

DEUX MOUTONS NOIRS DANS LES COULISSES DU POUVOIR

**Les socialistes et les
transports (1977-2002)**

**Christian Reynaud &
Patrice Salini**

MÉMOIRE ET HASARD

Le document qui suit est un dialogue construit autour d'une idée : celle de restituer et raconter « notre » expérience de l'arrivée, et de l'exercice de la « gauche » au pouvoir, c'est-à-dire une période qui s'écoule durant une dizaine ou une grosse quinzaine d'années.

Patrice : Notre expérience, c'est à dire celle de personnes — agents non titulaires de l'État — rangés sous le qualificatif statutaire de « chargés d'études de haut niveau » au sein d'un service exceptionnel : celui qui fut le SAEI (Service des Affaires Économiques et Internationales) et qui devint en 1986 l'OEST (Observatoire Économique et Statistique des Transports) grâce à Jean Auroux. Lucien Sfez appelait ces structures horizontales et hors système traditionnel : l'administration prospective. Et nous étions attachés à cette forme singulière d'administration de mission, que nous allions transformer plus tard en « Observatoire ». Nous reviendrons là-dessus.

Mais il se trouve que nous étions « engagés », comme on dit, dans un service, d'ailleurs, où tout le monde ou presque l'était, de l'extrême gauche à la droite.

Jeune, majoritairement « à gauche », notre service était aussi depuis plusieurs années (singulièrement

depuis le septennat de Valéry Giscard d'Estaing) remis en cause et périodiquement amputé de ses missions et de son personnel. Il y avait donc une effervescence particulière l'approche d'échéances électorales, qu'une perspective d'alternance, changeait de nature. De défensifs nous nous pensions acteurs offensifs. Inspirateurs.

Et puis il y avait notre métier. On ne peut pas, travailler des années durant sur les politiques de transport et la socio-économie du secteur sans en tirer des conclusions et des orientations politiques, des « lignes d'actions » et des orientations majeures.

Ainsi donc nous fûmes acteurs d'une campagne et - de manière variable et inégale, directe ou indirecte - de l'exercice du pouvoir.

On ne saurait oublier aussi dans ce récit « croisé », le rôle du hasard. Celui-ci qui nous a conduits au SAEI, dont nous avons déjà souligné la spécificité, liée au loin à l'inspiration de Robert Buron¹. Ce hasard aussi, qui mena Jean Auroux aux Transports, et qui d'une part m'appela auprès de lui dans son cabinet – je n'ai jamais su comment – et qui d'autre part voulût créer un « Observatoire ». Une occasion inattendue de donner vie à notre projet. Ce hasard enfin qui nous fit emprunter des chemins de traverse : petits canards noirs dans un monde de

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Robert_Buron

hauts fonctionnaires organisé en deux sphères : l'énarchie et les X.

Nous devons, ceci-dit, avant de « nous raconter », confesser que ce dialogue nous a été inspiré par celui de François Bloch-Lainé et Claude Gruson sur l'occupation. Non que les périodes fussent comparables, et la thématique similaire, mais nous avons trouvé la confrontation des mémoires utile et enrichissante. C'est que nos expériences, par-delà la proximité qui fût la nôtre, ne sont ni similaires ni parallèles. C'est aussi que nous découvrons en échangeant que la « mémoire des faits », même étayée par des archives (hélas incomplètes et éparses), comporte des « trous » ou disons des grands flous, dont tout indique qu'ils ne sont pas - en tout cas pas uniquement - liés au hasard. Ce qui me paraît à un moment essentiel, et constitue même à un moment une condition pour l'acceptation de la succession de Christian, est comme effacé de sa mémoire. Je pourrais donner des exemples inverses, comme celui de ce comité de la Direction des Transports Terrestres auquel il a participé, et dont j'avais effacé le souvenir.

En tout état de cause, cette confrontation des mémoires, cet échange de souvenirs est une façon de décrire de l'intérieur la construction de politiques de transport « assumées » par la gauche. Nous livrons ainsi une vue « de l'intérieur », rarement exposée. Nous la pensons utile.

Christian : Il convient de bien distinguer, dans la démarche qui a été la nôtre au sein du ministère des Transports dans les années 1980, deux niveaux qui se sont trouvés en interaction permanente, mais selon des logiques profondément différentes.

D'une part, il y avait une démarche de fond, structurée et cohérente, qui visait à repenser en profondeur les politiques de transport. Cette démarche s'inscrivait dans un contexte particulier : celui du changement politique intervenu avec l'arrivée de la gauche au pouvoir, qui laissait espérer des transformations structurelles importantes. Elle prolongeait des réflexions engagées dès les années 1970 et trouvait, avec le SAEI et le SAEP, un cadre propice à leur mise en œuvre. Nous allons anticiper, après le SAEI et le SAEP, un cadre propice à leur mise en œuvre après coup. L'OEST en constituera le cadre et le symbole de cette nouvelle démarche, que nous avons eu le plaisir de diriger, Patrice et moi-même, successivement.

L'objectif était clair : adapter les politiques publiques à des évolutions profondes et rapides — mondialisation des échanges, construction européenne, transformations technologiques — qui affectaient directement le secteur des transports. Celui-ci, par nature, impose une vision de long terme, fondée sur l'anticipation, la programmation et la capacité à orienter les transformations plutôt qu'à les subir. Le secteur des transports ne se contente

pas d'exiger une vision de long terme : il impose une responsabilité particulière de l'action publique. Compte tenu des délais de conception et de réalisation des infrastructures, toute insuffisance d'anticipation se traduit durablement par des déséquilibres que l'on ne peut corriger qu'au prix de coûts élevés et avec retard. Le travail de prospective engage ainsi directement la responsabilité de ceux qui y contribuent, dans la mesure où il participe à la définition des orientations collectives. Il ne s'agissait donc pas seulement de mieux prévoir, mais de faire en sorte que la politique conserve une capacité d'orientation des évolutions, et ne soit pas réduite à un rôle de rattrapage face à des transformations déjà engagées.

D'autre part, cette démarche de fond s'est trouvée confrontée à un ensemble de relations administratives périphériques qui ont largement entravé sa mise en œuvre. Ces relations, souvent marquées par des logiques de reconnaissance interne, de positionnement institutionnel et de défense de périmètres, ont progressivement pris le pas sur le contenu même des réformes envisagées. Ce décalage est essentiel à comprendre : les difficultés rencontrées ne relevaient pas principalement d'une faiblesse analytique ou d'une incapacité à appréhender les transformations en cours. Au contraire, les outils d'analyse et les systèmes d'information développés permettaient de mieux cerner les enjeux. Les blocages sont venus,

pour une large part, du fonctionnement interne de l'appareil administratif. Celui-ci s'est révélé, dans une certaine mesure, peu perméable à des approches jugées extérieures ou atypiques. Les porteurs de ces réformes ont souvent été perçus comme des perturbateurs plutôt que comme des acteurs de transformation. Cette perception a contribué à marginaliser une démarche pourtant soutenue, au moins partiellement, par certains responsables politiques. Notre position particulière — à la fois insérée dans l'appareil administratif et en partie située à sa périphérie — a joué un rôle déterminant dans cette dynamique. Elle a permis le développement d'approches plus ouvertes et innovantes, en lien avec des milieux extérieurs, mais elle a également contribué à nourrir une forme de défiance de la part des structures les plus établies. Cette situation, paradoxale, a sans doute été à la fois une source de fragilité et un facteur de résistance, en nous permettant de ne pas être totalement absorbés par les logiques internes que nous cherchions précisément à faire évoluer. Ainsi, une forme d'opposition s'est installée entre une ambition de réforme fondée sur l'anticipation et l'ouverture, et un système administratif caractérisé par des logiques plus fermées, reposant sur des formes d'élitisme, de centralisation et de reproduction interne des normes. Ce système, particulièrement marqué dans le contexte français, a constitué un frein majeur à l'adaptation des politiques publiques aux mutations

en cours. En définitive, ce sont moins les limites de la réflexion engagée que le poids de ces mécanismes administratifs qui ont eu raison d'une partie des efforts entrepris. L'expérience met ainsi en lumière une difficulté structurelle : celle de faire évoluer en profondeur l'action publique lorsque les transformations nécessaires entrent en contradiction avec les modes de fonctionnement internes de l'institution elle-même.

Ce petit livre que nous proposons a pour objet de signaler et de dénoncer le danger de ces multiples « grains de sable » qui, accumulés, ont fini par bloquer une dynamique pourtant bien engagée au sein de l'OEST.

LES SOCIALISTES ET LES TRANSPORTS : NOTRE EXPÉRIENCE ENTRE 1975 ET 1985

Avant mai 1981 : la genèse d'un engagement et d'un programme pour les transports

LE TRAVAIL AU SAEI/SAEP ET LA SECTION D'ENTREPRISE DU
PS : GENÈSE DE L'ENGAGEMENT

Patrice : Mon implication par rapport aux politiques de transport découle directement de ma formation. Et du hasard. Quand je suis à l'université Paris Dauphine, je suis formé au management public – c'est la période de la Rationalisation des choix budgétaires (RCB) et des « budgets de programme » -. On nage dans une atmosphère de rationalisation, d'éclairage des choix, et par-delà ma sensibilité et mon histoire politique j'ai envie de servir le public. C'est aussi la période de l'analyse des systèmes.

Le choix en maîtrise de mes certificats (gestion publique et droit public) a alors un sens !! Je n'ai pas choisi de poursuivre en finances, en contrôle de gestion ou en marketing. Il faut noter aussi ici que Dauphine, créé à la suite de 1968 était une université pilote^[2]. J'y suis rentré en 1969. On faisait tout différemment des autres facs. On travaillait en petits groupes, l'enseignement était très pluridisciplinaire, et aucune compensation entre matières n'était possible.

Cela attirait des enseignants exceptionnels aussi bien parmi les séniors que des jeunes qui feront de belles carrières, et pas uniquement en gestion ou en économie (comme Jacques Attali), mais également – pour n'en citer que quelques-uns en statistiques (Christian Pozzo), mathématiques (Francine Roure), comptabilité (André Cibert), finances, droit, sociologie (Michel Wievorka, ou encore Jacqueline Palmade) ou en sciences politiques (T. Grumbach, ou Lucien Sfez) etc... On peut dire que la diversité et l'ouverture d'esprit nous ont façonné.

C'est en droit public, que j'ai rencontré Charles Napoléon (qui depuis est redevenu Bonaparte et que je retrouverai plus tard au SAEI). Et puis, il y a le hasard des emplois offerts. Je souhaitais faire de l'urbanisme, mais il n'y a pas eu d'offre, alors que les transports (le SAEI du ministère de l'Équipement d'alors) par l'entremise de T. Masnou, et peut-être J.P. Taroux) cherchaient des gens pour faire de la RCB. J'ai été engagé en 1973 – par l'entremise du SAEI - à la Direction des Transports Terrestres pour m'occuper du « budget de programmes », 15 jours après la fin des cours !! Et puis, dès que possible (deux ans après) j'ai rejoint le SAEI qui correspondait mieux à l'administration de mission dont je rêvais J'ai rejoint l'équipe de JP. Taroux au budget de programmes des transports. Là je m'occupais toujours des transports terrestres, mais aussi de la Mer et un peu de l'aviation civile. Et on faisait pas mal de formation auprès des fonctionnaires. J'ai un

temps passé un certificat de sciences politiques à Paris 1. Puis, en préparant mon DEA à Dauphine (économie et aménagement de l'espace) j'ai continué à travailler à la fois l'urbanisme et les transports. Ensuite, il se trouve que j'ai fait mon service militaire comme professeur du contingent d'économie gestion à l'École Spéciale militaire et à l'École militaire interarmes de Saint-Cyr-Coëtquidan. Et j'en ai profité pour démarrer ma thèse sur l'intervention de l'État sur l'exploitation des transports terrestres de marchandises depuis le milieu des années 1800... Mon chef de cours (un officier de cavalerie) en a été frappé et m'a dit un jour en rigolant que je serai ministre des Transports. Je devais donc laisser transpirer des idées et des envies. De retour, au ministère j'ai vite compris que la RCB était mal en point et que notre action allait perdre de son intérêt et son impact. Je me suis donc reporté sur un domaine plus proche des analyses économiques, et j'ai consacré du temps à l'analyse des entreprises publiques, leur modélisation, et d'une manière générale à l'économie appliquée aux transports.

C'est là que, je crois, on a fait connaissance. On a travaillé ensemble sur la pêche et les criées, sur les indices conjoncturels précurseurs et sur la modélisation des transports de marchandises devant l'écroulement des capacités prédictives des anciens modèles du ministère. De toute cette expérience et ces travaux j'avais gagné en expertise et tiré des

leçons fortes de mon travail de thèse – initialement centré sur le rôle des cycles longs de l'économie dits de Kondratieff -, avec Paul Hanappe. Ce sont ces leçons qui me pousseront à chercher à convaincre de ne pas poursuivre une politique ou plutôt une logique que je trouvais désastreuse.

Christian : Je suis arrivé au SAEI en 1974, à l'âge de 29 ans, ayant derrière moi une série d'étapes qui s'étaient déroulées en grande partie à l'étranger.

En effet, j'ai effectué mes études secondaires à l'École européenne du Luxembourg, avec l'obtention d'un baccalauréat européen en 1961, parmi les toutes premières promotions. Il apparaissait alors que cette expérience originale, liée au contexte de la création des premières institutions européennes, et de la CECA, n'allait pas se prolonger au niveau universitaire, contrairement à ce que l'on espérait. Les caractéristiques de l'École européenne étaient avant tout l'ouverture sur les autres pays, la pratique des langues et la connaissance de la culture européenne.

Je suis donc revenu en France en m'orientant vers les mathématiques en commençant par des études de mathématiques théoriques, avec un intérêt particulier pour l'algèbre et les mathématiques modernes, avant de m'orienter vers un DEA de mathématiques statistiques, qui me permettait d'aller vers des domaines d'application.

Parallèlement, j'étais également motivé par une formation dans d'autres disciplines, motivation en partie nourrie par le milieu dans lequel j'avais évolué au Luxembourg. J'ai ainsi obtenu un diplôme d'économie, option économétrie, à la faculté d'Assas, ainsi qu'un diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris, dans la section service public.

C'est dans ce contexte que j'ai connu les événements de 1968, dans un environnement de la nouvelle gauche et du PSU, de rocardiens. Mon sentiment est toutefois que, tout en se rattachant à Michel Rocard, qui était une personnalité ouverte, plein d'idées et sympathique, celui-ci agissait de manière relativement indépendante. Mais il est possible que je me trompe, n'ayant pas été directement impliqué dans les cercles centraux, ayant surtout vécu ces événements à travers le milieu universitaire : les grèves d'examens, les mobilisations étudiantes, et même en lien avec le mouvement des lycéens, que je suivais assez bien, parce que l'un de mes cousins éloignés en était l'un des leaders à Paris.

Mai 68 a également été, pour moi, un moment de redéfinition de mon parcours. En effet, Edmond Malinvaud m'avait proposé de travailler à l'université de Columbia, auprès de l'un de ses collègues, le professeur Robbins, dans le département de statistiques mathématiques. Malinvaud jouissait aux États-Unis d'une très grande réputation.

J'ai donc travaillé pendant plusieurs années sur un master, puis un PhD en mathématiques statistiques, tout en enseignant parallèlement les mathématiques modernes au lycée français de New York.

C'est dans ce contexte que j'ai eu, aux États-Unis, des contacts avec des personnes travaillant sur les transports, dont l'une venait du SAEI dans le cadre d'un échange de plusieurs années. Ces échanges m'ont permis de m'informer sur des approches de modélisation qui se développaient notamment à Princeton, sur la modélisation des trafics des différents modes de transport le long de l'artère du Nord-Est des États-Unis.

Dans le même temps, j'entretenais également des contacts avec des responsables du service de statistiques des Nations unies, dont l'un était un ancien dirigeant de l'INSEE et s'apprêtait à y retourner, pensant peut-être continuer dans une voie de recherche et d'enseignement.

C'est alors qu'une opportunité s'est ouverte de travailler avec Pierre Perrod du SAEI qui m'a proposé un travail d'expert en modélisation en transport pour venir en appui de son département, dans le cadre d'un statut initialement précaire d'expert indépendant.

Pour moi, la période d'après 1968 avait en réalité été davantage une période vécue au sein du campus de Columbia, lui-même très agité : une période

marquée par la lutte contre la guerre du Vietnam, durant laquelle il fallait faire attention à ne pas se trouver directement impliqué dans certaines situations tendues ; mais aussi une période de mobilisation des Noirs contre le racisme, ainsi que pour l'émancipation des femmes. Columbia se situait à la frontière de Harlem, un Harlem alors très différent de celui d'aujourd'hui, qui a fini par devenir en partie un quartier touristique.

Je n'avais donc pas connu directement toute la période postérieure à 1968, avec ses développements et ses conflits, tels qu'ils s'étaient manifestés jusqu'au début des années 1970 au sein du SAEI.

Ma position était donc assez spécifique : celle d'un spécialiste de la modélisation, mobilisé sur différents projets sur lesquels je reviendrai, mais aussi celle d'une personne venant en quelque sorte de l'extérieur. Cette position m'a conduit à être également sollicité pour des missions externes, notamment dans le domaine maritime et portuaire, ainsi que pour des missions de relations avec les services extérieurs régionaux.

Patrice : Il faut prendre en compte, je crois, notre histoire personnelle et notre rapport à « l'union de la gauche ». Pour ma part, issu de cette espèce de « gaulo-gauchisme » qui avait cours dans les années 60-70, j'avais glissé petit à petit vers un soutien à

l'union de la gauche, tout en redoutant l'atlantisme et l'opportunisme de Mitterrand. J'avais voté successivement pour divers partis de gauche à Montreuil (PSU, Etc.....), où j'ai habité jusqu'à mon service militaire tardif à 26 ans ! J'écrivais dans « Combat » à 20 ans : « il se peut que nous soyons les parias du gaullisme, où plutôt du « parti gaulliste », mais rien ne pourra empêcher notre résistance de déboucher sur une victoire de l'espoir et de la volonté révolutionnaire sur les assassins du gaullisme, qu'ils affichent ou non une fausse continuité. » Économiquement j'étais devenu hybride. Je mêlais un substrat marxiste, une logique éprise de la rationalité de la RCB, une posture gaullienne sur les questions internationales (anti-atlantisme, Discours de Phnom-Penh^[4], discours au Québec^[5]..), et j'étais, comme je l'ai déjà dit, sensible à la théorie du compromis géographique^[6] du CERES. Bref. Pour moi j'étais probablement encore gaullo-gauchiste dans ma tête. Je rappelle ici que j'avais fréquenté le Front Progressiste de Jacques Dauer^[7] et l'Union Pancapitaliste de Marcel Loichot^[8]... mais des personnages n'offrant finalement pas de débouché politique réel.

Christian : Sur le plan politique, je ne me suis pas engagé très tôt, sympathisant comme beaucoup d'étudiants pour les idées d'une gauche renouvelée telle qu'elle pouvait s'exprimer dans les milieux proches du PSU, aspirant à faire évoluer la société, à

l'ouvrir sur l'Europe et le monde, non sans méfiance à l'égard d'une approche trop abstraite des problèmes, relevant plus d'une démarche intellectuelle sans contacts avec la réalité. Je n'avais pas d'affinité particulière pour des mouvements d'extrême gauche, Trotskyistes ou Maoïstes, bien que m'intéressant à leur histoire, mais trouvant que cela était une position « facile » lorsque l'on vit dans des conditions relativement aisées, loin de ce qui se passait en Chine ou en URSS, ou bien plus près dans des usines. J'avais en revanche beaucoup d'admiration pour ceux qui poussaient leur engagement jusqu'à changer de milieu de vie ou bien partir dans un mouvement révolutionnaire, de manière anonyme : l'engagement était moins une question de discours que de pratique. Sinon, j'ai me suis engagé comme beaucoup en faveur du mouvement de 1968, un souffle de camaraderie et solidarité, ainsi que d'espoir de voir une société très conservatrice évoluer, mais ne supportant pas les montées de « haine » entre forces de l'ordre et jeunes : je m'imaginais aussi les CRS rentrant le soir dans leurs familles. Je ne cherchais pas l'image d'un « leader », Aux Etats Unis, à Columbia j'ai manifesté contre la guerre du Vietnam, à New York et Washington, ainsi que pour la cause de Noirs gardant la aussi des distances avec des positions extrêmes difficiles à suivre, et pour lesquelles je ne pouvais prétendre à être partie prenante ; il s'agissait pour moi à la fois d'un respect de causes

révolutionnaires et d'un rejet de solutions extrémiste. Je n'ai pris la carte dans le parti socialiste qu'en 1976 je pense, pars totalement convaincu par Mitterrand, mais séduit par une aventure de « sections d'entreprise » sur le lieu de travail, sans qu'il y ait au bout une perspective d'élection ou de carrière politique. Au cours des années j'ai été déçu par le traitement de ces sections au sein du parti, et par le fonctionnement du parti lui-même qui s'intéressait plus aux contingences électorales qu'aux réflexions de fonds. Au sein de la section je n'ai jamais pensé participer à un cabinet et l'ai refusé lorsque cela m'a été proposé.

Patrice : je crois qu'il faut bien voir qu'à l'époque, le SAEI (puis le SAEF, le SAEP ou le SAE) était un ensemble de jeunes chargés d'étude très politisé – je parle là des chargés de mission (on nous appelait comme ça), et non des statisticiens qui alors étaient sur un autre site –. On avait toutes les tendances, de l'extrême gauche à la droite en passant par le PS et le PC. On a eu des collègues qui ont exercé des responsabilités en dehors des transports, comme Raymond-Max Aubert, qui a été député secrétaire d'État sous Juppé, et a fini par faire l'ENA, Dominique Alduy, qui a été au cabinet de Pierre Mauroy, et fût Directrice Générale de France 3 puis du centre Pompidou. Les syndicats étaient présents et actifs. Et leurs réunions agitées : le débat politique toujours vif. J'ai appris plus tard que se jouait alors le

contrôle de la fédération générale de l'équipement de la CFDT entre Antoine Barbero² (qui était au PS) et Gaston Bessay³ d'une part, et Letourneur⁴ (qui était au SAEI) et ses alliés présentés alors comme « gauchistes ». Mais ne me souviens aussi d'une CGT fort active et diverse (dont Roger Esmiol⁵ qui travaillait avec moi aux Budgets de programme), avec bien sûr des membres du PC et certains gauchistes. Ce côté cocotte-minute idéologique a sans doute alimenté la défiance de certains. Il faut voir aussi qu'un organisme comme le nôtre était aussi composée de fonctionnaires – X-Ponts pour l'essentiel – qui logeaient presque tous au 6 -ème étage, et remplissaient soit des fonctions de direction, soit de conseiller le chef de service. Beaucoup d'entre eux firent de belles carrières par la suite.

Cette différenciation hiérarchique et sociale m'avait conduit à rédiger une bande dessinée que je collais sur la machine à café qui stigmatisait ce que j'appelais la « planète » avec les « Ponts d'en haut », et les « Conts d'en bas », singeant l'histoire des Shadocks et des Gibis. Avant ses différents démantèlements (exfiltration de ce qu'on appelait les

² <https://maitron.fr/barbero-antoine-jean-julien/>

³ <https://maitron.fr/bessay-gaston/>

⁴ <https://maitron.fr/letourneur-pierre-marcel-jean/>

⁵ <https://maitron.fr/esmiol-roger/>

« urbains », puis des méthodes modernes de gestion, et des 2 missions de recherche – urbaine et transport -), cohabitaient des ensembles qui, idéologiquement, étaient très divers, mais qui vivaient plutôt bien ensemble. Le grand secret était, mais ça n'est qu'une opinion, était que cette diversité idéologique était de grande qualité, homogène en âge, et portait une dynamique spécifique aux administrations de mission, par ailleurs renforcées par l'épisode de la nouvelle-société de Chaban-Delmas/ Delors. Cela dit, pour être complets, cette diversité, et surtout l'orientation des recherches financées tant pour l'urbanisme (Michel Conan⁶) que pour les transports (Marie-France Boulay) fut vivement critiquée. Et accusée d'être trop marxisante. In fine le SAEI perdit l'animation de la recherche. Et curieusement, Marie France Boulay, qu'on disait proche du RPR ne pût pas faire grand-chose pour s'opposer à l'exfiltration de la recherche.

LA SECTION DU PS DU SAEI, LA COMMISSION TRANSPORT ET
SES GROUPES DE TRAVAIL

Christian : C'est autour de l'année 1976, année d'élections municipales, que Charles Napoléon, alors au SAEI et plus particulièrement impliqué dans les

⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/Michel_Conan

questions de transports urbains, proposa à Jean-Pierre Taroux et à moi-même de créer une section socialiste au sein du ministère des Transports.

Au sein de l'ensemble du ministère de l'Équipement, une autre section existait déjà, située boulevard Saint-Germain, et davantage orientée vers les problématiques d'équipement et de construction. L'idée était donc de constituer, en complément, une section centrée sur les questions de transport, que l'on pouvait considérer comme « animée au sein du SAEI.

Nous avons cherché à structurer cette section en lien avec celle de l'Équipement, en mobilisant des agents intéressés par un engagement politique. Cet effort s'est toutefois heurté à la diversité des modes d'engagement au sein de l'administration en faveur du Parti socialiste.

Trois types de positionnement se distinguaient :

- La section d'entreprise, formule récente, rattachée à la fédération de Paris, animée notamment par Bertrand Delanoë, mais sans ancrage territorial : l'histoire oubliera vite leur existence, y compris au sein du Parti Socialiste.
- Les sections locales, fondées sur un ancrage géographique, directement reliées aux

logiques électorales et jouissant de ce prestige au sein du parti,

- Un ensemble informel de sympathisants, difficile à cerner mais bien présent dans l'administration.

Pour le transport cela se traduisait par l'existence d'un groupe discret de hauts fonctionnaires proches du Parti socialiste, fonctionnant de manière informelle. Cette dualité a posé la question des relations entre la section constituée et ce « groupe fantôme ». À l'initiative de Charles Napoléon, une réunion a été organisée afin d'instaurer un minimum de coordination, avec l'idée de contribuer à l'élaboration d'un socle de propositions mobilisables en cas d'alternance politique. La réunion fut assez houleuse.

Pour notre part, au sein du SAEI, nous avons adopté une démarche ouverte : réunions sans dissimulation, échanges élargis et implication dans les débats internes. Cette orientation s'est notamment traduite lors de la période où l'existence même du SAEI était discutée. La section socialiste s'est alors mobilisée, notamment en organisant une journée « portes ouvertes » à laquelle furent invités des élus du quartier, parmi lesquels Paul Quilès.

Parallèlement, un groupe de sympathisants du Parti communiste existait également au sein du ministère, plus difficilement identifiable. Il était notable que peu

d'ingénieurs du corps des Ponts et Chaussées y étaient engagés, à quelques exceptions près.

Au sein de la section socialiste, les clivages de tendances ne prêtaient pas à conséquence, contrairement à ce qui se passait dans d'autres sections locales ou au niveau national. La configuration était relativement simple : Charles Napoléon, issu du CERES, et Jean-Pierre Taroux ainsi que moi-même, plutôt proches des positions Rocardiennes. La section était ainsi identifiée, au niveau de la fédération de Paris, comme de sensibilité Rocardienne, le secrétariat de la section étant passé successivement entre nous.

L'activité de la section a été soutenue, à la fois pour s'élargir et pour nourrir un travail collectif. Nous avons cherché à établir des contacts à différents niveaux, notamment avec des personnalités ayant soutenu ce type de structure, comme Edgard Pisani. À un moment, a également été évoquée, sans suite concrète, l'hypothèse d'un rattachement du SAEI à une structure parlementaire, qui en aurait fait un centre d'expertise plus autonome et ouvert à des approches pluralistes : une hypothèse plutôt bien acceptée au PS que dans des partis de droite.

Au-delà de ces aspects institutionnels, un axe essentiel de notre travail a été la participation aux réflexions du Parti socialiste sur les transports. Cette implication s'est d'abord faite de manière indirecte. Les premiers travaux portaient surtout sur le

domaine maritime, avec la préparation d'un ouvrage en vue des échéances électorales, *La mer retrouvée*, centré notamment sur les enjeux de protection des activités maritimes françaises et sur des questions comme l'avenir de la CGM.

Ce n'est que progressivement que la réflexion s'est élargie à l'ensemble des transports. Une commission transport s'est alors structurée au sein du Parti socialiste, sous l'impulsion de Marcel Assoun, en lien avec le responsable des études, Dominique Strauss-Kahn.

Les premières réunions de cette commission ont mis en évidence une forte dispersion des analyses, moins sur le plan politique que sur le plan technique. Beaucoup de positions relevaient de logiques sectorielles ou professionnelles, sans véritable vision d'ensemble.

Cette situation était particulièrement nette dans le domaine du transport de marchandises, auquel j'étais plus directement associé, et où les débats restaient largement techniques. À l'inverse, les questions de transport urbain se prêtaient davantage à une expression politique structurée, en lien avec les élus locaux. Parmi les lignes de fracture les plus marquantes au sein de ces travaux figurait l'opposition entre transport ferroviaire et transport routier. Ces questions étaient souvent traitées de manière distincte, dans des groupes spécialisés. Pour

ma part, j'étais plus particulièrement impliqué dans les travaux relatifs au transport ferroviaire

Dans ce contexte, notre rôle a été de contribuer à faire émerger une cohérence qui faisait défaut dans le champ des transports, en vue de préparer des bases d'action crédibles en cas d'alternance politique. Au fur et à mesure que l'on s'approchait de l'échéance électorale de 1981, l'enjeu était que les recommandations transport figurent en bonne position dans la centaine de mesures prioritaires retenues dans le programme du PS.

En ce qui me concerne je me trouvais face à différentes contradictions entre Maritime et Terrestre, le Routier et le Ferroviaire, VN, l'engagement ou non en faveur grands projets d'infrastructures. Je m'efforçais de proposer des mesures plus horizontales, favorisant le développement du transport combiné, l'implantation de plateformes multimodales, une approche en termes de chaînes logistiques, et bien entendu ce qui faisait le corps du métier de SAEI, celle d'une vision prospective utilisant les techniques de planification. Des propositions tirées de mes expériences au sein du SAEI, en relation avec la planification du transport (dont j'avais été rapporteur), le développement de chaînes internationales (à la suite de contacts avec les milieux professionnels au sein de Commission des Auxiliaires), des missions de développement régional

(Projets, développement des ports moyens, plan Grand SO, ...)

La commission transport et l'arrivée au pouvoir de la gauche s'inscrivent, dans mon souvenir, dans une période dont il m'est difficile de restituer précisément le déroulement au fil du rapprochement de l'échéance présidentielle. Il fallait être prêt avec un programme de transport dont la rédaction revenait à la commission animée par Marcel Assoun.

Ce que l'on peut dire, en revanche, c'est qu'à mesure que l'on approchait des élections, la pression s'accroissait pour produire des notes d'analyse de la situation. Pour ma part, je fus fortement sollicité sur les questions ferroviaires. Mais j'étais bien conscient de ne pas être le seul à travailler sur ces sujets : les groupements de sections d'entreprises de la SNCF étaient eux-mêmes mobilisés de manière intense.

Dans ce contexte, ma contribution s'est progressivement orientée vers une vision plus globale des transports, dans laquelle la problématique de la SNCF s'insérait, tout en s'ouvrant à de nouvelles perspectives : pour les marchandises, le transport international et l'intermodalité ; pour les voyageurs, une réflexion plus générale, bien que la question du TGV, et en particulier celle du TGV Sud-Est, nous échappait en grande partie.

Il semblait en effet que ce dossier était traité à un niveau supérieur à celui de la commission transport, probablement dans le cadre de relations plus discrètes entre dirigeants socialistes, dont nous n'étions pas pleinement informés. La SNCF a toujours entretenu, sur certaines questions jugées déterminantes pour son avenir, une certaine réserve en matière de transparence. Le TGV Sud-Est apparaissait comme une opération emblématique, appelée à marquer l'arrivée de la gauche au pouvoir par un véritable choc de modernité : un modèle original articulant étroitement infrastructure et matériel roulant.

Dans le prolongement, il aurait été souhaitable de préciser les perspectives d'extension de cette opération, notamment vers un axe atlantique, voire vers un axe plus septentrional. Mais la SNCF ne semblait pas disposée à dévoiler ses réflexions, cherchant manifestement à en conserver la maîtrise. Tout se passait comme si l'ensemble du monde cheminot faisait bloc autour de cette stratégie de discrétion, en particulier en ce qui concernait le futur TGV Atlantique, qui apparaissait déjà comme une étape quasi inévitable après les élections, quelle que soit la majorité issue du scrutin.

S'agissant des marchandises, en revanche, l'approche était plus transversale et relativement consensuelle. L'introduction de la logistique et du transport intermodal s'y inscrivait naturellement,

sans toutefois susciter un enthousiasme marqué du côté du monde ferroviaire. Cet enthousiasme était en réalité plus perceptible chez les responsables politiques du Parti socialiste, qui y voyaient un levier d'aménagement du territoire et d'accessibilité pour les trafics locaux et régionaux.

Mais cette orientation se heurtait à des réticences internes à la SNCF. Celles-ci tenaient sans doute en partie à la crainte des conséquences sur l'emploi : remise en cause de certains centres de triage, fragilité d'activités de groupage peu performantes mais fortement consommatrices de main-d'œuvre, notamment en raison des règles de rotation des équipes dans les opérations terminales. Ces éléments constituaient manifestement des facteurs de rigidité affectant la performance globale de la chaîne de transport, mais leur remise en cause aurait soulevé des questions sociales particulièrement sensibles.

D'où une approche ferroviaire en demi-teinte, sur laquelle il est probable que des contacts politiques plus directs aient été noués, en dehors de la commission, entre certains responsables du monde cheminot et les plus hautes instances du Parti socialiste.

Il en allait sans doute de même pour le secteur maritime. Malgré les efforts que nous avons déployés pour promouvoir une approche articulant le maritime, le portuaire, le terrestre et la voie d'eau, nous percevions que le monde maritime agissait lui

aussi directement auprès de responsables politiques, sans que ces échanges ne soient pleinement relayés au sein de la commission transport. Celle-ci n'avait d'ailleurs pas totalement intégré les travaux antérieurs du Parti socialiste sur ces questions.

Il existait ainsi une forme de regroupement spécifique sur les questions maritimes, jaloux d'une certaine autonomie, qui a sans doute limité le développement d'une approche intégrée entre transports maritimes et terrestres. Cela, bien que j'aie moi-même entretenu, sur le plan professionnel, des relations étroites avec le Secrétariat général de la Marine marchande. J'avais le sentiment d'être écouté, mais sans que cela se traduise par une réelle transparence sur les orientations en cours.

On en verra d'ailleurs plus tard une conséquence directe : la coexistence d'un ministre socialiste à la Marine marchande et d'un ministre communiste aux Transports, avec des confrontations parfois assez vives. Ces divergences ont eu des effets concrets, notamment dans l'appréciation du projet de tunnel sous la Manche : d'un côté, des études maritimes fondées sur des perspectives de trafic routier à travers le détroit ; de l'autre, une approche ferroviaire maîtrisant mal la concurrence potentielle d'une desserte de transport roulier (Ro-Ro) modernisée. Les conséquences de ces divergences se sont fait sentir durablement, avant que le tunnel ne parvienne finalement à s'imposer comme une

opération viable, au prix de pertes importantes et de débats prolongés.

Au total, le sentiment dominant était celui d'une accélération des travaux, mais aussi d'une certaine crispation de groupes sectoriels qui tendaient à échapper à la coordination de la commission transport. Marcel Assoun, par son jeu politique, parvenait néanmoins à maintenir celle-ci dans une position relativement centrale.

Parallèlement, il existait une forte pression pour que le Parti socialiste hiérarchise ses priorités, afin que les propositions en matière de transport puissent s'inscrire clairement dans le cadre plus restreint de la centaine de mesures appelées à structurer la campagne.

Il en résultait une situation paradoxale : à la fois une dispersion des réflexions, rendant la cohérence difficile à assurer, et, simultanément, une exigence de sélection.

Dans ce cadre, la commission transport a notamment mis en avant le développement de plateformes logistiques, conçues comme un instrument de concentration des flux et de promotion des solutions intermodales. Ces plateformes étaient envisagées selon plusieurs configurations :

- a. Des plateformes d'appui à l'exportation, situées à proximité des ports ou dans leur hinterland ;
- b. Des plateformes de distribution urbaine, inspirées notamment des projets envisagés en région parisienne ou à Rungis ;
- c. Des plateformes spécialisées dans le transport combiné rail-route, comme celles projetées autour de Marseille, notamment à Vitrolles, ou dans certaines régions du Nord ;
- d. Enfin, des plateformes à vocation trimodale, associant rail, route et voie d'eau, qui ont progressivement émergé dans les réflexions, sans qu'il soit toujours certain de la chronologie exacte de leur apparition.

Patrice : j'ai un souvenir assez flou du début et des conditions de mon engagement auprès du Parti Socialiste. Il me semble que j'ai été mobilisé avec les camarades de la section du PS du SAEP – il y avait selon mon souvenir, outre Jean Pierre Taroux et Christian Reynaud, Laurent Maruani^[12] (avant son départ à HEC assez tôt. En 1979), ce qui nous permis de rencontrer Luiz Pereira Da Silva, d'abord en stage. J'ai été mobilisé assez vite dans les travaux de la commission des transports du parti. J'y ai joué un rôle d'animateur et de rapporteur bien avant mon adhésion au Parti. J'ai animé le groupe « transport

routier » et des sous-groupes (commissionnaires, etc..) bien avant. Tu dois te souvenir mieux que moi comment tout cela s'est passé. J'avais d'ailleurs une image très approximative – comme aujourd'hui – de la façon dont fonctionnait la commission et de ses rapports avec D. Strauss-Kahn qui dirigeait le secteur des études. Marcel Assoun dirigeait la commission... et différents groupes fonctionnaient, l'un concernait la SNCF (autour du Groupe Socialiste d'Entreprise – GSE), un autre la Mer (mais indépendante !! puisqu'ils réclamaient un « ministère à part entière) – avec notre camarade Jacques Joseph - l'articulation semblait se faire en commission à laquelle nous participions et « à côté » dont une partie entre responsables de groupes chez Marcel Assoun.

Christian : La section avait peu de membres, une personne comme Maruani étant dans une section locale, en lien avec celle du ministère de l'Équipement, sans beaucoup de contacts ; leurs préoccupations étant moins orientées sur une politique alternative du Ministère, plus sur des questions internes autant que je puisse me souvenir. Il y avait un militantisme sur place lorsque nous avons participé à l'organisation d'une porte ouverte pour défendre le SAEI (je ne me rappelle pas si c'était avec les syndicats), ayant fait venir Paul Quilès, élu de notre zone d'implantation. Elle a aussi

milité pour essayer de sauver le SAEI auprès d'élus aussi bien de gauche comme de droite, avec un bon écho lorsque nous avons proposé de travailler pour le Parlement. Sinon nous étions en contact avec la Fédération de Paris, rencontrant des militants qui ont fait une carrière politique en Ile-de-France. Mais, comme je l'ai dit, un problème majeur était celui d'avoir des contacts avec ceux qui se revendiquaient socialistes, attendaient une victoire, mais agissaient en se dissimulant. En ce qui me concerne, j'étais aussi dans des groupes socialistes du « ministère » de la mer très actifs au PS, avant la mise en route, je pense, de la commission Assoun. Cela m'a sans doute valu d'être remercié par un directeur de cabinet, parce que j'avais suggéré son nom.

LES ORIENTATIONS DÉTERMINANTES ET « LES SOCIALISTES ET
LES TRANSPORT » (TEXTE DE QUINZE FEUILLETS)

Parallèlement, il existait une forte pression pour que le Parti socialiste hiérarchise ses priorités, afin que les propositions en matière de transport puissent s'inscrire clairement dans le cadre plus restreint de la centaine de mesures appelées à structurer la campagne. Il en résultait une situation paradoxale : à la fois une dispersion des réflexions, rendant la cohérence difficile à assurer, et, simultanément, une

exigence de sélection. Dans ce cadre, la commission transport a notamment mis en avant le développement de plateformes logistiques, conçues comme un instrument de concentration des flux et de promotion des solutions intermodales. Ces plateformes étaient envisagées selon plusieurs configurations :

- a. Des plateformes d'appui à l'exportation, situées à proximité des ports ou dans leur hinterland ;
- b. Des plateformes de distribution urbaine, inspirées notamment des projets envisagés en région parisienne ou à Rungis ;
- c. Des plateformes spécialisées dans le transport combiné rail-route, comme celles projetées autour de Marseille, notamment à Vitrolles, ou dans certaines régions du Nord ;
- d. Enfin, des plateformes à vocation trimodale, associant rail, route et voie d'eau, qui ont progressivement émergé dans les réflexions, sans qu'il soit toujours certain de la chronologie exacte de leur apparition.

Patrice : En termes de contenu, le travail de la commission allait être considérable, et je crois et assumé qu'il n'a, politiquement jamais achevé. On avait en interne, grossièrement, une dérive collectiviste et une dérive corporatiste toutes deux au minimum latentes et parfois explicites. Dans les réunions des groupes et de la commission, on avait à faire face à des thèses qui pouvaient être totalement

irréalistes, mais défendues par des gens honorables et intelligents qui étaient incapables de comprendre les transports dans leur globalité, et dans leur rapport avec l'économie. Le corporatisme et les idéologies «de la coordination des transports » remontant aux années 1930 étaient encore très vivaces, et de nombreuses positions reflétaient essentiellement celles des organisations professionnelles dans lesquelles militaient les adhérents du PS, et les disparités idéologiques de ses courants politiques. Dans ces conditions j'essayais de favoriser une adhésion à une politique équilibrée combinant l'abandon du malthusianisme et une politique publique active. Le résultat final – non pas les rapports, mais ce qui fût rendu public - allait être extrêmement édulcoré. Pourtant des idées simples transparaissaient.

