoureusement parallèle au trafic total.

Au total, le trafic croît, entre 1948 et 1981 de 30,6 à 55,7 soit 82 %.

Analyse de l'évolution du trafic marchandises

On peut distinguer dans ce trafic deux grandes périodes :

1 - La période 1948-1974

Par rapport au trafic voyageurs, le trafic est plus fortement croissant ; il passe de 41,2 en 1948 à 77,1 soit une croissance de 87 % (contre 55 % pour les voyageurs pendant la même période).

Année	VK	TK	Ob
	(en milliards)	(en milliards)	
1938	22,1 (?)	26,5 (?)	Chiffres c entre
1948	30,6	41,2	
1949	29,5	41	
1950	26,4	38,9	
1951	28,1	45,4	
1952	28,4	44,3	
1953	26 (douteux)	40,3	Pointille 1954 s
1954	26,6	41,5	
1955	27,8	46,8	
1956	30,8	50,2	
1957	32,6	53,6	
1958	32,3	52,9	
1959	32	53,4	
1960	32	56,9	
1961	33,6	58,8	
1962	35,8	59,8	
1963	36,8	63	
1964	37,8	65,3	
1965	38,3	64,6	
1966	38,4	64,1	
1967	38,4	62,9	
1968	35,9	63,8	

Évolution de l'activité entre 1938 et 1981, en voyageurs et tonnes-kilomètres

Tonnes-kilomètres (trafic marchandises, trafic commercial seul) - Voyageurs-kilomètres (trafic voyageurs y compris banlieue de Paris)

Évolution de l'activité mesurée distinctivement en TK et VK entre 1938 (1948) et 1980 (1981)

Il faut noter par contre une coïncidence entre les « accidents des graphiques » : 1950-1953 et 1968 (dans une certaine mesure) en dépression ; 1957 en légère croissance.

2 - La période 1974-1981

Elle se caractérise par de fortes irrégularités dans un contexte général de baisse : de 77,1 à 64,4, soit 16 %.

[...]

Trafic marchandises et politique tarifaire

Constater l'évolution de l'activité est une chose, analyser les raisons de cette évolution et agir sur elles en est une autre.

Les actions possibles dans ce domaine pour la SNCF sont forcément limitées, elles ne sont pas nulles loin s'en faut, même si elles supposent parfois la nécessité de convaincre le ministère. Un des moyens utilisables passe par une bonne politique tarifaire, notamment dans le domaine des marchandises. Tous les directeurs généraux s'y sont plus ou moins exercés et ont cherché à mener une véritable politique « commerciale ». Celui d'entre eux qui a probablement marqué le plus ce domaine de son empreinte est Roger Guibert, avant même son accession au poste de directeur général.

Dans ce domaine, il a su mettre en valeur un paramètre – le produit moyen de la tonne x kilomètre – qui puisse caractériser l'apport financier de ce trafic et orienter en même temps la politique « tarifaire ».

[...]

Activité et productivité

Toutes les questions qu'a soulevées la volonté de la SNCF de développer son activité n'ont pas été passées en revue dans ce qui précède. Mais le point de vue exprimé par R. Guibert sur la politique tarifaire apporte un éclairage fort important, au moins dans le domaine des marchandises. Comme le souligne R. Guibert, « la tarification en fonction du prix de revient a orienté la clientèle vers les solutions de transport à meilleur prix [...] la diminution corrélative des produits moyens [a été] compensée par des réductions au moins équivalentes du prix de revient ».

De son côté, P. Gentil affirmera, en 1979, que c'est « l'accroissement de sa part de marché des transports qui permettra au chemin de fer de donner sa pleine mesure ». Il soulignera en particulier le « rendement croissant » du transport par chemin de fer (sur lequel nous reviendrons).

Encore faut-il que les « réductions [théoriques] du prix de revient » se traduisent effectivement dans les coûts de la SNCF. Ainsi se confirme le lien étroit que les dirigeants de la SNCF, à la suite de Louis Armand, voient entre « activité » (au sens économique de ce terme) et « productivité ». Nous sommes ainsi directement conduits à la 2^e partie de cette étude – la productivité – dont les dirigeants de la SNCF ont toujours reconnu l'étroite liaison avec l'activité. Soulignons aussi l'étroite corrélation entre les conceptions tarifaires telles qu'elles sont esquissées par R. Guibert et la place de plus en plus large prise par la politique commerciale, au moins dans le domaine des marchandises (le domaine des voyageurs restant pour un temps davantage influencé par l'esprit « service public »).

