

MobiTélex 285 – 28 février 2020

les décryptages de Mobilettrre

Le virus plus fort que la politique

«L'épidémie du coronavirus est un "game changer" dans la mondialisation», a expliqué cette semaine Bruno Le Maire, en insistant sur «la nécessité impérative de relocaliser un certain nombre d'activités et d'être plus indépendant sur un certain nombre de chaînes de production».

Il est temps que la politique fasse mieux que réagir aux événements

> A la bonne heure... Depuis vingt ans les excès des délocalisations ont été dénoncés sur tous les tons, mais n'ont reçu comme seule réponse que le silence assourdissant des gouvernements incapables d'entraver un tant soit peu le libre-échange tout-puissant, et l'implacable poursuite des politiques d'achat au meilleur prix d'une bonne partie des entreprises, quelle qu'en soit l'aberration écologique et sociale.

> Il ne s'agit ni de décréter d'en haut le repli sur soi et le retour au protectionnisme, comme pourrait le laisser accroire le ministre de l'Economie et des Finances au nom de l'indépendance nationale, ni de condamner sans discernement l'indispensable recherche de compétitivité, mais plutôt d'encourager les circuits courts et de dissuader certaines délocalisations. Cela passe par des politiques d'incitations fiscales voire réglementaires, mais aussi et surtout par l'actualisation des stratégies d'achat et de sous-traitance. Il s'agit bel et bien d'une responsabilité collective, celle des acteurs publics et privés, avec le soutien actif de consommateurs plus responsables.

> L'affaire n'est pas gagnée, car nos rythmes industriels sont souvent plus lents que ceux de nos concurrents asiatiques – l'Europe des batteries risque d'être opérationnelle après la bataille. Mais cette bataille mérite d'être engagée: si la politique consiste à anticiper l'avenir, alors il est temps qu'elle fasse mieux que réagir aux événements. G. D.

FERROVIAIRE

Petites lignes, petit rapport

Comment ne pas se dédire de l'engagement du printemps 2018 sur la sauvegarde des petites lignes tout en évitant de lâcher trop d'argent? En faisant de la bonne vieille politique, confiée à Jean-Baptiste Djebbari: communication habile et écrans de fumée. Mais dans la majorité des territoires, rien n'est résolu. Et pour SNCF Réseau, c'est toujours la confusion

> Dans la précipitation, le gouvernement a finalement décidé de communiquer sur le rapport Philizot. Est-ce l'approche des élections municipales qui a justifié cette soudaine compassion pour des territoires qui se sentent à l'abandon ? Toujours est-il que le devenir des « petites lignes ferroviaires » est tout à coup devenu, après des mois d'atermoiements, un sujet de communication du ministère des Transports. On serait tenté de paraphraser Shakespeare et d'écrire: « Beaucoup de bruit pour rien »... Car aujourd'hui, on ne sait toujours pas ce qu'il y a – ou ce qu'il n'y a pas – dans le rapport Philizot. Ce qui est sûr, en revanche, c'est que le gouvernement,

après avoir missionné SNCF Réseau pour travailler sur des solutions innovantes, a décidé de faire de la politique et de reprendre la main, passant ainsi par pertes et profits une bonne partie du travail effectué par les équipes de Réseau.

Il y a donc une version intégrale du rapport Philizot que l'on cherche toujours

> Certes le dossier de presse présente bien un document intitulé rapport Philizot qui selon son auteur lui-même est une « version synthétique », élaborée sans doute tellement vite qu'on n'a pas eu le temps de s'assurer de la cohérence de ce qui reste avec le texte: où est l'analyse détaillée région par région, évoquée par le document? Même la lettre de mission annoncée en annexe manque. Il y a donc une version intégrale du rapport Philizot que l'on cherche toujours. Entre cette VO et la version « légère » qu'a présentée Jean-Baptiste Djebbari, sans doute inspiré par sa proposition de « train léger » pour moins « fatiguer » les petites lignes (ce qui est en partie un contresens technique: un train lourd contribue à stabiliser la plate-forme et se trouve moins exposé aux déshuntages), on imagine qu'il y a beaucoup d'écart. Sinon, pourquoi ne pas la produire?

Dans les régions où les petites lignes sont les plus nombreuses, ce n'est sans doute pas demain la veille qu'un accord sera signé

> L'exercice de communication a permis de présenter deux cas d'accords avec les régions : ainsi que l'écrivait Mobilettr (Mobitelex 281), on a commencé par le plus facile. C'est-à-dire là où il y a le moins de « petites lignes », soit parce que la politique ferroviaire régionale est très active (Grand-Est), soit en raison du physique de la région (Centre Val-de-Loire) – et encore, pour cette dernière, l'accord fait surtout figure de rattrapage d'un CPER pas très ambitieux. Dans les régions où les petites lignes sont les plus nombreuses, à savoir Nouvelle-Aquitaine ou Occitanie, ce n'est sans doute pas demain la veille qu'un accord sera signé. Et même en Centre Val-de-Loire et en Grand-Est, le financement reste le grand absent des protocoles d'accord très succincts que nous avons consultés.