Dans le domaine dont on m'avait chargé alors, le routier, le texte émanant de la commission disait par exemple de la politique passée « Après avoir maintenu depuis vingt ans une réglementation routière inefficace (le transport routier contingenté ne s'est jamais tant développé), il provoque un état de crise larvée en distribuant de nouvelles licences et en proclamant vouloir supprimer la TRO (tarification routière obligatoire) sans pour autant s'assurer du respect des réglementations sociales et économiques». On ne peut faire moins clair. Et on stigmatisait : «la politique de libéralisation qui consiste à redéployer et à restructurer le secteur des

transports en utilisant la crise comme mode de réforme. » Dans mon domaine, le travail avait été assez largement fait, mais mal ou pas retranscrit ! Je ne suis pas certain que dans le domaine ferroviaire ou aérien on ait progressé véritablement dans la clarification des orientations. On vérifiera plus tard que le manque de clarté publique allait nous compliquer la vie.

Mon impression sur cette période est ambivalente. On avait envie de peser, en ce sens qu'on voulait que la future politique des transports émane du parti, et on pensait que notre expertise, notre capacité de concertation, pouvaient aider le programme des socialistes à être « bon », praticable et efficace. En même temps on voyait bien que la cohérence globale n'était pas assurée. Entre les GSE des grandes entreprises publiques, fondamentalement très « syndicaux », les lobbies (je pense au fluvial qui nous rejoignais souvent, mais avait un pôle autonome avec Marc Schreiber qui était du lobby des grands travaux fluviaux (Rhin-Rhône, Seine Nord, etc..), les orientations générales de la direction des études. En fait on ne maîtrisait pas grand-chose.

J'ai eu d'ailleurs une expérience qui m'a beaucoup marquée avec Marc. Nous avons décidé un midi de nous retrouver à déjeuner en face du ministère. Nous avons eu un échange riche et sympathique, et échangé librement. J'ai eu la surprise, peu après

(probablement un ou deux jours) de lire, dans la « feuille de choux » de son organisation un compte rendu détaillé de notre conversation. C'était pour moi une trahison que je ne comprenais pas – et je lui ai dit – d'un « camarade ». J'en ai tiré les conséquences quant à nos relations personnelles.

S'agissant « des postes », je ne sais si Marcel Assoun maîtrisait quelque chose. Je ne sais plus comment je me suis retrouvé au cabinet de Jean Auroux. Il faut avouer qu'on « payait » notre spécificité. Nous, nous étions agents de l'État, nous étions « dedans », mais nous n'étions – aucun d'entre-nous - hauts fonctionnaires : X-Ponts ou Énarques. Énarques Et dans nos groupes, peuplés de nombreux professionnels – salariés ou patrons – il n'y avait pas de hauts fonctionnaires. Ils étaient sans doute ailleurs. Il y avait en revanche quelques élus. Plus tard on nous a dit à la cantonade quand nous discussions des nominations de grands directeurs : « tu connais un énarque ou un X-pont du PS toi ? » Et la nomination des ministres du premier gouvernement Mauroy allait provoquer une expérience nouvelle. Ce qu'on sentait aussi, c'est que le candidat Mitterrand devenait de plus en plus autonome, que l'on pouvait éventuellement distiller quelques idées, mais pas aller au-delà. La nomination du premier ministre – pendant les législatives – était surréaliste. Mermaz prit les commandes du ministère, dont tout le monde savait qu'il allait être très transitoire. Et très vite on a perçu

qu'une citadelle s'installait à l'Élysée. Pour nous, on aurait, avec un pouvoir flou mais certain, deux hommes actifs là-bas. Charasse (conseiller aux questions constitutionnelles et électorales) bien sûr, trop proche du Président pour ne pas mettre son nez partout, et le conseiller transport, Alain Boubil, qui a vite été surnommé « le petit homme au fouet ». Mais dont je n'ai jamais pu cerner l'influence réelle – sauf pour les nominations -. En tout cas il voulait être autoritaire... d'où le surnom !!

Mais un autre enjeu « politique » existait pour nous. Je veux parler du rôle du Plan – qui était en voie de dissolution – et l'avenir de « notre » SAEI et de ses fonctions d'administration prospective et de mission. C'était pour nous un sujet majeur puisque nous étions, depuis plusieurs années, remis en cause, restructurés, démantelés, et pour résumer en danger de disparition. Et notre cause n'était pas corporatiste. Notre âge, notre formation et notre petite expérience et nos relations dans les milieux professionnels, nous assuraient de prouver notre « employabilité ». Non, nous étions convaincus que l'État avait besoin de poursuivre et amplifier la mission qui nous avait été donnée à l'époque de Buron. On y croyait, et on croyait à l'éclairage des choix publics. On élargira plus tard notre conception lors de la création de l'OEST (observatoire économique et statistique des transports) par Jean

Auroux. Cette bataille était menée d'une certaine manière dans ce qui ressemblait un peu à des ruines à la suite de multiples restructurations. Mais on y croyait. Et cela nous renforçait dans notre volonté d'être indispensables au stade de l'élaboration politique. Il fallait être présents. Ce qu'on a réussi à faire !

Christian : À la veille de l'élection, on peut dire que nous étions relativement optimistes par rapport au travail accompli au sein de la commission des transports. Marcel Assoun semblait bien maîtriser les choses, notamment grâce à ses relations avec la commission des études du Parti socialiste. Mais nous étions aussi conscients que le parti connaissait des chemins souvent détournés pour atteindre les lieux de décision, et que tout ne passait pas nécessairement par la commission. Le « groupe fantôme » des sympathisants socialistes ne devait certainement pas perdre son temps et entretenait probablement des contacts avec les équipes en formation, sans que nous en ayons eu véritablement connaissance. Cela a sans doute joué, notamment pour la SNCF, avec la présence, auprès du Premier ministre, de conseillers issus du monde ferroviaire, dont M. Walrave. J'ai personnellement connu cette relation, qui a eu ensuite une certaine importance dans la mise en place de la politique de transport. Nous abordions donc les élections avec optimisme,

convaincus d'une victoire de François Mitterrand, tout en restant attentifs à la configuration gouvernementale.

APRÈS LE 10 MAI 1981

L'INTERMÈDE MERMAZ⁷, PUIS FITERMAN.

Patrice : La nomination d'un ministre aux transports – après l'épisode futile de Mermaz – était pour nous une sorte d'attente insoutenable : Allions-nous pouvoir être utiles et « peser » ?

Christian : Une fois les élections passées, il s'en est suivi une longue période d'attente pour le secteur des transports. La nomination provisoire de M. Mermaz s'est accompagnée de la désignation d'un cabinet difficilement accessible pour la section socialiste du ministère. Nous étions alors dans une situation d'incompréhension : le Parti socialiste avait fourni un effort important de préparation, et pourtant, dans les mois qui ont suivi, personne ne semblait véritablement s'y référer. Pour ma part, j'avais le sentiment qu'un ministre aurait du mal à accepter la présence, au sein du ministère, d'une section politique se réclamant de son parti. Il existait un risque que cet engagement, davantage orienté vers des propositions d'amélioration du

⁷ <https://francearchives.gouv.fr/fr/findingaid/861b573814d9c602ea862622cd154f117a4c0f44>
https://fr.wikipedia.org/wiki/Louis_Mermaz

fonctionnement des transports que vers des positions politiques, ne trouve pas de traduction concrète.

Le nouveau Ministre n'a même pas souhaité faire la connaissance de la section socialiste Jean-Pierre Taroux a fait de multiples demandes pour essayer de présenter qui nous étions et ce que nous avions fait, voire pour donner notre perception du fonctionnement du ministère.

Patrice : En fait, nous avons bien eu un contact. Le Directeur adjoint de Cabinet était Pierre Denizet, que j'ai retrouvé plus tard comme directeur de la sécurité et circulation routière, à qui j'ai imposé l'élargissement des poids lourds (2,55 et 2,60m), ce qu'il ne voulait pas de manière irrationnelle. Cette idée était tirée de notre travail, au SAEP, sur la « normalisation dimensionnelle⁸ » qui ne pouvait déboucher que sur une adaptation des normes des véhicules. Je me souviens d'avoir préparé avec un conseiller une réunion publique du ministre avec les commissionnaires/transitaires. On faisait une sorte de formation initiale des cabinets !! Mais on sentait que c'était transitoire !

Christian : Il semblait bien que les grandes manœuvres étaient en route et que nous n'en faisons pas partie. Nous n'avions aucune idée des

⁸ <https://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0001/Temis-0001318/2084.pdf>

enjeux de pouvoir qui s'exprimaient pour cette nomination du ministre des Transports, sachant bien qu'il pouvait s'agir d'un ministère « communiste », dans la mesure où le transport ne faisait pas partie des grands ministères de souveraineté nationale. Mais c'était néanmoins un ministère important, par le nombre de fonctionnaires concernés et par le rôle qu'il jouait dans l'aménagement du territoire.

Il était donc fort probable qu'il soit attribué à un ministre communiste, comme un ministère un peu technique mais néanmoins significatif de la participation du Parti communiste. On peut alors se demander pourquoi cet intermède de Mermaz qui n'a servi absolument à rien, si ce n'est à faire perdre du temps. Peut-être que, dans la stratégie du Premier ministre, il fallait aménager l'arrivée de Charles Fiterman et voir comment cela pourrait fonctionner avec un ministre communiste, notamment à travers le choix des conseillers auprès du Premier ministre.

Patrice : Peut-être cette nomination était-elle une façon de mettre la CGT cheminots et le ministre dans la même barque : une façon de limiter les mouvements sociaux du rail, tellement ravageurs ?

Il se trouve que ce conseiller a été Michel Walrave, directeur régional de l'Équipement de la région d'où venait Pierre Mauroy, comme je l'ai peut-être déjà indiqué. Peut-être s'agissait-il d'organiser une sorte de cordon pour mieux observer comment pourrait s'effectuer la cohabitation avec le Parti communiste,

pour un ministère qui comportait des enjeux importants, mais aussi une période où il a dû être beaucoup question de la mise en place d'un certain nombre de personnes.

Quoi qu'il en soit, cette situation était particulièrement désagréable pour ceux qui s'étaient beaucoup investis dans la commission des transports et qui ne voyaient pas du tout comment leurs idées pourraient être prises en considération. De mon côté, j'ai continué à m'investir dans les sujets qui m'intéressaient, notamment les questions de modélisation en liaison avec l'INRETS, les relations avec la profession, et plus largement l'approfondissement de connaissance de l'acheminement du commerce extérieur. Il y avait dans ce domaine beaucoup à faire et je continuais la recherche sur ces sujets-là en attendant d'avoir plus d'informations. J'étais très sceptique sur l'idée de partir à la pêche d'informations dans ce parti où nous avions peu de contacts au plus haut niveau et où, manifestement, la compétition devait être rude pour la distribution des portefeuilles.

Patrice : Je me souviens encore de l'attente de la nomination de Charles Fiterman⁹. Je crois que je le présentais, mais l'annonce effective a provoqué chez moi un fou-rire, que je ne saurais expliquer. Il est

⁹ <https://maitron.fr/fiterman-charles-fiterman-chilek-dit/> et https://fr.wikipedia.org/wiki/Charles_Fiterman

assez amusant de savoir qu'il a fini, entre 1998 et 2017, par être membre du Parti Socialiste. Tu t'en souviens sans doute, mais très vite la question s'est posée pour notre commission transport, de savoir comment on allait travailler avec le Ministre Communiste et son cabinet. Les tractations nous échappaient. Et très vite on a compris que nous étions étiquetés « sosse¹⁰ », mais que le cabinet allait accepter de travailler avec nous, en interne comme en externe. En externe, je dois avouer que cela m'échappait, largement. Nous nous contentions de faire pression auprès de Marcel Assoun pour que les idées que nous avions défendues soient prise en considération. Assez vite on nous expliqua d'ailleurs qu'un socialiste était au Cabinet de Fiterman en la personne de Bernard Gerardin¹¹... ce qui nous a à la fois surpris et déconcerté : nous n'avions aucun contact avec lui via le PS. Les choses se sont progressivement organisées. En premier lieu l'un des membres de SAEP : Chantal Barbieux¹² y fut nommée comme chargée de mission (elle s'y était occupée des comptes des transports de la nation). Chantal travaillait avec Chauvineau, ouvert à une

¹⁰ Prononcer « sauce » !!

¹¹ <https://www.linkedin.com/in/bernard-gerardin-9b4b9a47/>

¹² Économiste, Agent contractuel. Elle avait fait une thèse sur l'Analyse statistique globale et sectorielle des conflits du travail depuis la fin de la deuxième Guerre mondiale.

collaboration technique avec nous. Par ailleurs y arriva Francis Rol-Tanguy que j'avais croisé pendant les événements de 1968-1969 au lycée de Montreuil. Il y représentait les comités lycéens du PCF (UNCAL) pendant que je m'agitais alors comme gaulliste de gauche, et aimait à le déborder sur sa gauche. Nous avons honnêtement collaboré un bon moment autour du transport routier. J'ai travaillé aussi de temps à autre avec Jean Paul Jouary¹³ (pour les discours de Fiterman), et de nombreux autres comme Denis Coton, un homme charmant et ouvert. Nous avons manifestement plus de difficultés avec Claude Martinand (X-ponts) qui devint vite Directeur de Cabinet à la place de Denis Coton ou Guy Braibant, (conseil d'État) et chargé de mission auprès du ministre qui craignaient sans doute notre double étiquette de non-titulaires et de socialistes. Pendant ce travail manifestement souhaité par les uns et moins par les autres, se jouait quelques grandes affaires pour nous.

Si nous avons réussi à faire supprimer la « direction générale des transports intérieurs » qui chapotait notre service, le cabinet institua une nouvelle direction qui nous intégrait sus la direction de Noël Guibert, qui se voyait renforcé du soutien de Michel

¹³ Agrégé de philosophie

Savy¹⁴. Nos rapports à l'époque n'étaient pas simples. Une telle situation ne plaisait guère à Christian Reynaud qui avait pris la tête du service. Nous nous retrouvions dans une direction confiée à un homme venu du corps des assurances, ignorant en transports et installé dans nos locaux qui nous semblait là pour nous « contrôler ». Il avait je crois la main sur les affaires financières et suivait pour le cabinet les travaux du Plan. Un sujet central pour nous.

Christian : C'est donc après un temps relativement long — au moins six mois — que la nomination de Fiterman est intervenue. Son cabinet apparaissait comme très puissant et bien organisé. Puissant, parce qu'il comportait manifestement des fidèles politiques capables de filtrer les accès au ministre ; organisé, parce qu'il réunissait des personnes expérimentées et, dans l'ensemble, accessibles.

Patrice : c'est amusant et révélateur de voir ta mémoire te trahir : Le temps d'attente fut bref. En effet, Mermaz resta 40 jours (12mai-23 juin) ce qui nous parut très long bien sûr !!

¹⁴ <https://www.linkedin.com/in/michel-savy-perso-524a531b7/>
J'avais croisé plusieurs fois Michel Savy, qui avait travaillé avec mon Directeur de thèse Paul Hanappe à prospective et Aménagement par exemple pour l'étude « Ports industriels et mutations économiques ». *Prospective et aménagement*.

Christian : La nomination de Charles Fiterman a marqué une évolution. Il a accepté d'ouvrir un dialogue avec les membres de la section socialiste, notamment via son cabinet, où la présence de Chantal Barbieux a permis une écoute réelle. Mais, dans le même temps, une certaine méfiance persistait, certains membres du cabinet, notamment Claude Martinand, manifestant une réserve vis-à-vis des socialistes, parfois désignés comme « les sosses ». Cette méfiance s'est retrouvée dans les groupes de travail sur la loi d'orientation des transports intérieurs, notamment dans la commission Kahn. Nous étions indirectement mobilisés pour alimenter les contributions de Marcel Assoun. La question des plateformes logistiques y a été mal interprétée, présentée comme une contrainte imposée aux professionnels, ce qui a suscité des résistances. Cette incompréhension a eu des conséquences concrètes.

Patrice : La ficelle était grosse, même énorme. On a essayé de nous mettre sur le dos, sous prétexte de nos propos sur les plateformes régionales, les projets délirants émanant de la commission Kahn, d'établissements régionaux de gestion du fret (Ils les appelaient « ERGO » je ne sais pas pourquoi), qui étaient une révision des idées de « coordination » des années 1930, en plus bureaucratique.

Christian : Dans le cadre du Plan, nous avons réussi à faire inscrire des investissements importants

en matière de plateformes logistiques parmi les programmes prioritaires d'exécution (PPE n°7), après des négociations difficiles avec le ministère des Finances, durant l'été 1982 — point qu'il conviendrait de vérifier. Mais, à la rentrée, ces financements ont été accueillis avec perplexité par l'administration, qui s'est interrogée sur leur utilité plutôt que de les mobiliser. Il en est résulté une réelle déception : des financements obtenus de haute lutte n'ont pas été utilisés, faute d'une compréhension partagée, et cela a contribué à nourrir la méfiance des professionnels, sans bénéficier du soutien des aménageurs locaux et régionaux pourtant favorables. Plus largement, cette période a mis en évidence les limites des sections d'entreprise. Ces difficultés se sont retrouvées dans d'autres entreprises publiques, notamment chez Renault ou RVI, où certains militants se sont trouvés en situation très difficile, au point, pour l'un d'entre eux, de devoir quitter son emploi et être reclassé comme moniteur d'auto-école dans la région de Nevers. Ces sections ont progressivement disparu du paysage, bien qu'elles aient joué un rôle réel dans la connaissance du terrain et dans la préparation de la transition vers le nouveau pouvoir, rôle qui n'a guère été reconnu. Le point extrême a été atteint lorsque François Hollande, alors secrétaire général du Parti socialiste, a décidé de supprimer les commissions d'études, privant ainsi les sections d'entreprise de leur principale raison d'être.

Le directeur de cabinet de Fiterman lui-même était relativement ouvert (Denis Coton). Mais il y avait aussi des jeunes, dynamiques et compétents, Rol Tanguy, Chauvineau, Chantal Barbieux, plus accessibles pour nous, même s'ils conservaient sans doute un certain ton interne propre au cabinet. Quoi qu'il en soit, le simple fait d'être reçus et écoutés constituait déjà un progrès appréciable. Mais cette ouverture ne pouvait aller très loin. Très rapidement, après la mise en place du cabinet pour répondre aux interrogations de la profession, s'est engagée une réflexion de fond sous l'égide de Guy Braibant, et dans le cadre de la commission présidée par Jean Kahn.

L'ambition était claire : il fallait une loi de transport marquant les principales idées et la philosophie du passage des communistes au pouvoir. Il fallait inscrire cela dans les textes afin que cela ne reste pas sans lendemain. Le travail législatif a été confié à Braibant et s'est traduit par une proposition de loi d'orientation sur les transports intérieurs (LOTI). Celle-ci a été rédigée assez rapidement, en environ une année, ce qui témoigne d'une réelle efficacité au regard de l'ampleur des changements envisagés. On percevait toutefois une limite : la loi ne pouvait porter que sur les transports intérieurs, tandis que le ministère de la Mer poursuivait ses propres orientations, sans nécessairement être en très bonne relation avec le ministère des Transports.

Le ministre de la Mer, Le Pensec¹⁵, avait constitué un cabinet comprenant des socialistes proches de la profession, avec le risque qu'ils en deviennent les porte-parole, notamment des armateurs français ou de la CGM, alors en difficulté. Malgré cela, cette loi fut, selon nous, un succès, notamment pour la réhabilitation du calcul économique dans la décision publique — un point sur lequel nous nous sentions particulièrement impliqués au SAEP.

Christian : Ce qui est en effet intéressant dans cette histoire du SAEP est de voir comment, petit à petit, une nouvelle orientation a été prise par rapport à la situation antérieure, notamment sous la direction d'Émile Quinet¹⁶. Après l'arrivée de Charles Fiterman, il y eut encore une période durant laquelle nous envisagions une restructuration de notre administration, ou du moins une réorganisation de ce qui constituait une entité relativement autonome, installée dans un petit immeuble de la rue Brillat-Savarin, dans le 14^e arrondissement. Cet immeuble de six étages, situé en bordure du parc Montsouris, pouvait accueillir entre une cinquantaine et une centaine de personnes. Il avait sa propre vie : centre

¹⁵ https://fr.wikipedia.org/wiki/Louis_Le_Pensec

¹⁶ X-Ponts. Il a écrit un bon nombre d'ouvrages sur l'économie des transports.

de réception téléphonique pour les enquêtes, atelier de reproduction, voiture de service avec chauffeur, gestion du personnel. Bref, toute une organisation interne relativement complète.

Nous attendions donc une restructuration qui aurait marqué la patte du nouveau ministère de Fiterman, dans la mesure où nous étions une administration proche des centres de décision, le plus souvent directement liée au cabinet pour un certain nombre de travaux — expertises ou planification. L'initiative du ministre et de son équipe n'est pas apparue immédiatement de manière claire. Ce qui fut décidé fut la création d'une direction des affaires financières, économiques et administratives (DAEFA), confiée à Noël Guibert, proche du Parti communiste — ce dont il ne se cachait d'ailleurs pas — et en qui le cabinet avait toute confiance. Cette direction horizontale devait théoriquement disposer d'une vision d'ensemble sur les leviers financiers et organisationnels du ministère, avec même une ambition de refonte de l'informatisation, sujet qui allait devenir un point de conflit. Dans les faits, le directeur nommé est resté longtemps en retrait, presque « tapi » dans un petit bureau installé dans nos locaux du SAEP, avec peu de personnel. Il semblait réfléchir à une nouvelle organisation sans véritablement s'imposer. Il ne s'agit pas là de critiquer la personne du directeur de la DAEFA, qui, en réalité, prenait avec beaucoup de conscience

professionnelle son lourd travail, mais de souligner qu'il était parfaitement isolé et qu'il a probablement cru disposer de beaucoup plus de temps qu'il n'en avait en réalité pour s'imposer dans le ministère des Transports, n'ayant lui-même que peu d'accès aux différents corps de ce ministère et une connaissance encore limitée de ses administrations. Il est donc probable qu'en cherchant à agir de manière consciencieuse et méthodique, il ait pris beaucoup trop de temps et se soit retrouvé entouré de personnes qui, en fin de compte, ne l'ont pas forcément aidé directement, mais ont plutôt contribué à lui compliquer la tâche.

La conséquence de ces difficultés a été que nous avons bénéficié d'une très grande liberté pour nous réorganiser sur le plan interne. Il n'était pas du tout question que quelqu'un d'extérieur intervienne dans la manière dont nous entendions conduire cette réorganisation, étant bien conscients que nous ne pouvions rien attendre sur le plan des moyens, qu'il s'agisse de personnels, de crédits d'études ou d'appuis financiers. Nous ne comptions donc que sur nous-mêmes pour mener cette transformation interne. Jaloux de cette indépendance, nous veillions à ce que personne ne puisse intervenir dans le domaine dont nous avons la responsabilité, celui du SAEP.

Cette arrivée fut rapidement perçue comme une intrusion par les équipes du SAEP. Le directeur

chercha à s'installer de manière plus confortable et envisagea notamment de transformer la grande salle de réunion du service en bureau de direction, ce qui fut mal perçu et maladroitement conduit. Ainsi, une direction qui apparaissait importante sur le papier peinait à trouver sa place dans la réalité du fonctionnement administratif.

Dans ce contexte incertain, le SAEP a néanmoins réussi à se structurer progressivement et à renouveler une partie de son personnel, non pas par des voies officielles — aucun poste n'étant réellement ouvert — mais par des mécanismes indirects. Une première évolution importante a été l'arrivée de jeunes ingénieurs des travaux publics de l'État, que nous avons pratiquement identifiés dès leur formation. Leur motivation, renforcée par les difficultés d'affectation, constituait une garantie forte. Le SAEP devenait ainsi un lieu de formation complémentaire, alors même que les ingénieurs des Ponts avaient tendance à s'en éloigner, les perspectives de carrière y étant jugées moins attractives. On assistait ainsi à un affaiblissement d'une tradition ancienne qui faisait du passage par le service un tremplin vers des postes prestigieux.

Patrice : Oui, y passèrent des gens comme Pierre Mayet, Michel Rousselot, et bien sûr Pierre Perrod etc. mais aussi des énarques comme Philippe Lacarrière, parmi les derniers à y être passés. Soulignons au passage que l'arrivée de Fiterman aux

transports entraîna le départ - en grande partie volontaire - de plusieurs directeurs ou directeurs généraux.

Christian : Parallèlement, nous avons développé une voie de recrutement plus indirecte, en accueillant des cadres expérimentés issus d'entreprises publiques — notamment de la SNCF (Gaston Bessay, Jean Vilette, Pierre Chanson) ou de la CGM (Jean Yves Le Gouas¹⁷). Il s'agissait souvent d'anciens responsables syndicaux ayant occupé des fonctions importantes, mais rencontrant des difficultés de repositionnement.

Ces recrutements ont apporté une expérience précieuse et des liens solides avec le secteur des transports. Ils ont été complétés par des détachements, notamment de personnalités impliquées dans les travaux de planification, comme Gaston Bessay et Jean Vilette.

À tout cela, il faut ajouter également un certain nombre de jeunes étudiants qui venaient au SAEP réaliser des travaux de thèse ou de fin d'études, que nous choissions dans des écoles où l'enseignement était différent et plus diversifié : HEC, ESCP, CNAM, l'École des travaux publics de l'État, entre autres. Cela a contribué à constituer une population jeune, très investie sur des sujets précis dans le cadre de

¹⁷ <https://independent.academia.edu/JLegouas/CurriculumVitae>

leurs travaux, et provenant d'horizons beaucoup plus variés que ceux habituellement présents dans l'administration centrale, traditionnellement structurée autour des ingénieurs des Ponts et, accessoirement, des ingénieurs des travaux publics de l'État. Nous avons ainsi bénéficié d'une ouverture plus large, notamment vers les instituts d'administration publique, avec Patrice Salini et Jean-Pierre Taroux, mais aussi vers des écoles commerciales et économiques, du CNAM autres formations d'ingénieurs et d'économistes où nous avons enseigné.

Cette recomposition a donné naissance à un collectif original, motivé et solidaire, dans un contexte parfois ressenti comme celui d'un bastion assiégé.

Plusieurs figures ont joué un rôle déterminant : Louis Pereira da Silva¹⁸, que nous avons cherché à faire revenir ; Patrice Salini, très impliqué ; Georges Malamoud¹⁹, passionné d'informatique, toujours avec ses Macintosh et ses bonbons Haribo, qui a profondément contribué à moderniser les outils ; ou

¹⁸ Luiz Awazu Pereira Da Silva enseigne l'économie à Sciences Po. Il est ancien directeur général adjoint de la Banque des règlements internationaux et ancien vice-gouverneur de la Banque centrale du Brésil.

¹⁹ <https://www.linkedin.com/in/georges-malamoud-96868571/>

encore Marc Papinutti²⁰. Grâce à ces initiatives, nous avons développé très tôt des outils informatiques innovants — du Minitel aux micro-ordinateurs — bien avant leur diffusion dans l'administration. Cela a permis des gains importants en productivité, notamment pour le traitement des données et la production de documents. Ces évolutions ont toutefois suscité des conflits internes, révélateurs des résistances de l'administration centrale, notamment lorsque l'on cherchait à nous imposer des systèmes centralisés de traitement de l'information. Le travail du SAEP s'est structuré autour de deux axes principaux : d'une part, le calcul économique, en lien avec les décrets d'application de la LOTI, qui a donné lieu à des confrontations avec les approches traditionnelles du Conseil général des Ponts et Chaussées ; d'autre part, la planification, avec une implication forte dans le neuvième Plan, renforcée par la présence sur place de ses principaux animateurs.

Dans ce contexte, les équipes anciennes (avec Michel Houée, Maurice Girault, David Kom et bien d'autres) se sont remobilisées, intégrées à une dynamique renouvelée, tandis que les nouvelles recrues apportaient un souffle novateur. Il en est résulté un esprit à la fois interne et innovant, fondé sur la compétence, l'engagement et une certaine

²⁰ https://fr.wikipedia.org/wiki/Marc_Papinutti

solidarité face à un environnement administratif parfois hostile. Cette situation, certes instable et inconfortable, a constitué un moteur puissant : nous ne pouvions tenir que par la qualité du travail produit et par la cohésion d'équipes particulièrement performantes. Et dans ce contexte nous avons aussi réussi à attirer tout un contingent de jeunes ingénieurs des TPE, école ou nous avons enseigné aussi. La liste est assez longue de ses jeunes ingénieurs qui ont repris les postes d'ingénieurs qui quittaient le service, dans le cadre de rotations assez fréquentes dans l'administration pour en tirer le meilleur parti dans une carrière. Ce n'était pas le cas de ces ingénieurs à forte motivation sur les sujets développés au SAEP, comme Pierre Selosse, Vincent Chagnaud, Béatrice Gasser, Hélène Chraye, Jean Claude Merciol, Georges Gac, A cela s'est ajouté le renfort de Panos Carvounis, plusieurs de ces jeunes recrues étant devenus fonctionnaires Européens, et Panos Carvounis ayant été Directeur Général pour l'Energie. Autant de points de contact Européens pour l'OEST par la suite.

Patrice : On allait avoir du pain sur la planche. Tant techniquement que politiquement. En effet, des dossiers majeurs devaient être traités. Ils concernaient l'avenir de la SNCF (avec la commission tripartite), la préparation de la Loi d'orientation des transports intérieurs (LOTI) et son vote, et un dossier

explosif et inattendu : la grande grève des routiers de 1984.

Mais ce conflit sur lequel nous reviendrons allait s'installer dans un contexte marqué aussi par une évolution de la réglementation du travail du transport routier. Les autres chapitres, comme celui de la batellerie, et des infrastructures navigables allaient subir nos ambiguïtés et contradictions (entre élus, lobby dirigé par Marc Schreiber et, notre commission). Pourtant, étant passé mener une expérience à la Direction des Transports Terrestres avec Pierre Perrod²¹ (nommé directeur), j'allais pouvoir suivre l'ensemble de ces dossiers, et m'impliquer dans certains en particulier comme le transport routier (en concurrence avec le service des transports routiers), le transport combiné rail-route, les entreprises en difficultés, le secteur coopératif, ... et le secteur public.

Le problème politique et institutionnel était que le cabinet était traversé par des courants divers mais certains finissaient par dominer : je sentais monter une ligne propre à renforcer le pouvoir de la CGT à la SNCF, déléguer aux organisations professionnelles de larges pans du contrôle de la profession, s'appuyer sur les petits transporteurs routiers (entreprises), par

²¹ Un ancien du SAEI. X-ponts, il a, comme beaucoup de jeunes fonctionnaires du ministère intéressés par l'économie, passé un certain temps au SAEI où il a dirigé le département de l'économie appliquée.

l'entremise de l'UNOSTRA (qui regroupait des communistes et des poujadistes), et des hommes dont la suite nous apprendra qu'ils étaient douteux dans la batellerie artisanale (Affaire Achille Delesalle²²). Il y avait pour nous – pour simplifier – un problème avec Braibant et Martinand²³. Il est révélateur de noter – pour la batellerie, que la solution trouvée consistait d'une part à renforcer l'organisation sociale des bateliers (avec une chambre de la batellerie artisanale, chambre des métiers spécifique), mais aussi à créer un système de gestion collective du fret (avec l'EATE succédant au BASC). C'est de ce système particulier que certains abusèrent.

Christian : Jusqu'à fin 1982, la direction du SAEP était exercée par Emile Quinet, avec un petit comité de conseillers auquel j'avais été associé dès 1979 comme chargé de mission, notamment sur les questions maritimes et internationales. La direction du service apparaissait alors quelque peu

²² Un référé de la Cour des Comptes du 7 décembre 1984 nous est parvenu. On y trouvait un vrai roman dévoilant des pratiques délictueuses qui entraînèrent des mesures immédiates et des poursuites pénales. Un référé de la cour de discipline budgétaire clos la procédure initiée par la cour des comptes en 1988 (Arrêt du 30 novembre 1988, Office national de la navigation (ONN) et groupement d'intérêt économique Bateliers artisans service commercial (BASC))

²³ <https://www.yumpu.com/fr/document/read/3033262/1982-une-histoire-des-directions-d-administration-centrale-des-3>

désorientée. Les ingénieurs des Ponts semblaient peu concernés et eux aussi dans l'attente. On m'a alors proposé de prendre la direction du SAEP. Je me suis souvent interrogé sur les raisons de cette proposition. Comme je l'ai dit précédemment et j'ai été nommé en janvier 1983.

Le service était intégré à la DAEFA, dirigée par Noël Guibert, venu du secteur des assurances et peu à l'aise dans le ministère. Ses adjoints, Reviron et Fayard, restaient difficiles à cerner. Les réunions de direction se tenaient souvent à quatre, dans une atmosphère parfois tendue, où je me sentais observé, sans bien savoir si l'on cherchait à m'écarter ou à m'utiliser comme caution. L'organisation matérielle elle-même était révélatrice : le directeur n'a pas osé occuper le bureau du chef du SAEP, le plus grand au dernier étage l'immeuble, préférant s'installer à un étage inférieur. Le bâtiment restait largement dominé par le personnel du SAEP, avec une activité soutenue, y compris tard le soir, portée par un secrétariat particulièrement efficace. Noël Guibert s'est intéressé aux questions de calcul économique, pour préparer les décrets d'application de la loi. Il trouvait utile de s'appuyer sur les compétences du SAEP pour nourrir cette réflexion.

Pour ma part, j'exerçais la direction du service sans statut formel de directeur, sans poste budgétaire, et avec une rémunération inchangée. La situation était d'autant plus singulière qu'une plainte fut déposée

au Conseil d'État contestant qu'un contractuel puisse diriger un service de l'administration centrale, en s'appuyant sur un décret ancien, de 1955 je crois. La contestation venait, si je me rappelle bien d'une association d'énarques. D'ailleurs je me demande dans quelle mesure ce décret, destiné à assurer une certaine exclusivité pour les postes de direction (Directeurs, Chefs de Service...) aux énarques, pouvait aussi concerner des ingénieurs des Ponts, dans des fonctions qui n'étaient pas des fonctions « techniques ». Quoiqu'il en soit cette contestation ne pouvait avoir de conséquence, car comme je l'ai dit je n'avais pas de poste budgétaire et que le SAEP allait être transformé en OEST, structure plus large intégrant la production des statistiques de transport, dont nous parleront. A noter qu'il y avait à la DTT une autre personne dans mon cas, chef de service, Paul Fredj²⁴, qui n'a pas été inquiété.

Enfin, un épisode révélateur de nos relations avec le cabinet mérite d'être mentionné : il s'agissait d'une modélisation des comptes de la SNCF, réalisée avec Luiz Awazu Pereira da Silva et Patrice Salini, qui mettait en évidence une explosion de la dette. Le

²⁴ Il était encore en poste à l'époque du gouvernement Rocard : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000525789>. Mais pour mémoire d'autres cas existaient alors à la direction des routes où tout un service à dominante économique était géré (service et bureaux) par des contractuels.

rapport, transmis avec précaution au cabinet, fut d'abord interprété comme une possible provocation, pour mettre en difficulté le Ministère. Nous avons pris soin de marquer les exemplaires pour tracer d'éventuelles fuites, preuve du climat de méfiance.

J'ai été, sans tarder, directement convoqué par le ministre Fiterman, accompagné du directeur de la DAEFA, mon supérieur hiérarchique. Devant mes explications Fiterman comprit rapidement qu'il ne s'agissait nullement d'une manœuvre politique, mais d'un travail sérieux produit par le SAEP, dans son champ de compétence. Il me fit promettre de ne pas le diffuser, ce que je comprenais, ne fermant pas la porte à toute mobilisation de comptes.

LA LOTI ET LA COMMISSION KAHN

Patrice : Pendant un bon moment j'ai cru honnêtement qu'on allait procéder pragmatiquement. D'un côté on avait à doter la SNCF d'un nouveau cadre ou statut. De l'autre il fallait avancer sur la régulation et la réglementation des transports. Le problème c'est que très vite Charles Fiterman – inspiré par Guy Braibant - voulut faire une Loi d'orientation. Tout cela alla très vite au départ. Concession, sans doute, à Charles Fiterman.

Un Conseil des ministres allait adopter dès le 16 septembre 1981 « les orientations de la nouvelle politique des transports ». Au départ on annonça : a) la création d'une commission chargée de préparer une loi d'orientation sur les transports intérieurs – ce sera la commission Kahn –

b) l'affirmation d'une extension de la Tarification routière obligatoire et du soutien aux PME et artisans (qui, juridiquement, n'existent pas dans les transports routiers) ; et

c) la mise à l'étude d'un schéma directeur des voies navigables²⁵ et réorganisation de la batellerie. Je ne sais si cette idée venait de Marc Schreiber ou non.

Dans l'esprit du cabinet transport, il s'agissait bien d'aller au-delà d'une réforme de la SNCF et de simples adaptations réglementaires et législatives au dispositif régissant les transports depuis la guerre. En voulant un texte d'orientation Braibant allait vouloir une loi posant des normes, donnant un contenu législatif à la jurisprudence, et produire quelques novations. On allait donc batailler non sur la pratique mais plus sur les principes. On devinait

²⁵ Historiquement, ce schéma qui prévoira des liaisons interbassins, et donc des grands projets comme Rhin-Rhône, Seine-Est, et Seine-Nord n'eut guère d'effet, si ce n'est de « favoriser » la desserte des usines Peugeot de Mulhouse. Cependant tout le monde « allait faire semblant ». La renaissance du projet Seine Nord est le dernier héritage du « schéma ».

parfaitement que l'aspect idéologique était premier par rapport à une approche pragmatique. J'avais engagé à l'époque avec d'autres (notamment Pierre Bourgeois, qui terminera sa carrière comme secrétaire général adjoint de la Conseil National des Transports) une sorte de relecture de tous les textes réglementaires existants avec l'objectif de simplifier, supprimer l'inutile et le malthusien, et construire pragmatiquement une régulation efficace. Et le ministère s'était engagé- en même temps- dans tout autre chose sous l'égide d'une commission, la Commission Kahn, qui pris le parti inverse avec un nombre incroyables d'idées reçues, de vieilles recettes, et d'idées tout simplement impraticables et bureaucratiques qui devaient constituer le socle de la prochaine Loi. L'une des membres du SAEP – Sylvie Benard -tenait le secrétariat de cette commission (qui avait Marcel Assoun comme membre), ce qui nous permis plus tard- à l'OEST - de verser ces documents aux archives nationales²⁶. Tu dois certainement en avoir plus le souvenir que moi... mais j'avoue que ça me faisait pester politiquement et techniquement. Je dois dire que le dispositif mis en place se caractérisa d'emblée par un énorme hiatus entre le travail " confidentiel" confié à Jean Kahn et sa commission, soutenu par Guy Braibant, conseiller du ministre, et ceux qui, au sein du

²⁶ <https://francearchives.gouv.fr/facomponent/847d8d905c4359c5c36512c4ea1ff4bdb70f056c>

cabinet, de l'Administration (et nous), avaient identifié dès juin/août des actions prioritaires à entreprendre.

Il est utile de bien saisir que, dans l'esprit du Ministre, la mission de Kahn était de produire plus ou moins un contre rapport Guillaumat²⁷, au moins symboliquement. Celui-ci annonce ainsi dans la presse avoir " jeté au feu" le rapport Guillaumat (op.cit.). En réalité, on l'a dit il n'y aura jamais de rapport au sens formel du texte, mais des projets de loi totalement délirants – je me souviens en avoir lu des extraits.

La bataille de la LOTI pour nous, une fois rentrés dans le processus parlementaire, allait se jouer avec Alain Chenard²⁸ qui était rapporteur du projet et qui nous aida le mieux qu'il pût. Pour moi il y avait quelques priorités majeures : Outre la SNCF, il fallait aller au-delà (et parfois contre) les excès de

²⁷ Que la CGT, encore aujourd'hui, présente ainsi : « 1978 : le rapport Guillaumat, remettant en cause le service public est le support de plusieurs actions de protestation de la CGT, qui dans le même temps soutient le projet du TGV. L'unité syndicale se réalise sur la base d'un dossier commun sur les transports et s'illustre dans une « journée sans transport », le 7 mars 1979. »

²⁸ https://fr.wikipedia.org/wiki/Alain_Chénard
Alain Chenard allait perdre son siège de député en 1988. J'ai eu peu avant un échange avec lui. Informaticien de métier, mais député 10 ans durant, il était inquiet, à juste titre, pour son reclassement professionnel.

généralités de ce qui devait être une loi d'orientation. Je disais à l'époque que Braibant voulait sa cathédrale mais avait tort de croire qu'on pouvait commencer par le toit (les principes) sans comprendre ce qui se passait sur le terrain. Il fallait aussi rendre possibles des évolutions que nous souhaitions (sur la question du contingentement), et affirmer nous aussi des principes comme nous allions l'imposer sur l'évaluation des grands projets d'infrastructure et technologiques, la décentralisation, et le service public de l'information. On a produit grâce à Alain Chenard et Marcel Assoun un gros travail et avons fini par gagner quelques batailles. Mais on était atterrés par exemple par cette volonté de faire une loi d'orientation des transports « intérieurs ». ! pourquoi « intérieurs » ? cette restriction allait compliquer la production réglementaire, faire survivre des textes de 1949, et finalement était stupide et improductive. Le manque de compétence se paie ici cash. La surdité aussi !! Et puis il y avait ces thèmes principiels comme celui du « droit au transport » qui occupèrent le débat parlementaire mais n'eut jamais la moindre conséquence pratique. Certaines dispositions législatives furent même problématiques. On décida par exemple la « nullité » de certains contrats contrevenant à la loi. Cette belle initiative, en matière commerciale n'a aucun sens pour un service : il ne peut se restituer ! On sent là la limite de ce que les publicistes savent faire en matière de

rapports contractuels : un contrat de transport ou de travail n'est pas un arrêté ministériel !! Il reste que cette période nous donna un rapport de force parlementaire, et donc obligea le cabinet transport à nous considérer, et sans doute à se méfier de nous.