[...]

Deuxième partie. Critères de gestion et productivité

Comme nous l'avons vu dans l'avant-propos de cette étude, Louis Armand a montré, notamment dans la brochure « Où en est le chemin de fer » – qu'il n'était pas « équitable de juger [la SNCF] sur le critère d'un bilan purement financier ». Ce point de vue a été partagé par l'ensemble de ses successeurs même si certains – tel Roger Guibert – ont défendu la validité d'un bilan financier, sous réserve d'y inclure une « normalisation des comptes ».

Tous, en tout cas, ont affirmé la nécessité d'englober dans les critères de gestion une « analyse économique » basée sur les rapports entre la production de l'entreprise, son « activité » et les facteurs de cette production. Ces rapports constituent ce qu'on appelle couramment la « productivité », grandeur qui, malgré ses imperfections, a le mérite d'une large indépendance vis-à-vis des facteurs financiers, trop liés à la politique propre de l'État.

Il est vrai en outre que nous sommes à une époque – 1950 et années suivantes – où la renaissance économique d'après-guerre est largement attribuée à l'importance donnée par les industriels à la recherche de la productivité ; c'est elle qui a largement motivé les succès industriels remportés pendant les Trente Glorieuses. L'intérêt de critères exprimés en unités autres que la monnaie est d'ailleurs d'autant plus grand qu'on est dans un contexte largement inflationniste.

La productivité est généralement entendue au sens de « productivité de travail », c'est-à-dire comme rapport du coût de la main-d'œuvre au prix de vente du produit ou, comme l'entendent Louis Armand et ses successeurs, du nombre d'heures de travail. [La]

« productivité » s'associe directement à l'idée de son amélioration ; elle n'a rien perdu – de nos jours – de son actualité.

Si la main-d'œuvre représente une part notable du prix de revient du produit, elle n'est pas la seule. Louis Armand, dans sa recherche de « critères de gestion », a souhaité généraliser la notion, sans réussir à concrétiser son calcul. Certains de ses successeurs poursuivront cette recherche, jusqu'à la mise au point de la notion de « productivité généralisée » par le Centre d'étude des recherches et des coûts sur laquelle nous reviendrons.

En attendant, Louis Armand et ses successeurs s'attachent essentiellement (mais pas uniquement) à la productivité du travail.

[...]

D'autres critères de gestion

L'élan donné par Louis Armand pour créer de véritables « critères de gestion » a trouvé tout de suite des applications. La première idée, mise en application par Louis Armand lui-même, se trouve dans la première plaquette : *L'Exploitation de la SNCF en 1949 d'après les données statistiques*. Loin de se limiter à la productivité du travail, elle la complète par des indicateurs de « rendements divers ». C'est ainsi qu'on trouve, au tableau 5, le « nombre d'unités kilométriques par engin moteur en service » qui passe de 183 (en milliers) à 210 entre 1938 et 1949 (il s'élèvera plus tard, en 1980, à 20,3 millions). On quantifie ainsi la modernisation des engins en traction, modernisation qui se répercute bien évidemment sur la productivité du personnel de conduite et d'entretien, mais aussi sur d'autres facteurs.

On peut citer, toujours dans le domaine du matériel roulant, le nombre de voyageurs x kilomètres par véhicule en exploitation (qui passe de 693 000 en 1938 à 3 460 000 en 1980) ou le nombre de tonnes x kilomètres par wagon en service (52 500 à 314 000).

Citons encore la consommation d'énergie (dont malheureusement « l'unité d'équivalence » va se modifier dans le temps) qui pour 1 000 t x km br (tonnes kilométriques brutes) passe de 193 « équivalent charbon » en 1938 à 34,2 en 1970 et 22,7 en 1973. À partir de cette date, elle sera mesurée en « équivalent-pétrole », passant de 1 970 en 1973 à 1 705 en 1981

On trouve également des « rapports divers » tels que :

- t km br électriques / t km br totaux
- t km br voyageurs / voyageurs x kilomètres
- nombre moyen de voyageurs payants par trains (83 en 1938 - 214 en 1970).

