

MobiEdito

PAR GILLES DANSART

Tempête ferroviaire

L'opposition de l'Arafer à la nomination de Jean-Pierre Farandou, les départs successifs de plusieurs cadres dirigeants créent une situation inédite à la SNCF, et achèvent de révéler cette crise majeure de système dont les pouvoirs publics sont grandement responsables.

C'est Thomas Thévenoud qui raconte, dans son livre *Une phobie française* (330 p. 20 €, Grasset). Le lendemain de sa nomination au gouvernement, en août 2014, le secrétaire d'Etat Christian Eckert le reçoit à propos de sa situation fiscale et l'enjoint de régulariser. Au milieu de remontrances, il lui dit: *«En avril tu as déjà failli être nommé ministre (des Transports). Même la SNCF avait donné son feu vert...»*

C'est la dernière anecdote en date, qui en dit tellement sur **la persistance d'une porosité malsaine entre la grande maison SNCF et les autorités publiques**. Réelles ou exagérées, amplifiées ou fantasmées, ces relations révèlent le refus de l'Etat de s'inscrire dans un cadre qu'il a pourtant lui-même fixé, à coups de textes et de déclarations martiales d'indépendance des pouvoirs. Alertés, selon nos informations, sur les risques très élevés que la candidature de Jean-Pierre Farandou soit refusée par l'Arafer, l'Elysée et Matignon n'y ont pas cru, il y a dix jours... *«Quand même, il ne va pas le faire...»*, ont-ils jugé, en parlant de Pierre Cardo. Ainsi va la République de l'entre-soi: tout réduire à des calculs et des ambitions personnelles. Ils en sont aujourd'hui persuadés: c'est le combat d'un homme, avide, au choix, de pouvoir, de revanche ou de coup politique. On en revient même à la bonne vieille matrice: droite contre gauche...

On crée des régulateurs indépendants, mais on n'en accepte pas vraiment le principe d'indépendance. S'il n'y avait que Cardo et son mauvais caractère, mais il y a tous les autres régulateurs et l'Autorité de la Concurrence, longtemps mal considérés, *«irresponsables»*. S'attaquer à la puissance de l'Etat, que n'osent-ils, ces sept collégiens de l'Arafer... Et

Incapables de choisir entre une intégration classique et une concurrence régulée, de

pourtant, ils l'ont fait, de mettre un coup d'arrêt à la dérive intégrationniste du ferroviaire français, contraire aux textes en vigueur. De redoutables meccanos avaient cru concevoir un système diabolique que le monde nous envierait. Incapables de choisir entre une intégration classique et une concurrence régulée, ils ont en fait installé un champ de foire à trois Epic, si peu efficace, où la SNCF historique ne pouvait que prendre la main, doucement mais sûrement. Jusqu'à ce mercredi 30 mars.

redoutables
meccanos ont
installé un champ de
foire à trois Epic

Le besoin de puissance des serviteurs de l'Etat n'a d'équivalent que leur impuissance à prendre les vraies décisions importantes. **Ainsi va le système ferroviaire, ballotté d'arbitrages foireux en dilution de responsabilités, de mélange des genres en abus de pouvoir.** Et l'on s'étonne encore du résultat: un réseau ferroviaire fragilisé par plus d'une décennie de décisions budgétaires inconséquentes, une entreprise déstabilisée par les concurrences modales et un manque de compétitivité dû au pourrissement de la situation sociale.

La SNCF est en crise. Les cadres dirigeants s'en vont: Sophie Boissard à l'automne, Jacques Rapoport en février, Barbara Dalibard en mars. Chacun, au-delà de son équation personnelle, n'hésite pas à dire, en privé ou auprès de ses collègues les plus proches, qu'il n'en pouvait plus, de la situation, du système, de Pepy.

Guillaume Pepy. Logiquement admiré pour ses intuitions stratégiques, hyperactif, brillant, il a probablement sauvé le groupe SNCF de son médiocre actionnaire, avec la création de valeurs, à l'international, sur les nouvelles mobilités, qui sont autant de promesses pour l'avenir. **Mais il a laissé la maison ferroviaire hexagonale se désagréger par une déstabilisation managériale inédite.** L'exploitation ferroviaire repose sur la solidité de ses fondamentaux, mais la valse des cadres, la prime aux parcours zapping au détriment des carrières construites sur l'expérience et la compétence technique, ont sapé les bases du système. Les cadres dirigeants ne pilotent pas réellement leurs activités, ils sont priés d'inventer à tour de bras mais ne font qu'entretenir le mouvement brownien de l'innovation, ils passent leur temps à installer des organisations et réorganisations. Sur le terrain on colmate, on court, on rustine.

Les dirigeants
entretiennent le
mouvement
brownien de
l'innovation et la
réorganisation
permanente. Sur le
terrain on colmate,
on court, on rustine

Bon soldat de la trajectoire budgétaire, Guillaume Pepy a mis sous tension brutale ses équipes pour obtenir de la productivité, mais sans réelle

marge de manœuvre pour ne pas risquer de conflit social. On a donc coupé dans les coûts de façon indifférenciée. Le résultat est une déstabilisation des équipes et des structures.

Il est temps de stopper le grand gâchis, de ne plus cramer des cadres de talent ni d'exposer des pépites comme Keolis, de ne plus hypothéquer l'avenir du ferroviaire français par des attermolements coupables, aussi bien sur le social que sur le soutien budgétaire aux investissements, sur les choix stratégiques que sur les décisions de gouvernance quotidienne.

L'Etat a joué avec la SNCF, à coups d'injonctions contradictoires, et s'est accommodé de laisser son président gérer l'impossible équation quitte à tolérer une très excessive personnalisation. L'étude V com V que nous commentions hier ([lire Mobitelex 143](#)) fait un juste parallèle Pepy/Mestrallet, patrons hier tout en haut du palmarès et aujourd'hui durement touchés par l'usure. Le carré des fidèles se rétrécit, la contestation s'exprime ouvertement. Ne reste-t-il plus comme principal atout à Guillaume Pepy que la difficulté à trouver le successeur idéal?

La solution ne passera pas seulement par le choix d'un chef, mais par **la reconstitution d'une équipe et d'une stratégie**, l'affirmation d'une tutelle cohérente et arbitrée entre Roquelaure et Bercy.

Le gouvernement actuel en a-t-il la force et le courage? Pour l'instant il saute d'échéance en échéance. Son horizon du moment se limite à la négociation sociale et à l'Euro 2016. Et à l'été il pensera à léguer le bébé aux suivants. On ose pourtant espérer un sursaut de responsabilité, pour éviter le pire et croire encore en des jours meilleurs.

Gilles Dansart