Les quelques gains que nous avons obtenus allaient donner à notre service, le SAEP, une belle activité sur la question de l'évaluation des grands projets. Une activité que Luiz Pereira Da Silva mena avec énergie et enthousiasme il me semble.

LA SNCF ET LE SECTEUR PUBLIC

La question de l'avenir de la SNCF « après 1982 » se posait naturellement de toutes façons, LOTI ou pas, en raison de l'expiration de la convention du 31 août 1937. On a donc décidé de mettre en place, sous la présidence de Pierre Perrod, une commission tripartite associant l'État^[37], l'entreprise et les syndicats du personnel. C'est d'ailleurs dans ce cadre que j'ai croisé pour la première fois, je crois, Gaston Bessay. L'impression que j'en ai gardée, concentrée que j'étais sur la question de la politique de groupe, c'est d'une incapacité de la direction de la SNCF à comprendre ce que pouvait être une politique globale du groupe. Ce qu'on a appelé plus tard « offre globale » dans les grands groupes logistiques. Le plus criant concernait la messagerie

avec le Sernam (en pertes récurrentes) et les filiales de la SNCF (Calberson, Bourgey Montreuil et le réseau France Express.). La direction tenait des propos inaudibles pour les syndicats comme pour moi. La SNCF nous expliquait que Bourgey Montreuil était « une entreprise témoin », et Calberson le fruit de l'histoire. Et France Express était passé sous silence (alors que c'était le premier réseau express français). Pendant ce temps le Sernam^[38] s'obstinait à demeurer un « service » de la SNCF, perdait de l'argent et son tarif servait de base de négociation – à la baisse) à tout le monde^[39], y compris les filiales du « groupe SNCF » via sa holding Sceta.

Patrice : Et puis il y eu ce travail technique de fond que nous avons engagé au SAEP Luiz Awazu Pereira da Silva et moi sur la dimension financière du projet de contrat entre l'État et la SNCF en 1983/1984 sous Charles Fiterman, mais que Luiz a poursuivi par la suite. Nous avons en effet une expérience en matière de modélisation des comptes des entreprises publiques, et pouvions apporter notre expertise aux ministres, et nous confronter aux prévisions de la SNCF et du ministère des finances. Les débats traditionnels portaient bien évidemment sur les prévisions de trafic et de tarifs, et naturellement sur l'équilibre d'exploitation de l'entreprise. Mais, nouveauté, nous avons pris le parti de modéliser plus avant l'évolution du tableau de financement de l'entreprise et de son équilibre bilantiel. En gros on alertait sérieusement sur le risque d'une explosion de

la dette ferroviaire que nous estimions insoutenable. Ce travail – que nous avons mené confidentiellement et prolongé par des propositions – provoqua un samedi matin, un petit cataclysme au Cabinet du Ministre, celui-ci choisissant de te convoquer, Christian, en qualité de responsable du SAEP.

Christian. Ce travail de modélisation sur la SNCF a été en effet un travail qui aurait dû être réalisé depuis longtemps, et je confirme cette inaptitude à penser politique de groupe, puisque la SNCF utilisait ses filiales, comme la CNC pour revendre des wagons lorsque cela l'arrangeait, plus qu'elle ne pensait politique de groupe. D'ailleurs j'ai été surpris un jour d'entendre comme une grande avancée internationale, le fait que la SNCF avait acheté une entreprise de commissionnaire, en Allemagne : Ils n'avaient donc aucune idée de l'importance de leurs filiales et sous filiales en Europe, qui faisaient rêver dans le domaine de la manutention portuaire nos amis de la commission maritime.

En ce qui concerne les coûts nous nous étions intéressés au SAEP et OEST à la formation des coûts d'une chaîne ferroviaire : les fameux coûts que J. Berducou, spécialiste de la rationalisation des coûts à la SNCF (Transports régionaux), avait reconstitués à la SNCF. Impossible d'avoir l'ensemble de l'étude mais on pouvait faire des demandes d'évaluation détaillées porte à porte, prenant en compte les coûts d'opérations terminales. Des coûts

pharamineux qui me faisaient penser aux prix que faisait payer la SNCF aux entreprises de la sidérurgie pour rejoindre la VN à quelques kilomètres. Il n'a pas fallu longtemps à Vincent Chagneau pour nous sortir des graphes correspondants, s'étant constitué une base de données avec tout un ensemble de demande d'évaluation point à point. La SNCF n'avait aucune chance d'être compétitive dans la plupart des cas, les seuls coûts terminaux obérant sa compétitivité. Nous aurions bien voulu pousser plus loin.

Patrice : j'ai gardé à l'esprit ces éléments financiers fondamentaux pour l'avenir, et alerté sur le sujet, après ma nomination au cabinet (sans grand effet. Jean Auroux et son directeur de Cabinet – à l'époque Jean Paul Paufique²⁹-. Je disais en substance que partant d'une dette cumulée de 70 milliards de francs fin 1984 (due pour plus de 40 % aux déficits reportés) celle-ci atteindra 108 milliards de francs en 1988, à 80 % environ due aux déficits reportés. Je rappelais à l'occasion la proposition du SAEP de créer une caisse d'amortissement.

Patrice : Ces épisodes particuliers concernant la SNCF, nous ont tous marqué je pense, Christian, Jean Pierre, Luiz et moi. Ils montrent une limite

²⁹ Ingénieur des Ponts venant de la SNCF... ce qui n'était pas sans favoriser des « biais ». Un proche de Jean Auroux le surnommait le « chef de gare ».

évidente à l'éclairage des choix, au rôle d'un service horizontal comme le fût l'OEST, et aux situations que l'on ne veut pas assumer. Une limite aussi à la transparence ! Hélas ! Après le départ de Charles Fiterman on a dû, j'en ai le souvenir, revenir sur des décisions d'inflation astronomique des postes de permanents syndicaux, et souffrir d'augmentations d'effectifs excessives par rapport aux perspectives réelles de la SNCF. De même, faut-il rappeler que le cabinet avait mis en place un système où la SNCF payait les locaux des services chargés de sa tutelle.

LA GRÈVE DES ROUTIERS

Patrice : La période de la grève des routiers de 1984³⁰ a été – un peu comme le sera la grève de 1997 – une épreuve pour moi. D'abord parce qu'on avait l'impression que les gouvernants ne la comprenaient pas, que les cabinets avaient une image très politique du mouvement avant même toute compréhension sociale. On sentait chez certains l'envie d'en découdre, considérant sans doute nos routiers comme ceux qui firent la grève au Chili en 1972³¹ et aboutirent à contribuer à faire

³⁰ Ce conflit de 1984 dura en fait du 15 février 1984 au 1er mars 1984. En février 1982, 3000 camions avaient, dans des circonstances comparables, bloqué la frontière franco-espagnole.

³¹ On a dit que le mouvement a été planifié et préparé par les syndicats patronaux, et financé par la CIA.

chuter Allende. Ils pensaient que le mouvement loin d'être « autonome » était piloté par des organisations patronales anti-communistes et l'extrême droite. Ce qui est d'autant plus ridicule que très vite on se rendit compte que les syndicats patronaux n'avaient aucune prise. Claude Martinand³² était évidemment sur cette ligne dure et simpliste, mais pas Francis Rol-Tanguy³³ avec qui nous partageons la même perception de l'origine du conflit, d'ailleurs assez compréhensible. Je ne vais pas revenir sur le détail du conflit, mais les mouvements de grève touchant les douanes italiennes, provoquaient alors des files d'attente monstrueuses sur nos frontières avec l'Italie, qui finirent par provoquer l'indignation puis la grève des routiers français, qui, sur une base non syndicale, élargirent ensuite leur mouvement à un ensemble de revendications touchant au domaine économique et social. La situation à un moment semblait échapper totalement à la maîtrise des organisations comme la FNTR (fédération patronale des routiers) mais aussi du gouvernement, au point que le mouvement s'étendit. On sait que c'est l'intervention sur le terrain de Francis Rol-Tanguy – avec lequel j'avais longuement échangé – et ton action à toi et Antoine

³² A leur décharge, la présence sur le terrain des Alpes de certains syndicalistes patronaux proches du SNPMI laissait que ces derniers cherchaient une épreuve de force.

³³ A l'époque Francis, qui deviendra plus tard ingénieur des Ponts, et sera plusieurs fois directeur de cabinet

Barbero, et en direction de Matignon via Marcel Assoun, qui permit de trouver un débouché. Ce conflit demeurerait cependant totalement incompris de la presse de gauche³⁴. De ce point de vue on avait réussi avec Francis Rol Tanguy et la commission transport du parti à éviter la catastrophe, mais sans doute pas vraiment à gagner totalement la bataille idéologique³⁵. Du coup je crois avoir dès lors infléchi mes travaux et instillé dans les discours de Fiterman la marque d'une prise de conscience de ce qu'était ce qu'on appelait le « tractionnariat », petits transporteurs individuels souvent surexploités. Et c'est là, je crois, qu'on réussit à convaincre le gouvernement de donner de l'argent en liquide aux routiers pour qu'ils partent des Alpes. Antoine toi et moi aidés de Marcel avons alors clandestinement aidé le conflit à se terminer à moindre frais.

Christian : Pour la route je n'avais pas ta connaissance du milieu, bien que connaissant assez

³⁴ « Les habits neufs du corporatisme » (J. Julliard, In. Le Nouvel Observateur).

³⁵ Le jeudi 23 février 1984, les observateurs ont le sentiment d'être confrontés à un « imbroglio total et dangereux » (Les Échos, 23/2/84) d'autant que le conflit s'internationalise (Italie, Autriche, Allemagne), que les barrages se multiplient, que Paris est encerclé et que, selon un sondage de l'IFOP (Le Parisien Libéré, le 23.2.84.), 54% des personnes interrogées approuvent la manifestation des transporteurs.

bien le contexte de toute la profession des auxiliaires comme on disait à l'époque, commissionnaires, loueurs³⁶, groupeurs, transitaires. Toutefois je me rappelle avoir été appelé un dimanche pendant les grèves, à un moment critique, et passer l'après midi à peser les arguments que l'on pouvait avancer le lundi suivant.

En transport international sur lequel je me penchais plus, la question a débordé assez vite le contour de la CEE avec l'arrivée des premiers transporteurs de l'Est dans un cadre encore différent : celui d'un mécanisme complexe d'octroi de licences entre les pays pour permettre acheminement et transit. Seules les quelques autorisations de la CEMT étaient polyvalentes, utilisables dans tous les pays de la CEMT. Pour le reste, le routier faisait l'objet de tractations allant jusqu'à la promesse d'achat de camions en échange d'autorisations, une grande entreprise Bulgare envoyant ses camions à travers l'Europe en raison d'une position assez centrale non seulement à l'Est mais aussi dans les relations avec la Turquie, l'Irak.

Toutes ces questions n'étaient pas centrales dans la crise vécue en 84 avec le routiers, le problème étant plus traité sous un angle national, bien que tu as bien mentionné les manifestations aux frontières, On sentait déjà que la complexité des montages

³⁶ Formellement à part, à l'époque, au sein d'une organisation spécifique (CLTI), réglementation particulière oblige.

internationaux, avec des implantations d'entreprises dans différents pays, comme par exemple pour des entreprises implantées en France et en Espagne, conduirait vite à une deuxième série d'épreuves qui serait celle du transport routier international pour la France. Il y avait urgence à trouver une solution pour la France avant que les problèmes ne s'aggravent encore plus, l'enjeu étant aussi celui de faire face à la croissance d'échanges liés à l'ouverture Européenne et mondiale des économies. Le Ministère n'avait pas facilement ce réflexe, le travail sur la LOTI le confortant dans une approche nationale. Il en sera de même pour le transport ferroviaire, avec des études du tunnel sous la Manche relevant d'une sous-direction du Chemin de Fer au sein de la DDT et n'ayant pas de contact comme je l'ai dit avec le ministère de la Mer qui était plus sur une ligne d'une réaction des opérateurs maritimes.

Patrice : Pour moi la question routière était centrale. D'une part on avait un système contingentaire doublé d'une tarification routière obligatoire (partielle). En gros l'entreprise qui avait une licence bénéficiait en théorie et en pratique d'une part de marché de fait, et de prix garantis (pour la partie soumise à TRO). On avait donc ce qu'on appelle des rentes et le prix à payer pour travailler – le fameux prix des licences – était

important³⁷. Pour la petite histoire, des licences se promenaient sur les vols air inter pour assurer la « rotation » légale des véhicules. Pour se développer le transport routier s'est appuyé sur la sous-traitance sous la forme de location de véhicules avec conducteur. Dans ce cas pas de protection tarifaire pour le tractionnaire, qui du coup était payé au kilomètre en fonction du marché. Ainsi une inégalité ou un dualisme s'était installé dans le transport routier, qui par ailleurs supportait mal le rôle des affréteurs (dont les marges étaient réglementées). Ce secteur demeurait pour autant malthusien, incapable de faire de la croissance interne et condamné à la croissance externe (acheter des entreprises donc des licences de fait). Les gouvernements avaient même dû réglementer ce qu'on appelait la location ou la vente des fonds de commerce, en obligeant les entreprises à transmettre des véhicules réels. Ainsi on a vu le même véhicule changer plusieurs fois de propriétaire dans la même journée. Ce système délirant, me semblait devoir être brisé, à commencer par celui du contingentement. Ce qui inquiétait ou était inimaginable pour les cheminots (je me souviens de Michel Walrave au cabinet du premier ministre, qu'il a fallu convaincre de l'utilité d'un malheureux petit contingent ouvert par le ministère sous Fiterman). Ce qui me choquait en pratique, c'est que je sentais au

³⁷ Ça pouvait dépasser 10 voir 15 % du prix de revient.

cœur du cabinet de Fiterman, sans identifier qui en était l'initiateur idéologique, un jeu a priori favorable aux plus poujadistes, ce qui ne signifie pas aux plus fragiles d'ailleurs. Tout ceci était lié au fait que l'UNOSTRA était dirigée par un membre du PCF au prix d'une alliance ancienne avec les poujadistes. TLF n'existait pas encore. On avait donc « en face » la FNTR, et du côté des plus modernistes et des plus méfiants les loueurs de véhicules industriels avec conducteurs, mais qui commençaient à agglomérer les firmes les plus dynamiques. Et puis, faut-il le rappeler, il y avait dans le secteur des organisations « réglementaires », les Groupements professionnels routiers, le Comité National Routier, mais aussi le CNCT qui regroupait les commissionnaires etc... Et il faut savoir aussi que le délégué général de la FNTR pouvait être joint, comme le président de la SNCF via le réseau REGIS. J'avais le sentiment que cette stratégie de fond du ministère consistait à tendre vers un système d'ordre professionnel chargé de réguler l'accès à la profession et à contrôler son exercice. J'ai entendu plusieurs membres du cabinet en « rêver », l'idée étant bien entendu de se débarrasser de la régulation perçue comme complexe et difficile. Cette idée bien entendu non seulement me choquait. Je connaissais en effet les dérives existantes aussi bien dans les GPR – avec leurs rapports « ambigus » avec la FNTR et les structures de formation de l'AFT – dans les Bureaux Régionaux de Fret, etc. Ma conception de la

régulation n'était pas celle-là, et je leur ai dit... je crois que Francis Rol Tanguy était plutôt d'accord avec moi.

La question routière avait par ailleurs une autre dimension. En effet, en 1983 (décret 83-40), le ministère des transports se résolut à réformer la législation sociale des transports routiers – un domaine complexe qui demeurait régi par un droit d'exception -. Il faut bien comprendre à ce niveau que cohabitent deux types de règles : celles, d'origine européenne qui règlent les temps de conduite et de repos des conducteurs) donc des règles que je qualifierais de sécuritaires. Or ces règles avaient été assouplies dans leur application par simple circulaire³⁸ par le Secrétaire d'État Cavaillé³⁹. Elles furent d'ailleurs plus ou moins maintenues à la suite du conflit routier de 1984. Mais le Ministre crût bon réformer le droit du travail salarié⁴⁰, et donc le temps de travail (ce qui est différent). Même en introduisant des spécificités (concernant en particulier ce qu'on appelle les temps d'équivalence, permettant d'étendre le temps de

³⁸ La gauche avait régulièrement protesté avec les syndicats ouvriers et prétendait annuler cette circulaire.

³⁹ Circulaire « Cavaillé » n° 76-42 du 9 mars 1976

⁴⁰ Décret n°83-40 du 26 janvier 1983 relatif aux modalités d'application des dispositions du code du travail ...

travail réel⁴¹), ce texte était bien plus contraignant que l'application du texte régissant les temps de conduite et de repos, même assouplis. Dans ces conditions, sans le savoir, - j'en ai pourtant averti Francis Rol Tanguy mais qui n'a manifestement pas eu le pouvoir de changer quoi que ce soit – on allait favoriser l'explosion de la sous-traitance en direction d'entreprises individuelles, tractionnaires !! Donc une forme de sous-prolétariat routier qui allait s'endetter (achat de camion) pour travailler. On a même vu des transporteurs donner en location à leurs sous-traitants des poids lourds, repris ensuite - par le loueur devenant locataire - sous la forme de location avec conducteur. On avait créé un monstre qui perdura longtemps. C'est d'ailleurs sur la base de cette organisation que Francis Rol-Tanguy obtint l'ouverture d'un contingent de licences de transport destiné prioritairement aux très petites entreprises... Mais si l'on pouvait réintroduire des entreprises sur le marché dont elles étaient exclues, cela ne réglait pas le problème des distorsions sociales entre travail salarié et non salarié, et plus tard entre salariés nationaux et non-salariés des pays d'Europe centrale et Orientale (PECO).

⁴¹ Actuellement encore, les conducteurs routiers du transport routier de marchandises sont soumis à un régime d'équivalence dit « temps de service » permettant de tenir compte des périodes de moindre activité. Ce temps de service correspond à une durée équivalente à la durée légale du travail, fixée par le code du travail.

Mon étrange passage à la Direction des Transports Terrestres se doit d'être raconté. Soyons clair, j'en suis parti autant pour raisons personnelles que technico-politiques. Mais il faut quand même reconstituer le scénario. Chargé d'abord de mission auprès de Pierre Perrod (directeur), je suis ensuite contacté par le Directeur de Cabinet (Denis Coton) qui me propose de devenir chef du service des transports routiers. Une bonne nouvelle !! Après acceptation de ma part, peu de temps après, j'apprends que Guy Braibant s'y est opposé par la voix de Pierre Perrod (me parler eut été sans doute dégradant pour Guy Braibant). On me proposa le poste d'adjoint au chef de service qui devait être Pierre Debeuscher⁴², celui-ci, en poste à Bruxelles comme correspondant permanent transport n'étant pas encore arrivé. Je finis par accepter à regret, et après une rencontre avec Pierre Debeuscher, qui me laissa une drôle d'impression. Je le sentais lent, hésitant, sans convictions, bref je pressentais une situation conflictuelle. Mais Pierre Perrod me faisait confiance et cherchait à me rassurer. Puis quelques temps plus tard, on m'expliqua qu'il fallait que je me débarrasse de l'adjoint en place. Il va de soi que tout ceci m'apparut très vite comme une farce, et j'en ai

⁴² Administrateur civil

tiré sans difficultés les conséquences : je suis revenu au SAEI ou j'ai partagé mon bureau avec Luiz Pereira Da Silva, que je connaissais depuis l'Institut International d'Administration Publique, ou j'avais animé des formations.

LE CO-DÉVELOPPEMENT

Christian : Le projet de transport que nous avons préconisé, aussi bien au sein de la commission de transport et des travaux du Parti socialiste que dans le cadre du SAEI, ne se limitait pas aux frontières nationales. Le SAEI avait d'ailleurs une tradition ancienne de contacts avec des universités étrangères, et en particulier, comme je l'ai déjà indiqué, avec des universités américaines, ne serait-ce que pour les questions de rationalisation des choix budgétaires, mais aussi pour celles de modélisation des transports, à une époque où l'on évoquait notamment la traversée de l'Atlantique Nord par le Concorde. Venant moi-même d'un milieu européen dès l'adolescence et ayant effectué une partie de mes études aux États-Unis, j'ai été très tôt sensible à cette dimension internationale. Cela a naturellement influencé mes orientations lorsque je me suis intéressé au transport maritime international et à l'activité des ports.

Concrètement, cela s'est traduit, quelques années après mon arrivée au SAEI, par une implication directe dans les questions de planification du transport au Mexique. J'avais été contacté, semble-t-il, par un organisme de développement français pour intervenir auprès de la direction des finances et de la planification mexicaine, dont le directeur était chargé de préparer le programme du futur président du Mexique. À cette époque, il ne faisait guère de doute que le futur président serait désigné par le Parti révolutionnaire institutionnel (PRI), qui dominait alors la vie politique du pays. Si mes souvenirs sont exacts, il s'agissait du programme de Miguel de la Madrid ou de son successeur. J'ai ainsi été amené à travailler plusieurs mois sur les transports du Mexique, et plus particulièrement sur le développement de ses ports industriels. Ce sujet intéressait également les grands ports français, notamment Port de Marseille et Port du Havre, qui cherchaient à valoriser leur savoir-faire dans un pays alors perçu comme très prometteur. Mais il existait une forte concurrence internationale, en particulier de la part d'organisations portuaires japonaises.

Pour ma part, mon objectif n'était pas de promouvoir les ports français, mais bien de travailler pour l'administration mexicaine afin d'établir des perspectives de trafic et de développement pour les grands ports du pays : Altamira, Coatzacoalcas, Lázaro Cárdenas et Salina Cruz. Cette expérience a été particulièrement instructive quant

aux modalités de coopération entre administrations. Avec l'arrivée du gouvernement de gauche en France, ces questions ont naturellement été reprises dans le cadre d'une politique de co-développement entre la France et le Mexique. Cette coopération était pilotée notamment par un membre du cabinet de Michel Rocard, intéressé à la fois par les questions de transport et par les enjeux agricoles. Cette dynamique s'est concrétisée à travers des commissions mixtes paritaires organisées régulièrement entre les deux pays.

Mais il ne faut pas croire que je suis arrivé dans l'administration Mexicaine, comme quelqu'un qui détenait un savoir-faire, à transmettre. Cela n'aurait conduit à rien. Je pouvais me recommander d'une certaine connaissance du Mexique mais surtout disposait de certains contacts. J'y avais fait un premier voyage à 20 ans, et plusieurs autres lorsque j'étais à New York, ayant des cousins éloignés dans les affaires mais aussi de simples apiculteurs complètement intégrés dans des villages mexicains, ce qui est toujours bien considéré au Mexique. Et enfin et surtout j'avais un contact avec un directeur d'origine Franco-Espagnole qui y avait un poste élevé au Ministère, ne m'adressant jamais la parole en Français devant autrui, non par dissimulation mais par respect de sa fonction. Enfin j'ai eu la chance d'y rencontrer un Français, Pierre Coulaud avec lequel j'ai noué une amitié durable, qui avait enseigné dans les universités mexicaines et avait été conseiller d'un

précédent président du Mexique, me mettant en garde régulièrement sur la bonne interprétation des discussions qui ne m'apparaissaient pas toujours évidente. Avec Paul Coulaud j'ai pu bénéficier d'une connaissance des hommes et du terrain incroyable pouvant dessiner des cartes d'échanges à travers le pays alors que je n'avais pas toujours des observations statistiques.

Dans ce cadre de co-développement, j'ai été amené à proposer la création au Mexique d'un organisme proche de celui que nous mettions en place au SAEI, intégrant non seulement les transports, mais aussi les plateformes portuaires et, le cas échéant, les plateformes terrestres. Cette proposition a bien été reprise dans les conclusions de la commission mixte, mais n'a pas été développée autant que nous l'aurions souhaité. Plusieurs raisons expliquent cela. Alors même que nous étions engagés dans la phase de préparation opérationnelle de ce projet de grand centre d'études et de recherche sur les transports au Mexique, la venue de Jack Lang, accompagné d'une importante délégation tournée vers les questions culturelles et patrimoniales, a mobilisé une grande partie des moyens disponibles de l'ambassade côté français. Cette visite, centrée sur la richesse de la culture et de l'architecture précolombiennes, a pratiquement détourné l'attention nécessaires, côté Français, à l'avancement du projet. Toutefois, ce centre de transport a finalement été créé dans la ville de Querétaro, l'AFD s'y étant aussi investi (avec

intervention de D. L'Huillier de l'Université d'Aix) un organisme qui est aujourd'hui très bien reconnu au niveau de la recherche mondiale en transport. Une belle réussite, même si elle ne s'est pas développée exactement dans les conditions que nous avons initialement envisagées.

Il est intéressant de noter que cette dynamique de co-développement ne se limitait pas aux transports. Elle impliquait également des équipes travaillant sur les questions agricoles, parmi lesquelles figurait notamment Laurence Tubiana. À partir du Mexique, nous avons même envisagé d'étendre cette approche au Nicaragua, qui venait de connaître la prise de pouvoir des révolutionnaires sandinistes dirigés par Daniel Ortega. Ceux-ci s'étaient tournés vers la France, perçue comme un partenaire potentiel dans une logique de co-développement. Dans ce contexte, j'ai été envoyé au Nicaragua pour une mission exploratoire, en liaison avec un représentant de leur ambassade. Ce voyage a été particulièrement marquant. Le pays se trouvait alors dans une phase que l'on pourrait qualifier de naïve, marquée par une grande liberté d'expression, une effervescence politique visible dans la rue, et une multiplication impressionnante des publications pour un pays de taille modeste. J'ai ainsi rencontré le ministre des Transports dans des conditions très informelles, sans protocole particulier. Celui-ci s'est montré immédiatement intéressé par une coopération avec la France, allant jusqu'à me

demander de transmettre en urgence une série de carburateurs Solex, indispensables, selon lui, à la remise en service d'une flotte de petites embarcations dont les équipements avaient été démontés pendant les conflits. Cette demande, parmi d'autres plus classiques, a été intégrée dans les préparatifs de la première commission mixte France–Nicaragua, qui devait se tenir à Paris et à laquelle j'ai participé pour le volet transport.

Cependant, le contexte géopolitique évoluait rapidement. Des tensions apparaissaient dans le nord du Nicaragua avec l'émergence des Contras, soutenus indirectement par les États-Unis ou par des forces régionales proches de leurs intérêts. Il devenait clair que la situation issue de la victoire d'Ortega ne se stabiliserait pas durablement. La commission mixte organisée à Paris, notamment dans les salons du Quai d'Orsay, a illustré de manière frappante le décalage entre les attentes et la réalité. La délégation nicaraguayenne, arrivée modestement après un voyage complexe, portait de grands espoirs à l'égard de la France, récemment passée à gauche et affichant une volonté de co-développement. Or, malgré un accueil courtois et attentif, il est rapidement apparu que les soutiens concrets seraient très limités. Les raisons de cette réserve m'échappaient alors, mais elles s'inscrivaient probablement dans les équilibres diplomatiques et stratégiques de la région. Le contraste entre les attentes de la délégation et la réalité des décisions

prises a été particulièrement frappant, et humainement difficile à observer. N'ayant plus rien à offrir j'ai mis l'accent sur des questions de méthodes comme cela m'est souvent arrivé, pour bien manifester aux interlocuteurs mon intérêt aux questions soulevées et mon souhait sincère d'aider (indépendamment d'autres données de contexte qui ont fait que le Nicaragua n'a pas connu la sérénité de celle de son voisin le Costa Rica⁴³).

Ces expériences illustrent bien les limites rencontrées dans la mise en œuvre du co-développement à cette époque. Malgré l'engagement de certaines personnalités au sein du cabinet de Michel Rocard, celles-ci ne bénéficiaient pas toujours d'un soutien suffisant. On percevait des clivages internes entre des militants engagés et des fonctionnaires plus réservés, sans véritable convergence. À cela s'est ajoutée la fragilité institutionnelle du dispositif, notamment avec le départ rapide du ministre de la Coopération⁴⁴ après l'arrivée de François Mitterrand, dans un contexte où les priorités africaines semblaient dominer. Au total, si le concept de co-

⁴³ Où le DEST de l'INREST est intervenu par la suite avec Michèle Guilbaud

⁴⁴ Jean-Pierre COT (juin 1981-décembre 1982) démissionna en raison de son désaccord avec la politique africaine de la France. Il est alors remplacé par Christian NUCCI (décembre 1982-mars 1986) voir : https://fr.wikipedia.org/wiki/Christian_Nucci
Et voir https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Pierre_Cot

développement a continué d'exister, il n'a jamais été mis en œuvre avec l'intensité et la cohérence que nous avons initialement envisagées. Ces expériences, entre espoirs, initiatives concrètes et limites structurelles, ont profondément marqué ma compréhension des relations internationales et des politiques de transport dans un cadre de coopération.

PLANIFICATION⁴⁵.. ET LA DÉCENTRALISATION

Patrice : De mémoire ce fût surtout pour l'OEST une des grandes affaires ! Christian, tu sauras mieux que moi décrire tout ça.

Christian : A l'OEST, ton retour de la DTT a été accueilli avec beaucoup d'enthousiasme. Nous étions toujours dans une stratégie un peu de « forteresse assiégée », en quelque sorte. Et, par les contacts que tu avais eus, notamment avec le cabinet, Rol Tanguy, puis étant donné ton histoire dans la maison SAEI et SAEP, cela nous permettait d'en attendre un renforcement conséquent pour encadrer les nouvelles générations qui avaient rejoint le service.

⁴⁵ 9e plan de développement économique, social et culturel (1984-1988), il a fallu auparavant faire le plan intérimaire...

En effet notre environnement n'était pas ouvertement hostile, mais nous avons pris l'habitude de nous exprimer assez librement, et nous ne nous en privions pas, tout en faisant suffisamment attention pour ne pas être taxés d'opinions biaisées par rapport à des options politiques. De fait nous formions une équipe solidaire et nous avec des appuis extérieurs du ministère, dans la profession, les régions avec des contacts internationaux qui se multipliaient, auprès de la CEE, de la CEMT des pays voisins, Il y avait là un réglage que nous avons atteint en quelque sorte, au sein du SAEP et auquel tu as beaucoup contribué, sans critique sur la qualité de notre travail. Cela a permis de nous affirmer par notre compétence. Pour nous, c'était donc une très bonne affaire sur le plan interne du SAEP, dans la mesure où cela nous a aussi permis de consolider considérablement la structuration du service mise en place, avec un programme ambitieux. Tout cela a permis de préparer le terrain pour ce qui allait être l'administration de mission que nous avons si longtemps attendu, à savoir la création de l'OEST.

Jusqu'à fin 1982, la direction du SAEP était exercée par Emile Quinet, ayant constitué un petit comité de conseillers auquel j'avais été associé dès 1979, surtout pour les questions internationales et maritimes.

Patrice : Un petit mot sur Emile Quinet. Je n'ai pas eu de mauvais rapports avec lui. Au contraire. Il m'a

même associé pour écrire un livre collectif dirigé par lui à deux reprises, l'un tournait autour du projet de LOTI⁴⁶, et visait à problématiser les transports, l'autre fût entrepris autour d'un colloque sur la demande de transport⁴⁷. Mais sur le fond, je crois qu'on ne se comprenait pas. Outre que j'avais un comportement ou un caractère certainement plus « carré » que lui, et une formation largement plus pluridisciplinaire, il me trouvait « dispersé ». Cela heurtait peut-être sa vision peu pluraliste de l'économie par exemple. Je crois que le mot « concret » ou « pratique » avait de sens totalement différent pour lui et moi. Mais je n'ai jamais eu à m'en plaindre.

Christian : Durant toute la période d'attente, avec Mermaz, puis avec la mise en place de la DAEFA, la direction du SAEP était désorientée, peu informée, et assez délaissée par les ingénieurs des Ponts et Chaussées, sans que, de mémoire, des missions particulières importantes ne lui ait été confiée après l'élection de Mitterrand. Pour ma part tout en travaillant sur les questions de chaînes logistiques et de modélisation au SAEP, je me suis rapproché de Roger Marche et commençait à m'investir dans des

⁴⁶ <https://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/document.html?id=Temis-0000800&requestId=4&number=1>

⁴⁷ <https://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/document.html?id=Temis-0031634&requestId=4&number=2>

premiers contacts avec la CEMT, parfois sollicité par Marcel Assoun pour la commission transports. Dans la suite de l'animation du groupe sur les Auxiliaires de transport, je développais aussi des contacts avec des organismes professionnels et les CCI ainsi qu'avec le CRET qui était s'investissait en matière de logistique (Professeurs Lengrand et L'Huilier). J'intervenais à plusieurs reprises au Mexique où j'ai même retrouvé l'Huilier. C'est aussi, je pense, à cette période que j'ai rencontré un « économiste prometteur » sur les conseils de Arthur De Wahle, travaillant avec Alain Rathery à la CEMT.

On m'a alors proposé en Janvier 1983 de prendre la direction du SAEP, avec pour titre « chargé » du SAEP au sein de la DAEFA, une nouvelle structure horizontale se mettant en place. Il y avait sans doute peu de candidats, notamment en raison de l'absence de poste budgétaire correspondant. Je ne peux que supputer les raisons qui ont poussé à cette désignation, qui ont dû être de différents ordres : le fait que j'acceptais cette responsabilité sans poste budgétaire associé, et donc sur « motivation », que j'étais un ancien du SAEP/SAEI et donc connaissait un service réputé difficile à maîtriser, et que j'étais sans doute bien vu de certains membres du cabinet, dont Chantal Barbieux. J'aimerais penser que certains craignaient me voir partir sur des questions transport dans un autre cadre, celui du maritime, de la recherche, ou bien de la coopération. Mais je n'en suis pas sûr du tout.

L'organisation matérielle elle-même était révélatrice : le directeur n'avait pas osé occuper le bureau du chef du SAEP situé au dernier étage de l'immeuble avec terrasse. Il avait préféré s'installer à l'étage inférieur, essayant dans un premier temps de réquisitionner la grande salle de réunion du SAEI, célèbre⁴⁸ pour ses séances enflammées de militants, et avait dû renoncer à cette position de repli devant les protestations du personnel, pour finir dans un aménagement de la salle de documentation.

A la demande du cabinet sans doute et par inclination personnelle, Noël Guibert s'est intéressé aux questions de calcul économique, pour préparer les décrets d'application de la LOTI, cherchant à s'appuyer sur les compétences du SAEP.

Pour ma part je m'attachais à mettre en place une nouvelle structure interne, en repoussant toute ingérence et s'efforçant d'être le plus indépendant possible.

Cette période coïncide également avec le lancement du neuvième Plan, marqué par une séparation entre les travaux menés dans ce cadre, où les socialistes étaient actifs et ceux de la commission Kahn, fonctionnant de manière plus fermée.

La présidence du neuvième Plan a été confiée à Gaston Bessay, jeune syndicaliste CFDT ayant une

⁴⁸ La fameuse salle 314 !!

expérience au conseil d'administration de la SNCF. J'y ai été particulièrement impliqué sur les questions de modélisation du transport de marchandises, tandis que la SNCF conservait une forte maîtrise des dossiers voyageurs, notamment autour des projets TGV.

Les débats sur les marchandises furent particulièrement révélateurs. La SNCF tenta d'imposer un taux de croissance du PIB, ce qui nous parut inacceptable. Il s'agissait en réalité de fixer le potentiel transportable de manière à préserver une part modale acceptable pour le rail, un raisonnement inversé. Nous avons refusé cette approche, en rappelant que le cadrage macroéconomique relevait de la planification globale et du SAEP. Un second affrontement est intervenu autour d'une équation proposée par la SNCF, reliant la croissance du transport à celle du PIB diminuée de 2 %. Cette relation, bien que statistiquement défendable, reposait sur des bases fragiles. Nous avons alors opposé une méthode plus rigoureuse : analyse sectorielle approfondie et concertation avec les opérateurs. C'est surtout l'introduction du transport international comme variable distincte qui a été déterminante. Si le potentiel terrestre connaissait une légère baisse, celle-ci était compensée par la croissance rapide des échanges internationaux, phénomène majeur de la fin des années 1980. Grâce à cette approche, nous avons pu emporter la

décision avec un dossier solide, dont les conclusions n'ont pas été démenties par la suite.

Ces épisodes illustrent les tensions propres aux exercices de planification et de modélisation, auxquelles s'ajoutaient des débats récurrents sur les plates-formes, qu'il fallait sans cesse recentrer en fonction des conditions réelles de compétitivité des transports.

Patrice : Pendant la période Fiterman cependant je me suis bien rendu compte que le Cabinet cherchait à minimiser le rôle du Plan et de sa préparation. Finalement ils n'avaient guère d'influence directe dans les commissions du plan, que nous contrôlions à travers Marcel Assoun, Gaston Bessay, et toi⁴⁹. La période nous a permis à l'OEST de piloter les travaux de prévision, d'animer les débats sur la logistique et l'organisation des transports, et jusqu'à ce débat – un peu surréaliste – sur les « plateformes régionales », qui, soutenues par les Chambres de Commerce, étaient travesties en outils autoritaires de répartition de trafic par certains. On a même vu plus tard le PC imputer indirectement au PS cette volonté en faisant mine de nous croire à l'origine des fameux ERGO (établissements publics chargés de gérer le fret) promus en secret (mal gardé) par la

⁴⁹ Voir le rapport : <https://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/document.html?id=Temis-0010434&requestId=6&number=13>

commission Kahn, à notre grand désespoir. Le billard à trois ou quatre bandes ! La relecture du rapport du IXème plan pour le fret est de ce point de vue révélateur, et singulièrement celle des notes des organisations syndicales et patronales.

Le Plan, donc, était manifestement délaissé, voire combattu à mon sens par le Cabinet Fiterman. Les choses furent différentes dès lors qu'on devait rentrer dans la mise en œuvre. Christian racontera la façon dont on obtint, et dota les Programmes Prioritaires d'Exécution dont, de mémoire, le cabinet Fiterman ne voulait pas.

L'autre grande affaire allait être la décentralisation. Projet majeur du candidat Mitterrand et de Gaston Deferre, il impliquait une transformation majeure de l'appareil du ministère de l'Équipement avec son réseau de directions départementales et régionales. Le corps des ponts – et je pense Serge Vallemont – y étaient opposés, le PC, ce me semble, aussi. Et les conséquences sur la SNCF allaient être majeures. Parallèlement une sorte de bras de fer allait s'engager entre l'OEST et la Direction des Transports Terrestres (DTT) : l'enjeu était celui de l'animation des « économistes régionaux des transports » dont les postes étaient inscrits au budget de la DTT, mais qui, au sein des directions régionales, étaient les correspondants et les homologues naturels de l'OEST. Je pus pacifier cette question en étant chargé à la DTT, le temps que j'y suis resté, précisément des

économistes régionaux !! Ce fût possible grâce à la complicité du directeur adjoint auprès de Pierre Perrod : Patrice Leroy⁵⁰. J'avais au sein de la DTT bénéficié d'un cercle restreint de collègues dont les convictions et l'envie de bien faire permettait d'avancer. Citons ici Paul Fredj⁵¹, Anne Cuneo⁵², Catherine Chartrain⁵³, qui par-delà des options politiques variables essayaient d'avancer dans le sens voulu par le gouvernement. L'administration de son côté était parfois douée d'une grande inertie, à l'exception de quelques non-titulaires qui travaillaient avec énergie (à la batellerie et aux transports combinés). J'avais aussi des relais utiles dans nos « démembrements » comme le centre de productivité des transports (CPT).

⁵⁰ Ancien élève de l'ENA, administrateur civil, haut fonctionnaire de l'État au ministère des Transports (notamment à la direction des transports terrestres), il entra ensuite à la SNCF et y fit une carrière de cadre dirigeant. Tout d'abord en tant que directeur de cabinet du président de la SNCF puis de directeur de la région de Paris-Est et de directeur du développement des gares.

⁵¹ Agent contractuel !!

⁵² Venant du groupe Renault

⁵³ Agent contractuel, a travaillé aussi au SAEI

Christian : Un autre sujet important, et non des moindres, reflète bien cette forme de guerre larvée qui existait entre les directions générales du ministère en particulier la direction des affaires générales, et le SAEP. Puis ce qui sera l'OEST (voir plus bas). Il s'agit d'une affaire qui a couvé longtemps : la mise en cause de notre système informatique.

Patrice : Il faut rappeler ici qu'on avait plusieurs niveaux d'informatique. La grosse informatique – à l'époque on avait « des droits de tirage » (une sorte d'argent fictif) sur le matériel IBM du Service d'Études Techniques des Routes et Autoroutes (SETRA)⁵⁴ – qui permettait de gérer les grosses bases de données comme SITRAM et de faire assez vite de l'emploi partagé⁵⁵. Nous avions une liaison spécialisée télécom directe avec le SETRA. L'informatique dite « Mini », en réalité des systèmes encore lourds qui étaient dans nos murs pour gérer nos enquêtes d'entreprises, et des outils archaïques dès leur introduction pour les secrétariats imposés

⁵⁴ Qui basculera ensuite vers l'INRETS

⁵⁵ On connectait des terminaux, (en fait un clavier avec une imprimante et parfois un lecteur de bandes perforées) à un gros ordinateur distant, souvent via une ligne spécialisée « Transpac » : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Transpac>

par la direction des affaires générales et financières (DAEFA. Enfin on développa la micro-informatique, d'abord avec quelques outils du constructeur Tektronik, puis les premiers Macintosh d'Apple, que nous avons diffusé rapidement dans le service.