Année	Effectif	Production	Productivité
	(en milliers d'agents)	(en milliards d'U.K.)	(en U.K. par heure de travail)
1938	514,8	48,6	-----
1948	477,5	71,8	67,2
1949	469,1	70,5	69,6
1950	451,1	65,3	67,3
1951	429,1	74,5	79,5
1952	415,8	72,4	80,8
1953	[450,0]?	[67]?	[.....]?
1954	388,2	68,1	81,8
1955	373,8	74,6	92,7
1956	365,4	81	103,4
1957	364,7	86,2	110,4
1958	363,6	85,2	109,4
1959	359	85,4	110,4
1960	354,2	88,9	115,4
1961	349,8	92,4	120,8
1962	348,5	95,6	128,3
1963	356,4	99,8	135,4
1964	360,2	103,1	138,4
1965	359,3	102,9	139,5
1966	348,9	102,5	(?)
1967	336,7	101,3	117,1
1968	363,2	98,9	150,6
1969	312,7	106,3	173,1
1970	303,5	111,4	188
1971	296,4	108,1	191,6
1972	289,3	111,8	207,3
1973	285,4	118,6	227,3
1974	284,6	122,4	242,6
1975	281,6	114,7	230,9

Variations corrélatives année par année, de l'effectif (en milliers d'agents) ; de la production (en milliards d'U.K.) ; de la productivité (en U.K. par heure de travail)

Année	U.K. (en milliers)
1938	100
1948	150
1949	150
1950	145
1951	175
1952	175
1953	165
1954	175
1955	198
1956	221
1957	236
1958	234
1959	238
1960	251
1961	264
1962	274
1963	281
1964	286
1965	287
1966	294
1967	300
1968	306
1969	339
1970	367
1971	365

Productivité du personnel en milliers d'U.K. par agent

- le rapport des « autres parcours » aux parcours des trains
- etc.

À ces indicateurs quantitatifs s'ajoutent des indicateurs de « qualité des services ».

[...]

Nouvelle approche de la notion de critère de gestion

La normalisation des comptes conventionnels

Dix ans après Louis Armand, en 1961, Roger Guibert, alors directeur général adjoint, reprend l'idée de « critères de gestion financiers normalisés ». Il prononce deux conférences à des stagiaires d'écoles de perfectionnement sous un titre quelque peu provocateur : « Le déficit de la SNCF ». Après avoir replacé ce déficit dans le cadre de son poids réel pour la collectivité, c'est-à-dire un allègement de la charge des transports, il aborde le problème crucial de la « normalisation des comptes », qui vient d'être lancé par l'Union internationale des chemins de Fer (UIC)³.

En France, les rapports financiers entre la SNCF et l'État ont fait l'objet d'un certain nombre d'avenants à la convention de 1937, notamment les 30 juillet 1949 et 10 juillet 1952. [...]

Quant aux règles d'imputation et d'amortissement, si certaines peuvent être encore critiquées (notamment en matière d'amortissement du matériel roulant), R. Guibert reconnaît qu'elles représentent tout de même un progrès sensible par rapport à la situation antérieure.

R. Guibert établit un graphique pour la période 1946-1960 avec référence à l'année 1938 qui représente « l'évolution en pourcentage de la subvention d'équilibre par rapport aux recettes de toute nature ». Les courbes reprennent diverses hypothèses et, notamment :

- l'application de la convention en vigueur
- l'application de la convention, mais tenant compte d'un amortissement industriel normal du matériel et d'une normalisation totale en matière de retraites et de passages à niveau.

On constate sur le graphique – comme l'écrit R. Guibert – que la « courbe qui correspond à la normalisation la plus légitime actuellement aboutit à un bénéfice à partir de 1959 ».

3- Faut-il rappeler ici que Louis Armand en est le secrétaire général depuis 1957 ?

Dans sa conclusion, R. Guibert remarque : « le graphique que nous venons d'analyser a quelque chose de surprenant, c'est que l'évolution du déficit paraît difficilement conciliable avec les progrès de productivité si importants et si réguliers que la SNCF a réalisés depuis la guerre [...] que sont devenus les bénéfices considérables qu'ont permis de tels progrès ? [...] elle a surtout profité aux usagers sous la forme d'un abaissement relatif du tarif. » Ce qui rejoint très sensiblement les conclusions de L. Armand dans la plaquette relative à l'exercice 1951.