Il faut bien comprendre qu'avant l'introduction de la micro-informatique des Macintosh, le processus de production des études combinait un travail à « la main » et sur ordinateur (cartes perforées puis terminaux en emploi partagé), la réalisation de dessins à la main (nous avions deux dessinateurs à plein temps), et un travail de secrétariat classique (dactylographie). Et enfin la photocopie. Dans le cas de documents imprimés, on ajoutait à ce processus – dans le cas le plus complexe – la réalisation d'un document dactylographié (corrigé plusieurs fois avec du « blanc » (Tippex)), puis la composition du document à l'imprimerie nationale. Les gains de productivité réels pour nous de l'introduction du Macintosh étaient alors considérables. Ils furent augmentés aussi lors de l'apparition du minitel (consultation de données à distance). Pour information, certains au SAEI étaient déjà en train d'expérimenter des connexions avec les USA avec ce qui deviendra les « e-mails⁵⁶ ».

⁵⁶ <https://www.dolist.com/blog/strategie-email-digitale/histoire-de-email-evolution-et-dates-cles/>

Christian : Notre choix, ce système, avaient été à l'origine de gains de productivité significatifs et d'une efficacité remarquable. Mais il était critiqué, au motif qu'il ne répondait pas à ce que l'administration entendait mettre en place en matière de normalisation des équipements informatiques du ministère.

Patrice : Oui ils avaient banni les Apple au profit des PC Goupil – qui nous furent aussi utiles -, ce qui n'empêcha pas Pierre Mayet, plus tard, de nous demander comme un service la maintenance de ses Macintosh au Conseil Général des Ponts et Chaussées...

Christian : Nous avons été très vivement critiqués sur nos choix, malgré des démonstrations qui ne laissaient guère de doute sur les performances du système.

Patrice : On faisait même des démonstrations sur le stand ministériel au Salon International des Transports et de la Logistique (SITL) dont la création est due à Daniel Dagallier⁵⁷ à Paris.

Christian : À plusieurs reprises, je crois même à deux ou trois réunions avec le directeur de cabinet, il nous a été demandé de nous aligner sur les normes ministérielles.

⁵⁷ <https://supplychainmagazine.fr/nl/2025/fine-lame-de-la-logistique-daniel-dagallier-nous-a-quitte/>

Patrice : Tu te rappelles peut-être qu'on avait aussi été mis à contribution pour expédier au Nicaragua des Macintosh avec l'aide de Renault !! Surréaliste !!

Christian : Notre système reposait en effet sur des micro-ordinateurs de type Apple, qui avaient permis une appropriation rapide par l'ensemble des utilisateurs, aussi bien les secrétaires que les chargés d'études. Ces équipements avaient été progressivement interconnectés entre eux, puis reliés à une salle de mini-ordinateurs installée au premier étage, réfrigérée, au moyen de câbles. Le ministère évoquait alors les « immeubles intelligents » de demain, dont la figure emblématique devait être la Grande Arche de La Défense, présentée comme un symbole de modernité. En réalité, notre petit immeuble de la rue Brillat-Savarin constituait déjà, à sa manière, un immeuble intelligent. Nous avions en effet relié les ordinateurs entre eux ainsi que les imprimantes, sur plusieurs niveaux, du premier au sixième étage. Pour cela, il avait fallu percer de très petits passages entre les étages afin de faire circuler les câbles. Ces travaux avaient été réalisés par les équipes elles-mêmes. Il ne s'agissait évidemment pas d'altérer un bâtiment prestigieux : l'immeuble était des plus simples, et en aucun cas sa structure n'a été affectée par ces aménagements.

Patrice : A vrai dire on avait quelques jolies guirlandes de fils dans les escaliers...mais ça marchait !!

Christian : Ce dispositif faisait de ce petit bâtiment le premier « immeuble intelligent » du ministère des Transports, bien avant que les projets plus ambitieux, comme celui de la Grande Arche, ne deviennent réellement opérationnels — ce qui, en pratique, a pris beaucoup de temps. Plus largement, l'informatisation du ministère a accusé plusieurs années de retard par rapport à ce qui avait été réalisé dans notre service. Notre système a ainsi constitué une contribution décisive aux gains de productivité et à la qualité des productions du SAEP puis de L'OEST. Cette expérience mérite d'être rappelée. Sans demander de moyens particuliers, et en s'appuyant uniquement sur les gains de productivité obtenus, nous avons réussi à mettre en place un système particulièrement efficace.

Patrice : Il faut savoir que, même encore onéreux comparativement aux appareils actuels, les micro-ordinateurs étaient accessibles à la fois pour le matériel proprement dit et les logiciels. Ce qui n'était pas le cas de la mini-informatique alors très coûteuse, et bien sûr de la « grosse » informatique. Et nous savions que les performances et les capacités de la « micro » croissaient de manière exponentielle. Très vite des méthodes existantes de traitement de données paraissaient obsolètes et très coûteuses. Cela ouvrait aussi de nouvelles formes de travail, et permettait « aux études » de mieux s'emparer des statistiques (et non seulement des publications statistiques). Un changement majeur !!

Christian : Et pourtant, cela nous a rapidement valu l'hostilité d'une partie de l'administration. Cette opposition s'est d'abord manifestée de manière larvée, notamment à travers l'intervention d'un certain Vivron, qui se présentait comme un spécialiste du domaine, ce qui était loin d'être le cas au regard des compétences que nous avons développées en interne, en particulier avec Georges Malamoud et d'autres collègues passionnés de micro-informatique, qu'ils soient utilisateurs avancés ou concepteurs. Par la suite, cette tension s'est transformée en une opposition plus ouverte, notamment de la part de la direction des affaires générales, y compris après la disparition de la DAEFA. Cet épisode est révélateur des difficultés que l'on peut rencontrer lorsque l'on tente de faire fonctionner une administration de manière différente de celle qui est promue par les structures centrales. Je ne nie pas l'intérêt d'une normalisation des systèmes informatiques à l'échelle d'un ministère. Mais, dans ce cas précis, il fallait reconnaître que notre solution, en termes de rapidité et de productivité, était particulièrement adaptée. Elle a, à mon sens, conditionné de manière décisive le succès du service, ce qui justifiait pleinement les choix qui avaient été faits. Ils ont été amortis en 2/3 ans !

LES SOCIALISTES AUX TRANSPORTS

Avec les ministres socialistes

L'ARTICULATION MINISTRE-SECRÉTAIRE D'ÉTAT

Patrice : Ma nomination au cabinet de Jean Auroux comme conseiller technique allait intervenir un petit moment après celle des autres membres du cabinet. Je n'ai jamais su pourquoi. En revanche, ma nomination fût bien accueillie dans la presse professionnelle, et singulièrement Elie Ledu (lettre confidentielle des Transports) qui appréciait ma « compétence ».)^[64] Il reste qu'il faut bien voir que le secrétariat d'État aux Transports, confié à Jean Auroux^[65] - de juillet 1984 à septembre 1985 - n'est pas de « plein exercice ». Autrement dit, pendant cette période il faut « composer » avec le ministre de l'Urbanisme, du Logement et des Transports – Paul Quilès - auprès duquel il est nommé. Il sera ensuite ministre de l'Urbanisme, des Transports et du Logement, jusqu'en mars 1986, à la suite de l'affaire Hernu (remplacé alors par Paul Quilès). Je connus la même organisation alors puisque, demeurant

conseiller de Jean Auroux, j'aurai la fonction de Directeur de Cabinet de Charles Josselin^[66], secrétaire d'État aux transports. Ce type d'organisation – chérie semble-t-il par les Présidents – me semble une ineptie, un facteur de conflit et de « coûts de transactions », sans compter qu'elle ouvre aux administrations centrales comme aux professionnels l'opportunité de jouer les ministres l'un contre l'autre. Mais on s'obstine sans jamais en faire le bilan objectif.

PATRICE AU CABINET

Patrice : J'avais plusieurs domaines de compétences au cabinet de Jean Auroux, que j'ai conservés chez Josselin en sus de ma fonction de directeur de Cabinet (ce qui me permis d'avoir trois secrétaires que j'avais poussé à s'autogérer). Le cabinet de Jean Auroux fonctionnait dans une ambiance saine et assez joyeuse. Même les « oppositions » de style étaient à l'origine de rigolades. Les réunions de cabinet du mercredi matin étaient centrées sur l'agenda, puis le Ministre venait nous raconter le conseil des ministres.

Il est utile d'en décrire quelques éléments concernant mes domaines de compétence. J'avais en

réalité plusieurs gros dossiers : celui des textes d'application de la LOTI (transport routier et commission de transport), celui de la batellerie, puis des suites de l'affaire Delesalle, le développement du transport combiné rail-route, et la question de la politique de la SNCF en matière de fret. Et tout ceci fût naturellement impacté par l'arrêt de carence de la cour de justice de l'UE⁵⁸. Ce fût un évènement majeur mais dont l'effet fût progressif !! Mais l'actualité souvent gouverne.

HENDAYE

Patrice : En effet, peu après mon arrivée (où j'ai exposé à Jean Auroux mes thèses sur le secteur dont il voulait me confier la charge) intervient un nouveau barrage routier à Hendaye, à la suite de tirs contre des camions français par l'ETA au Pays basque espagnol⁵⁹. Je me souviens être parti très vite à Hendaye fin septembre 1984, et j'ai découvert à cette occasion ce qu'était la vie d'un sous-préfet – ancien policier – dans cette région. Pour la première fois de ma vie, et la seule, j'ai déjeuné avec un

⁵⁸ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX:61983CJ0013>

⁵⁹ J'ai discuté sur place avec les pauvres routiers traumatisés par de véritables embuscades. La seule vue de leurs camions en disait long !! Je ne sais comment on a évité un drame !

groupe de commandants de CRS se racontant les « performances » de leurs compagnies face à des manifestants. Épique et instructif ! J'ai donc, avec l'aide d'un commissaire de la PAF⁶⁰, organisé une rencontre avec les routiers puis une négociation avec eux avec les autorités espagnoles à San Sébastien. Une préfecture comme assiégée, sacs de sables devant le bâtiment. Des réunions passionnantes et tendues où on finit par trouver une solution pour assurer la sécurité de camionneurs qui se faisaient régulièrement tirer dessus. L'une des questions posées était celle de la police qui serait chargée de la sécurité, entre la garde civile et les forces basques (bérets rouges), et des points d'embuscade à surveiller. L'une des mesures qui nous concernait et qu'il a fallu imposer à notre direction de la circulation et de la sécurité routière consista à autoriser nos camions à rouler avec des phares blancs !! Heureusement que Jean Auroux, à Paris, fit ce qu'il fallut pour régler de détail « urticant » pour notre bureaucratie. Le problème étant que les routiers demandaient à ne pas être obligés de changer de lampes à la frontière... On croyait rêver !! Dans la nuit, à notre retour, on commença à monter des dossiers d'indemnisation – avec nos jeunes agents locaux présents sur le terrain - et je finis par dire à la presse – coup de poker – que les choses seraient

⁶⁰ Le Commissaire Joël Cathala, que le ministre remercia chaudement à ma demande.

réglées le lendemain. Je me souviens parfaitement de cette nuit-là, où la délégation eut tout le mal du monde à se faire entendre par les routiers échauffés restés à nous attendre à Hendaye (Biratou). Je repartais confiant le lendemain matin pour le Ministère.

Patrice : Je n'ai pas parlé ici des locaux. Le ministre, traditionnellement s'installe à l'Hôtel de Roquelaure⁶¹, où, s'ils sont deux, se pose le problème de leur cohabitation. Certains étant relégués – ce qui ne fût pas notre cas – dans le petit hôtel de l'impasse Valmy. Il peut y avoir alors une bataille intense entre cabinets pour la répartition des bureaux, et parfois aussi pour l'occupation des appartements du Ministre. J'avoue en avoir été choqué. Plus tard. – mais ça dura peu de temps finalement – après 1989 – certains ministres s'installèrent à l'Arche de la Défense, puis y firent s'installer leurs services (à l'exception notoire de l'aviation civile) ou bien à côté. Mais l'éloignement conduisit ceux-ci à revenir au cœur du quartier de Matignon et des autres ministères. Mais le mal était fait. L'administration, elle resterait à la défense pour une bonne part. La qualité de l'installation Hôtel de Roquelaure n'était pas optimale, mais nous bénéficions sans doute d'un site prestigieux avec d'agréables jardins. Charles Josselin tint absolument

⁶¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Hôtel_de_Roquelaure

à s'autonomiser de Jean Auroux en nous faisant nous déplacer dans les locaux qui étaient ceux de l'ancien ministère de la reconstruction à côté de la maison de la radio, où nous disposions d'un bâtiment destiné à accueillir un ministre et son cabinet. Je n'ai jamais eu de ma vie (j'étais alors directeur de cabinet) un aussi grand bureau !! Ce qui, je peux l'assurer ne donne pas plus de pouvoir !! Mais ça fait sans doute plus sérieux aux yeux des impressionnables. Cette localisation m'a permis un jour de donner rendez-vous à des bateliers qui sont venus garer leur bateau, sur la Seine, en face de mon bureau !! J'aimais voir les gens « chez-eux ».

LES DÉCRETS D'APPLICATION ET AUTRES DOSSIERS ROUTIERS

Patrice : La bataille des décrets pouvait simple à mener. En gros il fallait obtenir un consensus pour supprimer tout contingentement routier, ce qui me semblait possible. Ce premier objectif correspondait à une tâche que je m'étais fixée comme prioritaire. Les grandes entreprises y adhéraient parce qu'elles avaient compris que le système des licences créait des rentes et empêchait la croissance interne. Les toutes petites y voyaient un moyen d'exister sans devoir se soumettre au pouvoir des détenteurs de licences, et donc de se développer. Mais il fallait convaincre les PME qui pensaient perdre la valeur de leur fonds de commerce et donc leur retraite future.

Des professionnels comme Jean Claude Berthod^[67] – alors très influent dirigeant de Danzas – poussait dans le même sens et me soutenait. Mais les discussions s'éternisaient, et je dois dire que j'avais le sentiment que Pierre Debeuscher, qui était toujours chef du service des transports routiers jouait la montre. Plusieurs fois Jean Auroux s'irrita du temps perdu. Et pour l'anecdote j'obtins sans problème la signature du décret en « contreseing simultané^[68] » qui sortit au journal Officiel le lundi après la défaite de la gauche aux législatives de 1986^[69]. Et tout cela n'a été possible que par la mobilisation du directeur de cabinet du premier ministre, Louis Schweitzer^[70], qui donna l'ordre aux ministres de signer ce qui ne devait être qu'une formalité !! L'obstruction des cabinets des autres ministères, et singulièrement de l'économie et des finances était manifeste. Il n'empêche qu'il fallut ensuite rappeler à plusieurs reprises que le « décontingement » du transport routier était dû à la gauche et non à la droite, qui, d'ailleurs freina des quatre fers sa mise en œuvre, une fois arrivé au pouvoir. Le 19 mars un télex fut envoyé à tous les préfets, plusieurs dispositions étant d'application immédiate. L'autre décret sorti simultanément reçut un accueil beaucoup plus radical. Il fût abrogé prestement par la nouvelle majorité, en raison d'une disposition qui mettait en place des garanties financières pour l'exercice de la profession de commissionnaire.

Ce caractère compliqué des rapports avec les finances n'était pas limité à ce dossier. Nous le savions. Mais je n'en comprenais pas le sens. Il faut dire que le rapport aux transports est largement dominé par l'idée qu'on y vit dans un secteur archaïque et conflictuel. Pour Matignon c'est donc un danger – ce que Louis Schweitzer ne se fit pas prier pour me le rappeler – et pour les finances, une ligne de dépense particulariste à contenir.

La question tarifaire était également posée. Ma « thèse » était que le secteur habitué à un système de régulation pesant ne devait pas être simultanément débarrassé des contraintes tarifaires et contingentaires. J'imaginais, pour une période de transition, un système tarifaire dit de traction garantissant un prix minimal au véhicule.km pour les semi-remorques. Ce système, qui perdure encore dans un pays comme l'Italie, me semblait à l'époque nécessaire. Pour autant les professionnels et singulièrement le Comité National Routier ne le souhaitaient pas et proposaient une Tarification Obligatoire Simplifiée. Du coup le texte que nous finirent par accepter – celui du Comité National Routier – n'eut pas une longue vie, le gouvernement de cohabitation instaura une Tarification de référence dans un climat dit de liberté des prix (ordonnance Balladur). Les prix s'écroulèrent logiquement, mais aussi pour d'autres raisons sous le gouvernement Chirac^[71].

Il faut sans doute rappeler - pour être honnêtes - d'où nous venions. L'idée que la Tarification Obligatoire était en voie de démantèlement et de contournement était acquise par la profession et par la gauche dans son ensemble en 1981. L'objectif affiché du ministre – et approuvé en conseil des ministres était bien de faire marche arrière. Mais je savais que la structure tarifaire, calquée sur la tarification ferroviaire encore largement alors « ad valorem », était stupide et condamnée. Pour autant le discours dominant propagé par le cabinet et auquel nous n'étions pas opposés était celui de l'existence – dommageable - d'une « sous-tarification des transports ». Pour le Parti communiste l'explication de cet état de fait résidait dans des distorsions sociales entre modes, et une « surcapacité de transport ». Celle-ci, constitutive du transport (qui ne se stocke pas !) était également reliée dans leur esprit, plus ou moins à la profession routière...et à la tarification insuffisante de l'usage des infrastructures^[72]. Cette conception allait nécessairement évoluer au cours des diverses concertations dans la profession et au cours des travaux du Plan. Mais je crois que le cabinet y tenait mordicus.

LA BATELLERIE

Patrice : Les problèmes de la batellerie étaient marqués à la fois par l'affaire Delesalle (voir plus

haut) la question des retraites, et la question de fond de l'organisation du marché.

Pour ce qui est du marché, le système mis en place et encouragé par le ministre précédent organisait - ou maintenait - des marchés protégés, le transport de céréales sur la Seine étant de fait réservé aux seuls artisans bateliers, excluant les compagnies exploitant des convois poussés beaucoup plus productifs. Ce système condamnait le fluvial concurrencé par le chemin de fer, et éventuellement la route. Au surplus, la profession était organisée grossièrement selon des modalités datant de Vichy⁶², L'office National de la Navigation ayant de droit un droit de réquisition permanente, et adoubant pratiquement les contrats de transport fluvial.

En outre, les bateliers obtenaient leurs contrats au voyage « au tour de rôle » (bureaux d'affrètement) conquête » historique liée à l'apparition des bateaux à moteur – repris dans la réglementation de 1934-.

Les conflits majeurs qui se déroulèrent tournèrent essentiellement autour de deux questions : la possibilité pour les compagnies (donc employant des salariés) d'accéder au marché céréalier, et celle du plan de départ à la retraite. Cet arrière-plan se trouva plongé dans une situation critique avec l'écroulement des trafics de charbon en 1984-1985.

⁶² Décret du 22 mars 1941 !!

J'alertais le Ministre le 6 février 1985, avec un plan établi avec les services.

On connut avec les bateliers des conflits durs et longs – donc à des grèves et interruptions de trafic, donnant lieu aussi bien à des manifestations, des blocages de voies navigables, des coups de mains et des dégradations. On vit apparaître en particulier un Comité Révolutionnaire d'Action Batelier – dont les services connaissaient la composition, mais semble-t-il pas bien les services de police. Tout ceci se termina finalement par une capitulation du Ministère, la profession suppliant qu'on débloque les barrages fluviaux en cédant aux artisans bateliers. Ce jour-là, j'avoue que la décision politique de Charles Josselin - de mémoire lors d'une rencontre avec Jacques Trorial⁶³, président alors du Comité des Armateurs Fluviaux, me gêna surtout par la promesse de levée des poursuites contre ceux qui étaient coupables de dégradations, et l'abandon de la réforme des pratiques à défaut du système. Mais il était clair que la situation était devenue explosive.

⁶³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Jacques_Trorial. Je garde de Jacques Trorial le souvenir d'un homme honnête et compétent, mobilisé pour soutenir les causes qu'il représente, et attaché manifestement à l'intérêt national. J'ai eu à le croiser aussi bien dans mes fonctions au cabinet qu'auparavant à l'OEST ou au SAEP. Son implication dans les questions de formation (AFT-IFTIM) a permis d'œuvrer globalement dans le sens d'un renforcement de la formation dans le transport. Jacques Trorial trusta pendant longtemps des postes importants et diversifiés dans la profession,

La question des retraites était bien plus simple. En fait nous avons négocié avec les bateliers un dispositif permettant aux vieux bateliers de se retirer et de bénéficier d'une retraite attractive accompagnée de ce qu'on appelle une prime au déchirage de la flotte vétuste. De mémoire on se rendit compte que l'effet du dispositif négocié allait être faible, et les bateliers y renoncer en raison de l'écart moyen d'âge entre les époux artisans bateliers. En gros il fallait attendre que les épouses aient 60 ans pour que les époux acceptent de partir. Nous ne parvînmes pas à convaincre les finances de la nécessité de concéder un départ anticipé des épouses. Et la réponse des bateliers fut une grève dure. Il faut savoir ici que les artisans effectuent peu de contrats de transport par an, et que par conséquent des semaines de grèves ne leur sont nullement dramatiques. Bien sûr, in fine, nous obtinrent un arbitrage en notre faveur, mais il fallut une fois encore batailler et obtenir le soutien de Matignon. Du temps perdu, et une image déplorable du pouvoir transmise.

ARIANE

Patrice : les grèves batelières eurent pour effet de nous obliger à organiser le transport d'éléments de la fusée Ariane par route et un convoi très exceptionnel. Ce que nous fîmes. On mesure à cette

occasion la capacité d'organisation et d'action de l'appareil d'État

LE CONTRAT DE PLAN SNCF

Patrice : le souvenir que j'ai de la négociation du contrat est celui d'un dialogue de sourds dans lequel l'État n'ose nullement imposer à sa compagnie ferroviaire les termes du contrat qui les lient. J'avais bien essayé de convaincre autour de moi – et singulièrement Jean Auroux de l'importance du groupe SNCF en le faisant déjeuner avec Rodolphe Lambert – ancien patron de Renault aux Etats-Unis - alors Président de Calberson⁶⁴, successeur du patron historique, Guy Crescent⁶⁵. Ce déjeuner n'a eu aucune suite.

J'ai conservé les différentes notes relatives au contrat, et les copies de certains aller-retours entre la SNCF et nous (Jean-Claude Giblin s'occupant du dossier au Cabinet, il s'occupa, de mémoire, après des questions aériennes). Elles témoignent d'une

⁶⁴ <https://francearchives.gouv.fr/fr/findingaid/54bd974d9f0e9e40ccc1ecc915245e7570bb57bd>

⁶⁵ https://fr.wikipedia.org/wiki/Guy_Crescent

réelle impossibilité pour notre cabinet d'infléchir sérieusement la stratégie de l'entreprise.

LE TUNNEL SOUS LA MANCHE⁶⁶

Patrice : C'est drôle, j'allais oublier le tunnel sous la manche, mais paradoxalement, pour moi, à l'époque chargé du transport routier, du fluvial et du combiné, je n'étais au courant des travaux, mais surtout des négociations que lors des réunions de cabinet du mercredi matin, quand Catherine Delmas Comolli⁶⁷, qui pilotait le dossier au cabinet. Elle nous comptait par le menu les relations – parfois complexes – avec le Royaume Uni et son secrétaire d'État aux transports Nicholas Ridley. Je m'entendais bien avec Catherine, qui avait cumulé des formations de haut niveau (Agrégation Mathématique, Sciences-Po, Ensaе, Ena) avant d'être nommée à l'aviation civile, et d'arriver au cabinet chargée du secteur international. Je ne sais comment elle était arrivée au cabinet. Ce qui me frappa très vite la concernant, c'est qu'elle faisait partie de ce réseau d'énarques,

⁶⁶ *L'accord de concession du tunnel sous la Manche est un traité concernant le tunnel sous la Manche, signé à Paris le 14 mars 1986, un mois après le traité de Cantorbéry*

⁶⁷ https://fr.wikipedia.org/wiki/Catherine_Delmas-Comolli

dont son mari⁶⁸ n'était pas le moindre, qui tenait les manettes aussi bien à Matignon qu'aux finances. Je m'entretenais souvent avec elle des questions touchant mon domaine, essentiellement le routier, et essayais avec Pierre Perrod de lui faire comprendre les enjeux économiques, industriels et humains qui parfois nous semblaient lui échapper. Je veux parler ici des conditions de travail ou des poids et dimensions... La tâche était parfois rude. Mais sur le tunnel, je dois avouer que les informations n'arrivaient pas jusqu'à moi. Et encore moins quand j'étais directeur de cabinet de Charles Josselin. Les aspects relatifs aux perspectives de trafic, de report comme d'induction m'étaient donc inconnus. Je les ai découvert par la suite, et en ai été parfois atterré ! J'ai essentiellement assisté à la réunion majeure quasi finale – la décision finale appartenant manifestement à Mitterrand et Thatcher – où Ridley et Auroux jouèrent finement, pour déboucher sur le tunnel ferroviaire retenu en éliminant le projet routier (soutenu par les français) et le projet « Sherwood » préconisé par les anglais, au prix de ce qui me semblait une comédie cousue de fil blanc. Jean Auroux expliqua plus tard qu'il avait convaincu François Mitterrand de la validité du choix final.

⁶⁸ Jean Dominique Comolli. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Dominique_Comolli`](https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Dominique_Comolli)

On voyait bien – dans cette réunion - les différences d’approche des choix publics d’alors, les anglais faisant confiance à la « city » et les français arguant des retombées macro-économiques. Mais ce sont à peu près les seuls souvenirs de l’époque. Sans doute m’en as-tu parlé une fois ou deux. En matière d’éclairage des choix – au niveau où se situait la réunion – je dois confesser que c’était pauvre, et peu critique.

Tunnel sous la Manche : Concernant le tunnel sous la Manche, je n’ai eu qu’une vision de l’extérieur avec une première phase dont une expertise était confiée à l’INRETS, réalisée par Roger Marche alors que j’étais encore qui m’y a associé alors que j’étais au SAEF ou SAEI, pour des questions de modélisation du transport de marchandises. Pour autant que je me rappelle il y avait des données de flux issues de différentes sources, y compris d’enquêtes anglaises qu’il fallait y compris harmoniser et une analyse de projections par grands secteurs. Donc une base pas assez conséquente mais dont je ne suis pas sûr qu’elle ait été utilisée par la suite. Ce que je voyais aussi est qu’au sein du ministère l’opération a été ensuite dirigée par le Ministère du transport, à la sous-direction du transport ferroviaire, les échanges étant pratiquement inexistant avec le ministère de la Mer qui, dans son coin, réfléchissait sur l’avenir du trafic Transmanche pour les rouliers. Or on sait que

les réactions de l'offre maritime ont été plus agressives que l'on aurait pu le penser à l'origine. De son côté Paul Hanappe ne réussissait pas à introduire une réflexion sur les changements que le projet pouvait entraîner dans la distribution des flux de conteneurs du transport intercontinental en Mer du Nord, entre les ports.

La nouvelle offre allait introduire dans le jeu de la distribution du trafic de conteneurs dans la mer du Nord. Tout cela pour dire que, une fois la décision prise de laisser jouer les règles du marché et un financement privé, j'ai eu le sentiment que l'on ne savait plus sur quelles perspectives de marché on se trouvait, craignant que les banques ne se soient contentée d'une projection de tendance des flux observés à travers le détroit : or comme l'Angleterre avait rejoint l'Europe depuis peu entraînant un rebond des échanges cette courbe qui devait être prise interprétée avec prudence pour avoir sur le long terme, dans une nouvelle situation d'échanges stabilisée qui ne pouvait être appréhendée que par une analyse structurelle des échanges plus solide et de leur évolution. Un exemple encore où dans un projet transfrontalier on rencontre des difficultés à retrouver les bases d'un arbitrage. Pour ma part je me suis contenté d'un article ou deux dans la revue « Inter-régions » sur des impacts régionaux de flux qu'il m'était difficile de reconstituer. Mais d'autres questions ont interféré et notamment celles de retards pris dans la construction liés à la consistance

du sous-sol, côté Français et surtout des exigences de sécurité mal anticipées.

DEUX ANECDOTES : COLUCHE ET LA CORSE

Patrice : Deux anecdotes me sont revenues sur cette période du cabinet de Jean Auroux.

La venue de Coluche tout d'abord. Ce dernier en phase de création des « restos du cœur » avait demandé rendez-vous au ministre ou au cabinet. On s'est donc naturellement tourné vers moi. J'ai donc vu arriver un jour Coluche au premier étage de l'Hôtel de Roquelaure, où j'avais mon bureau de conseiller technique. Cela a provoqué une agitation fort sympathique. Toutes les secrétaires étaient sur le pas de la porte de leur bureau, et certaines demandaient des autographes. Je vis arriver pour ma part, Coluche, sympathique, plus petit que je ne l'imaginais, salopette et blouson de cuir, lunettes rondes. Très vite il m'exposa son projet. « Moi en tant que gros », me dit-il, « moi qui pousse mes nouilles avec du pain, je ne supporte pas que l'on ne mange pas à sa faim ». Puis il m'exposa son projet, et me demanda concrètement de lui fournir le transport. Ce qui était une demande à laquelle on ne peut répondre autrement qu'en demandant aux professionnels routiers de faire un geste. Ce que j'ai dû faire. Le brave Coluche, comme plein d'autres

s'imaginait sans doute un ministère tout puissant, sorte de bureau du Gosplan russe, et que donc ma bonne volonté suffisait à acheminer gratuitement des chargements – au demeurant de faible taille – vers les « restos ». L'excitation dans les couloirs n'avait pas fléchi.

La seconde anecdote concerne la Corse. Elle est en réalité double. En premier lieu, il se trouve qu'une des secrétaires de mon étage était Corse, et, ayant un nom corse elle m'avait naturellement repéré. Un jour, elle vint me voir dans mon bureau pour me demander si j'acceptais de recevoir le président d'un syndicat patronal routier de Corse. Ce que j'ai accepté avec plaisir. Le président, tiré à quatre épingles, et de petite taille, pénétra dans mon bureau, et après quelques banalités échangées, me dit de son bel accent corse qu'il y avait un problème « parce que désormais, les Postes, font des appels d'offre pour le transport du courrier entre villes », puis il ajoutait : « avant on s'arrangeait entre nous ». J'étais à vrai dire un peu effaré, cela me rappelant des pratiques que j'ai pu constater étant adolescent lors d'une visite familiale à Ajaccio. Je lui ai bien sûr expliqué la rigueur de la loi, et le fait qu'il fallait l'appliquer. Mais je ne voulais pas ne pas raconter cette anecdote. Celle-ci m'en rappelle une autre concernant la Corse. Je rappelle qu'il existait alors des licences de transport de zone longue. Je

découvre un jour que les transporteurs corses avaient obtenu du préfet, qui l'avait accepté je suppose avec l'assentiment du ministère (mais qui ?), d'instaurer des autorisations spécifiques pour la traversée maritime, essentiellement, bien entendu, en faveur des transporteurs corses. Je me souviens avoir immédiatement rédigé un télex rappelant au respect de la loi et donc à la suppression de ces autorisations illégales, le préfet de Corse. Je n'en ai jamais plus entendu parler.

LA CRÉATION DE L'OEST

Patrice : Ma contribution à la création de l'OEST est fortuite. Un jour Jean Auroux me dit : « j'ai envie de créer un observatoire comme je l'ai fait à l'Energie ⁶⁹ ». Je lui ai répondu quelque chose comme : « on a ce qu'il faut pour faire ton observatoire », et lui ai décrit ce qui était le SAEP et le Département des Statistiques de Transport. Après j'ai dû te prévenir, Christian, et les choses se sont faites sans que j'intervienne à nouveau, du moins je n'en ai aucun souvenir.

⁶⁹ Il avait été chargé de l'énergie dans le précédent gouvernement. Il a été remplacé par Martin Malvy. (https://fr.wikipedia.org/wiki/Martin_Malvy)

Christian : La création de l'OEST au début de l'année 1985 s'inscrit en effet dans un contexte particulièrement favorable, marqué par une véritable convergence de volontés au sein du ministère des Transports. Les conditions étaient réunies pour donner corps à un projet mûri de longue date : celui d'une administration de mission centrée sur la production d'information économique et statistique et l'évaluation des politiques publiques. Pour ma part, j'ai rencontré Jean Auroux à plusieurs reprises et j'en ai gardé un excellent souvenir. Il apparaissait comme une personne capable de comprendre rapidement un certain nombre de problèmes et de les mettre aussitôt à exécution. Ayant auparavant créé l'Observatoire de l'énergie, il portait déjà cette approche nouvelle qui consistait à ouvrir l'information à une large communauté d'acteurs concernés, afin de permettre la concertation à partir des données disponibles. Il avait déjà démontré au Ministère du travail sa capacité à réformer, sans que cela ne dure une éternité. Avec Patrice Salini qui connaissais bien le Ministère et lui a conseillé de faire un pas de plus en rapprochant la production de données de leur utilisation pour assurer une meilleure compréhension des contraintes et des besoins des statistiques, on m'a demandé de faire une proposition de statuts qui a été validée après examen par le cabinet. Cette initiative intervenait à un moment opportun pour nous, car je me trouvais alors au sein du SAEP dans une situation difficile.

Nous étions en conflit assez ouvert avec les administrations centrales, et le titre même du responsable du SAEP était contesté. De plus, le Parti Communiste ayant quitté le gouvernement, nous risquions d'être replacés sous l'autorité d'une nouvelle direction d'administration centrale.

La confiance qui m'était accordée ne laissait pas d'ambiguïté pour permettre une initiative déterminante dans le fonctionnement du Ministère, l'OEST étant directement responsable auprès du cabinet, au même niveau que d'autres directeurs d'administration centrale. Je garde également le souvenir d'un intérêt marqué de Jean Auroux pour la spécificité du transport, non seulement dans son fonctionnement sectoriel, mais aussi comme système d'échanges de flux matériels. Professeur de géographie, il s'est impliqué dans l'initiative de création d'un premier atlas des transports⁷⁰, visant à identifier les flux et leur nature par type de produits à partir des localisations d'entreprises, puis à les représenter sous forme cartographique. Ce travail a été réalisé Henri Andrieux, en deux volumes successifs utilisant pleinement les bases de données disponibles sur les flux de transport par mode, origine-destination et type de produit, de la base Sitram.

⁷⁰ <https://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/document.html?id=Temis-0001260&requestId=5&number=101>

Jean Auroux laisse le souvenir d'une personne efficace, fidèle à ses engagements, et laissant une réelle initiative à ses collaborateurs pour conduire les projets, qu'il validait ensuite après quelques remarques. L'opération a été rapide et a permis une transition réussie du SAEP vers l'OEST, montrant la pertinence d'une synergie entre production et utilisation des statistiques. En un an, l'OEST est ainsi devenu un organisme largement reconnu, dont les publications étaient régulièrement citées dans la presse nationale.

Patrice : quelque chose d'important pour le secteur avait en effet été créé, ce dont la profession nous apporta, comme la presse, le témoignage. Reste que si l'on avait réussi un bon coup, on n'avait pas réglé plusieurs problèmes majeurs : la question statutaire, de toutes façons « bloquée » par Serge Vallemont⁷¹ qui, lui, dépendait de Paul Quilès, et la question de l'autonomie des moyens de fonctionnement (que j'obtins plus tard sans problème lors de mon passage à la direction de l'OEST). Le dossier de la « titularisation », alors que se jouait par ailleurs celui de la transformation de l'IRT (Institut de Recherche des Transports) avec sa fusion avec l'ONSER (Organisme National de Sécurité Routière),

⁷¹ <https://droit.cairn.info/revue-gestion-et-finances-publiques-2023-6-page-5?lang=fr>

en Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité⁷² (INRETS) s'est totalement perdue de mon point de vue. Les ministres et leurs cabinets se contentent d'objectifs simples, et d'un affichage positif. Il faut croire que les parties concernées aussi. Je pense que l'on avait le sentiment d'avoir fait l'essentiel !! Ce « bel observatoire » sera par la suite, comme le SAEI auparavant, dans le viseur d'une partie du corps des Ponts et des administrations centrales, jalouses de leurs prérogatives « verticales ». Paul Quilès repris l'offensive contre nous « par la bande » dans les années 1990⁷³. La bureaucratie du ministère n'a d'ailleurs eu de cesse, Auroux parti, de chercher à contrôler l'OEST via des comités (d'orientation, de direction...), tous comités que j'ai refusé à ma nomination ultérieure quand tu es parti, Christian, à l'INRETS. Il se sont vengés ensuite en utilisant l'arme du déménagement, que j'ai personnellement refusé.

Christian : Cette création ne doit rien au hasard. Elle répondait à des réflexions accumulées au fil des années, notamment au sein du SAEP, et trouvait un appui décisif dans l'expérience antérieure de Jean

⁷² Sous le statut nouveau d'EPST- établissement public scientifique et technique.

⁷³ <https://www.lesechos.fr/1992/02/quiles-veut-resserrer-son-controle-sur-loest-920670>

Auroux, qui avait été marqué par le précédent de l'observatoire de l'énergie — l'un des premiers dispositifs de ce type. L'ambition était claire : transposer et enrichir ce modèle au secteur des transports.

Deux principes structurants ont présidé à la conception de l'OEST.

- Le premier était celui de l'ouverture. L'information produite devait être accessible à tous : administration, professionnels, chercheurs, grand public. Cette exigence d'ouverture constituait un véritable changement de culture, pleinement intégré dès l'origine du projet.
- Le second principe, proposé avec force par toi, consistait à rapprocher étroitement la production statistique et les activités d'études. L'objectif était de créer une véritable boucle vertueuse entre données et analyse : d'une part, des statistiques mieux exploitées à travers des études approfondies ; d'autre part, des besoins d'analyse remontant vers les systèmes de collecte, afin d'en améliorer en permanence la pertinence. Cette articulation constituait un élément central de la cohérence et de l'efficacité du dispositif.

Toutefois, ce rapprochement ne devait pas être assimilé à une fusion complète. Il convenait de préserver strictement le respect du secret statistique, condition essentielle dès lors que l'OEST devenait un service extérieur de l'INSEE. La responsabilité de cette garantie incombait directement au responsable de l'OEST, ce qui imposait une organisation rigoureuse des échanges entre production et études.

Dans ce cadre, l'OEST était conçu comme un terrain d'expérimentation pour l'évolution des services statistiques ministériels. En lien étroit avec l'INSEE, il s'agissait de tester une nouvelle forme d'organisation susceptible d'inspirer d'autres ministères. Le contexte institutionnel était favorable, notamment grâce à l'attitude constructive des responsables de l'INSEE, qui ont accepté de soutenir cette démarche dès lors que les garanties nécessaires étaient apportées.

Il faut dire aussi qu'à cette période, Edmond Malinvaud était encore directeur général de l'INSEE, fonction qu'il a exercée jusqu'en 1987. Au cabinet de Pierre Mauroy se trouvait Bernard Brunhes, en charge notamment des affaires sociales, que j'avais rencontré à New York puis revu à Paris. Je ne peux pas dire dans quelle mesure ils sont intervenus directement dans ce dossier, mais il est certain que je n'étais pas inconnu de ces milieux. Je n'étais pas inconnu d'Edmond Malinvaud, notamment parce que c'est grâce à lui que j'avais pu partir à New York, ni

de Bernard Brunhes, plus engagé politiquement, avec lequel nous avons évoqué la possibilité que je rejoigne une unité d'enseignement en statistique. Cette perspective n'avait pas été poursuivie, dans la mesure où je souhaitais m'investir dans le domaine des transports.

Ce soutien s'est concrétisé par la mise à disposition de personnels de très haut niveau, notamment pour la production statistique et les comptes des transports. Des contributions comme celles de Maurice Calviac⁷⁴ ou de Michel Braibant⁷⁵ ont été déterminantes dans la qualité des travaux réalisés.

Cependant, malgré l'appui politique du cabinet, les moyens administratifs restaient limités. Il était clair que ni les directions du personnel ni celles des affaires générales ne faciliteraient l'attribution de ressources supplémentaires. Cette contrainte a conduit à faire de la productivité un objectif central.

Un levier décisif a été la refonte complète du système informatique. Sous l'impulsion de Georges Malamoud et d'une équipe de jeunes informaticiens particulièrement engagés, l'OEST a internalisé l'ensemble du traitement des enquêtes, jusque-là

⁷⁴ Il fût mon adjoint au départ de Christian. Un homme honnête et loyal. (Patrice Salini)

⁷⁵ A l'origine d'un TES mondial : <https://www.tableau-entrees-sorties-mondial.fr>

externalisé à des coûts élevés. La mise en place de mini-ordinateurs, d'un réseau de micro-ordinateurs — notamment Apple — et d'une infrastructure informatique intégrée a permis un double gain : réduction des coûts et accélération considérable des délais de traitement.

Les résultats ont été spectaculaires : les délais de production des enquêtes, qui pouvaient atteindre deux ans, ont été fortement réduits. Ce progrès a eu un impact direct sur la relation avec les entreprises, qui recevaient désormais des retours rapides et personnalisés, renforçant ainsi leur motivation à répondre aux enquêtes.

Patrice : Oui, tout à fait, mais cela a provoqué des réactions plus ou moins organisées de défense des systèmes : les « secrétex » pour les secrétariats qui devinaient l'évolution radicale de leur métier, les Mini-ordinateurs pour le département informatique, qui se sentait dépossédé. Cela se régla mais pris du temps et de l'énergie ; la transformation numérique était à ce prix.

Christian : Parallèlement, une attention particulière a été portée à la diffusion de l'information. Sous la responsabilité de Jean Villette, la production régulière de notes de synthèse mensuelles a été

organisée avec une rigueur exemplaire. Ces publications ont rapidement rencontré un écho important dans la presse spécialisée, assurant à l'OEST une visibilité croissante.

Patrice : Jean et moi suivions attentivement nos « scores » de reprise dans la presse qu'on comptabilisait. De plus Jean, en professionnel « prévenait » nos articles aux journalistes laissant ça et là des exclusivités d'un jour ou deux.

Notre objectif, théorisé, était de transformer radicalement notre façon de communiquer nos travaux, en utilisant le support de nos notes de synthèses (courtes de 2 ou 4 pages, et normalisées), écrites pour être lues par des non spécialistes, pour toucher la presse et les professionnels. Et nous avons dans la foulée rénové toutes nos publications !

Christian : À ces productions s'ajoutaient des analyses conjoncturelles trimestrielles, élaborées en interaction étroite avec les professionnels du secteur. L'analyse des écarts entre prévisions⁷⁶ et réalisations constituait un élément particulièrement fécond, permettant d'identifier des inflexions de tendance et

⁷⁶ On appelait ça des projections

de mieux comprendre le rôle avancé des indicateurs de transport dans l'évolution économique.

La solidité interne de l'OEST a été complétée par une stratégie délibérée d'ouverture vers l'extérieur, qui constituait à la fois une réponse à la mission assignée et une forme de protection dans un environnement administratif parfois réservé.

Cette ouverture s'est déployée selon plusieurs axes :

- vers les régions, avec la volonté de structurer un réseau d'économistes des transports au sein des DRE et de développer des observatoires régionaux ;
- vers les professionnels, grâce à des relations nourries notamment par les travaux antérieurs en commissions nationales et internationales ;
- vers la recherche, en s'appuyant notamment sur le CEDIT animé par Michel Houée et sur des collaborations avec des laboratoires universitaires, dont le LET à Lyon.

À cela s'ajoutait une forte implication dans les réseaux internationaux de recherche, en lien avec des institutions en Allemagne (Aix-la-Chapelle), en Suisse (EPFL), en Italie (Bocconi), en Espagne (CETMO) et au Royaume-Uni (TRL), contribuant à inscrire l'OEST dans un espace européen en construction.

À noter également la participation aux travaux de recherche sur la mise en place d'un TGV Paris BBKLA (Paris–Bruxelles–Cologne–Londres–Amsterdam), menés en collaboration avec des organismes de recherche des pays voisins.

L'OEST a également été précurseur dans l'usage des technologies de diffusion, notamment avec la mise en place d'un système de diffusion via le Minitel, permettant un accès en temps réel à certaines informations statistiques.

Patrice : Oui on pouvait faire des interrogations de la base SITRAM (transports de marchandises) sur le Minitel. On diffusait aussi des disquettes.

Christian : Outre l'arrêté qui donnait une compétence large à l'OEST, le chef de service a été nommé dans différentes instances, ce qui lui permettait un accès direct à un certain nombre de hauts responsables d'entreprise, voire de hauts fonctionnaires d'autres Ministères. Cela a été le cas avec la nomination au CA de la SNCF qui ouvre la porte non seulement des personnes qui y travaillent, mais aussi aux professionnels invités à différentes occasions comme l'ouverture d'une nouvelle ligne (exemple Paris-Berne) l'ouverture d'un tunnel (celui du franchissement TGV de la Loire). A l'une de ces

occasions j'ai vu un Boublil qui manifestement veillait à ne pas trop se faire « approcher. Ou bien une mémorable rencontre entre la SNCF et RENFE à Tolède entre les directions fret des deux pays (avec un trajet Talgo de nuit qui donne le temps de discuter) et enfin une réception le soir au centre Pompidou, le directeur du fret, M Poinssot savait bien organiser ce genre de manifestation pour satisfaire sa clientèle. Et encore je ne répondais pas à toutes ces invitations recherchant plutôt celles qui me créeraient des contacts utiles pour l'OEST, étant pour ma part peu porté sur les mondanités Parisiennes.

Cette désignation était accompagnée d'une nomination au CA de la CNC utile pour les questions relatives au transport de conteneurs. Avec ces deux mandats je n'ai plus beaucoup eu de problèmes relatifs aux hypothèses de croissance de PIB ou d'équations de projection car il y aurait eu de grande chance que j'évoque ces sujets dont on ne peut nier l'importance lors de réunions du CA.

Une autre nomination était celle au CA de la Caisse Nationale des Autoroutes où j'ai noué des relations avec le milieu des Autoroutes et n'ai pas eu de difficulté pour obtenir les données nécessaires pour l'étude de Réseaux à Grande Vitesse (TGV, Autoroute, Air) qui m'avait été confiée par le directeur de cabinet, suivie au Ministère par M. Massoni.

Pour les statistiques j'ai été nommé à la Commission des Comptes de la Nation présidée par Delors qui faisait des exposés brillants et laissait des opportunités d'interventions, puis une fois par Beregovoy dans les salons prestigieux du Louvre (peut-être s'agissait-il de la Commission des Comptes du Tourisme, mais je doute ?)

Bref tout ceci pour dire que lorsque l'on siège à la Commission des Comptes de la Nation, cela facilite les discussions avec l'INSEE. Alors quand tu notes Patrice que j'avais un budget de déplacements conséquent, cela est vrai et je pense que cela contribuait à mieux faire connaître et respecter l'OEST, passant beaucoup de nuits dans les transports.

La mise en place de l'OEST (Observatoire économique et statistique des transports) a été particulièrement rapide, s'inscrivant dans le prolongement de l'expérience du SAEP, qu'il convenait d'étendre à l'intégration, au sein d'une même unité, des services statistiques de l'INSEE. Nous avions tous le sentiment qu'il fallait absolument nous affirmer le plus vite possible. Nous disposions d'une grande fenêtre d'initiative et de liberté que nous avaient donnée Jean Auroux et il fallait en profiter immédiatement pour nous consolider et nous affirmer.

Patrice : Il faut souligner ici, par-delà les questions politiques ou idéologiques, et même techniques, que

s'était instauré au sein de l'OEST une intense vie de service. On a vu apparaître une association – singulière – : Mouse-up qui gérait les distributeurs de boisson. On a eu un club Œnologique avec Maurice Girault, qui était par ailleurs un spécialiste des « estimations », des ordres de grandeur... et à qui on doit finalement la révision des idées reçues sur le niveau réel de trafic de poids lourds. Et on a eu même une compétition de foot. Sans compter un foisonnement. Georges Malamoud qui avait décidé par exemple de nous fabriquer un logiciel pour fabriquer des modèles ARIMA/SARIMA (qu'on appelait à l'époque de Box et Jenkins) sur Tektronik⁷⁷, développa aussi un jeu – qui existe toujours – et qui faisait l'objet d'une compétition !! En fait on ressemblait un peu à ce que sont aujourd'hui certaines start-up. Certains d'ailleurs – Je pense à Pierre Selosse et Vincent Chagnaud avaient des horaires très tardifs et les clés de notre immeuble !!

Christian : Il est difficile de parler de la qualité des personnes qui étaient à l'OEST, car elles étaient d'origines très variée et toutes se sont pratiquement

⁷⁷ Nous avons choisi cette marque – spécialiste des oscilloscopes - au tout début de la micro-informatique (de mémoire vers 1976), parce qu'elle nous permettait de faire des graphiques sur écran et des « copies d'écran » sur papier thermique. On gagnait un temps fou pour la confection de nos notes. Le macintosh nous permis peu après (en 1984) de poursuivre et améliorer cette intégration texte/graphique (grâce à Multiplan).

considérablement impliquées pour que ce service puisse réussir. Il y avait là une homogénéité, malgré la diversité des origines, assez remarquable. Beaucoup croyaient dans l'opération que nous avions engagée. Donc, sans vouloir être exhaustif — ce qu'il aurait fallu faire pour ne pas être injuste —, je dirais qu'il y avait les anciens contractuels qui se sont extrêmement investis dans de nouvelles tâches au sein du Service, qu'il s'agisse des études, du Comité d'évaluation et de développement de l'information en transport, le CEDIT, animé par Michel Houée ou encore des travaux de Jean-Pierre Taroux, qui continuaient dans la ligne de ce qu'il avait tracée auparavant, tout en s'investissant parallèlement dans des questions relatives aux pays en voie de développement. Nous avons aussi toute une génération de nombreux ingénieurs des TPE que, pour la plupart, nous avons eu l'occasion de rencontrer dans l'enseignement à l'École des TPE à Lyon.

Patrice : Nous y sommes allées plusieurs années tous les deux, puis Pierre Selosse, ITPE lui-même, m'a remplacé et a effectué un travail formidable de recrutement. Pierre au surplus allait largement me remplacer sur le suivi et l'étude des grands groupes de transport. Un élément sur lesquels à l'époque nous étions pratiquement les seuls en Europe à travailler.

Christian : Il y en avait un grand nombre de jeunes TPE et, comme je l'ai dit auparavant, malgré les efforts de la direction du personnel pour les dissuader de venir travailler à l'OEST— en leur expliquant que cela n'était pas forcément le meilleur choix pour leur carrière —,

Patrice : Et pour les inciter à faire leur mobilité pour obtenir une promotion.

Christian : j'en citerai quand même quelques-uns qui, je crois, se connaissaient assez bien à l'école : Vincent Chagnaud, Béatrice Gasser- qui a fini sa carrière chez EGIS -, ou Marc Papinutti, qui étaient d'excellentes recrues.

Patrice : Oui ! J'ai même permis à Béatrice Gasser, qui fit un gros travail de modélisation avec MINI-DMS transport, de compléter sa formation à mi-temps à l'Ensaë avec Myriam Sappey. Béatrice a également plus tard enseigné à mes côtés à l'IMTL. J'ai pu aussi accueillir Georges Gac lui aussi très dynamique. Mais la source qu'étaient les contractuels s'était tarie. Le dernier fût, je crois, Luiz Pereira da Silva dont nous avons déjà parlé. Il faut aussi revenir sur le rôle de Marc Papinutti ⁷⁸— qui fit une longue carrière au ministère !

⁷⁸ https://fr.wikipedia.org/wiki/Marc_Papinutti

Christian : Oui, c'était un cas assez original, en ce sens qu'il était passionné d'informatique, de micro-ordinateurs, et avait une vie sociale très active, organisant fêtes, concerts et autres au sein de l'école des TPE. Il s'est beaucoup investi dans le développement des nouvelles technologies, se montrant d'une aide très précieuse pour l'ensemble du personnel lorsqu'il s'agissait de manipuler les nouveaux ordinateurs que nous avons mis en service et de traiter des données rapidement. Il travaillait alors avec Georges Malamoud, dont j'ai parlé, qui était lui aussi contractuel, issu de l'École normale supérieure, et qui s'était également passionné pour l'informatique. Comme Marc Papinutti, ce sont des personnes qui ne se limitaient pas à ce domaine lui-même : tout en étant spécialistes du développement informatique, ils intervenaient à la fois de manière très concrète — mettre en marche les machines — mais aussi de manière beaucoup plus abstraite, sur l'évolution de l'informatique et des échanges de données. Ils pouvaient à la fois brancher des ordinateurs, faire passer des câbles, et discuter avec les plus grands spécialistes des échanges de données informatisées, à un moment où ce sujet était au cœur des travaux de l'OEST, notamment en liaison avec l'équipement portuaire. Ce sont des personnes qui ont permis de diffuser l'utilisation de ces nouveaux outils et de réaliser les gains de compétitivité dont j'ai parlé.

Patrice : Cette vitesse d'action en affolait certains mais c'était une richesse pour nous et la démonstration de la justesse de nos choix technologiques.

LES MINISTRES

Patrice : Je ne reviendrais pas ici longuement sur les rapports personnels que j'ai pu avoir avec les ministres que j'ai servi directement. J'ai aimé travailler avec Jean Auroux, bien aidé d'ailleurs avec son chargé de communication, Pierre Marin⁷⁹, membre de la CFDT, dont la finesse de jugement et l'humour avaient sans doute l'avantage de ne rien céder à la technocratie. Très vite nous avons su travailler ensemble, et je crois le faire correctement.

Les rapports avec le Ministre de tutelle, Paul Quilès, allaient être moins directs, rares, et plus tendus du fait de l'interférence quelque peu arrogante de son conseiller, Paul Hermelin⁸⁰, qui nous « suivait ». Mais la seule fois où j'ai eu à le préparer à une rencontre professionnelle je me suis retrouvé face à quelqu'un de sérieux et à l'écoute. Mais pressé. Les rapports avec Paul Quilès étaient aussi compliqués par la stratégie de communication de son équipe qui était largement moins orientés vers les thèmes qui nous

⁷⁹ Voir à vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=ugh-voinc4k>

⁸⁰ https://fr.wikipedia.org/wiki/Paul_Hermelin

tenaient à cœur en matière de politique des transports. L'obsession de la sécurité routière – qui offre des passages télévisés lors de la publication des statistiques – était pour nous un peu risible.

Jean Auroux aimait à expliquer qu'il était un politique de « terrain », pensant je crois à son mandat de maire de Roanne, son goût pour les contacts directs, et son caractère non technocratique.

Charles Josselin était d'un tout autre type. Il avait clairement une stratégie de communication quasi exclusivement centrée sur lui et la Bretagne, et avait chargé sa femme de la charge de conseiller communication. J'ai dû par conséquent prendre en main directement comme directeur de cabinet la communication « professionnelle » en direction de la presse. Quitte parfois, y compris à la demande de Maignon, de rectifier des annonces hâtives du ministre peu avant les législatives de 1986. A vrai dire Charles, qui était un esprit remarquable doté d'une mémoire déconcertante, me laissait conduire notre barque, mais pouvait nous provoquer des soucis. Ce fût le cas un jour, lorsqu'en voyage en Égypte je reçus du quai d'Orsay un message affolé me disant qu'il avait disparu. En fait, et c'était un trait de son caractère, il était allé faire du cheval sans prévenir personne, avec sa femme, au pied des pyramides. Ce côté assez « autocentré » et très politique contrastait avec Jean Auroux qui semblait

nettement plus s'impliquer dans la politique sectorielle et au service du collectif.

Mais le plus mauvais souvenir restera de ce sentiment de tension existant entre les ministres lorsqu'ils doivent cohabiter, ce à quoi leurs cabinets participent plus ou moins selon leur caractère. Ce fut le cas entre Auroux et Quilès. Entre Auroux et Josselin. Et j'ai même entendu dire qu'à l'époque de Fiterman il y a eu des tensions relatives à l'occupation de l'hôtel de Roquelaure avec Roger Quillot⁸¹.

LES CABINETS ET LES RAPPORTS AVEC LES DIRECTIONS

Patrice : J'ai fait partie de ceux qu'on a nommé dans un cabinet. Comme d'autres. S'agissant de celui de Jean Auroux, le casting m'a semblé découler d'un processus complexe, où manifestement plusieurs cercles ont joué un rôle. Nous nous avions la chance d'avoir une commission transport qui avait travaillé et avait des gens « disponibles ». Je crois que ça a permis de constituer une première liste de compétences avec des gens comme Jean Claude Giblin, Sylvie Simon Deck. D'autres canaux propulsent des gens qui sont du PS mais dans d'autres cercles, ou des militants syndicaux. Je

⁸¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Roger_Quilliot

suppose que Bernard Petit-Guyot, ou Pierre Marin répondent à ce second critère. On a aussi manifestement les corps qui jouent un rôle. Sans doute doit-on à ce mécanisme – la recherche de noms dans les grands corps – la nomination de Jean Paul Paufique (Directeur de Cabinet), ou de Michel Benezit⁸² qui était déjà avec Auroux à l'énergie, et je pense Catherine Delmas Comolli. Ce rôle des corps est souvent perçu comme un passage obligé par certains qui s'en remettent aux directeurs du personnel de leur ministère. Enfin un cercle que je qualifierai de proche et local qui concerne généralement le secrétariat particulier (Suzanne Laurent), le poste de chef de cabinet (dans un premier temps André Rivière). Charles Josselin fit de même en amenant avec lui son chef de Cabinet, Didier Morel, sa secrétaire particulière, Annie France Braquehais et Christian Le Lamer, chargé de la Bretagne (!).

Ce qui est curieux, c'est que je n'ai aucun souvenir de l'arrivée de certains nouveaux membres des cabinets de Jean Auroux et Charles Josselin. Par exemple celle d'Odile Rey-Chabeyron⁸³, qui a pris le portefeuille de Sylvie Simon-Deck, mais qui était

⁸² Un X-Mine: <https://www.lesechos.fr/2006/03/michel-benezit-564666>

⁸³ <https://www.linkedin.com/in/odile-rey-chambeyron-86ba702a/>

auparavant dans l'équipe de Quilès⁸⁴. Pas plus que la nomination de Dominique Bureau⁸⁵ qui pris le secteur ferroviaire qui n'était pas le plus « causant ».

Cet assemblage donna des résultats curieux, avec des sensibilités différentes, des compréhensions politiques qui peuvent être dissonantes, et des rapports interpersonnels parfois difficiles. L'engagement politique, les centres d'intérêt et les convictions ne sont pas à ce stade comparables et encore moins identiques. L'expérience par exemple fit regretter à Jean Auroux, le choix de Rousset comme directeur de cabinet lors du départ de Quilès. Le choix de Paufique qui lui avait précédé, plein de bonne volonté, mais tellement « SNCF », Pont, et bureaucratique, nous faisait rire et à conduit à toute une série de manœuvres pour le neutraliser. Je pense que la question de la composition des cabinets est loin d'être simple mais implique de ne pas laisser

⁸⁴ Odile a été chargée de mission auprès de l'Union des HLM, puis de 1981 à 1984, assistante du groupe parlementaire socialiste auprès de son président Pierre Joxe. De 1984 à 1986, elle a été conseiller technique au cabinet de Paul Quilès puis de Jean Auroux. De 1986 à 1988, elle exerça les fonctions de chargée de mission à la RATP où elle suivit plus particulièrement le dossier de la desserte Euro Disney. Elle a été enfin conseiller technique auprès de Laurent Fabius à la présidence de l'Assemblée nationale, plus spécialement en charge de l'environnement, de l'énergie et de l'aménagement du territoire

⁸⁵ <https://cae-eco.fr/a=dominique-bureau>

les corps dominer et encore moins s'installer une connivence de « milieu » prédominer.

L'amalgame se fait ou non en fonction des stratégies personnelles, des affinités, et de la compréhension des enjeux et l'assimilation des « programmes » ou priorités politiques. C'est précisément là que la technocratie, qui n'est pas passée par le filtre de l'élaboration collective, est dangereuse. Elle reproduit souvent les réflexes de son corps d'origine, est manipulable par les directions, et défend des lignes d'action « autonomes ». Il faut en effet bien comprendre que le passage par un cabinet est un moyen, pour certains membres de grands corps, de faire une carrière plus rapide. Ce qui se vérifie empiriquement. Au contraire, pour nous, c'était avant tout le moyen de mener une politique réfléchie et mûrie avant et pendant l'exercice de ce pouvoir. Un moyen de donner à un ministre un contenu structuré dont il pouvait s'emparer s'il le souhaitait. Un fonctionnaire m'a d'ailleurs reproché, en mars 1986, de ne pas m'être occupé de « recaser » les membres du cabinet. Il reste que j'ai gardé « la maison » jusqu'au dernier moment. Ce qui, d'ailleurs, m'a fait comprendre combien les membres de l'administrations pouvaient désobéir impunément ou jouer la montre dans la perspective d'une alternance assurée. Je l'ai vécu, amèrement, pour les décrets en cours de contreseing, et avec l'ONN (ou son directeur, Mestre, a purement et simplement fait le contraire de ce que nous souhaitions).

Un autre mécanisme propre aux cabinets est la tentation de piloter en direct les services de l'administration en court-circuitant les directeurs ou leurs adjoints. L'efficacité parfois l'exige, mais la cohérence apparente en pâtit. Mais on ne peut nier que se crée avec le temps une communauté de vision avec les services qui sont au plus près de l'action, et c'est heureux. En pratique on se retrouve dans certains cas avec de vraies branches mortes administratives : je l'ai vu par exemple pour la voie d'eau ou des chargés d'étude de base jouaient un rôle majeur, les autres échelons hiérarchiques étant « inutiles ». C'est d'ailleurs un problème des administrations traditionnelles de devoir faire vivre une pyramide souvent inadéquate (Directeur, Directeur Adjoint, chef de service, Chef de service adjoint, chef de bureau, etc. jusqu'au « compétent » de base). Au lieu de tirer les conséquences de cette façon de travailler... les ministères se sont dotés depuis 30 ans, comme autrefois, de structures encore plus lourdes avec des Directions Générales et des ministères à la fois plus grands et plus nombreux (délégués et secrétaires d'État).

Patrice : Je voudrais livrer ici quelques réflexions supplémentaires sur nos interlocuteurs des cabinets avec lesquels nous devons négocier lors de projets réglementaires ou financiers. Ceci concerne donc pour l'essentiel mon activité au cabinet (Auroux,

Josselin). Auparavant, nous avons eu de très rares contacts directs auparavant avec Michel Walrave – que j’avais dû croiser auparavant lors d’un exposé au SAEI (ou un successeur) à propos du TGV. A l’époque ce contact avait pour objet la discussion du projet d’ouverture de contingent routier (en faveur des petites entreprises...) par le Ministre Fiterman. Je me souviens avoir dû plaider avec vigueur en faveur de ce projet, et avoir vu en Walrave un cheminot apeuré par ce mini-décontingement. Mais ce fût le seul contact direct, Marcel Assoun assurant les relations avec Peyrelevade essentiellement. J’ai noté que figuraient au cabinet de Pierre Mauroy des noms que nous retrouverons par la suite. Michel Delebarre par exemple, futur ministre, mais aussi Mingasson, et Gourgeon que l’on retrouvera avec Michel Delebarre en 1988, André Chadeau qui sera Président de la SNCF, et démissionnera à la suite de tragiques accidents en 1985. Bernard Bruhnes, Dominique Alduy, ancienne du SAEI, mais que nous ne verrons pas. Michel Benezit qui réapparaîtra dans le cabinet de Jean Auroux.

L’arrivée de Laurent Fabius coïncidera avec l’arrivée d’une nouvelle équipe à Matignon. Celle avec laquelle j’ai travaillé « organiquement ». En effet, la vie administrativo-politique passe par un certain nombre de réunions d’arbitrage à Matignon sanctionnée ou non par ce qu’on appelle un « bleu » c’est-à-dire un compte-rendu et une décision formelle du premier ministre. J’en ai fait un grand nombre sur les sujets

techniques évoqués plus haut, en tant que conseiller, puis doté de ma double casquette de conseiller technique et directeur de cabinet. J'ai eu par la suite surtout à connaître de relations courantes avec le conseiller « transport », François Blanchard qui était je crois Ingénieur des ponts. C'est dans le cadre des dossiers les plus sensibles que j'ai appris qu'une règle implicite existait : on ne peut gagner trop souvent les arbitrages, singulièrement « contre » le ministère de l'économie et des finances. Je dus finir par gagner plus souvent qu'à parité, François Blanchard et sans doute Louis Schweitzer finissant pas me donner raison face aux réalités socio-politiques – je pense là aux bateliers, par exemple. Ce qui me frappa la plus c'est, je l'ai sans doute déjà évoqué, c'est cette impression d'avoir face à moi, dans certaines réunions où Matignon nous faisait l'honneur du nombre, des gens fort similaires, pratiquant la même suffisance, la même arrogance. Ainsi ai-je pu constater avoir en face de moi des gens forgés du même moule : Jean Pascal Beaufret⁸⁶ et Jean Dominique Comolli⁸⁷ (par ailleurs mari de Catherine Delamas-Comolli), auxquels on pourrait ajouter Buffet, se ressemblaient par leur arrogance et leur raisonnement. Leur « entre-soi » sautait aux yeux, et leur détachement par rapport aux sujets

⁸⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Pascal_Beaufret

⁸⁷ https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Dominique_Comolli

traités fleurait bon la technocratie triomphante. Ils firent après de belles carrières publiques et privées symbolisant cette porosité entre la haute fonction publique et le secteur privé. On eut aussi à suivre le dossier de Disney, dont tout nous indiquait qu'il devait être exceptionnel. Aux Finances, le directeur de cabinet que j'ai eu quelques fois au téléphone était lui aussi arrogant, c'était Jean Charles Naouri⁸⁸, qui passa par Rothschild & Cie avant de se lancer dans les affaires jusqu'à la crise de Casino qui le poussa à la démission en 2024. Il fut un spécialiste de l'empilage de structures financières. Ce monde nous était bien entendu étranger. En revanche les contacts que j'ai pu avoir au Budget (secrétariat d'État d'Henri Emmanuelli) avec le directeur de cabinet Frederic Saint Geours⁸⁹ - il était passé chez Mermaz en 1981 - me semblaient plus courtois. Mais lui aussi poursuivit sa carrière dans le privé, dans le groupe PSA.

Je ne crois pas que notre idéal était comparable finalement à celui de ces hommes qui, à peu de choses près avait mon âge. Cela m'a poussé à m'interroger sur l'avenir des grands corps et les finalités réelles poursuivies par les énarques, et,

⁸⁸ https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Charles_Naouri

⁸⁹ <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?search=Frederic+Saint+Geours++&title=Spécial:Recherche&ns0=1>

semble-t-il les ingénieurs des Mines ou des Ponts. Le pire a été je crois atteint avec la privatisation des entreprises, les fonctionnaires les dirigeant passant ainsi d'un monde à l'autre en valorisant à l'excès leurs revenus.

Patrice : Un autre épisode, me revient en mémoire à propos de l'administration. Les administrations des Ministères participent en effet par le biais de leur directeur, de chefs de service et de divers autres représentants, à un nombre important d'instances. Les entreprises publiques, bien sûr, les divers comités comme étaient ceux du FDES ou du Plan, et des instances internationales dans lesquelles ils représentent « la France », conjointement ou non avec d'autres (finances, affaires étrangères). La CEMT⁹⁰ (Conférence européenne des ministres des Transports) faisait partie du lot. Un jour, à Rome, où j'accompagnais Jean Auroux pour une réunion plénière, nous fûmes effarés – le ministre présent – d'entendre le représentant « permanent » de la France, prendre la parole pour exprimer, sans l'ombre d'une concertation avec nous, la position de la France. Jean Auroux s'imposa de rectifier les

⁹⁰ https://fr.wikipedia.org/wiki/Conf%C3%A9rence_europ%C3%A9enne_des_ministres_des_Transports#:~:text=La%20Conf%C3%A9rence%20europ%C3%A9enne%20des%20ministres,et%20relevant%20de%20l'OCDE.

propos du personnage (Francis Commeau). J'eus la surprise peu après de me rendre compte qu'au sein de la Commission centrale pour la navigation sur le Rhin, les représentants français prenaient des positions divergentes et non concertées en amont⁹¹. Cela était bien entendu totalement anormal et diplomatiquement irresponsable. J'ai dû faire faire le point de toutes les représentations officielles et demander au Directeur des Transports Terrestres d'en assurer à minima la coordination.

Ce sujet n'était pas le seul à m'indigner. Les différentes sociétés nationales ou services de l'État présentaient allègrement des prévisions au comité 8 du Fdes ⁹² qui étaient fondées sur des hypothèses macro-économiques différentes. Tout ceci émanant du même ministère de tutelle. Ce constat me conduisit à réclamer des entreprises et des services de respecter des hypothèses communes, gage de notre sérieux. On sait que bien plus tard, Michel Rocard constata encore ce manque manifeste de coordination entre directions et entre entreprises nationales.

⁹¹ <https://www.ccr-zkr.org/10000000-fr.html>

⁹² Comité n°8 : aides aux investissements des entreprises nationales du secteur des transports

L'INTERMÈDE ET LA PREMIÈRE COHABITATION

L'intermède : 1986-1988

Christian :. En effet, à peine un an après la publication de l'arrêté concernant l'OEST, la gauche subissait un revers électoral en mars 1986. Ce revers a été l'occasion pour l'administration centrale de prendre des initiatives à l'encontre de ce service, jugé beaucoup trop indépendant et publiant librement un grand nombre d'analyses sur la situation des transports, notamment à travers la note de synthèse, sans demander d'autorisation préalable au cabinet. Cela nous paraissait bien entendu totalement évident de ne pas demander d'autorisation, puisque l'arrêté de notre création sous-tendait bien que nous fussions indépendants de ce que nous produisions, charge à nous d'en assumer la responsabilité en cas de difficulté. Je dois dire qu'à aucun moment, durant cette première année de l'OEST, nous n'avons rencontré de difficultés sur ce plan. À aucun moment non plus le cabinet ou des responsables politiques ne sont intervenus pour critiquer nos publications. Bien au contraire, nous avons reçu de nombreux compliments, et nos travaux ont été largement repris dans la presse de manière favorable. Par ailleurs, il

n'y a eu aucun dérapage concernant le respect du secret statistique, qui a toujours été scrupuleusement observé.

Patrice : En revanche j'ai eu, un plus tard, quelques doutes concernant les DRE et demandé à l'inspection générale de le vérifier.

Christian : Mais cette indépendance – peut-être moins sur le fond du travail que sur son principe même, celui d'un service évoluant en rapport direct avec les cabinets ministériels – ne plaisait pas du tout au Conseil général des Ponts et Chaussées. Celui-ci a, à la demande du cabinet ou non du nouveau ministre des Transports, Jacques Douffiagues, rédigé un rapport sur l'OEST et sur les mesures que le ministère devait prendre pour le "remettre dans le rang". Il faut dire en effet que le ministre Douffiagues était connu pour être un ministre très libéral et que, pour beaucoup de fonctionnaires de l'administration centrale, cela constituait une parfaite opportunité pour remettre en cause cette indépendance. Le rapport fut rédigé, paradoxalement, par un ancien du cabinet socialiste, M. Serge Vallemont, inspecteur général, et qui était loin de nous être favorable. J'ai ainsi été convoqué pour entendre les conclusions de ce rapport, dans lequel il était clairement indiqué qu'il fallait mettre fin à cette indépendance et que l'OEST devait être réintégré dans les directions d'administration centrale. Je ne me souviens plus du détail précis,

mais il était évident que les premières attaques étaient lancées contre le service.

Patrice : Je ne me souviens pas bien non plus de cet épisode. Mais il ressemble tellement à cette volonté permanente de normalisation. Déjà engagée à l'époque du SAEI !! ce qui était neuf, c'est qu'on avait changé en profondeur et en dynamique la nature du service !!

Christian : S'en est suivie une volonté de nous placer sous tutelle, notamment en m'obligeant à participer régulièrement, je pense une fois par semaine – au comité de direction de la Direction des transports terrestres, qui avait alors un nouveau directeur, Claude Gressier, assisté de M. Jacques Dumerç, dont je n'ai jamais très bien perçu le rôle ni les intentions à mon égard.

Il s'agissait manifestement de réunions où le "vilain petit canard" qu'était l'OEST devait en quelque sorte faire amende honorable et montrer sa soumission à la direction. Cela dit, je ne me suis pas trouvé particulièrement gêné dans ces réunions. Comme souvent dans ces cas-là, je disposais d'une masse importante d'informations statistiques sur le secteur, ce qui me permettait d'intervenir avec des données précises.

Le directeur lui-même ne s'est pas montré particulièrement agressif, se doutant bien que je ne manquais pas d'arguments, issus à la fois de nos

propres travaux et des remontées de mes collègues. Progressivement, cela m'a permis de prendre davantage de liberté vis-à-vis de ces réunions, auxquelles j'ai participé de moins en moins régulièrement. Non pas parce que je les perturbais, mais parce que je pouvais constituer un élément dissonant, ce qui ne facilitait pas leur déroulement – à moins de ne pas me laisser la parole, auquel cas ma présence n'avait plus d'intérêt, alors même que l'OEST avait un volume de travail très important.

Mais la plus grande surprise est venue du cabinet de M. Douffiagues lui-même. Un point qui avait sans doute été sous-estimé par l'administration centrale. En effet, l'arrivée d'un ministre libéral signifiait aussi une certaine distance entre le cabinet et les services, et une volonté de ne pas s'immiscer directement dans leur fonctionnement.

Dans ce contexte, l'OEST, compte tenu de ses excellents rapports avec la profession, apparaissait plutôt comme un atout que comme un problème, face à une administration jugée lourde et parfois peu réactive. Le zèle manifesté par certains hauts fonctionnaires pour remettre en cause notre indépendance s'est ainsi en partie retourné contre eux. Cela d'autant plus que la profession elle-même – en particulier les auxiliaires et le secteur du transport routier – avait fait savoir au ministre qu'il valait mieux ne pas toucher à un service dont elle était satisfaite. Or ces milieux professionnels étaient

plutôt proches de la droite, ce qui rendait leur soutien d'autant plus significatif. Ces deux éléments ont fait que, paradoxalement, nous avons assez rapidement retrouvé une réelle liberté d'action. Plus encore, j'ai continué à représenter le ministère, notamment au conseil d'administration de la SNCF, aux côtés du commissaire du gouvernement, Claude Gressier, qui était directeur des transports terrestres et avait remplacé Pierre Perrod.

À ce moment-là, la situation n'avait pas véritablement changé à mon égard, et je n'avais pas modifié mon discours. Je me souviens notamment d'une réunion du conseil d'administration de la SNCF, dans la grande salle historique du boulevard Saint-Lazare, avec la grande fresque représentant les réseaux ferroviaires derrière le président.

À un moment donné, Pierre Perrod, encore au Conseil, assis à côté du président, s'est levé, a fait le tour de la table et est venu me parler discrètement à l'oreille, avec un sourire : « Christian, si tu veux rester au conseil d'administration, tu devrais faire un peu attention à ce que tu dis. » Le message était clair. Il est ensuite retourné à sa place, montrant aussi qu'il me connaissait bien. Là encore, à la SNCF, l'attitude à mon égard n'avait pas changé, y compris de la part de responsables connus pour leurs convictions gaullistes. Finalement, la situation n'a pas tourné en notre défaveur. Bien au contraire, l'OEST a pu continuer à fonctionner et à se consolider sur une

période non négligeable de cohabitation. Malgré une hostilité initiale de l'administration centrale, celle-ci est devenue progressivement plus prudente à notre égard. Je dois dire que M. Edou, directeur de cabinet de M. Douffiagues, a souhaité discuter et prendre un petit-déjeuner avec moi, montrant clairement que ce qui l'intéressait était que nous effectuions correctement notre travail, dans les conditions d'indépendance qui étaient les nôtres. En définitive, l'offensive engagée contre l'OEST, probablement trop rapide et mal calibrée au regard du contexte politique, a échoué. Le service a pu poursuivre son activité et se consolider en suivant le programme qu'il s'était fixé.

Pour la période 1986-1988, comme je l'ai indiqué précédemment, mon lien avec le cabinet et avec le Parti socialiste devient plus diffus dans mon souvenir. Cela tient au fait que je me suis alors fortement impliqué dans les travaux de mise en place et de consolidation de l'OEST, créé en 1985. Il s'agissait avant tout de mettre l'organisme en ordre de marche, ce qui impliquait :

- Des batailles administratives importantes, notamment sur le plan de l'organisation informatique ;
- Une gestion des personnels complexe, avec des recrutements parfois parallèles ;
- Une structuration interne encore instable.

Ces tâches absorbaient une part considérable de mon temps.

À cela s'ajoutait une activité de représentation nationale très soutenue. J'intervenais régulièrement devant les professions du transport, notamment lors de leurs réunions annuelles, pour dresser un état des lieux du secteur. Ces interventions étaient nombreuses. Par ailleurs, je me rendais fréquemment en région, dans le cadre du développement des contrats de plan, très sollicités par les offices de transport et les chambres de commerce. Nous avons d'ailleurs noué des liens étroits avec l'association des chambres de commerce (APCCI), en particulier avec leur cellule transport basée à Paris, ce qui permettait des échanges réguliers et souvent très ouverts.

À cette activité nationale s'est rapidement ajoutée une dimension internationale croissante. L'OEST participait aussi à l'évolution du système statistique européen en lien avec Eurostat, tout en développant des opérations nouvelles. C'est dans ce contexte qu'a émergé le projet d'enquête aux frontières, à l'initiative de l'Office suisse des transports. Les Suisses proposaient initialement de réaliser une enquête en France sur les flux de transit à travers les Alpes. J'ai refusé ce principe, en proposant au contraire une enquête coordonnée entre pays, fondée sur un questionnaire commun. Cette initiative a été élargie à l'Autriche, puis aux passages

pyrénéens. Elle a finalement donné naissance à une enquête internationale coordonnée sur les flux de transit, dont les premières réalisations datent du début des années 1990 (vers 1993). Ce travail, extrêmement lourd à organiser et à financer, a été mené opérationnellement par Michel Houee, qui en fut le principal artisan, tandis que j'en avais assuré l'impulsion initiale et la coordination avec nos partenaires.

Ces coopérations étaient facilitées par mes fonctions au sein de la Conférence européenne des ministres des Transports (CEMT). J'y ai notamment : succédé à un collègue suisse, M. Berger, à la tête du groupe sur les transports internationaux et les besoins en infrastructures (vers 1993) ; participé activement au comité de recherche transport (CRT), dont j'ai probablement été vice-président. Ces responsabilités facilitaient les contacts avec les homologues européens et permettaient de développer des projets communs. Parallèlement, nous suivions avec attention : les expériences italiennes liées à la loi Interporti ; les systèmes allemands de plates-formes logistiques (Verkehrszentren).

Un autre axe important concernait les coopérations méditerranéennes, en lien avec les directions internationales du ministère, notamment autour de Martinand et de Bourdillon.

Nous avons contribué à la mise en place des groupes "3+3" : côté européen : France, Italie, Espagne et

côté maghrébin : Algérie, Maroc, Tunisie (puis élargis à la Mauritanie). Ces coopérations s'inscrivaient dans la dynamique du Processus de Barcelone. Elles ont donné lieu à plusieurs programmes d'études dans les années 1990, notamment : la définition de corridors méditerranéens (projet CORRIMED et INFRAMED) et les travaux sur les Recherche Transport (RETRAMED). Ces projets ont nourri la réflexion européenne, en particulier celle de la commissaire Loyola de Palacio et de son directeur général Philippe Lamoureux.

Ces échanges ont conduit à développer plusieurs axes structurants :

- Réseaux ferroviaires à priorité fret ;
- Concept d'autoroutes de la mer ;
- Développement du transport combiné.

Dans ce dernier domaine, il faut souligner le rôle déterminant d'Hélène Chraye, qui a défendu à Bruxelles l'idée — alors très contestée — d'accorder des aides d'exploitation temporaires à des entreprises de transport combiné en phase de lancement.

Patrice : ce qui n'était pas à vrai dire exactement ma thèse, au contraire ! Nous avions d'ailleurs, dans mon rapport de 1983 préconisé plutôt une aide massive à l'investissement.

Christian : L'ensemble de ces activités — nationales, européennes et méditerranéennes — s'est surtout développé après 1988, et plus encore dans les années 1990, lorsque j'étais à l'INRETS. La période 1986-1988 apparaît ainsi comme une phase d'amorçage, centrée sur : la structuration de l'OST et la mise en place des premières coopérations. Dans ce contexte, je me suis progressivement éloigné des considérations politiques et des relations suivies avec les cabinets. Mes interactions avec eux se limitaient à répondre à des demandes ponctuelles. D'autres collègues, en revanche — notamment autour du cabinet Delebarre ou Gaston Bessey, toi Patrice restaient plus directement impliqués dans ces circuits.

Patrice : Mais là nous ne sommes plus dans l'intermède, mais dans une situation où la gauche revient au pouvoir. J'ai souvenir cependant de cette période où tu « bourlinguais » beaucoup, tant en France qu'à l'étranger. Du coup, je me recentrais largement sur l'OEST et Paris.

Christian : Concernant Gaston Bessay, mon souvenir est celui d'une personne très active, apportant une certaine fraîcheur, bien sûr je ne comprenais pas toujours les subtilités de son action administrative. Il a, en particulier, contribué à marquer mon départ en 1989 par une distinction qui a permis d'organiser un moment convivial au sein du service. Dire qu'elles étaient ses intentions pour

l'OEST, je n'en sais trop rien, et je doutais qu'il devienne responsable d'un service d'administration centrale sans qu'il rencontre une opposition au moins aussi forte que nous.

S'agissant des structures de direction de l'OEST, je n'ai jamais rendu de compte à un comité quelconque et ne fonctionnait que sur des demandes précises du cabinet, le reste ne m'intéressant pas. Je garde un souvenir assez flou des comités de direction de la DDT et je n'ai pas ressenti de tensions particulières lors de ma participation à ces instances. Je percevais chez certains responsables une volonté d'exercer une autorité, (comme Gressier) mais sans hostilité manifeste, et sans que cela ne m'affecte. Je ne suis plus allé aux réunions de la DTT, assez vite. Sans que cela suscite une réaction : c'est pour cela que j'ai été surpris, Patrice, quand tu m'as dit sur l'on t'avais remis cela dans les pattes.

Patrice : Mais on ne m'a rien remis du tout dans les pattes ! Tu mélanges en fait deux choses, le comité de la DTT auquel tu as participé un temps, mais où tu semblais perdre ton temps, et que tu as donc « séché », et le comité de direction de l'OEST, que devait présider Gressier. – tu t'assailais en face et nous aussi – qui avait bien dû être imposé. C'est ce comité et celui d'orientation dont j'ai demandé et obtenu la suppression auprès de Jean Cyril Spinetta (dont la famille est originaire d'un village voisin de celui de la mienne en Corse).

Christian : Je me méfiais davantage de profils plus ambigus, parfois proches du PS, mais dont les positions pouvaient être fluctuantes. Sur le fond, ma ligne de conduite est restée constante : consolider un service encore jeune ; préserver son autonomie ; refuser son intégration dans une logique d'administration centrale classique (notamment lors des projets de transfert vers La Défense). Je considérais que la spécificité du service — héritée du SAEI puis du SAEP/OEST — était précisément ce qui faisait sa valeur, et qu'il fallait la défendre, quitte à supporter des tensions administratives importantes.

Patrice : mais alors à quand, à ton avis, remonte la création de ce Comité de direction de l'OEST présidé par Gressier ? Je me souviens bien de quelques réunions, mais pas bien de l'origine de cette nouvelle manœuvre.