[...]

La méthode des surplus de productivité globale et son application à la SNCF

L'idée lancée par Louis Armand d'un critère de gestion à caractère économique, non limité à la productivité de la main-d'œuvre, va se concrétiser en 1969 grâce à la « méthode des surplus de productivité globale » mise au point par le Centre d'études des revenus et des coûts (C.E.R.C.) et appliquée d'abord à un certain nombre d'entreprises à caractère public parmi lesquelles la SNCF, l'E.G.F. et les charbonnages de France.

En ce qui concerne plus particulièrement la SNCF, le C.E.R.C. établit un rapport présenté au conseil d'administration par M. André Bernard, secrétaire général adjoint de la SNCF⁴. Nous en donnons ici un résumé succinct.

Le C.E.R.C. définit la notion de surplus de productivité globale et, à sa suite, de taux de surplus et enfin celle de compte de surplus. À la SNCF la notion de surplus fait intervenir :

d'une part des « produits »

- produits du trafic voyageurs,
- produits du trafic marchandises,
- produits divers ;

d'autre part des « facteurs »

- frais d'énergie,
- consommation de biens,
- consommations de services,
- impôts,
- frais financiers,
- amortissements.

[...]

4- L'application à la SNCF de la méthode des surplus de productivité fait l'objet d'une étude approfondie de M. Georges Ribeill. Il y a notamment appliqué la méthode à la période 1973-1993.

À titre de conclusion de son exposé A. Bernard trace les courbes de l'évolution, pour la SNCF, entre 1952 et 1966 d'une part de la production, c'est-à-dire suivant les termes du C.E.R.C. des produits et des facteurs de la production, et d'autre part de la productivité globale.

[...]

Pour tenter d'approfondir le résultat de cette étude, il paraît normal de donner la parole une fois encore à Roger Guibert, qui l'évoque longuement dans l'article qu'il donne à la revue *Transports* en octobre 1969 (c'est-à-dire au même moment que l'exposé de M. Bernard) sous le titre « La SNCF cette inconnue ».

[...]

Parmi les conclusions tirées par R. Guibert du tableau en question figure « la corrélation très frappante, entre trafic et productivité », corrélation qui confirme le jugement souvent émis sur le « rendement croissant » du transport ferroviaire. R. Guibert explique ce phénomène « non seulement [par] l'importance des charges fixes d'infrastructure mais également des économies d'échelle dans le coût des prestations d'exploitation. Il résulte d'une étude toute récente [...] que les coefficients de marginalité ferroviaire (rapport entre les coûts marginaux et les coûts moyens) ressortissent en moyenne pour les sept réseaux [de la C.E.E. et des chemins de fer helvétiques] à 0,80 pour les prestations d'exploitation et à 0,13 pour l'infrastructure. Et R. Guibert ajoute : [...] « Lorsque le trafic du chemin de fer augmente de 10 %, son rendement, pour le trafic supplémentaire, croît de plus de 35 %. »

À l'occasion de la comparaison qu'il établit entre ce phénomène et la situation correspondante dans les transports routiers, R. Guibert note « qu'on ne connaît pas les dépenses des transporteurs routiers, mais seulement leurs chiffres d'affaires, dépendant des niveaux tarifaires » ce qui constitue un des intérêts, pour la SNCF, de posséder sa propre exploitation routière, S.C.E.T.A.

[...]

La « fallacieuse addition » et le rapport Nora

Après avoir analysé la « distribution des surplus de productivité de la SNCF », R. Guibert va répondre au « slogan » d'une campagne déclenchée contre la SNCF : « La SNCF coûte 45 milliards à l'État » en une formule qui obtint une certaine célébrité à l'époque. R. Guibert écrit :

« Par une fallacieuse addition, on assimile ainsi à un déficit d'exploitation la somme d'éléments hétérogènes dont seul celui qui correspond à la subvention d'équilibre conventionnel [...] peut être ap-

pelé déficit [...] La campagne à laquelle j'ai fait allusion s'est développée à la suite de la publication du remarquable rapport Nora, lequel ne contient pas d'ailleurs de critique sur la gestion de la SNCF. »