Christian : Pour le comité de direction de Gressier, cela s'est situé en 1986 une fois que la gauche a été battue, si je me rappelle bien ; une opération dont je ne sais très bien d'où venait l'initiative, mais je penche pour une auto-saisine de l'administration, car je n'avais pas le sentiment, comme je l'ai dit, que le cabinet voulait me débarquer et Emmanuel Edou⁹³ a

⁹³ Emmanuel Edou, successivement directeur de cabinet de Michel d'Ornano, ministre de l'Environnement et au Cadre de vie, puis de Jacques Douffiagues, ministre délégué chargé des Transports, et enfin directeur de l'habitat et de la construction (1978-1998)

même souhaité discuter avec moi de choses en fait assez générales, lors d'un petit déjeuner pas loin des Champs Elysées.

Par ailleurs tu as vu la lettre de compliments qu'avait envoyé Le Guellec, ministre de la Mer. Que Gressier soit venu rue Brillat-Savarin, tu as sans doute raison, et je ne m'en rappelle pas, parce que fondamentalement je ne craignais pas trop Gressier.

Patrice : Et pourtant je peux t'assurer que tu pestais !! Mais on rigolait un peu...

Christian : Je ne pensais pas que le danger venait de là, et il avait gardé Paul Fredj que je revoyais lorsque, en effet, lorsque on m'a obligé d'être présent au comité de direction de la DTT boulevard St Germain. Pour moi cela n'a pas été pire que mes réunions régulières au sein de la DAEFA, avec tous ces sourires en coin des proches de Guibert, et pas tant de lui-même. A la DTT j'y suis allé souriant à ceux qui me souriaient sachant que là encore ce n'était pas le style de Gressier qui avait une attitude de fermeté ; mais tout compte fait pas aussi sûr de lui et de ce qu'il disait cherchant aussi mon avis.

Patrice : Tu sais que Gressier⁹⁴ m’a appelé, tout gentil, plus tard, alors qu’il allait prendre des fonctions éminentes dans le groupe SNCF, pour que je lui parle de la stratégie des groupes de transport.

Christian : Et ces avis je n’en étais pas avare mais piqué par le virus de l’approche systémique j’avais une forte tendance à parler de toutes les questions liées au transport terrestres mais qui dépassaient ce champ, à savoir le lien avec la mer, le portuaire, l’aménagement du territoire, l’environnement international sans parler des données produites par l’OEST dont ils étaient toujours friands. Rien sur le réglementaire tout sur le complémentaire. Après je pense quelques mois cela l’intéressait sans doute mais ne facilitait pas la conduite du comité de direction de la DTT. Donc j’ai oublié ce nouvel épisode où l’on pensait me voir faire amende honorable... mais de quoi ? Nous faisions notre boulot, nous publions sans rien demander et sans protestation externe. Je devais, dans ces réunions, être vu comme une espèce de savonnette mais non

⁹⁴ Né en 1943, polytechnicien, ingénieur de l’Ecole nationale des ponts et chaussées, Claude Gressier avait notamment été directeur des Transports terrestres (1988-1993), directeur général adjoint de la SNCF (1993-1994), président de CTT Sceta (1994-1997), PDG de Geodis (1995-1997), directeur du Transport maritime, des Ports et du Littoral au ministère des Transports (1998-2001), vice-président de la commission des comptes des transports de la nation (2001-2009), administrateur d’Air France KLM (2004-2013) et de la SNCF (2006-2013).

comme quelqu'un qui jouait au billiard à trois bande, spécialité sans doute de ceux qui souriaient. Donc cela ne m'a pas marqué outre mesure et j'y étais vacciné.

Lorsque que tu m'as rappelé que l'on t'avait remis cette question dans les pattes j'ai été étonné et cru que cela venait d'une autre initiative que j'avais cautionné, celle d'un comité d'orientation, pensant que je finirai par y voir plus clair.

Patrice : En fait non, on ne m'a rien « mis dans les pattes » ! J'ai simplement dit que s'ils voulaient que je te remplace, je refusais ces deux comités inutiles. Je ne voulais pas perdre de temps !

Christian : Pour revenir à ce comité : qui en avait décidé, sur la base de quel texte ? Je n'en sais rien. Le problème pour moi était que je n'avais plus accès au Ministre ou à son cabinet, d'autres s'y étant imposés, constituant une sorte d'écran. Je répondais présent au cabinet à des demandes spécifiques de ma compétence, Mais j'avais aussi eu pas mal de « déboires » avec l'administration pour lesquels le cabinet n'avait pas aidé, pour le CA de la SNCF, la demande de statuts pour le personnel contractuel de l'OEST, les camarades et moi-même étant toujours dans une position vulnérable, sans avoir démérité depuis une quinzaine d'années soit environ 4 fois le turn-over des fonctionnaires qui font carrière. Le dernier en date était celui de ce travail pour être reconnu comme « service » pilote, ce qui aurait pu

stabiliser l'OEST et redonner des perspectives qui ne manquaient pas.

L'APRÈS SECONDE VICTOIRE DE MITTERRAND : 1988-1993

Patrice : Drôle de période que cette législature du second mandat. D'abord on a eu 4 gouvernements en 5 ans. Même en négligeant le premier gouvernement Rocard, entre les présidentielles et les législatives, il y a eu le gouvernement Rocard II (1988-1991) qu'on savait problématique avec l'opposition entre le président et son premier ministre, mais qui survécut quand même 3 ans. Le gouvernement Cresson, dont tout indiquait qu'il était fragilisé par l'ambition de ses concurrents et une misogynie évidente (qui dura un an de 1991 à 1992) et le gouvernement Beregovoy (dont pour mémoire le frère siégea dans notre commission transport) qui boucla la dernière année de la législature. Côté transport, outre la réédition du passage éclair de Mermaz sous Rocard I, on eut Michel Delebarre puis Louis Besson sous Rocard II, puis Quilès revint avec le gouvernement Cresson, et enfin Bianco sous Beregovoy. Même éphémères, certains passages étaient l'occasion de certaines initiatives dont les effets à long terme seraient importants. On peut signaler ici le Schéma Directeur des Lignes à Grande

Vitesse⁹⁵ . Le seul élément permanent dans cette succession était la présence dans un secrétariat d'État (surréaliste) aux transports routiers et fluviaux, Georges Sarre, un élu, ancien postier, du XIII -ème arrondissement. De mon côté, sous Rocard j'étais à l'OEST, puis à sa tête à la suite de ton départ, Christian. Je l'ai quitté en 1991, dans des conditions que j'expliquerai, pour rejoindre l'université. Mais Georges Sarre gardait son poste...

Christian : Je sais qu'à cette époque, je n'avais pas d'accès très direct notamment à Michel Delebarre, que j'ai dû voir une fois et serrer la main une fois. Je n'ai pas le souvenir de l'avoir véritablement rencontré, alors qu'il avait apparemment des contacts plus directs avec certains socialistes, notamment Gaston Bessay.

Celui-ci était à la fois dedans et dehors, puisqu'il se présentait comme vice-président du CNT, tout en semblant ne pas avoir complètement quitté l'OEST. Une situation assez ambivalente sur laquelle je ne pouvais pas faire grand-chose, si ce n'est veiller à ce qu'il ne prenne pas la direction du service.

⁹⁵ https://fr.wikipedia.org/wiki/Schéma_directeur_des_lignes_à_grande_vitesse#:~:text=Le%20schéma%20directeur%20des%20lignes,du%201er%20avril%201992.

Cette période a également été marquée par des tensions internes. Mon adjoint, Christian Gabet, proche du Parti communiste, avec lequel je m'entendais assez bien, avait des soutiens qui pouvaient le voir éventuellement me remplacer.

Il a d'ailleurs fait une fois une erreur, dont il s'est excusé, en signant un document diffusé dans le service comme chef de service et non comme adjoint. Je lui ai mis le papier sous le nez. Il n'y a jamais eu d'accrochage véritable, mais il savait que j'étais vigilant.

Il existait en effet un mouvement de sympathisants, certains peut être animés par Martinand, qui avaient toujours un peu en tête de nous mener la vie pas facile, quitte à essayer de nous contourner sur le plan de la référence théorique en évaluation et en tarification, en allant consulter d'autres laboratoires, ce qui était tout à fait normal. Il a ainsi noué des liens avec des gens du LET, qui sont venus ensuite au conseil d'administration de RFF. En ce qui concerne Martinand, j'avais en effet des contacts avec lui, il me semble bien que ce fût cette période, mais pour des questions qui étaient plus internationales, peut-être au moment où il a pris la direction des affaires internationales, avec des ambitions Européennes assez fortes. Nous avons alors travaillé avec l'ingénieur général Bourdillon, avec qui nous avons très vite noué des sympathies, et avec lequel nous avons opéré à Bruxelles. Il me

semble toutefois que Bourdillon est arrivé un peu plus tard dans ces affaires.

Autour des années 1988-1990, j'ai mené ces actions en liaison avec Roger Marche, et nous avons même vu ensemble Karel Van Miert, probablement à la demande de M. Vincent. Van Miert nous accueillait un peu comme des consultants, alors que notre ambition était de constituer, dans la suite de ce qui avait été fait avec Paris-Bruxelles-Cologne-Amsterdam, une petite équipe d'instituts publics — INRETS, TRRL, NEA, organisme italien, avec l'appui de l'EPFL — pour développer la coopération européenne.

Nous étions également engagés dans cette coopération sur le plan statistique, en essayant d'exprimer un certain nombre d'exigences, notamment pour sécuriser l'enquête aux frontières, pilotée par Michel Houée.

Avec le cabinet de Michel Delebarre, j'avais été assez tôt échaudé, puisque cela m'avait valu assez rapidement mon départ du conseil d'administration de la CNC, filiale de la SNCF.

Patrice : Je n'ai aucun souvenir de cet épisode assez choquant, et curieusement, rétrospectivement j'avais eu plutôt un bon accueil au cabinet Delebarre, mais je peux confondre les périodes.

Christian : J'avais pourtant passé toute la période du ministère de Jacques Douffiagues sans être inquiété, en restant relativement libre. Il a fallu peu de temps après le retour de la gauche pour que M. Spinetta m'annonce que je ne siégeais plus. Ce poste donnait un certain prestige à l'OEST et permettait d'accéder à des dossiers importants. D'autres étaient moins stratégiques que personne ne voulait traiter, ni représentants de l'administration, ni ceux des syndicats, révélateurs d'une situation dont bénéficiait la SNCF en sous-traitant certains travaux d'entretien à des entreprises où les salaires étaient bas. Ces dossiers étaient peu attractifs et souvent évités. En ce qui me concerne, on me les donnait, ce qui représentait un travail important. J'ai été pour cela très aidé par Yves Huart, qui préparait les dossiers des conseils d'administration avec des synthèses solides.

La cohabitation ne s'était pas mal passée. En revanche, Pierre Perrod avait été remplacé comme commissaire du gouvernement par Claude Gressier. Cela ne m'empêchait pas de continuer à intervenir sur des dossiers quantitatifs, avant de laisser tomber assez vite cette fréquentation, puis de cesser assez rapidement cette représentation à la SNCF, sans qu'on me dise quoi que ce soit de particulier. J'ai eu quelques contacts avec des membres de cabinet. À un moment, j'ai connu Hermelin, qui voulait absolument se porter candidat pour faire passer par Le Havre un gros contrat d'acheminement de

matériel des troupes américaines. Cela n'a pas abouti, les flux restant orientés vers les ports du Benelux.

Patrice : Cette affaire de navires faisant le tour du monde qui auraient pu passer par Le Havre a révélé l'incapacité de la France à avoir une stratégie nationale cohérente. De mémoire ça a tiré dans tous les sens.

Christian : J'ai également eu des contacts avec un conseiller dont j'oublie le nom, mais qui s'est illustré ensuite dans la défense des conditions de vie en prison. C'était quelqu'un d'extrêmement intéressant et très droit. Cela étant, il y a eu aussi Dario D'Anunzio, avec qui nous avons probablement traité des affaires maritimes et internationales. Cette période était marquée par une forte méfiance entre la mer et la terre. Le dossier du tunnel sous la Manche avait été tranché entre Mitterrand et Margaret Thatcher sur la base de projections de trafic extrêmement simplistes, en décalage total avec le travail fait par Roger Marché et les expertises de la SETEC. Les projections prenaient de plein pied la croissance des échanges sans envisager leur amortissement à moyen et long terme. On a vu ensuite les déceptions, les retards et les surcoûts liés notamment aux questions de sécurité.

Patrice : Et tu sais peut-être – j'en ai parlé plus haut – que je n'ai été ni consulté ni associé tout le temps des négociations avec les britanniques.

Christian : Autre épisode : le bicentenaire de la Révolution. L'OEST avait été sollicité et nous nous étions engagés avec enthousiasme, en constituant un groupe de travail et en exploitant notamment des cahiers de doléances.

Patrice : Oui des travaux passionnants ! Ce fut aussi l'affectation théorique d'Yves Laurent dans nos effectifs au titre de cette mission. J'eus à connaître du drame de son suicide en septembre 1991⁹⁶. Une affaire qui m'a secouée. J'avais tellement de mal à l'imaginer faire ce geste, face à la mer. Je l'avais vu peu de temps avant. J'en ai même parlé avec des amis de la presse.

Christian : Pour revenir au bicentenaire, nous avons vite compris que la demande relevait davantage de la communication. Le travail est resté sans suite. Un autre point important concerne les relations avec le cabinet de Georges Sarre. Nous étions en désaccord sur l'utilisation des statistiques de sécurité. Nous avons mobilisé les travaux de M. Malamoud sur la désaisonnalisation pour produire une analyse rigoureuse. Cela a donné lieu à une controverse forte. J'ai rédigé un document détaillé pour justifier notre position, transmis notamment au cabinet du

⁹⁶ <https://www.ouest-france.fr/pays-de-la-loire/nantes-44000/il-y-a-30-ans-mort-d-yves-laurent-financement-des-partis-le-drame-qui-a-change-les-pratiques-3766edea-0a78-11ec-89ba-4467016c04ea>

Premier ministre et à l'INSEE. Le dossier nous a été retiré.

Patrice : j'ai dû continuer à me battre contre le Directeur de la Circulation et de la Sécurité Routière qui voulait m'imposer de ne plus publier de données mensuelles, et publier des données quadrimestrielles !!

Christian : Après cela, je ne sais plus très bien ce qu'il en était du comité d'orientation. Je me demande s'ils avaient un rapport avec les projections à l'horizon 2005 qui ont été faites, je crois, en 1988, peut-être animées par Gaston Bessay, qui cite à peu près tout le monde sauf moi-même, bien sûr, puisque je n'y ai pas participé. Mais ce qui m'avait frappé dans cette affaire, c'est que l'on semblait vouloir utiliser ce type d'exercice pour orienter les travaux du service, ce qui, pour moi, était totalement irréaliste et n'aurait jamais été acceptable.

Patrice : Je te confirme qu'il nous avait mobilisé. Mais je ne me souviens plus de la forme, ni du motif officiel. J'ai participé largement au travail sur les marchandises, ce qui était logique, puisqu'on effectuait ce travail régulièrement.

Christian : Cela n'existe pas dans une administration centrale, qu'un programme de travail soit dicté par un comité d'orientation ad hoc, qui de ce fait empiéterait sur l'autorité du chef de service. Il y a tout de même un certain nombre de règles,

d'autant plus strictes en ce qui nous concerne que nous avons avec nous des services statistiques, avec des obligations de mission, de qualité et de validation en lien avec l'INSEE. Je ne m'imagine pas du tout, si j'ai mentionné cela dans le projet de service, autre chose qu'un simple comité consultatif.

Après, comment cela a-t-il été interprété ? Il est vrai que cela parlait beaucoup dans les couloirs, du ministère comme des cabinets, et que l'on était entré dans une phase de fonctionnement du Parti socialiste difficile à déchiffrer. J'ai vu plusieurs camarades, notamment au ministère du Plan, être très déçus malgré leur engagement. J'ai également eu l'occasion de rencontrer Laurence Tubiana, notamment au Mexique, puis de la revoir ensuite dans le cadre du CIHEAM, avant qu'elle ne poursuive la trajectoire que l'on connaît.

LE DÉPART DE CHRISTIAN REYNAUD DE L'OEST ET SON
REMPLACEMENT PAR PATRICE SALINI

Patrice : Pour revenir traiter les choses de manière un peu globale, il y a eu pour moi il y a eu trois grands épisodes.

Le premier, plutôt sympathique de travail avec le cabinet de Michel Delebarre et lui-même (par exemple lors de la guerre du golfe 1990-1991), et les travaux initiés par Michel Rocard qui trouvait notre ministère léger en matière d'évaluation des choix publics. C'est aussi la période où tu as quitté, Christian, l'OEST pour l'INRETS, et où j'ai négocié durement ton remplacement. On me l'avait proposé, mais je tenais à faire acter quelques progrès : la suppression des comités de direction et d'orientation, l'autonomie financière accrue, et, symboliquement je ne supportais pas qu'on nous appelle « chargé de l'OEST ». Ce fût long mais j'obtins satisfaction pour une revendication qui ne coûtait rien à personne.

Cette histoire de « comités » m'obsédait. Je ne suis pas certain d'avoir été sur la même ligne que « ton projet de service », daté de juin 89, qui prônait un utile comité d'orientation pour avis regroupant administrations et professionnels. Je ne suis pas fan de la prolifération de comités ad-hoc quand il existe des instances qu'on peut saisir, comme le CNT, la Commission des Comptes des Transports de la

Nation⁹⁷. Mais l'idée d'une concertation sur les orientations à moyen terme ne me choquait pas du tout. Je craignais aussi la bureaucratisation de notre OEST qui, finalement, ne regroupait qu'une centaine de personnes. Mon inquiétude venait aussi et surtout de l'existence – que je ne sais pas dater - d'un Comité de direction présidé par le Directeur des Transports terrestres (alors que notre champ excédait bien sûr son domaine de compétence !). Je ne voulais que cette situation perdure. Alors j'ai dit « non aux comités ». Peut-être aussi avais-je quelques doutes sur l'activisme de notre amis Gaston Bessay, qui, à la tête du Comité d'Orientaion, était théoriquement dans nos effectifs, mais agissait de manière totalement autonome au sein de la profession, et – nous le savions tous – au sein de la franc-maçonnerie des transports, alors très puissante (et souvent utile il faut le reconnaître). On trouvait dans ce cercle qui se réunissait une fois par semaine près de République, des gens comme Jean Louis Amato qui présidait l'UNOSTRA, alors la fédération des petits transporteurs, Pierre Franjou, élu des commissionnaires, qui milita pour la création de TLF, et bien d'autres dirigeants tant de la FNTR que des autres organisations. Je n'en dresserai pas la liste pour ceux qui ne se sont pas dévoilés clairement face à nous.

⁹⁷ Qui ont aujourd'hui disparues !!

Patrice : Ce qui est drôle c'est que, autant je me souviens de quelques réunions du comité de direction : qui étaient pénibles et mettaient en scène un Gressier nerveux, qui voulait faire figure de suzerain au pouvoir illusoire, et une équipe soudée autour de toi. Postérieurement à ma négociation avec Jean Cyril Spinetta (qui ne concernait aucunement ni mon statut ni mon salaire⁹⁸ !), longue mais conclusive (j'ai fait quand même mine de claquer la porte), je suis allé négocier avec la Direction des Transports terrestre un armistice : en gros on désarmait nos rapports tendus, je leur fichais la paix, tout en formulant une menace à peine masquée de réaction excessive. Ça a dû marcher, ils m'ont laissé tranquille.

Le second, était celui des rapports avec Georges Sarre dont j'ai rencontré les divers membres de cabinet et m'a à plusieurs reprises mis à contribution. Pour mémoire une de nos anciennes secrétaires au Cabinet Josselin, Babeth Mollat, y a travaillé avec en charge la communication, ce qu'elle fit très bien. Peu de temps avant (1987-1988) on avait lancé avec son aide notre opération « jeunes Europe » mobilisant plus d'une dizaine d'étudiants sur de jolis thèmes européens, et mettant une belle

⁹⁸ Je suis à la fois fier de ça, mais en même temps je crois que toi et moi avons eu tort de leur faire ce cadeau de remplir une tâche de ce type « pour la gloire ». Ils devaient nous prendre pour des gens bizarres. Une façon aussi de n'être redevables de rien.

ambiance à l'OEST. Elle m'aida sans doute à ouvrir ou conserver des entrées, sans grand impact réel, Reste qu'il m'a mis de côté le jour où j'ai mis en doute – c'était mon métier – la rentabilité du canal Seine Nord, je crois. Mais il finit par refaire appel à moi lors des crises et grèves routières de 1991 et de juin et juillet 1992. Je me souviens encore de cette rencontre où il me parla d'un problème relativement secondaire pendant une réunion surréaliste, pour finir en quelques minutes, par aborder enfin le problème d'actualité : le mouvement des routiers. Je lui avais conseillé d'aller sur le terrain, ce qu'il ne fit pas !

A l'époque, ce qui était dément et inutile, le gouvernement Beregovoy (et donc le ministère Bianco et Sarre) décida in fine de faire appel à l'armée et ses chars. J'ai encore en mémoire l'image d'un char AMX30 tirant un poids lourd. L'incompréhension du ministère – et singulièrement des ministres – quoique dûment alertés par le Conseil National des Transports, était incompréhensible. L'affaire, qui était provoquée par le projet de réforme du permis (permis à point) avait été gérée sans qu'on n'écût ni les professionnels, ni le CNT, ni le PS, ni nous.

Il faut rappeler ici le peu d'intérêt général des administrations pour la réalité des conditions sociales du monde routier. On voulait se contenter de la lecture des disques de contrôlographe, alors que

notre collègue et brillant sociologue Patrick Hamelin ⁹⁹démontrait qu'une analyse plus approfondie était nécessaire. J'ai réussi à l'aider à monter sa deuxième enquête approfondie à l'INRETS qui éclaira le débat sur ce sujet.

Le troisième fut l'épisode de mon départ de l'OEST. On me déclara un jour que le déménagement de notre organisme pour rejoindre la Défense était décidé. J'ai répondu que ce serait sans moi à Martin Vial comme à Bruno Mettling, qui dirigeaient alors le cabinet de Paul Quilès. Je maintins cette position arguant qu'il s'agissait – ce dont j'avais la conviction et la preuve – que c'était le premier pas vers l'intégration dans une direction et la disparition de notre autonomie. Je savais que notre existence insupportait Claude Martinand et n'avait pas l'assentiment de Michel Rousselot. Ils furent étonnés, et je dus négocier ensuite ma mise à disposition de l'université Paris-12 pour créer un IUP : l'IMTL. J'ai eu le sentiment de retirer une épine du pied de Vallemont que j'étais allé voir pour obtenir cette mise à disposition, lui-même ne me proposant rien : je n'étais pas recyclable, sans doute eu égard à mon parcours. Michel Rousselot, qui avait eu un accident de vélo et était hospitalisé aux Invalides, a tenu – un peu avant je crois – à discuter avec moi. J'en ai

⁹⁹ Voir le fonds créé judicieusement (!) par l'université Gustave Eiffel : <https://splott.univ-gustave-eiffel.fr/la-recherche/fond-patrick-hamelin>

gardé le souvenir de quelqu'un (qui avait pourtant dirigé le SAEI) qui ne comprenait rien à notre projet et à notre stratégie. Il m'a dit ce jour-là : « pourquoi tu ne te mets pas à ton compte ? », alors que je lui exposais ma conception du service public de l'information !! j'ai compris ce jour-là qu'on voulait détruire notre beau projet. J'ai finalement mis longtemps (plus de 15 ans) à comprendre qu'il n'y avait pas (plus) de place pour nos rêves dans ce ministère. Hélas !!

Patrice : Pour être complets, il faut que je raconte ma visite de courtoisie au Directeur de l'Insee, Jean Claude Milleron¹⁰⁰. Mon intention était de montrer ma bonne volonté et mon souhait d'une collaboration active. Je savais que si nos emplois d'attachés de l'INSEE étaient budgétés, ceux d'administrateurs – de mémoire au moins trois – étaient « un cadeau » de l'Insee. Je savais aussi que le secteur de la production statistique leur était réservé, avec celui des Comptes (ce qui n'est pas vrai sur la durée.). Quand j'arrive à l'INSEE, dans le bureau du grand chef des statisticiens de France, un homme au visage fermé, me tend la main et me dit : « Monsieur, votre nomination est un scandale ». Ce à quoi j'ai répondu du tac-au-tac : « je ne suis pas responsable de ma nomination. Voyez le Cabinet transports ». Ce à quoi il m'a répondu : « ils ne me prennent pas au

¹⁰⁰ <https://www.insee.fr/fr/information/2014781>

téléphone ». Spinetta savait éviter les discussions inutiles, et d'ailleurs les choses étaient réglées. Ensuite il développa une pression franche en m'expliquant qu'il fallait des postes pour ses administrateurs (de sous-directeurs), ce qui me permit de lui répondre sans hésiter que je pouvais m'y engager, mais que je ferai mon possible. Ce fut notre seule rencontre. Il ne me laissa pas une image positive. Il me jugeait sans me connaître et défendait un pré carré qu'ils n'avaient jamais eu. Sans doute pensait-il à son plan « Construire l'Insee de l'an 2000 », son projet de service à lui.

Voilà. On peut sans doute reprendre d'autres dossiers – pour nous importants – mais mes souvenirs sont à ce stade assez flous, l'épisode Delebarre étant probablement le plus intéressant et le plus positif, malgré quelques difficultés. Je me souviens de nos discussions avec Dario D'Anunzio, mais moins du contenu.

LES TRANSPORTS ET LE PROCESSUS DE PAIX AU MOYEN-ORIENT

Christian : Après les années 1990, et plus précisément après 1990, mes relations avec le cabinet sont devenues pratiquement inexistantes, notamment après mon passage à l'INRETS à la fin de l'année 1989. Cela ne signifie pas pour autant que je

n'ai pas conservé des contacts avec les administrations centrales, et en particulier avec la DAEI, la direction des affaires économiques et internationales. Cette direction a été animée pendant un certain temps par Claude Martinand, ancien directeur de cabinet de Charles Fiterman, avec le soutien de l'ingénieur général Bourdillon, qui animait une petite équipe travaillant sur les transports européens et internationaux.

Dans le cadre de ces contacts, nous avons orienté un certain nombre de travaux vers la Méditerranée, sujet qui intéressait particulièrement Claude Martinand et M. Bourdillon, ce dernier ayant, je crois, des attaches à Marseille. Nous avons notamment proposé la création d'un groupe « 3 + 3 », dont j'ai déjà parlé : trois pays d'Europe occidentale, trois pays du sud de l'Europe occidentale et trois pays du Maghreb, groupe qui s'est élargi par la suite. Ce positionnement sur les transports en Méditerranée venait s'ajouter aux travaux que nous poursuivions avec le CETMO, Centre d'études des transports pour la Méditerranée occidentale. Le CETMO rencontrait d'ailleurs d'importantes difficultés de financement : si les locaux étaient mis à disposition par la Généralité de Barcelone, il n'en allait pas de même pour le financement du personnel et du fonctionnement. Le centre cherchait donc à se faire reconnaître par la CEE-ONU comme observatoire, afin d'obtenir un financement pérenne. La participation française

restait essentiellement une participation en nature, sans contribution financière significative au fonctionnement. Dans ce contexte, la France occupait une position relativement forte sur les questions de transport en Méditerranée. Cette position était renforcée par les travaux conduits au niveau européen, notamment sous l'impulsion de la commissaire Loyola de Palacio, concernant l'extension des réseaux transeuropéens aux pays voisins de la Méditerranée, distincts des pays voisins de l'Europe de l'Est. C'est dans ce cadre qu'est intervenu le processus de paix au Moyen-Orient¹⁰¹. Il avait été décidé que l'Europe coordonnerait l'intervention des États membres, avec une répartition des responsabilités sectorielles. La France s'est vu confier le secteur des transports, devenant en quelque sorte le « berger du transport », selon une expression qui traduisait bien la nature de cette responsabilité. Ayant reçu cette mission, j'en suis devenu la cheville ouvrière, chargé de constituer une équipe et de formuler des propositions en matière de transport, impliquant les quatre partenaires du processus de paix : Israël, l'Autorité palestinienne, Égypte et Jordanie. L'objectif était de faire des transports un facteur de liaison et de paix

¹⁰¹ Le processus de paix au Moyen-Orient a été lancé en octobre 1991 lors de la Conférence de Madrid sur le Moyen-Orient, après qu'un soulèvement dans les territoires palestiniens occupés (première « Intifada » en 1987) et la guerre du Golfe en 1991 aient provoqué des chocs durables dans la région.

entre ces pays, en proposant des infrastructures compatibles avec leurs besoins économiques et sociaux respectifs. Cette mission s'est révélée particulièrement complexe. Il était indispensable de définir une méthode de travail acceptée par tous, afin d'éviter que les discussions ne s'enlisent. La première question a donc été celle de la méthode, ainsi que celle des moyens humains. Nous avons ainsi affecté à Amman un jeune ingénieur TPE d'origine tunisienne, parlant couramment l'arabe, ainsi que l'anglais et le français. Il était chargé d'assurer une présence permanente sur le terrain. L'équipe comprenait également Gauthier Chatelus, jeune ingénieur des ponts particulièrement dynamique, connaissant bien la région pour des raisons familiales, ainsi qu'un spécialiste du géocodage des réseaux issu du CETE d'Aix-en-Provence, discipline encore rare à l'époque. Cette personne connaissait également bien la région, notamment la situation palestinienne. Nous avons par ailleurs bénéficié d'apports techniques, notamment cartographiques, d'un bureau d'études de Barcelone, MCRIT, dirigé par Andreu Ulied, qui nous a fourni des données géocodées permettant de replacer la zone dans l'ensemble des réseaux méditerranéens. L'équipe a ainsi été en mesure de développer une approche méthodique, fondée sur la programmation et l'évaluation des projets, incluant la définition de scénarios, la constitution de bases de données socio-économiques et de transport, et

l'analyse des flux lorsque ceux-ci étaient disponibles. Cela a permis d'établir des projections et de hiérarchiser les investissements en infrastructures, mais aussi en équipements. Après plus de deux années de travail et plusieurs missions sur le terrain — en Jordanie, en Israël et dans les territoires palestiniens, ainsi qu'au Caire pour l'Égypte — nous sommes parvenus à un accord structurant.

La question de Gaza n'a pas été traitée directement, si ce n'est à travers des plateformes logistiques situées aux points d'entrée et de sortie du corridor, avec une double fonction de sécurité et d'organisation des flux. L'accord reposait sur l'identification de quatre corridors structurants, chacun étant placé sous la responsabilité d'un des pays :

- La Jordanie s'est vue confier un corridor de transit reliant la mer Rouge aux pays du nord, correspondant à sa vocation stratégique de transit régional.
- L'Égypte a pris en charge un corridor passant par Rafah et longeant la côte de Gaza vers Tel Aviv et Haïfa, en lien avec sa maîtrise du point d'entrée de Rafah.
- Israël a privilégié un corridor est-ouest reliant le port de Haïfa à la Cisjordanie (West Bank), puis au plateau jordanien.

- Enfin, un corridor essentiel pour l'Autorité palestinienne reliait Gaza, Jérusalem-Est et Amman, zones où résidaient d'importantes populations palestiniennes.

Ce dernier corridor nécessitait des dispositifs spécifiques de protection. Malgré la solidité de cette approche, nous avons rencontré des difficultés importantes. Certaines demandes modestes, comme la restauration du pont Allenby¹⁰² (LNB) sur le Jourdain, n'ont reçu aucun soutien, alors même qu'elles auraient eu une forte portée symbolique pour un coût limité. De même, une demande d'envoi d'autobus pour tester le corridor Gaza-Jérusalem-Amman a été refusée par les pays européens, ce qui a été particulièrement décevant au regard des enjeux. Les financements disponibles semblaient provenir principalement du Japon, ce qui pouvait apparaître paradoxal dans le cadre d'un processus de paix soutenu par l'Europe.

Malgré ces obstacles, nous sommes parvenus à un accord formel, signé par les représentants des quatre ministères des transports, lors d'une réunion tenue à l'Arche à Paris, dans les locaux de la DAEI. Cet accord constituait un schéma de transport complet, destiné à être présenté à la troisième conférence paneuropéenne d'Helsinki. Nous avons respecté les délais, démontrant que le transport pouvait jouer un

¹⁰² https://fr.wikipedia.org/wiki/Pont_Allenby

rôle d'avant-garde dans les politiques de coopération, comme cela avait déjà été le cas pour l'ouverture à l'Est. Cependant, pour des raisons qui nous échappent, ce projet n'a finalement pas été présenté à cette conférence. Nous avons le sentiment que les diplomates percevaient difficilement le fait qu'un secteur technique puisse aboutir rapidement à des accords opérationnels entre des parties aussi sensibles.

Notre équipe a néanmoins réussi à établir un équilibre reconnu par les partenaires : initialement perçue comme pro-palestinienne par Israël, elle a su gagner la confiance de l'ensemble des parties, y compris des Israéliens, des Égyptiens et des Jordaniens. Le projet a finalement été bloqué au moment de sa publication. Il devait être financé dans le cadre d'un programme européen appelé REDWEG, dont je n'ai jamais retrouvé de trace écrite par la suite. Par la suite, j'ai tenté d'obtenir des informations sur le devenir de ces travaux, notamment à travers des contacts avec le cabinet de Claude Gayssot, mais il est apparu que les orientations avaient évolué. Les priorités semblaient s'être déplacées vers des projets plus visibles, comme la construction d'un port à Gaza par l'ingénierie française, sujet sur lequel nous n'étions pas intervenus, considérant qu'il relevait de décisions internes palestiniennes. Nous avons volontairement évité toute implication dans les questions de

politique intérieure, afin de concentrer nos efforts sur la coopération entre les quatre pays.

Ce qu'il faut en retenir par rapport à tout ce que l'on a dit est qu'une présentation claire d'un processus d'évaluation est non seulement utile mais mobilise des partenaires qui partent de positions si éloignées !

LE DÉBUT DU SEPTENNAT CHIRAC

Patrice : Mes souvenirs de l'époque sont relativement flous par rapport au Ministère et au Cabinet. Je me souviens de tes aller-retours au Moyen-Orient, et, à la fin, de ce sentiment d'être « lâché » qui devait être pénible.

Rappelons ici que l'élection présidentielle date de mai 1995. J'étais donc alors à l'IMTL, et je siégeais au CNT comme personnalité qualifiée. Mes rapports avec le ministère et les cabinets étaient donc de nature plus « universitaire ». La seule que j'ai vu à plusieurs reprises est Anne Marie Idrac¹⁰³. Elle a été en effet à la DTT puis secrétaire d'Etat aux Transports de mai 1995 à juin 1997. J'ai eu de franches et intéressantes discussions avec elle, et elle aura un bilan très honorable, bien que j'aie pensé, quelques fois, qu'elle cherchait plus l'accord des professionnels que la solution à leurs problèmes. J'en garde finalement un excellent souvenir. C'est aussi une période où – au niveau européen – les enjeux changeaient radicalement de nature avec la chute du mur de Berlin et l'adhésion envisagée assez

¹⁰³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Anne-Marie_Idrac

vite des PECO à notre Union¹⁰⁴. C'est aussi, coïncidence, la période où le marché unique prend véritablement forme pour les transports, en 1993.

C'est dans cette période que tu as organisé ce qu'on a appelé les colloques de Barbizon.

Christian : Après la chute du mur de Berlin, nous avons organisé, dans le cadre de l'INRETS, une série de rencontres qui se tenaient annuellement dans un endroit relativement retiré, puisqu'il s'agissait du village de Barbizon. Au cours de ces rencontres, pendant toute une semaine, nous nous enfermions dans un petit hôtel disposant d'une grande salle de réunion, afin d'observer la transition qui s'ouvrait alors. Cette transition correspondait à la période qui suivait la chute du mur de Berlin et la disparition des régimes communistes dans un certain nombre de pays d'Europe centrale. Parmi ces pays, on peut citer notamment la Pologne, la Tchécoslovaquie, la Hongrie, puis, dans un second temps, la Croatie, la Serbie ainsi que la Slovénie, à un moment où la guerre se déroulait en Yougoslavie. L'Albanie nous a également rejoints par la suite. Je dois préciser que, dans ce groupe, les pays baltes n'étaient pas présents. Ils ont rejoint plus tard les réflexions

¹⁰⁴ <https://www.diploweb.com/p4tucn01.htm#:~:text=La%20situation%20de%20chaque%20Etat,%2C%20Roumanie%2C%20Bulgarie%20et%20Slovénie.>

engagées sur les pays d'Europe centrale, probablement en raison de leur position géographique le long de la mer Baltique, dans une zone où la Russie voyait d'un mauvais œil toute initiative de coopération entre ces différents pays.

Ces rencontres réunissaient non seulement des chercheurs d'Europe occidentale — venant de France, d'Allemagne, des Pays-Bas, d'Italie, d'Espagne — mais également des représentants, le plus souvent universitaires, des pays d'Europe centrale. Participaient ainsi des représentants d'universités de Prague, de Budapest, ainsi que des hauts fonctionnaires du ministère des Transports hongrois et roumain, et d'autres responsables qui ont ensuite représenté la Slovaquie après sa séparation d'avec la Tchéquie. Étaient également présents des représentants d'autres administrations et institutions de ces pays.

L'originalité de ce groupe tenait aussi au fait qu'il était soutenu, ou patronné, par la Conférence européenne des ministres des transports (CEMT). Il bénéficiait également de la participation d'experts de la Banque mondiale, de la Banque européenne d'investissement de Londres, ainsi que de représentants de la Commission économique pour l'Europe des Nations unies à Genève, et, à plusieurs reprises, de fonctionnaires de la Commission européenne.

La constitution de ce groupe n'était pas le fruit du hasard. Elle avait été préparée en amont, dès la fin des années 1980.

Patrice : Quand tu étais donc encore à l'OEST.

Christian : En effet, la Conférence européenne des ministres des transports et la Commission économique pour l'Europe des Nations unies nous avaient déjà amenés à conduire un certain nombre de projets de corridors en Europe centrale, avec des pays qui faisaient partie de la CEMT et avec lesquels j'avais déjà eu des contacts dans le cadre de mes travaux. Par ailleurs, l'Union européenne avait commencé à engager des études dès le début des années 1990. Ainsi, ce groupe était déjà relativement homogène, constitué de personnes qui se connaissaient depuis deux ou trois ans et parmi lesquelles beaucoup pressentaient qu'il existait des fissures dans ces systèmes, sans forcément anticiper un effondrement aussi rapide. Dans ce contexte, nous avons décidé de suivre régulièrement la manière dont s'effectuait la transition des pays d'Europe centrale, passant d'une organisation de type communiste, caractérisée par une planification rigide, vers un système plus libéralisé, tel que préconisé par l'Union européenne.

Notre objectif était simple : observer et comprendre, en laissant les participants s'exprimer librement sur ce qu'ils constataient. Ces échanges ont été extrêmement fructueux et ont donné lieu à la

publication d'une dizaine de fascicules, dans lesquels étaient exprimées les positions des différents partenaires autour de la table sur des sujets définis à l'avance lors de la réunion précédente, c'est-à-dire un an auparavant. Les participants disposaient donc d'une année pour préparer leurs contributions.

Il est important de souligner que l'esprit de ces rencontres n'était pas d'inculquer à des personnes ayant connu d'autres systèmes économiques et sociaux les principes du capitalisme et de la libéralisation, qui auraient été présentés comme une nouvelle forme de dogme venant remplacer celui qu'ils avaient connu précédemment. Il y avait au contraire une volonté de respect à l'égard de nos interlocuteurs, qui participaient avec nous à la construction d'un avenir commun dans le domaine des transports.

Nous cherchions à distinguer ce qui pouvait relever de l'économie de marché et ce qui devait rester du domaine d'une démarche prospective de long terme, incluant des formes de planification. Il n'était absolument pas question que les participants viennent à Barbizon comme ils seraient venus faire acte de contrition, pour renier leur passé et adhérer à de nouvelles règles du libéralisme et du capitalisme. Il était d'ailleurs évident que la privatisation des entreprises ne pouvait pas se faire rapidement. La plupart des entreprises, notamment industrielles, n'étaient pas rentables ni compétitives.

Dans ces conditions, il était difficile d'imaginer que des capitaux puissent spontanément venir s'y investir sans perspectives de rentabilité. Cette question concernait principalement les entreprises de production industrielle, et non les services de transport, sur lesquels nous reviendrons ultérieurement.

Nous considérons donc qu'il existait une véritable opportunité de construire des relations durables entre les participants, en partant du principe que chacun pouvait apporter sa contribution, sans qu'il y ait d'un côté ceux qui détiendraient la vérité et, de l'autre, ceux qui n'auraient qu'à s'y conformer. Cette approche a été très appréciée par nos partenaires d'Europe centrale. Une fois ce principe d'échange mutuel admis — et non d'adhésion à un modèle — les discussions ont été particulièrement riches. Nous cherchions à fonder ces échanges sur des données quantitatives, dans la mesure du possible. Les participants ont pris beaucoup de plaisir à ces rencontres, qui ont également suscité un grand intérêt de la part des organisations internationales. Des directeurs de l'Union européenne ont même demandé à y participer. En revanche, cette initiative a été beaucoup moins soutenue par l'administration française. Cela est d'autant plus regrettable que cette démarche aurait pu contribuer à construire un avenir différent pour l'élargissement de l'Europe, plus profond, plus adapté aux réalités et aux spécificités de ces pays, en renouant avec des liens historiques

qui avaient été interrompus pendant près d'un demi-siècle.

Parmi les thèmes abordés figuraient notamment des projets originaux, comme celui du Danube, considéré comme l'un des derniers grands fleuves vivants d'Europe, avec sa faune, sa flore et ses traditions de navigation.

Patrice : C'est aussi la période où j'avais participé en 1991-1992, à la demande de l'Equipe Cousteau¹⁰⁵, avec Marc Papinutti alors à l'INRETS à une large étude sur le Danube¹⁰⁶. Notre tâche ne concernait que la navigation et les projets d'aménagement existant – parfois conflictuels entre pays – que j'ai dû explorer et évaluer. Un travail passionnant qui m'a fait rencontrer, outre les acteurs Autrichiens, Roumains ou Allemands, la Commission du Danube, et des gens passionnant de l'équipe Cousteau comme François Sarano¹⁰⁷ qui a longtemps navigué et plongé sur la Calypso. Une façon pour

¹⁰⁵ Jacques Yves Cousteau avait un contact direct avec le premier ministre roumain de l'époque Petre Roman : https://fr.wikipedia.org/wiki/Petre_Roman

¹⁰⁶ Pour ma partie voir : <https://patintosh.github.io/transport/PS%20Danube%20Rapport%20F%201992%202.pdf>

¹⁰⁷ <https://le1hebdo.fr/journal/auteurs/1966/franois-sarano.html>

moi, aussi, de voir le calcul économique autrement, une fois de plus.

Christian : Ces rencontres de Barbizon ont donné lieu à de nombreux écrits, aujourd'hui difficiles à retrouver, y compris pour moi-même. Alors que nous célébrions la dixième réunion et préparions la rédaction du dixième rapport, les moyens nous ont été retirés par la direction de la recherche en France. Il a été préféré à ces rencontres, fondées sur l'authenticité des échanges, une série de colloques francophones organisés à travers les pays d'Europe centrale et la Turquie, dans un esprit différent, dont les résultats semblent avoir été beaucoup plus limités. Pour notre part, nos travaux continuaient à être repris par la Conférence européenne des ministres des transports, mentionnés par la Banque européenne d'investissement, voire par la Banque mondiale et la Commission économique pour l'Europe des Nations unies.

Il est frappant de constater que c'est presque uniquement en France que nous avons rencontré des difficultés d'expression et de reconnaissance.

Les conditions de travail à Barbizon étaient très particulières. D'un côté, certains participants s'exprimaient en anglais, de l'autre, certains utilisaient le russe. Toutefois, beaucoup avaient une culture française, notamment en Pologne, en Roumanie et dans d'autres pays. La présence d'un

interprète exceptionnel permettait de traduire en temps réel entre le français et l'anglais.

Ces rencontres se déroulaient dans un cadre très peu formel, à l'opposé des colloques traditionnels. Les journées commençaient tôt, avec des discussions dès le petit déjeuner. Elles se poursuivaient à midi autour de repas pris en commun, en petits groupes, puis lors de promenades dans la forêt de Barbizon en fin d'après-midi, avant de se prolonger tard dans la soirée. Les journées étaient longues, les temps de repos limités, mais l'intensité des échanges compensait largement ces contraintes. Certains participants s'intéressaient aux richesses du village, d'autres préféraient profiter de la forêt. Cette atmosphère, peu formelle mais très propice aux échanges, a permis une compréhension mutuelle profonde entre les participants. Cela s'est confirmé par la suite, à travers les nombreux programmes de recherche menés en commun, notamment dans le cadre des programmes européens après les années 2000. Ce groupe a été à l'origine de la formation de nombreux consortiums pour l'Union européenne, notamment sur les questions liées à l'élargissement.

Nous avons également envisagé de transformer ce groupe en un réseau d'observatoires des pays d'Europe centrale, afin de constituer des bases de données sur les flux de transport, à l'image de ce que nous avons réalisé pour les franchissements alpins. Les contacts avec les universités locales

auraient permis de construire un réseau particulièrement efficace pour des travaux de programmation, de transfert et de prospective. Cependant, la Commission européenne n'a pas retenu cette proposition, préférant confier ces travaux à un grand cabinet de consultants international, qui s'est largement inspiré de nos travaux sans en assurer la continuité.

Cette expérience illustre une tentative de proposer une alternative à une transition trop brutale vers le capitalisme libéral dans les années 1990, à une époque où le terme même de planification devenait difficile à utiliser, notamment à Bruxelles. Nous cherchions à promouvoir une approche de long terme, prenant en compte les réalités économiques et sociales. Il faut rappeler qu'immédiatement après la chute du mur de Berlin, les pays d'Europe centrale ont connu une baisse importante de leur PIB, jusqu'au milieu des années 1990. Nous redoutions que cette situation ne favorise la résurgence de réflexes nationalistes, souvent restés latents. D'où l'importance de travailler sur des bases d'égalité, en observant les évolutions et en en tirant des enseignements. Enfin, il convient de souligner que cette initiative n'a pas été pleinement soutenue par les autorités françaises. Les gouvernements socialistes semblaient accorder une priorité aux relations avec la Russie, où il était plus facile d'accéder à des financements européens. En revanche, pour les pays d'Europe centrale, la

présence française était plus limitée, tandis que l'Allemagne jouait un rôle très actif, notamment pour encadrer les processus d'élargissement, en particulier dans le domaine des transports.

C'est dans ce contexte que nous avons poursuivi ces travaux, avec les moyens dont nous disposions, en cherchant à maintenir une approche originale et fondée sur la coopération réelle entre partenaires.

Patrice : je me souviens avoir été mis à contribution à plusieurs reprises, et tenté d'engager des débats de fond sur les choix relatifs au développement du nombre d'entreprises de transport routier dans un contexte d'écart importants de niveau de vie, et d'intérêt manifeste des PECO pour la création d'entreprises. Je prônais à l'époque une certaine prudence, fort de l'expérience espagnole. C'est aussi sans parler de l'analyse détaillée des coûts que nous menions par exemple avec nos collègues roumains, comparant des chaînes de transport utilisant le Danube et de liaisons strictement routières. On avait là, sous les yeux, les éléments pratiques, opérationnels qui décrivaient les enjeux de la transition et de l'intégration. C'était passionnant.

LA COHABITATION : GOUVERNEMENT JOSPIN, (JUN 1997-MAI 2002)

Patrice : j'ai un souvenir assez flou de cette période. Non que je ne fusse pas actif, mais je pense que j'avais du dépit de voir une fois de plus ce ministère des transports atterrir dans les mains d'un communiste en la personne de Jean Claude Gayssot¹⁰⁸ (qui plus est avec un grand ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer). Au surplus c'est un homme 100% cheminot. Je ne sais pourquoi mais j'ai eu sur ce choix une réelle interrogation. Voulait-on assurer la paix sociale à tout prix à la SNCF ? Sans doute, et comme nous le verrons plus loin tout cela découle des événements ayant marqué le monde ferroviaire national les deux années précédentes.

Bien que très sympathique, sa nomination signifiait pour nous une fois de plus une distance avec la prise de décision et l'élaboration des politiques qui, pourtant, seraient menées sous l'égide d'un

¹⁰⁸ https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Claude_Gayssot

gouvernement à direction socialiste. Cela dit, pour ma part, j'avais choisi de délaissier l'activité au sein du PS et de sa commission transport, avec, le sentiment d'une inutilité manifeste. Je m'en étais ouvert auprès d'Antoine Barbero. Le cabinet de Gaysot, a connu deux directeurs de cabinet : Francis Rol Tanguy et Gilles Ricono et deux directeurs adjoints : Marie-Line Meaux semble-t-il après Anne Bolliet (que j'avais croisé à « la France avec vous » de Danielle Mitterrand. On y a trouvé également Jean Laterasse (qui ira à l'Inrets puis à l'université Gustave Eiffel) et Yves Salesse¹⁰⁹, un ancien de la LCR, intellectuellement brillant, que mon ami Antoine Artous¹¹⁰ - avec lequel j'ai beaucoup travaillé sur les entreprises de transport - connaissait.

De mon côté, à l'époque, ayant quitté l'OEST, j'étais à l'Institut de Management Transport Logistique à l'Université Paris 12, un IUP créé avec Micheline Cousture, dont j'ai dirigé les études jusqu'en 1999 avant de passer au Conseil National des Transports (CNT), où j'ai retrouvé Pierre Perrod (comme conseiller scientifique), qui le présidait. J'étais donc plus dans la formation, puis dans l'animation de groupes de concertation au CNT, où j'ai retrouvé

¹⁰⁹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Yves_Salesse

¹¹⁰ https://fr.wikipedia.org/wiki/Antoine_Artous

Debatisse, et Gaston Bessay, et quelques autres comme Pierre Bourgeois. Mon activité d'étude était organisée autour de mon travail sur les groupes et la globalisation (avec Antoine Artous en particulier), et le support de journaux comme Logistique Magazine de mémoire à partir de 2000. Mais j'ai travaillé aussi à la demande du ministère (DTT) sur la compétitivité des entreprises de transport routier en 1997 (dans un système monétaire à parités non fixes.), et sur le taux de pavillon (rendu en 2002), autrement dit sur le partage du marché entre pavillons européens en transport routier. J'ai fait aussi un rapport au CNT assez complet sur les questions économiques¹¹¹, prolongé plus tard par un rapport de Jean Pierre Taroux et Dominique Schwartz sur le financement des infrastructures¹¹². Et puis tu animais tous les ans les fameuses rencontres de Barbizon. En 1999 on en était aux 8èmes rencontres avec nos nouveaux partenaires des Pays d'Europe centrale et Orientale (PECO), auxquelles on aimait tous participer ne serait-ce que pour se connaître, échanger, et partager. Je me souviens que l'on avait le sentiment de plus faire pour la politique commune des

¹¹¹ <https://www.vie-publique.fr/rapport/25851-faits-et-tendances-economiques-1999-2000-rapport-economique-du-cnt>

¹¹² <https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/VIEPUBLIQUE/C347F7EDDDD1BA316A9E869771029264/evolution-du-financement-des-investissements-des-gestionnaires-d-infrastructures-et-des-transporteur?lg=fr-FR>

transports de demain que le Ministère qui suivait tout cela, je crois, de très loin.

RÉSEAU FERRÉ DE FRANCE

Patrice : j'ai un souvenir tout aussi flou des questions qui ont pu nous opposer à l'équipe de Gayssot. La Sncf et le rail, sans doute, le ministre donnant des gages à la CGT, mais de manière à mon sens naïve et illusoire. La question de la création de Réseau Ferré de France (RFF), intervenu en février 1997, donc peu avant l'alternance de juin 1997 est sans doute révélatrice. D'abord, et curieusement la solution trouvée a été comme « validée » à l'issue d'une mission confiée par le Ministre Pons à Claude Martinand¹¹³, ancien directeur de Cabinet de Charles Fiterman. La stratégie était donc d'éviter un nouveau conflit long à la SNCF, tout en cherchant à se conformer à la directive européenne.

Christian : La première directive européenne, la directive 91/440, date de 1991. Elle introduisait une exigence forte : une séparation, au moins comptable, entre l'infrastructure et l'exploitation. Ce point était absolument central. Il a conduit, en France, à la

¹¹³ <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/964053200.pdf>

création de RFF en 1997, avec à sa tête Claude Martinand.

Patrice : Oui, après l’alternance, et après sa « mission ». Notons au passage que rien dans la directive n’imposait cette création formelle.

Christian : Avec le recul, cette opération peut apparaître comme partiellement manquée, puisque RFF a été réintégré par la suite dans le groupe SNCF. Pourtant, on parle relativement peu de cet échec. Les documents analysant réellement le fonctionnement du système, avant et après 1997, restent rares, ou en tout cas peu diffusés. Nous ne sommes sans doute pas les mieux placés pour en juger complètement, mais nous pouvons au moins restituer ce que l’on percevait, et peut-être plus encore ce que l’on ne parvenait pas à percevoir. Car la question de la connaissance du système ferroviaire reste, aujourd’hui encore, un problème majeur. L’histoire du ferroviaire dans l’intégration européenne est une histoire longue, difficile, et qui, plus de trente ans après la directive de 1991, n’a pas trouvé de stabilisation pleinement satisfaisante.

Pour ma part, je n’ai pas suivi directement la création de RFF depuis les ministères français. En revanche, j’étais impliqué dans plusieurs programmes de recherche ferroviaire pour la Commission européenne. Dans ce cadre, le cas français revenait régulièrement dans les discussions, souvent évoqué avec une certaine distance, parfois même avec une

forme d'ironie de la part de nos partenaires. Le sentiment que j'avais était que la France ne se défendait pas très bien à Bruxelles, ou plus précisément au sein de l'administration européenne. Elle souffrait d'une réputation assez négative, que Jean-Claude Gayssot a ensuite tenté de redresser.

Patrice : qui savait tenir des discours, disons différents de tonalité, aux organisations de cheminots et à Bruxelles, tout en favorisant probablement une évolution des positions de la CGT.

Christian : Ce que l'on percevait de l'extérieur, c'est qu'après une directive pourtant structurante, les réactions françaises avaient été relativement limitées dans un premier temps. Non pas du côté de la Direction des transports terrestres, mais plutôt du côté de la DAEI, qui était l'interlocuteur naturel vis-à-vis de Bruxelles, sans que l'on voie émerger des propositions particulièrement structurées. Dans le même temps, un ensemble important de recherches européennes était engagé sur les réseaux ferroviaires. C'est dans ce cadre qu'a été lancé le projet EUFRANET, associant notamment la SNCF, la Deutsche Bahn, les chemins de fer suédois ainsi que des organismes de recherche néerlandais et allemands. Ce projet visait à constituer une base de données européenne détaillée sur les réseaux ferroviaires et les flux de transport, en mobilisant notamment les données issues du système ETIS. Le travail a été considérable. Il a fallu construire une

base homogène à l'échelle européenne, en développant des questionnaires dans plusieurs langues et en agrégeant des données très hétérogènes. Nous avons ainsi pu élaborer une représentation fine du réseau ferroviaire européen, avec une description précise des nœuds, des liaisons et des flux. Ce réseau a ensuite été largement utilisé, parfois diffusé sans que l'on sache exactement comment, dans de nombreux travaux ultérieurs. Ce travail nous avait conduits à développer l'idée de réseaux à priorité fret, idée qui avait été bien accueillie au niveau de la Commission, notamment dans les échanges avec le cabinet de Loyola de Palacio. Une note de synthèse avait été produite à cette occasion, reprenant les principaux enseignements de ces travaux. Cependant, malgré la participation de la SNCF à ces projets, celle-ci restait souvent le fait de quelques individus particulièrement engagés, sans véritable diffusion au sein de l'entreprise. Je pense en particulier Antoine Varoquaux, très à l'aise pour discuter avec ses homologues, permettant une collaboration efficace entre réseaux, et nous mettant en contact avec un de ses amis de l'UIC passionné comme lui par le géocodage des réseaux : ils ont été à l'origine avec nos partenaires allemands, sans doute d'une des meilleures descriptions d'un réseau ferroviaire qui a du ensuite beaucoup circuler en Europe.

Il y avait donc une difficulté récurrente à la SNCF : une dissociation entre les travaux de recherche,

parfois très avancés, et leur appropriation par les structures décisionnelles. Cette difficulté s'est retrouvée dans d'autres projets, notamment dans le domaine du transport combiné, où l'implication française apparaissait parfois limitée ou peu structurée. Dans ce contexte, la création de RFF en 1997 m'est apparue comme une démarche très volontariste, presque démonstrative.

Patrice : La singularité de la situation en 1997 tenait au fait que la « réforme » avait été votée en février, et qu'arrivait au Ministère en juin l'un des farouches opposants déclarés à la création de RFF ! Ce qui posait un problème simple : celui de la « réforme de la réforme » proclamée par Jean Claude Gayssot.

Christian : Pour autant, Gayssot a voulu positionner la France comme un pays exemplaire dans l'application de la directive européenne. Là où la directive imposait principalement une séparation des comptes, la France – avec la création de RFF sous l'égide de B. Pons - a choisi une séparation institutionnelle complète, contrairement à l'Allemagne, profitant aussi de l'occasion pour reprendre une partie de la dette SNCF.

Patrice : Reprise augmentée par la suite par le gouvernement Jospin.

Christian : Ce caractère démonstratif se retrouvait aussi dans la manière dont la réforme avait été

présentée. J'ai le souvenir d'une volonté de montrer que la France prenait à bras-le-corps l'ouverture du réseau, en définissant avec précision les itinéraires internationaux appelés à être accessibles. Il y avait là une dimension presque pédagogique, matérialisée par une cartographie très détaillée des grands axes, des nœuds et des points de passage, y compris dans des secteurs complexes du réseau. En regardant cette carte, on voyait non seulement les grands itinéraires internationaux, mais aussi la manière dont ils devaient traverser certains nœuds difficiles, notamment en région parisienne. On pouvait par exemple suivre très concrètement les cheminements permettant de rejoindre Gennevilliers à travers un tissu ferroviaire particulièrement contraint. Cette représentation donnait le sentiment d'un effort sérieux de mise en lisibilité du réseau international ouvert.

Mais cette cartographie allait plus loin encore, et c'est là qu'elle devenait révélatrice d'une certaine ambition, ou peut-être d'un certain volontarisme excessif. On y trouvait des itinéraires comme Béziers-Neussargues, présentés comme participant du réseau international européen susceptible d'accueillir ces circulations. Autrement dit, on avait le sentiment que, pour bien montrer que la France entrait pleinement dans le jeu européen, on étendait très largement le périmètre des itinéraires concernés, jusque sur des lignes dont l'inscription dans une logique d'ouverture internationale pouvait laisser

perplexe. Il y avait là quelque chose d'un peu solennel, presque appuyé, comme si la France voulait se montrer meilleur élève que ce que l'on attendait réellement d'elle. Mais dans la réalité, cette séparation est restée largement formelle. RFF devenait propriétaire du réseau, tandis que la SNCF continuait à en assurer l'exploitation, la maintenance et une grande partie de la gestion opérationnelle. Les flux financiers croisés, notamment à travers les péages et les compensations, contribuaient à reconstituer, en pratique, une forme d'unité du système. RFF était censé avoir la charge du réseau et faire payer des péages, mais l'essentiel des moyens techniques, humains et opérationnels demeurait du côté de la SNCF, à laquelle revenaient aussi, en pratique, les grandes responsabilités de fonctionnement quotidien. Il en résultait une organisation plus complexe, moins lisible, où la séparation institutionnelle introduisait une couche supplémentaire sans modifier en profondeur les mécanismes réels. On pouvait ainsi avoir le sentiment que l'on avait séparé les structures en façade, tout en reconstituant leur unité dans les faits. C'est ce qui donnait parfois à l'ensemble un caractère de montage un peu artificiel : on coupait officiellement le système en deux, mais on en rétablissait aussitôt les principaux fils par les relations financières, techniques et opérationnelles.

Patrice : Et rappelle-toi, ils ont créé une structure supplémentaire avec le Conseil supérieur du service

public ferroviaire en 1999¹¹⁴ composé de 45 membres, mais dont je n'ai jamais compris à quoi il pouvait servir !

Christian : Il serait toutefois excessif de ne voir dans cette réforme qu'un seul facteur de complexité. La création de RFF a aussi permis l'émergence d'équipes nouvelles, notamment dans le domaine de l'analyse économique. Ces équipes ont contribué à améliorer les méthodes d'évaluation, à harmoniser les approches et à mieux intégrer les scénarios européens. Des progrès ont été réalisés dans la cohérence des analyses et dans la formalisation des choix d'investissement. Mais ces avancées sont restées partielles. La question de la cohérence globale entre les modes de transport, notamment entre ferroviaire, routier et fluvial, n'a pas été pleinement résolue. L'absence d'un cadre de planification transversal suffisamment structuré a limité la portée de ces évolutions. Un service de planification fort aurait sans doute été mieux placé pour assurer cette cohérence d'ensemble et pour articuler les choix entre projets ferroviaires, routiers et fluviaux sur des bases homogènes. Au total, la réforme apparaît comme une transformation à la fois importante et inachevée. Elle a introduit une rupture

¹¹⁴ https://fr.wikipedia.org/wiki/Conseil_sup%C3%A9rieur_du_service_public_ferroviaire#:~:text=Le%20conseil%20sup%C3%A9rieur%20du%20service,plus%20pertinent%2C%20retirez%2Dle.

institutionnelle significative, en réponse à des contraintes européennes et financières, mais au prix d'une complexité accrue. Elle a permis des progrès réels dans les méthodes d'analyse, sans pour autant transformer en profondeur le fonctionnement du système ferroviaire. Cette tension explique sans doute qu'elle n'ait pas trouvé de stabilisation durable et qu'elle ait conduit, quelques années plus tard, à une réintégration au sein du groupe SNCF.

Patrice : Je crois aussi qu'on avait d'un côté – sans doute au niveau des plus libéraux mais pas seulement ! – l'idée que si on n'introduisait pas une séparation nette entre la gestion du réseau et l'exploitation des transports, l'ouverture à la concurrence resterait un vœu pieu, et de l'autre la tentation de tout faire pour limiter cette irruption de la concurrence. Et Gayssot, réaliste, ayant hérité de RFF voulait sans doute à la fois laisser l'expérience se poursuivre tout en donnant des gages, et limitant la vitesse de transformation. Il voulait promouvoir la réforme de la réforme, mais au fond son crédo était à mon sens : « la réforme oui, mais piano ! ». A ce propos, je souviens d'une séance du CNT où la CGT nous expliqua qu'elle avait décidé une grève de 24 heures pour soutenir le Ministre qui était à un conseil à Bruxelles consacré à un des « paquets » ferroviaires. Sans doute croyaient-ils qu'il allait voter contre. C'était étonnant, et a posteriori j'ai appris grâce à l'enquête d'une thésarde de l'INTRETS que ce jour-là Jean Claude Gayssot avait, selon ses

propos, fait un accord avec l'Allemagne : il votait le paquet ferroviaire si l'Allemand soutenait son mémorandum routier¹¹⁵. L'essentiel était pour lui qu'en France on renforce les conditions d'accès à la profession et la formation des conducteurs de poids lourds. Cette mesure – utile – allait transformer le permis poids lourd qui ne permettrait plus, seul, d'exercer le métier de conducteur routier (PL). Ces questions ont été bien entendu débattues au CNT, dont, d'ailleurs, j'étais membre de la commission sociale (nommé en 1994 et 1997) et de la commission transport de marchandises (1997). Ce que le ministre appelait la « réforme de la réforme ferroviaire » était finalement une absence de réforme d'un système conflictuel générateur de coûts de transaction, mais dont tu rappelles à juste titre qu'il avait aussi des vertus. Mais le front réel était ailleurs. Il était à Bruxelles, où entre la vision théorique et technocratique de l'ouverture des réseaux, et la politique de frein à l'ouverture pratiquée par la France, le chemin de fer français allait sombrer dans des incantations, que prolongera d'ailleurs, plus tard,

¹¹⁵ Il dira devant le Sénat, dans un discours bien structuré et pertinent : « le 19 novembre dernier, à M. Neil Kinnock, commissaire européen aux transports, au nom du Gouvernement français, un mémorandum reprenant la position française.

Les débats au conseil européen des transports de décembre dernier laissent penser - c'est en tout cas la position qui a été arrêtée - que cette question sera inscrite au programme de travail de la Commission dès le premier trimestre de cette année. C'est une bataille à gagner ! »

Nicolas Sarkozy et le Grenelle de l'Environnement. Ce fût cette annonce surréaliste d'un objectif pour le SNCF de 100 milliards de tonnes.km, sans l'ombre d'une réelle stratégie derrière. Pendant ce temps, j'observais les groupes au niveau mondial et leur stratégie, et j'avais plus qu'une inquiétude, quelque chose qui ressemblait à une colère !

Sur le fond, je crois que la gauche comme la droite, corsetées par l'exigence de gérer une sociologie cheminote difficile, venant de vivre un des plus grands mouvements sociaux de l'histoire (après 1936 et 1968), donc traumatisant, ont cherché à concilier ce qu'ils ont compris des objectifs « libéraux » de l'Union Européenne (avec son idéologie des réseaux ouverts à la concurrence, donc distincts des « producteurs »), avec la paix sociale. La solution trouvée est – par-delà des aspects positifs réels – était de ce point de vue une construction « donnant le change ». En fait la SNCF restait la SNCF, avec ses bataillons, que RFF devait « piloter ». Il faudra longtemps pour concevoir qu'une SNCF réseau¹¹⁶ était, de ce point de vue, plus rationnel. De ce point de vue, cet épisode est à la fois éclairant – nous avons toi et moi travaillé avec RFF sur des dossiers intéressants – mais une sorte de chemin de traverse : je rappelle qu'il s'agissait d'ouvrir le réseau de manière non discriminatoire grâce à une structure

¹¹⁶ SNCF Réseau succède à RFF au 1^{er} janvier 2015

disjointe (comptablement) du transporteur. Ce qui n'est pas, fondamentalement, très compliqué.

LA MONTÉE D'UNE DYNAMIQUE EUROPÉENNE

Christian : 93-2002, une longue période qui a vu beaucoup de changements, non seulement au niveau national, mais surtout au niveau européen, avec d'abord la chute du mur de Berlin en 1990, puis le fameux traité de Maastricht en 1993. Ce traité, qui ne parlait faisait un pas décisif dans la réalisation d'un marché unique avec une monnaie unique et qui sur le plan des transports, accompagnait une politique d'ouverture de la mise en place de réseaux transeuropéens. Le principe avait été expérimenté quelques années avant à travers deux types de réseaux dont on a déjà parlé, le réseau TGV et le réseau de transport combiné. Ce sont d'ailleurs peut-être ces réseaux-là qui ont poussé l'idée de la notion de réseau dans le traité de Maastricht, mais il est difficile d'en étayer l'hypothèse.

Quoi qu'il en soit, on comprend très bien l'importance de cette notion de réseau, qui doit concrétiser et symboliser les exigences d'un marché unique qui s'exprimait de manière plus précise et concrète qu'il ne l'était auparavant. S'il y a un marché unique, il faut bien sûr penser aux infrastructures qui vont le structurer, l'inscrire dans

l'espace, aux modes d'exploitation qui permettront d'offrir les services correspondants. Bref, jusqu'à se demander si le réseau et les services attenants ne sont pas une condition préalable à la création d'un marché. Le traité de Maastricht ne répond pas directement à cette question et laisse les choses un peu ambiguës, avec d'une part bien sûr cette idée d'effet structurant des réseaux de transport, mais aussi une autre idée qui est qu'après tout, la libéralisation de l'exploitation de ces réseaux peut permettre aussi d'orienter l'offre en fonction des besoins solvables qui s'expriment. Voilà aussi une question qui n'a pas été tranchée.

Quoi qu'il en soit, pour ma part, j'étais à ce moment-là à l'INRETS et je voyais plutôt les problèmes français à travers le prisme des questions européennes, m'interrogeant notamment sur ce que pourrait être en France le vecteur « d'eupéanisation », si je puis dire, de la politique des transports des années 90, c'est-à-dire comment cela a été appliqué et relayé en France mais aussi comment la voix de la France s'exprimait à Bruxelles avec cet enjeu d'une libéralisation et une ouverture de l'exploitation des réseaux.

Dans cette ouverture sur l'Europe je dois dire que j'ai été bien soutenu par l'INRETS et Georges Dobias, qui était convaincu de l'importance d'une recherche Européenne sur les transports et par les services administratifs de l'INRETS qui ont dû s'adapter, par

les initiatives que l'on a prises et par les candidatures que l'on a faites pour travailler sur des contrats de recherche européens. Pour en assurer la gestion, il fallait à la fois satisfaire les exigences de ce que l'on appelait la mise en concurrence de l'Union européenne pour obtenir les contrats, et d'autre part les inscrire dans le cadre de gestion administrative nationale. En d'autres termes, une fois repérés les partenaires potentiels d'un consortium, il y avait des échéances assez strictes qui se reportaient sur les équipes de chercheurs et de gestion. Je remercie Anick Salini et Gilles Ghiglione d'avoir permis ces opérations, s'apparentant parfois à une véritable quadrature du cercle, en anglais dans lequel beaucoup d'organismes universitaire, en France, n'ont voulu s'y lancer ne réduisant cette recherche à la lourdeur des procédures alors qu'il s'agissait d'une évolution inéluctable. Beaucoup ne la découvriront que plus tard, trop tard ou ne l'ont toujours pas découvert.

Il y a eu aussi un soutien de la DAEI, par le biais de M. Bourdillon qui travaillait en liaison avec Claude Martinand, directeur de la DAEI direction des affaires économiques et internationales du ministère, de 89 à 94. Durant presque toute cette période, donc, M. Bourdillon avait la charge d'une petite cellule Europe avec laquelle nous avons étroitement collaboré. Il n'y avait absolument pas de difficultés entre nous ni de dossiers plus ou moins dissimulés. La coopération avec M. Bourdillon était extrêmement

franche et ce binôme Martinand-Bourdillon avait l'avantage d'inspirer une certaine crainte aux autorités de Bruxelles et donc de se faire respecter. Tous deux étaient souvent à Bruxelles exprimant l'intérêt de la France dans le domaine. Sans doute n'en était-il pas ainsi dans tous les domaines, et en transport pour des aspects réglementaire, mais il s'agissait aussi pour la France d'agir en amont sur les orientations à prendre.

Contrairement alors à ce que l'on peut penser de la politique de recherche de l'Union européenne à travers le troisième puis le quatrième PCRD¹¹⁷ les thèmes n'étaient pas choisis de manière dispersée en ce qui concerne la socio-économie des transports. Cela n'avait pas été fait pour satisfaire tel ou tel secteur, tel ou tel sous-secteur du domaine des transports. Mais bien au contraire, il y avait, en socio-économie du moins, une vision globale qui s'est exprimée. Elle s'est exprimée lors de réunions préalables qui ont été assez nombreuses et qui ont réuni des instituts de recherche, notamment, qui avaient une petite expérience de travail en commun en Europe. Ces instituts ont donc été consultés, ainsi que d'autres bureaux universitaires, pour la mise en place d'une architecture de programme qui a ensuite été détaillée par la Commission Européenne pour en faire tout un ensemble d'appels à projets. A partir de

¹¹⁷ Les programmes-cadres de recherche et de développement de l'Union européenne,

cette période et même un peu avant les travaux ne se faisait plus qu'en anglais vu le coût et le temps que cela aurait fait perdre.

Je tiens à revenir sur cette structure qui n'a pas été un hasard et, en ce qui nous concerne, nous avons travaillé étroitement avec nos amis de NEA aux Pays-Bas, Philippe Tardieu notamment, avec nos collègues allemands et des personnes que l'on connaissait en Angleterre avec qui on avait eu des premiers contacts, ainsi que des bureaux en Italie et en Espagne: en Espagne on m'avait même demandé d'aider de mettre le « pied à l'étrier » d'un jeune organisme de recherche de Barcelone MCRIT, ce que j'ai fait avec plaisir dans un projet où l'équipe en question n'a pas eu besoin de beaucoup de temps pour voler de ses propres ailes.

On avait travaillé sur la mise au point d'une séquence d'un ensemble de travaux qui s'articulaient. Une première grande décision qui a été prise, et qui a été par la suite coordonnée par NEA, a été débiter par la mise au point d'une base de données européenne de flux, la base ETIS, et qui par la suite s'est étendue à la notion de base de réseau de liens , nœuds, plates-formes dont ports, à celle de base de service, et d'autres attributs repris aujourd'hui dans la base TEN-TEC qui fait référence pour l'identification de projets Européens dans les territoires. : elle s'est affinée au fur et à mesure.

Dans ce travail nous avons été parmi les organismes moteurs à l'INRETS.

Dans la lignée de cette base, une deuxième série de projets stratégiques dont nous avons pris la coordination, parce que nous avons gagné par la suite les appels d'offres correspondants : celui de la construction des scénarios, pour quelque chose qui n'est pas simple au vu de la diversité des scénarios dans beaucoup de pays aussi bien sur le fonds que sur la forme avec souvent le « fleurissement » d'un grand nombre d'évolutions possibles auquel l'imagination peut donner lieu, déconnectée d'une réalité des chiffres. Et donc l'idée a été d'avoir un scénario qui puisse être utilisé par l'ensemble des pays pour travailler sur l'évolution des réseaux, projet ambitieux que l'on a mené, en se concentrant assez vite sur la définition d'un « scénario de référence » pour l'Europe et le chiffrage de ce scénario de référence en termes de données socio-économiques, de flux de transport à partir de la base ETIS. Cela a permis des projections de tendances, tendances qui pouvaient être acceptées par l'ensemble des pays. Cette méthode a été utilisée pour beaucoup de projets en Europe.

Le troisième niveau était celui de la modélisation. La modélisation de transport avait débuté en même temps que les premiers travaux sur les bases de données. Bien entendu, Bruxelles avait déjà une petite antériorité avec une équipe anglaise de

Cambridge qui coordonnait un consortium, STREAMS, avec un excellent officier scientifique, Keith Keen à Bruxelles, qui était un très bon modélisateur. Cette équipe anglaise avait monté un modèle à la fois voyageurs et marchandises, et qui avait permis de faire un premier essai sur le réseau européen, équipe que l'on a rejointe par la suite pour faire un deuxième projet dans lequel nous introduisons les acquis de SCENARIO de l'INRETS et du projet ETIS : le projet SCÈNES.

Donc il y a eu aussi une étape modélisation qui s'est faite assez bien, qui dans un premier temps était plutôt sur des modèles un peu classiques d'équilibre économique général et qui se développait sur des modèles avec des fonctions d'utilité classiques, telles qu'on en a vu souvent par la suite dans les logiciels, dans les progiciels qui ont été diffusés beaucoup en Europe. Cette phase de modélisation a été complétée par une nouvelle réflexion sur la segmentation des transports, notamment en marchandises, essayant de faire un nouveau progrès dans cette démarche menée initialement par l'équipe anglaise, en développant un projet sur la segmentation des transports de marchandises que nous avons aussi coordonné à l'INRETS et qui s'appelait FINCUP, avant d'arriver à la phase de l'évaluation.

En ce qui concerne l'évaluation, la plupart des travaux ont été confiés à la coordination d'ICCR, un

groupe particulièrement dynamique autrichien, dans des consortiums auxquels nous participé. On était donc dans une démarche globale de ce que l'on une la planification, pour se concentrer sur ce point sans parler de projets plus spécifiques, notamment le transport combiné (IQ coordonné par INRETS) et des projets plus technologiques (Wagons autonomes, manutention portuaire...).

Tout cela pour conduire à la réflexion suivante : pourquoi n'y a-t-il pas eu au niveau Européen plus d'intérêt de la part des socialistes. C'était quand même une question importante parce la période de l'ouverture à l'Est s'est accompagnée, de la part de l'Union européenne, d'une sorte de regain de politiques libérales, la libéralisation devenant l'emblème de l'Union européenne, marquant la victoire du camp occidental sur le camp communiste : on n'acceptait plus le mot planification. Il y avait place pour un autre discours, plus respectueux des partenaires, de leur histoire qui ne pouvait se limiter à la période communiste, et qui même dans ce cadre pouvait se prévaloir d'un bilan pas totalement négatif sur le plan social. Peut-être une occasion manquée pour une cohésion durable.

OCCASION MANQUÉE

Au tournant des années 2000, l'Europe entamait une étape cruciale avec le projet de traité constitutionnel,

un approfondissement nécessaire pour préparer l'élargissement aux pays de l'Est. Pourtant, on n'a pas pleinement mesuré l'ampleur du chantier. Il aurait fallu une réflexion bien plus poussée pour clarifier le concept de subsidiarité, qui restait mal perçu, et surtout lui donner des applications concrètes. En France, nous avons pourtant l'exemple des contrats État-régions qui auraient pu aider à mieux articuler les différents niveaux de pouvoir, ce qui est le cœur même de la subsidiarité.

Des exemples concrets existaient déjà, notamment dans les transports et la reconversion industrielle. Comme à l'époque de la CECA, on savait faire coopérer les États, les régions et les collectivités. Ces expériences auraient dû servir de base pour clarifier les rôles de chaque partenaire et rationaliser les fonctions budgétaires. Malheureusement, l'incertitude a conduit à se replier sur des solutions présentées comme miraculeuses, comme les partenariats public-privé, des formules souvent vagues qui manquaient d'une véritable analyse prospective.

C'est d'autant plus regrettable que cette démarche aurait permis d'accueillir les nouveaux pays membres autrement qu'en leur imposant d'emblée un libéralisme économique rigide. Il aurait fallu plus de modestie, chercher une voie médiane entre leur expérience et la nôtre. Au lieu de cela, on a assisté à un passage en force des principes libéraux,

paradoxalement au moment même où l'on réintroduisait la notion de subsidiarité. La France, à cette époque, n'a pas véritablement apporté de contribution structurante ; sa position a tardé à se manifester. Pourtant, le secteur des transports montrait la voie : il aurait pu être le laboratoire d'une nouvelle Europe, capable de construire l'avenir à travers ses réseaux.

VERS UNE LOGIQUE DE RATIONALISATION DES CHOIX ?

Cela n'a manifestement pas été le cas pour la France qui ne s'est pas véritablement engagé au niveau Européen, et qui n'a pas particulièrement suivi les travaux qui allaient en ce sens, l'INRETS étant souvent isolé.

Dans un premier temps, cette question s'est posée au début des années 90, dans le cadre de l'ouverture des marchés en direction des pays d'Europe centrale et orientale. Pour ce faire, la méthode utilisée a été de fait relativement structurée, avec l'apparition de nouveaux concepts de corridors destinés à mieux mobiliser les pays concernés et à montrer le caractère concret de la réalisation des infrastructures. Ces corridors ont très vite été rassemblés en un réseau, pour ensuite mettre au point ce que l'on a appelé le processus TINA, Transport Infrastructure Needs Assessment,

qui dit bien son nom : une approche d'évaluation de réseau appliquée à l'ouverture à l'Est. Cette structure TINA a été mise au point dans le cadre d'un groupe de travail installé à Vienne, auquel nous avons étroitement participé. Il faut cependant souligner que cette procédure TINA est moins le résultat d'une influence française — qui était en réalité assez limitée pour ce qui concerne les pays d'Europe centrale en matière d'infrastructures de transport — que celui d'une dynamique largement portée par nos collègues allemands. Comme je l'ai indiqué précédemment, la France était davantage impliquée dans ses relations avec la Russie et les pays baltes, tandis que l'Europe centrale relevait davantage d'une sphère d'influence allemande.

Les acteurs allemands étaient à la fois des instituts universitaires et des représentants du ministère des Transports, qui ont joué un rôle déterminant dans l'orientation de l'ensemble de l'opération. Cette dynamique s'est d'ailleurs prolongée dans le cadre de la Conférence européenne des ministres des transports, où se retrouvaient déjà l'ensemble des pays d'Europe de l'Ouest et d'Europe centrale. On peut dire que l'effort a été, sur ce point précis, relativement réussi, notamment parce qu'il reposait sur l'application d'une méthode éprouvée en Allemagne, celle utilisée pour la planification quinquennale des infrastructures, intégrant de manière systématique les procédures d'évaluation.

Le deuxième point est alors pour nous de savoir si la France s'est appliquée à la fois dans ses réflexions et dans la mise en œuvre de cette politique. De ce point de vue-là, après l'intérêt porté durant la période disons Bourdillon, les administrations françaises et les instituts de recherche français ont été particulièrement absents. L'INRETS est l'un des seuls instituts qui participait à ces projets, un des seuls — je ne dis pas qu'il n'y avait pas quelques autres bureaux français ou laboratoires de recherche — mais dans le cadre des infrastructures à moyenne et longue distance, mis à part un institut spécialisé dans les statistiques et les bases de données, je vois très peu de partenaires dans la définition de cette architecture d'une démarche, je dirais, de rationalisation des choix en Europe.

D'où peu de soutien de la Recherche Française, si ce n'est le soutien de la direction de l'INRETS. En interne nous rencontrions des difficultés pour trouver des personnes qui veuillent bien s'y impliquer parmi les chercheurs. En effet, tous les travaux se développaient en anglais, et participer à une équipe travaillant en anglais à l'échelle européenne était quelque chose auquel peu de chercheurs étaient vraiment habitués. Ils pouvaient bien entendu présenter leurs recherches dans des rencontres internationales qui se déroulaient en anglais, mais une autre chose est de faire de la recherche en équipe avec des partenaires d'autres pays, le tout se

faisant en anglais avec un contrôle assez strict de la qualité du rapport par l'Union européenne.

Cela a bien sûr posé une difficulté qui n'était pas toujours avouée. Donc, sans s'étendre là-dessus, cela nécessitait le recours à des chercheurs étrangers, notamment en ce qui nous concerne, qui sont venus en partie à l'INRETS, ainsi qu'à des étudiants qui effectuaient des travaux d'études et qui étaient motivés par ces projets. Le personnel de l'INRETS lui-même impliqué se limitait à un pourcentage assez restreint des membres du département. Il y avait quand même quelques noms : Gauthier Chatelus, Patrick Nierat, Marc Papinutti, Marianne Trigalo, Michèle Guilbault, qui ont participé aux travaux sur les réseaux et leur évaluation, et sans doute d'autres que je n'identifie pas immédiatement. Cette remarque doit surtout être considérée pour ce qui concerne les réflexions sur les politiques à moyenne et longue distance. La question du transport urbain, dans laquelle certains chercheurs de l'INRETS étaient impliqués, relevait d'autres programmes, davantage fondée sur des comparaisons de cas d'étude entre pays.

Je me concentrerai donc sur ces projets à moyenne et longue distance. En France, certaines équipes ont accompagné ces travaux, mais pas à l'échelle de l'investissement réalisé par le département de socio-économie de l'INRETS, que je dirigeais, et qui a coordonné quatre ou cinq projets très importants à

l'échelle européenne, dès le début des années 90, s'est impliqué dans une quinzaine d'autres entraînant un travail administratif important. Pour ce faire, il a fallu mobiliser des compétences variées, notamment des chercheurs étrangers venant d'universités britanniques, allemandes ou américaines, ainsi que des étudiants en formation.