Pour répondre objectivement aux critiques, R. Guibert reprend et prolonge une étude de 1961 sur l'évolution de la subvention d'équilibre. R. Guibert conclut l'examen que l'on peut faire de ce graphique dans le même esprit que Louis Armand avait développé à une époque antérieure :

« Il résulte de la lecture de ce graphique que "la normalisation de 1970" aurait mis la SNCF en bénéfice de 1952 à 1967 inclus et que sur une période de 15 ans, à savoir de 1952 à 1967 inclus, les résultats cumulés avaient été approximativement équilibrés. » Et il ajoute : « les opérations de normalisation n'ont jamais rien coûté à l'État puisqu'elles n'ont fait qu'atténuer la subvention d'équilibre : elles étaient cependant largement justifiées car elles tendaient à mettre le chemin de fer à même de tenir sa vraie place dans l'économie des transports les tarifs ferroviaires étant déterminés par la couverture des seules dépenses normalisées. »

Les grands axes de la productivité ferroviaire

[...]

R. Guibert consacre à ce sujet, sous le titre « les grands axes de la productivité ferroviaire », une part importante du reste de la brochure.

« Les grands axes » [...] sont, d'une part, les axes techniques ; d'autre part, les axes économiques. Parmi les axes techniques il cite en premier lieu la modernisation du matériel moteur [...] près de l'achèvement ; la modernisation du matériel remorqué, qu'il considère comme l'une des principales sources de productivité dans le proche avenir ; la modernisation de la voie ; le développement de la cybernétique ; la modernisation des triages.

[...]

Les dernières plaquettes sur la « SNCF en »

La nécessité d'une amélioration continue de la productivité n'est pas seulement un « critère de gestion » et, bien que le mot de « productivité » ne figure plus dans le titre, la notion elle-même reste très à l'honneur.

Mais à l'aspect purement technique de celle-ci s'ajoute de plus en plus un nouvel aspect, l'aspect commercial. R. Guibert a beaucoup insisté sur la politique tarifaire en marchandises. P. Gentil, le nouveau directeur général, va s'intéresser plus particulièrement au trafic des voyageurs et à la politique commerciale correspondante, sans négliger pour autant le trafic marchandises.

[...]

Progressivement – mais sans retard – va se mettre en place l'établissement à caractère industriel et commercial qui va se substituer à l'ancienne SNCF. Les plaquettes disparaîtront mais pas les problèmes qu'elles soulevaient.

Références

1. Série « **Activité et productivité** »

- *Où en est le chemin de fer ?*, avant-propos de Louis Armand, SNCF, février 1950.

- *L'Exploitation de la SNCF en 1949*, avant-propos de Louis Armand, SNCF, février 1950.

- *L'Évolution et la productivité de la SNCF en 1950*, avant-propos de Louis Armand, SNCF, mars 1950.

- *Activité et productivité de la SNCF en 1951*, avant-propos de Louis Armand, SNCF, janvier 1951.

- Autres années : avant-propos du directeur général, SNCF.

- Fin de la série avec : *Activité et productivité de la SNCF en 1968*, SNCF, avril 1969.

2. Série « **la SNCF en** »

Depuis : *La SNCF en 1969* jusqu'à : *La SNCF en 1981*, SNCF, avril 1982.

3. Autres principales publications

- Louis Armand, « Le problème général des transports », *L'Économie contemporaine*, nov.-déc. 1950.

- Louis Armand, « Causerie aux fonctionnaires supérieurs de la SNCF », SNCF, juillet 1954 ;

« Il faut mettre fin à l'anarchie des transports », préface de Marcel Pellenc, Comité d'études pour le redressement de la presse économique, mai 1955.

- Roger Guibert, « Le déficit de la SNCF », SNCF, mai 1961.

- Roger Guibert, « L'évolution du produit moyen de la tonne kilométrique », SNCF, sept. 1965.

- André Bernard, Secrétaire général adjoint de la SNCF, « Exposé au conseil d'administration sur la méthode des surpluses de productivité », SNCF, octobre 1969.

- Roger Guibert, *La SNCF cette inconnue* (préface d'A. Ségalat), SNCF et revue *Transports*, octobre 1969.

- Marcel Flouret, président du conseil d'administration, « Une société d'économie mixte », Les conférences des Ambassadeurs, février 1949.

- G. Ribeill, *Les Comptes de surplus de productivité*, École nationale des Ponts et Chaussées, 1993.