Dans les années 90, les grands bureaux nationaux, que nous avons connu auparavant avec Roger Marche, ont connu un recul d'influence, à l'exception de NEA des Pays Bas et EPFL en Suisse. Le paysage de la recherche européenne avait profondément évolué avec le lancement des programmes du 4eme PCRD de l'UE. En Allemagne, des centres comme ceux de Karlsruhe, Stuttgart ou Hanovre ont pris le relais. En Italie, des institutions issues du Politecnico de Milan ou de la Bocconi se sont imposées. Au Royaume-Uni, les anciennes structures comme TRRL ont laissé place à des universités comme Leeds, Cambridge ou University College London. En Espagne MCRIT montait en puissance. Ce renouvellement a profondément modifié les conditions de participation aux projets européens. Durant ce temps les équipes de recherches Françaises étaient mobilisées par d'autres priorités, notamment le développement du TGV et ses extensions internationales. En ce qui me concerne, ma spécialisation portait davantage sur les transports de marchandises et les réseaux, ce qui explique mon implication plus forte dans ces domaines.

Ainsi je me rappelle de moments de solidarités entre équipes d'un même consortium face aux difficultés rencontrées pour constituer des dossiers de candidature ; pour le projet IQ, me trouvant en difficulté face à la date limite, Harry De Leier des Pays Bas et le professeur Tsamboulas de Grèce, tous deux très pris, ont pris immédiatement l'avion pour arriver en fin de soirée à l'Inrets, et nous avons passé toute la nuit à terminer les documents avec l'aide de Laura Wynther, chercheuse Américaine de l'équipe ERT : voulant partir vers 2/3 heure du matin nous avons oublié de dire que des chiens étaient lâchés dans la nuit dans l'enceinte de l'INRETS ; une surprise désagréable qui a été réglée avec le responsable de la surveillance. Ce projet a été gagné et j'ai veillé à ce qu'il y ait un bon esprit de collaboration, n'hésitant pas à un moment de demander à refaire le contrat pour éliminer un partenaire qui n'effectuait pas son travail : cela a pris beaucoup de temps mais était devenu nécessaire pour conserver un esprit de mobilisation et de travail en commun. En France ce projet a eu peu d'écho, à la surprise de certains partenaires, mais ce qui ne me surprenait pas outre mesure.

Au total, le résultat de cet effort de rationalisation à l'échelle européenne apparaît contrasté. Une certaine réussite peut être observée pour l'ouverture à l'Europe centrale, notamment à travers le processus TINA et la structuration par corridors. Mais cette dynamique ne s'est pas pleinement prolongée, le

dispositif ayant été en partie externalisé dans des contrats successifs confiés à des bureaux d'études. En Europe de l'Ouest, en revanche, les résultats ont été beaucoup plus limités. Le développement des réseaux transeuropéens est resté largement dominé par les logiques nationales, et le patchwork des réseaux existants a continué de prévaloir. Du côté français, le suivi de cet effort de rationalisation a été faible. Mis à part le travail de l'INRETS, il y a eu peu d'appropriation de ces concepts. La notion de réseau et de corridor a mis du temps à pénétrer les politiques françaises, et n'a été véritablement intégrée que bien plus tard, notamment avec la Directive 2013/1315/UE.

Ainsi, il apparaît qu'il existait un décalage important entre les réflexions menées au niveau européen et leur appropriation au niveau national, en particulier en France, où les approches sont restées longtemps largement centrées sur des logiques internes.

Patrice : Les questions européennes étaient pour moi, dans les années 90 et au-delà de nature différente de celle que tu pouvais vivre. En effet, j'étais surtout impliqué dans les débats qui pouvaient se dérouler dans la profession, au sein du comité national des Transports, et tout simplement dans la

presse internationale spécialisée¹¹⁸. Ayant une charge d'enseignement et m'intéresse beaucoup aux questions stratégiques, c'est l'époque où j'ai élargi mon analyse des stratégies des grands groupes de Transports et Logistique à travers le monde. Je me suis rendu compte à l'époque que peu de personnes travaillait sur le sujet, j'avais identifié un universitaire allemand (Klaus) et un Américain (Armstrong) qui publiait sur le sujet. Pour ma part je travaillais en liaison permanente avec Antoine ARTOUS, un journaliste qui travaillait à l'époque pour Logistique magazine après avoir travaillé pour TRANSPORTS magazines. Nous avons même prolongé cette collaboration dans un travail réalisé à l'époque je menais une mission à l'Inrets¹¹⁹.

Donc pour moi les questions européennes étaient des questions politiques où il fallait savoir être pragmatique et visionnaire et savoir construire Une

¹¹⁸ La presse européenne transport en langues anglaise, italienne, espagnole et allemande était achetée par l'IMTL (où je dirigeais {PS} les études entre 1991 et 1999). C'était un budget considérable mais qui permettait à nos étudiants de pratiquer trois langues plus le français sur des sujets relatifs aux transport et à la logistique. Hélas cet institut (qui était un IUP) a été détruit avec application sans aucun motif officiel avec la réforme qui réforma l'enseignement supérieur. Encore une disparition injustifiée !! (On pouvait transformer l'enseignement en un couple licence-master sans problème).

¹¹⁹ https://www.ifsttar.fr/fileadmin/user_upload/editions/inrets/Recherches/Rapport_INRETS_R264.pdf

stratégie viable à moyen terme, et des éléments importants dans une sorte de gigantesque puzzle mondial dans un contexte de globalisation et de mondialisation. J'appelle ici globalisation le fait pour les firmes d'offrir un ensemble de services couvrant ce qui était autrefois des marchés réglementairement et administrativement séparés comme le transport routier le transport ferroviaire le transport fluvial le transport maritime de conteneur la logistique sur entrepôt et cetera. L'aspect politique a pris un tour singulier juste avant 1993 qui était en fait une sorte d'année Big Bang pour le transport. Je rappelle qu'ont disparu alors les professions et les tâches de commissionnaire en douane pour l'ensemble des échanges intra-européens. Une transformation sociale majeure que les professionnels ont su gérer de manière exceptionnelle. Mais ce qui était en cause, d'une manière générale, c'était la façon de passer d'un système de marché séparés et cloisonnés à un marché unique. Au CNT s'opposait alors ceux qui disaient en gros « pas de libéralisation sans harmonisation » et ceux qui disaient « l'harmonisation n'arrivera jamais avant la libéralisation, vous savez bien que c'est impossible parce que les nouveaux entrants ne veulent pas rester à la porte de l'Union européenne ». Je pensais qu'on ne pouvait pas vouloir un grand marché pour les biens et pour la plupart des services et refuser celui des transports au nom de distorsions

réelles que nous connaissons parfaitement, mais qui n'étaient pas plus criantes que celles existant pour d'autres secteurs. Pour moi il était clair que leur réduction risquait de durer au moins 10 ou 15 ans. Il était donc plus simple de s'assurer qu'un certain nombre de règles élémentaires relatives au temps de service et à la sécurité soient correctement appliqués. Ce discours réaliste me semblait être le seul possible, compte tenu des rapports de force politiques, mais qu'il était possible d'y mettre des conditions. Je me souviens parfaitement Michel Savy tenir le discours inverse. Mais pour être encore plus clair, je dois dire, et les études sur les conditions de travail et la compétitivité des transports routiers en Europe l'ont prouvé, je pense que les uns et les autres ne connaissaient pas les systèmes réglementaires et conventionnels nationaux et, pour de nombreux pays, régionaux. Ils ne connaissaient vraiment que certains résultats concrets en termes de prix pratiqués. On a connu, et on connaît encore les effets de cette sorte d'ignorance. En fait, à travers diverses réglementation (cabotage, directive travailleurs mobiles, etc.) les européens ont mis en œuvre des règles qui sont largement inopérantes pour régler un double problème : celui, général de la concurrence entre pays ayant des niveaux de coûts élémentaires disparates et des niveaux de vie inégaux, et celui particulier du dualisme des transports routiers ou co-existent (et coopèrent souvent) les entreprises individuelles et de véritables

grands groupes. Et je suis persuadé que – vers le milieu des années 90 et a fortiori après – la prise de conscience du « grand chambardement ¹²⁰» en route dans le secteur n'avait pas eu lieu.

On me semblait manquer deux « coches ». Le premier celui du pragmatisme. Mieux vaut négocier une transition certaine que s'opposer à l'inéluctable. Le second celui de la stratégie. Au fond on n'avait guère plus en France, ou plus vraiment, de projet européen à moyen terme.

Christian : Je suis tout à fait d'accord sur le fait que nos expériences ont été différentes dans cette période, et que la question des transporteurs venus de l'Est était épineuse. Dans une contribution à une première réunion de la CEMT, sans doute en 90 on m'avait demandé de parler des perspectives routières et j'avais rappelé que le transport routier serait l'un des secteurs à la pointe de l'ouverture pouvant avec des investissements qui s'amortissent en 7/8 ans, gagnant des parts de marché sur les transporteurs de l'Ouest en raison de bas salaires : nous avions déjà des exemples avant la chute du mur de Berlin, exemples qui pourraient se multiplier. Un des rares

¹²⁰ Voir l'article de 1997 de Patrice Salini, le premier parlant dans ces termes de « grand chambardement ».

<https://patintosh.github.io/transport/grand%20chambardement%201997.pdf>

Il avait à la même époque fait un exposé à l'UIC sur le même thème : « the Great upheaval »

secteurs où la libéralisation allait développer une activité qui s'annonçait des plus rentables, ce qui était rare. Le secteur procurait aux pays de l'Est des ressources en devises.

Mais plus globalement j'étais surpris de l'absence d'intérêt que manifestait le parti socialiste pour ce monde qui changeait si vite sous nos yeux, et dont l'Europe devait en être une manifestation, en créant une structure institutionnelle originale. Les transports seraient en première ligne pour en subir les contrecoups, comme cela a été presque toujours souvent le cas et comme nous l'expérimentons en Europe certes, mais aussi à l'Est et en Méditerranée.

À la fin des années 1990 et au début des années 2000, nous sommes dans une période où l'on envisage un traité constitutionnel pour l'Europe, c'est-à-dire franchir une étape supplémentaire après celle engagée avec le traité de Maastricht, afin d'approfondir la construction de l'Union européenne. Cette réflexion intervient également dans la perspective de l'élargissement de 2004 à de nouveaux pays d'Europe centrale, l'élargissement ne pouvant se faire sans des mesures d'approfondissement, les deux mouvements étant plutôt antinomiques. Élargir les murs de défense en Europe d'un monde démocratique était à ce prix.

À ce moment-là, on n'a sans doute pas pleinement pris la mesure de l'ampleur des enjeux Européens pour une politique socialiste, pas plus en transport

que dans beaucoup d'autres secteurs. Et pourtant beaucoup de choses restaient à faire en commençant par préciser le concept de subsidiarité, qui est le fondement de la démocratie européenne depuis 1993, et dont le sens restait mal perçu dans les différents pays, y compris en France. On ne leur présentait pas des applications concrètes.

En France, nous avons pourtant développé des dispositifs tels que les contrats État-régions, qui auraient pu être mobilisés dans la réflexion pour mieux articuler les différents niveaux institutionnels. Or, cette articulation constitue précisément le cœur de l'application du principe de subsidiarité.

Des exemples concrets existaient pourtant. Le secteur des transports s'y prêtait particulièrement bien, pour des grands projets. Dans la première institution Européenne, la CECA, les questions de reconversion et d'industrialisation des régions, qui ont été un succès face aux crises de l'Acier et du Charbon mobilisaient conjointement les États, les régions et les collectivités locales pour mettre en œuvre des politiques d'industrialisation, qui dépassaient largement les deux secteurs de base, au nom d'une politique sociale et de solidarité.

Ainsi, les expériences passées offraient des bases solides pour construire et approfondir un tel concept, plutôt que d'épouser une nouvelle « religion » libérale qui dispense de toute imagination et que l'on

pensait sans doute plus simple à faire accepter à de nouveaux convertis.

Un deuxième point fort résidait dans l'analyse prospective et dans la clarification des rôles respectifs des différents partenaires. On retrouve ici, Patrice, notre préoccupation de mettre en place une politique européenne fondée sur une approche de rationalisation des choix budgétaires, dans un contexte où chacun des acteurs pouvait exercer ses responsabilités en connaissance de cause, et non dans l'incertitude.

Or, cette incertitude conduisait souvent les partenaires à se replier sur des solutions présentées comme « miraculeuses », notamment les partenariats public-privé (PPP), formules trop souvent vagues qui n'apportent aucune solution entraînaient aucun progrès dès lors qu'elles n'étaient pas accompagnées d'une analyse prospective suffisamment précise. Une telle analyse aurait permis de déterminer dans quelles conditions et jusqu'à quel niveau chaque partenaire pouvait intervenir et être pleinement responsable.

Il n'y avait en réalité rien de décisif dans ces solutions « miraculeuses ». On restait dans des formulations générales, au lieu d'engager une véritable réflexion prospective commune pour construire une nouvelle Europe à la veille de son élargissement aux pays d'Europe centrale.

Cela était d'autant plus important que cette démarche aurait permis de mieux appréhender la situation profonde de ces pays, sans les contraindre à adopter d'emblée une philosophie d'économie capitaliste libérale. Il aurait été préférable de rouvrir la réflexion afin de rechercher une voie commune, un rapprochement à mi-chemin entre leur expérience, bien qu'elle se soit traduite par un échec majeur (il y a des leçons à tirer), et celle de l'Europe occidentale, la nôtre, qui se précisait avec le traité de Maastricht en 1993 et qui n'était pas encore une réussite totale.

À ce moment-là, une certaine modestie aurait été nécessaire pour ancrer les évolutions de manière plus durable. Ou venant de socialistes la recherche d'une Europe sociale qui ne se limite pas à celle d'une Europe de compensations sociales pour les excès d'un libéralisme exaspérant des inégalités de personnes et de territoires.

Or, cela n'a pas été fait. L'état d'esprit dominant relevait davantage d'un passage en force des principes de l'économie libérale, dont le triomphe semblait accompagner la politique Bruxelloise, la réglementation étant le mode de mise en œuvre.¹²¹

¹²¹ Fritz W. Scharpf : *l'asymétrie constitutionnelle européenne*

Sur ce point, la France socialiste de l'époque n'a pas véritablement apporté de contribution structurante. Lorsqu'elle a pris la Présidence au tournant du siècle, alors que l'on parlait de traité constitutionnel avec des travaux préalables confiés à Valéry Giscard D'Estaing.

Il était pourtant d'usage que, six mois avant une présidence, les États membres fassent connaître leurs intentions et priorités, afin de mobiliser leurs partenaires et la Commission européenne autour des objectifs à venir. À cette période, au contraire, la position de la France a tardé à se préciser et ne s'est finalement jamais véritablement manifestée.

Le secteur des transports est, à cet égard, révélateur de ce qui s'est produit dans de nombreux domaines. On savait depuis longtemps qu'il pouvait constituer un secteur d'avant-garde pour l'élaboration de nouvelles solutions institutionnelles, précisément parce qu'il porte en lui une vision d'avenir à travers la construction des réseaux. Je me souviens avoir étendu cette manifestation du gouvernement socialiste, prêt à embrayer le pas sous le regard interrogateur puis un peu narquois, de mes amis de Bruxelles. Des conflits Chirac-Jospin ? On ne peut tout ramener à cela, mais je pense aussi que la réflexion n'avait pas été suffisamment travaillée à l'avance pour réussir l'entrée dans le XXI siècle. D'ailleurs je me demande avec un certain retard si nous n'avions pas un groupe Europe dans la

Commission transport, craignant qu'il n'ait été animé pour notre camarade du lobby « Rhin Rhône ».

Bien sûr on peut dire qu'à décharge du parti socialiste, celui-ci a fourni le Président Jacques Delors qui a fait preuve d'autorité, mais qui n'a cessé aussi de dire par la suite que le but de l'Europe n'était pas le marché.¹²²

Durant cette période j'ai été pendant une dizaine d'année Président d'un groupe de travail sur les tendances du transport international et les besoins en infrastructures (groupe dit TTI) de la CEMT (Conférence Européenne des Ministres des transports). Cette organisation internationale très dynamique, avec assez peu de personnes parmi lesquelles on a déjà cité Arthur De Whale, économiste reconnu en Europe, parlant au moins 5 langues à la perfection et animant le comité des recherche transport (CRT) dont j'ai été Vice-Président. Mais une bonne partie du travail en matière de réflexion sur le développement des transports en Europe (la CEMT jouait aussi un rôle dans des aspects réglementaires et d'octroi d'autorisations de transport) a été assurée durant toute cette période par Alain Rathery, très respecté des décideurs des différents pays, et d'une compétence extrêmement large, ayant facilité la

¹²² Revue des retraités de la CFDT dont il était resté membre, revue à laquelle il a accordé plusieurs interviews après s'être retiré.

tenue des rencontres de Barbizon auxquelles. Il a participé, et a beaucoup contribué à l'émergence d'une approche par grands corridors en Europe centrale avec le groupe TTI, approche endossée très vite par l'UE lors de la deuxième conférence Pan-Européenne de Crête.

Il faut voir que la CEMT avait avant 1990 les pays d'Europe centrale dans ses pays membres et se trouvait donc dans une position privilégiée et légitime pour des contacts directs entre les Ministres. J'ai alors assisté à des rencontres assez tendues avec la CEE qui acceptait difficilement dans les années 90 que la CEMT ait cette capacité d'influence par des contacts directs auprès des Ministres ou leurs représentants. Cette tension a été aussi manifeste lors des premiers travaux pour structurer un réseau en Yougoslavie, travail pour lequel j'ai assisté la CEMT.

De tout cela j'ai été surpris comme toi Patrice, de l'attitude prise parfois par certains représentant Français à la CEMT qui œuvraient pour favoriser la CEE-ONU laissant penser que la CEMT n'étaient pas nécessaire ! les deux représentations n'avaient pas les mêmes fonctions, et j'ai toujours douté que cela ait été dicté par le Ministère. A un autre moment à Annecy, dans le fief du Ministre Bosson, maire d'Annecy et ministre des Transports, j'ai même vu le Ministre très mécontent désapprouver son représentant publiquement, en réunion.

Patrice : la leçon de 1985 n'avait donc pas été apprise !!

Christian : Outre cet aspect, mon expérience à la CEMT m'a fait voir combien l'Allemagne a vraiment pris les reines au sein de l'Europe, utilisant le bras de Bruxelles, et n'hésitant pas à faire suivre de près les dossiers par des fonctionnaires du Ministère Allemand qui venaient aux réunions. Pour le transport je le connaissais bien et même été invité à un dîner de famille chez lui, lui qui était sorti de l'Université d'Aix La Chapelle, avec laquelle nous travaillions avec Roger Marche sur les modèles marchandises : progressivement des liens s'étaient noués pour une collaboration durable.

Les relations avec le Sud de l'Europe et ceux de la Méditerranée, étaient en dehors de la compétence de la CEMT, et la France avait la partie plus libre, présente au CETMO dans le processus de Barcelone, et engageant le 3+3 avec la DAEI. Cette opération était assez mal vue à Bruxelles qui n'aimait pas des initiatives internationales de ce type en dehors de sa maîtrise, sa réaction étant dans ce cas d'y participer et de s'y imposer avec des programmes d'études ou d'appel à projet. Au bout de quelques temps cela devient un programme Bruxellois, cantonné sur des aspects techniques ou bien délimités sans risque d'émancipation politique.

Dans le cas de l'Espagne les choses sont plus subtiles et si l'on garde bien on a trouvé des

Espagnols à des postes stratégiques pour le transport à la BEI, à la CEE-ONU, à la DG Transport, et à la DG Régio. Ils se connaissaient et constituaient une chaîne de la conception jusqu'au financement.

CONCLUSION

Patrice : A ce stade quel bilan ? Sur une période de 10 ans, théoriquement note expérience, notre position dans l'appareil d'État, notre participation – un temps seulement – à la commission transport du parti socialiste, pouvaient nous amener à jouer un rôle. J'ai d'ailleurs abandonné ma participation aux activités du PS en expliquant à Antoine Barbero, alors que je consacrais beaucoup de temps au rugby : « au moins au rugby, je peux mesurer chaque week-end l'impact de mon travail de la semaine ! ». Antoine m'avait compris !

Le milieu professionnel, et certains fonctionnaires, longtemps, gardèrent avec moi des rapports non seulement aimables mais parfois complices. Salariés comme patrons considéraient que nous avions une utilité sociale, une vision, des convictions qui pouvaient servir les travailleurs comme les plus modernistes des patrons. Ainsi j'avais conservé d'excellents contacts avec la CFDT route et FGTE (alors Claude Debons¹²³ qui passa ensuite à la CGT), et la CGT route (Yves Ruiz). Ces bons contacts m'ont valu de participer à un ouvrage écrit à l'occasion de la grande grève des routiers, mais aussi de recevoir

¹²³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Claude_Debons

une dédicace sympathique de Bernard Thibault¹²⁴ sur le livre écrit par la CGT à l'issue de la grande grève de 1995. J'eus aussi des rapports fructueux avec Jean Claude Berthod¹²⁵, Georges Meylan¹²⁶ (CLTI), Pierre Franjou (commissionnaires), Claude Leroi (TLF), etc. Ces bons rapports étaient aussi liés avec des employés de ces structures, comme Michel Hirou¹²⁷, qui fût l'économiste de la FNTR avant de diriger le CNR pendant un temps.

¹²⁴ Secrétaire général de la CGT de 1999 à 2013, et secrétaire général de la CGT cheminots de 1993 à 1999.

¹²⁵ Qui fut Président directeur général de Danzas, France. Président directeur général de Novatrans. Président de la Commission des transports du CNPF (en 1995).

¹²⁶ Qui était PDG de la SAMAT et membre influent de TLF

¹²⁷ L'officiel des transporteurs dit de lui en 2009 : « Bientôt retraité, Michel Hirou aura passé tout juste dix ans à la direction du Comité national routier. Ce transfuge de la FNTR - où il avait la haute main sur les études économiques - s'est vu propulsé à la tête du CNR lorsqu'il a fallu réinjecter une dose de crédibilité scientifique aux travaux de l'organisme. D'une pierre, deux coups : le poste collait parfaitement à son profil d'économiste chevronné et la « fédé » s'assurait la présence d'un proche dans la place. Ce qui, chez certains, lui a valu l'étiquette de bras armé du délégué général Jean-Paul Deneuville. Avec lequel il partage un art consommé du langage à double sens. Lorsqu'il veut bien parler : adepte du « tu me poses une question, je te réponds par une question », l'homme peut se faire abrupt si le curieux ose insister. S'il a su redonner au CNR une rigueur unanimement reconnue, le management d'équipe a connu de meilleurs jours. »

Avec l'administration j'avais gardé des contacts fructueux et amicaux auprès des protégés de Pierre Perrod, comme Paul Fredj et quelques autres, et certains hauts fonctionnaires comme Lejuez, et quelques autres. J'ai même poursuivi mes contacts avec certains dans leurs nouvelles fonctions, comme ce fut le cas avec Francis Rol Tanguy à la SNCF. Et puis il y avait les « hybrides » comme J. Trorial et surtout Jean Chapon¹²⁸, qui alterna les hauts postes dans le privé et dans l'appareil d'État. Ces gens-là nous donnaient l'impression de nous faire confiance à la fois techniquement, et politiquement et socialement. Je me souviens un jour, alors à la tête de l'OEST avoir exprimé un réel contentement avant une commission paritaire pour l'emploi (transports) d'avoir été contacté par le patronat (à l'époque Trorial je crois) et la CGT pour faire le point ! Lors de mon départ de l'OEST j'ai reçu nombre de témoignages de ces gens, qui, plus tard, nous ont soutenus, Micheline Cousture et moi lors de la création et du fonctionnement de notre Institut Transport Management Logistique (IMTL). Les choses furent plus compliquées avec le Comité National Routier qui cherchait plus à nous neutraliser et à survivre, et n'aimait pas mes discours anti-corporatistes voire anti-vichystes qui les visaient directement, et craignaient que notre enquête TRM finisse par supplanter leurs travaux sur les feuilles de

¹²⁸ <https://www.afgc.asso.fr/history-heritage/chapon-jean-2/>

route, vache à lait financière¹²⁹ de l'organisme et des GPR (groupements professionnels routiers).

Mais, signe des liens créés, j'ai pu travailler par la suite avec les uns comme les autres¹³⁰.

Cela dit, j'ai le sentiment que la rigueur, le pragmatisme et l'absence de langue de bois technocratique ont poussé les uns et les autres à nous faire confiance, à nous écouter quitte à nous combattre sur certains points. En fait, il est clair qu'on apparaissait individuellement et collectivement (personne n'ignorait nos liens) comme crédibles, potentiellement influents, et, je le crois, « honnêtes ».

Je me souviens par exemple avoir pris, lors des travaux sur le contrat de progrès, présidés par Georges Dobias¹³¹ et rapportés par Marc Papinutti, des positions proches de la CGT (Ruiz) sur le plan

¹²⁹ Un système de monopole d'émission des feuilles de routes, par ailleurs obligatoires, leur assurait une recette confortable indexé in fine sur les trafics !!

¹³⁰ A mon compte, j'ai eu des contrats avec TLF, OTRE, et le CNR, et Hubert Ghigonis (ex délégué général de la FNTR) au Conseil Économique et Social.

¹³¹ https://www.lajauneetlarouge.com/georges-dobias-56-acteur-engage-de-leconomie-des-transports-et-de-lamenagement-des-territoires/?srsltid=AfmBOoo6DVU66UArbM0TVfiFtXww92nz_bYBmdD5jZAu2sLkIDDw3Vzt

social, mais proposé des mesures révolutionnaires concernant la gestion du registre des transports et les sanctions administratives. Je me souviens que mes idées avaient convaincu les participants (représentants les fédérations), mais qu'une semaine après ils étaient revenus en arrière, l'un d'entre eux avouant qu'il craignait la rigueur du système. Il s'agissait en effet de sortir, comme l'ont fait les Britanniques, la décision de sanction administrative des mains des préfets pour la remettre entre les mains d'autorités indépendantes. Yves Ruiz – qui siégeait aussi au CNT – fut débarqué un certain temps après de la direction de la CGT Route en raison de la rigueur de son raisonnement au motif que le dispositif du contrat de progrès avait provoqué des négociations bénéficiant à la CFDT (à l'époque Claude Debons) au détriment de la CGT. Le pauvre Yves, pour lequel j'avais de l'amitié en est, je crois, sorti déprimé et finit par décéder prématurément. En fait le schéma de pensée du contrat de progrès¹³² consistait à constater que les « entreprises n'étant pas dans les clous », c'est-à-dire ne respectant pas la réglementation – même spécifique – du travail, il fallait « déplacer les clous », c'est-à-dire acter ce non-respect et organiser par la négociation l'amélioration des conditions de travail, c'est-à-dire la réduction des temps réels de

¹³² <https://www.lesechos.fr/1996/03/contrat-de-progres-mode-emploi-832267>

service. Une logique qui juridiquement était choquante.

J'eus à participer à d'autres comités ou groupes de travail. Comme celui piloté par Claude Abraham¹³³ de mémoire en 2008. Je me rappelle y avoir participé et contesté certaines conclusions ou orientations. Ainsi, outre des remarques relatives à des faits historiques mal retranscrits je disais : « Il me semble donc urgent de ne pas céder au mirage d'une défense de l'emploi national que constituerait la réglementation du cabotage, pas plus d'ailleurs qu'il ne faille s'illusionner de la faisabilité et de l'efficacité des contrôles d'une nouvelle réglementation. Il convient donc de s'opposer – et non soutenir - la proposition, effectuée par la Commission européenne, de règlement du Parlement et du Conseil européen de mai 2007 de limiter la pratique de cabotage à trois opérations de transport consécutives à un trajet international dans un délai de sept jours. » Ainsi, faute de traiter les questions économiques et surtout la question de l'amplitude du service, on allait se réfugier dans la réglementation de l'activité. On sait

¹³³ Ingénieur général honoraire des Ponts et Chaussées. Il a été directeur de cabinet du ministre des Transports (1974-1975), directeur des Transports aériens (1975- 1976), directeur général de l'Aviation civile (1976-1982), président de la Compagnie générale maritime (1982-1992), directeur adjoint des Collectivités locales et de la Caisse des dépôts et consignations (1992-1997). De 1995 à 2007 : administrateur (ASF, SANEF, SAPN), président (ALIS, ADELAC, Tunnel Prado-Carénage).

combien ce fut illusoire, le problème n'étant pas vraiment le cabotage mais la « compétitivité des pavillons des PECO ». Un problème que l'on avait évoqué à Barbizon !!

Je rappelais aussi que « Il semble bien au contraire que la directive « travailleurs mobiles » ne change rien de fondamental. » Mais tout ceci n'avait aucun impact direct, sauf à créer un doute auprès de gens qui n'avaient pas travaillé en amont le sujet.

Les limites de notre influence – je ne sais comment désigner cet effet sur les décisions publiques – ne furent pas absolues, certes. J'ai par exemple convaincu Georges Sarre, de ce que la garantie financière pour le transport routier devait dissuader des créations suicidaires d'entreprises sans fonds de roulement exerçant sur la voie publique ! Ce fût d'ailleurs le seul cas, où, pendant cette période, en convergence avec Pierre Perrod, j'ai pu être utile.

L'échec de fut pas total avec la fameuse écotaxe¹³⁴ – sur laquelle j'avais travaillé à la demande des transporteurs – dont les portiques fleurissaient sur le territoire, mais dont la mise en place était stupide. En fait – sur la durée – les politiques et leurs conseillers n'ont pas compris la réalité du transport routier de marchandises :

¹³⁴ Voir : <https://patintosh.github.io/transport/a0209.pdf> article de 2013.

- Son dualisme d'abord, certains détenant le fret et d'autres « produisant » des tractions, certains étant de petite taille et sous-traitants, et d'autres de véritables firmes devenant d'abord nationales, puis européennes et mondiales.
- La cohabitation entre des travailleurs salariés – régis par des règles disparates en Europe – et des indépendants (autopatrons ou padrocini comme on dit en Espagne ou Italie) qui ne doivent appliquer que le seul règlement social européen touchant au temps de conduite, de repos et aux pauses... Cette contradiction est centrale et les textes ont toujours refusé de voir que seule la réglementation des amplitudes pouvait de fait commencer à réguler la concurrence. L'élargissement de l'Europe, qui a introduit progressivement des pavillons « moins chers » sur le marché, n'a fait qu'aggraver un dualisme social et géographique problématique. On a parié sur la convergence, en négligeant la préexistence du dualisme évoqué ci-dessus !
- Au surplus commençait à apparaître de manière régulière cette tendance (profonde ?) à stigmatiser les transporteurs étrangers. Il me semblait que celle-ci était déplacée. On mettait en avant la question des charges d'infrastructure en oubliant que l'essentiel des trajets qu'ils réalisent se faisaient sur des autoroutes. « Lorsqu'elles sont à péages, les étrangers paient

comme les nationaux. Lorsqu'elles sont gratuites, elles le sont pour tous. L'objectif réel est de nature différente : il s'agit de mettre en œuvre un système de taxation uniforme sur le territoire des voies à grande circulation. » On sait ce qu'il advint. On inventa un système coûteux que Ségolène Royal finit par abandonner.

Tout cela reflète – mais le cas de la SNCF est peut-être bien pire – une absence de politique pensée à moyens et longs termes, une prise en compte maladroite et souvent défensive de la construction européenne, marquée sans doute aussi par une désertion des cercles européens de réflexion, et pour finir une gestion conjoncturelle laissant ouverte la porte aux revendications corporatistes. Comme me disait ma collègue Micheline Cousture : « une association se constitue avant tout contre quelque chose, plutôt que pour ». Elle avait raison je crois.

Sur la voie navigable, on a lamentablement échoué en laissant libre cours – sous Fiterman – à des gens peu recommandables qui ont « embobiné » aussi bien le RPR d'alors que le PS en la personne de Mellick, et au premier rang le PC avec Rol-Tanguy et Fiterman. Une fois encore la conception corporatiste du PC était à l'œuvre. Il s'agissait pour eux de mettre les professionnels en position de réguler le secteur à la place de l'État, au moment même où un marché d'abord national puis européen devait se construire. L'effet final fût ni plus ni moins dramatique : conflits,

et crises à répétition, contradictions internes entre travail salarié et travail indépendant, décrédibilisation de la profession. Je me souviens à ce propos que des escrocs tentaient de séduire des bateliers pour les envoyer au Zaïre sur des projets de navigation sur le fleuve Zaïre. Là où c'était délirant, c'est qu'ils commençaient à tout vendre sur des promesses et devaient découper leurs péniches et envoyer en Afrique les seules cellules dotées de leur moteur. J'avais pu, au cabinet- en 1985 ou 1986, arrêter la catastrophe en mobilisant nos services extérieurs (ONN et service de la Navigation, efficaces sur ce coup). La victoire dont je m'honore est due à un hasard politique : l'accord de la gauche plurielle allait imposer l'abandon du canal Rhin Rhône à la demande de Dominique Voynet. J'avais, de mon côté, en Franche Comté et en Bourgogne été mis à contribution par les élus, et pu livrer mon analyse socio-économique. Ces épisodes autour du canal Rhin Rhône eurent d'ailleurs pour conséquence de mobiliser quelques années plus tôt la Compagnie Nationale de Rhône¹³⁵ (CNR, donc entreprise publique) contre l'étude de l'OEST (service de l'État)

¹³⁵ « Liaison navigable Rhin-Rhône à grand gabarit. Une opération rentable pour la nation. Réponse à l'OEST. », CNR 1988.

que j'avais commise en 1987¹³⁶. En fait, progressivement, c'est le « schéma directeur des voies navigables », jamais évalué en tant que tel, qui allait être remis en cause puis abandonné, sans jamais le dire. Encore un drôle d'épisode de la politique de la gauche.

Le cas de la SNCF est à mon sens bien plus grave encore. Car si on peut toujours arguer de la difficulté de déterminer une politique européenne des transports routiers de marchandises, la question de la SNCF, par-delà les paquets européens, ne pouvait se réduire à l'adaptation un brin protectionniste des directives de l'UE. En fait, nous ne savions pas imposer à la SNCF une révision de sa stratégie, ni même d'investir dans les domaines identifiés par le Plan comme prioritaires. Ou alors c'était au prix d'un combat difficile. La Sncf donnait d'une certaine manière le change en promettant toujours mieux et plus sans s'en donner les moyens. Nous avons tous connu cette accumulation de bonnes nouvelles et

¹³⁶ Je disais : « Un projet trop coûteux à l'égard des alternatives d'investissements possibles à long terme, qui concurrence des réseaux existants sans que les transferts modaux soient assurés, ni que ces transferts conduisent réellement à une réduction des coûts globaux d'acheminement pour la collectivité.

Un projet enfin qui ne bénéficie pas aux agents nationaux même à terme, et qui constitue un transfert net vers des pays limitrophes, sans que sa rentabilité soit elle-même garantie sur le plan communautaire. »

d'analyses optimistes qui devaient permettre à nouveau l'essor du fret ferroviaire, et qui n'ont abouti à rien. Pour les spécialistes, l'échec du projet Commutor¹³⁷ et le « flop » d'Astree¹³⁸ ont fini d'achever les illusions de la SNCF... En fait, cette vision serait presque optimiste. La compagnie et l'État continuant, sans changement clair de stratégie, à parler d'objectifs hors d'atteinte. En 1999 (Commutor n'avait pas encore été complètement abandonné) le Ministre Jean Claude Gayssot annonce un objectif de 100 milliards de tonnes.km pour 2010 au fret ferroviaire, soit en gros son doublement. En 2010, on atteindra – nouveaux entrants compris – 34 milliards de tonnes.km, soit, à peu près le niveau de 1923 (!). On a là l'image parfaite d'un drame managérial, stratégique et politique, et donc d'un échec.

Nous avons une société nationale ; elle pouvait donc aussi se réformer et avoir une stratégie cohérente et offensive. Nous aurions pu aussi, puisque des nationalisations avaient été faites, utiliser intelligemment le secteur public transport doté après 1981 d'un périmètre renforcé du fait des nationalisations des banques, de la sidérurgie, etc.

¹³⁷ COMMUTOR : Transfert robotisé de conteneurs rail/route pour flux massifs 1992/1995
Ministère de l'industrie. TECHNICATOME leader

¹³⁸ ASTREE : Surveillance de trafics ferroviaires (ancêtre du ERTMS européen. 1992/1995 SNCF, TECHNICATOME leader

Je suivais ce dossier de près à la DTT¹³⁹ en 1982 je crois. Mais jamais, ni avec le PC ni avec le PS, nous n'avons pu avancer sur ce terrain. On me disait avec amabilité « de ne pas agiter le chiffon rouge ». Ce à quoi je répliquais : « mais alors à quoi bon nationaliser », si c'est pour ne pas déployer de politique nationale ? Et de fait, le seul résultat tangible, fût la « démocratisation du secteur public ». On avait fait entrer les syndicats dans les conseils d'administration, mais guère l'État et encore moins ses orientations stratégiques : de toutes manières il ne voulait pas en avoir. Cette question n'était pas propre aux transports terrestres mais concernait aussi le transport maritime, au grand dam de nos camarades qui avaient écrit « la mer retrouvée ». L'idée d'une politique de groupe, et a fortiori d'une offre globale – qui sera célèbre 10 à 20 ans plus tard – ne recevait aucun écho, ni de la part de l'entreprise, ni de celle des politiques.

A vrai dire, et ceci est une autre réflexion, la représentation du secteur était encore largement dictée par l'image statistique qu'en livrait l'Insee et les services statistiques ministériels. Les entreprises étaient des entités juridiques permettant de faire des statistiques qui finalement, rendaient compte de la structuration juridique du secteur, de la taille

¹³⁹ Je recevais alors les comptes de toutes les entreprises de transport devenues publiques. Je devais être le seul à m'y intéresser.

moyenne de ses entités, de leur activité principale. On relevait le nombre d'entreprises routières, leur petite taille. Les liens entre-elles et même l'existence des groupes n'était pas étudiée, pas perçue. Aucune publication ne traitait autrement de la sous-traitance que dans des termes globaux, non structurels. Les réseaux, les liens, les dépendances, les interrelations n'existaient pas... La première étude sur les groupes de transport fût engagée par nous à l'OEST en 1983 ! Mais la représentation dominante du secteur était encore essentiellement celle d'un secteur fait de PME (sans voir les liens organiques ou contractuels entre elles). Ça n'est donc que lors du grand chambardement des années 1990¹⁴⁰ que nos firmes publiques réagirent sérieusement. Encore une fois, la méconnaissance, l'absence de réflexion stratégique et prospective était en cause. Mais nous n'y pouvions rien, hélas, ou plus grand-chose, les ministères « de gauche » avaient complètement été aveugles et sourds.

Tout cela m'amène à un bilan amer, comme l'est celui des organismes et des méthodes et outils mis en place. Ainsi pourrait-on regretter le sort fait à l'OEST, fait aussi aux procédures d'évaluation des grands projets, après le sort fait à la RCB comme au

¹⁴⁰ Voir mon article 1997 : <https://patintosh.github.io/transport/grand%20chambardement%201997.pdf>

Plan, et c'est sans parler de la décentralisation qui a enfanté d'un millefeuille difficile à gérer, doté d'un financement entrelacé et complexe, et souvent mal adapté. Et si je voulais élargir le bilan c'est aussi celui de la disparition du Conseil National des Transports, et de nos compétences d'animation en région (les économistes régionaux des transport). Tout ceci a été rythmé par l'alternance politique, mais la gauche en assume une part significative de responsabilité.

Et pour finir, cela amène à une réflexion plus générale sur le rapport au pouvoir ou son fonctionnement. L'absence de continuité entre le travail programmatique en amont, le travail d'étude et d'analyse stratégique, et donc de planification pendant l'exercice du pouvoir, et bien sûr la composition des gouvernements et des cabinets, expliquent ce que nous appelons des échecs. Ce furent aussi les nôtres.

TABLE DES MATIÈRES

Mémoire et hasard.....	3
Les socialistes et les transports : notre expérience entre 1975 et 1985	10
Avant mai 1981 : la genèse d'un engagement et d'un programme pour les transports	10
Le travail au SAEI/SAEP et la section d'entreprise du PS : genèse de l'engagement.....	10
La section du PS du SAEI, la commission transport et ses groupes de travail	21
Les orientations déterminantes et « les socialistes et les transport » (texte de quinze feuillets).....	34
Après le 10 mai 1981.....	42
L'intermède Mermaz, puis FITERMAN.	42
La LOTI et la commission Kahn	64
La SNCF et le secteur public	69
La grève des routiers	73
Le Co-développement	83
Planification.. et la décentralisation	90
L'informatique conflit révélateur	99
Les socialistes aux transports	105
Avec les ministres socialistes	105
l'articulation ministre-secrétaire d'État	105
Patrice au Cabinet	106
Hendaye.....	107
Les décrets d'application et autres dossiers routiers.....	110
La batellerie.....	113
Ariane	116
Le contrat de plan SNCF	117
Deux anecdotes : Coluche et la Corse.....	122
La création de l'OEST	124

Les ministres	142
Les cabinets et les rapports avec les directions.....	144
L'intermède et la première cohabitation.....	155
L'intermède : 1986-1988	155
L'après seconde victoire de Mitterrand :	
1988-1993.....	171
Le départ de Christian Reynaud de l'OEST et son remplacement par Patrice Salini	180
Les transports et le processus de paix au Moyen-Orient.....	186
Le début du septennat Chirac	194
La cohabitation : gouvernement Jospin, (Juin	
1997-Mai 2002).....	205
Réseau Ferré de France	208
La montée d'une dynamique Européenne.....	219
Occasion manquée.....	226
Vers une logique de rationalisation des choix ?	228
Conclusion	248