> On a la confirmation que, selon les recommandations du rapport Philizot, les « petites lignes » y sont traitées en trois groupes: le premier est intégré au réseau structurant et sera financé à 100% par SNCF Réseau, le deuxième s'inscrira dans le cadre des CPER et fera donc l'objet d'un co-financement Etat-Région, le troisième sera transféré à la région comme en donne la possibilité l'article 172 de la LOM, mais dont les textes d'application ne sont toujours pas rédigés. Tiens, voilà une anomalie supplémentaire de la part d'un Etat qui ne respecte plus les formes: on signe des protocoles d'accord alors même que les mécanismes d'application ne sont pas fixés.

> C'est sur la nature du transfert que la région Grand Est se démarque, dans la continuité de sa stratégie évoquée notamment lors du colloque La concurrence pour de vrai, à Strasbourg le 25 novembre dernier (lire Mobitelex 275). « Sur ces lignes (NDLR Nancy – Vittel, Epinal – Saint-Dié, Molsheim – Saint-Dié et Sélestat – Obernai), la Région Grand Est envisage de passer un ou plusieurs marchés de partenariat ou contrats de concession échelonnés dans le temps, de façon à prendre en charge de manière progressive la régénération, la maintenance et l'exploitation », est-il écrit dans le protocole. Pour Centre Val-de-Loire (CVL), seul le principe d'une transaction financière de compensation est posé.

> Mais ce que l'on retient aussi, c'est que certaines de ces lignes resteront bien chez SNCF Réseau. Et ceci alors que le Contrat de performance de SNCF Réseau n'est toujours pas écrit. « La prise en compte de l'enjeu des petites lignes devrait être étudiée dans le nouveau contrat de performance qui sera conclu entre l'Etat et SNCF Réseau, tout en sécurisant la participation aux investissements

de régénération qui seront à la charge du gestionnaire » : cet impératif de cohérence figure bien en toutes lettres dans la version synthétique du rapport Philizot. Est-ce que dans la précipitation le ministère aurait aussi oublié d'enlever cette phrase qui contredit sa manière d'opérer?

> Cette séquence de communication ressemble fort à une manière pour le gouvernement de gagner du temps et de retarder l'échéance d'engagements clairs et solides en faveur des lignes de desserte fine sur l'ensemble du territoire. D'ailleurs, une réserve de taille figure de façon assez alambiquée dans l'article 4 des protocoles Grand Est et CVL, sous la forme d'une sorte de clause de revoyure des moyens affectés par Réseau à la maintenance et à la régénération à compter de 2023 «en fonction de perspectives de fréquentation et de services [...] aux horizons 2025 et 2030». On avance doucement, et la main sur le frein.

Daniel Bursaux au chevet du Contrat de performance de SNCF Réseau

> Quand les temps sont difficiles on se souvient des gens d'expérience. C'est sans doute à l'aune de cette maxime de bon sens que le gouvernement a confié à l'ancien directeur de la DGITM Daniel Bursaux (de 2008 à 2014) et actuel directeur général de l'IGN, le soin de rapprocher les points de vue des acteurs du contrat de performance de SNCF Réseau, à savoir les services de l'Etat et la direction du gestionnaire d'infrastructures. Elément clé de la stabilisation de l'économie ferroviaire, ce contrat doit fixer pour dix ans les trajectoires financières et industrielles, engageantes pour SNCF Réseau comme pour l'Etat.

> Pour simplifier la situation, SNCF Réseau a besoin d'un maximum de visibilité de long terme pour enclencher des cycles industriels performants et bien négociés, quand l'Etat attend des gains rapides et préalables de productivité et rechigne à investir sur nombre de régénérations. Daniel Bursaux aura besoin de sa science du dialogue pour faire progresser des discussions assez mal parties, tellement la spécificité de l'économie ferroviaire reste difficile à comprendre et à accepter pour quelques orthodoxes de la modélisation standardisée.

SNCF, l'organisation de la recentralisation

> Mobilettre a déjà évoqué le net mouvement de recentralisation choisi par Jean-Pierre Farandou pour accompagner la mise en place de la réforme ferroviaire, qui était déjà en elle-même porteuse de concentration des pouvoirs de décision. La mise en place des organes exécutifs de gouvernance confirme la tendance.

Le président: très puissant

> Guillaume Pepy tout-puissant? Jean-Pierre Farandou l'est bien davantage! En tout cas formellement, c'est une évidence. Seul à la tête du groupe public unifié, là où son prédécesseur devait composer avec un président délégué du directoire et des structures de gouvernance pléthoriques, il assume l'existence d'une holding forte, responsable de la performance et des finances (lire ci-dessous, les instruments de pilotage). Cela découle largement d'une double conviction: le chemin de fer est un système qui pâtit de la multiplication des interfaces, l'unité du groupe est un sujet majeur pour son avenir.

«Ne venez me voir que pour des arbitrages essentiels!»

> Dans son management même, le nouveau président dès son arrivée a donné des consignes claires à ses directeurs: ne venez me voir que pour des arbitrages essentiels! D'une certaine manière, on recentralise les grandes décisions, y compris sur le réseau («je suis le chef du chef de Réseau»), mais on affirme vouloir ne pas mettre son nez dans les petites affaires de chacun – contrairement à Guillaume Pepy qui connaissait tous les cadres et les rouages de la maison. Ou comment être grand chef à plumes, selon l'expression chère à ce dernier, sans y laisser trop de plumes. La constitution d'un cabinet fort et étoffé, confié à Muriel Signouret, est l'instrument supplémentaire d'un pilotage centralisé voire personnalisé de l'ensemble du groupe. «En cas d'absence du PDG, la directrice de cabinet préside le Comité de direction générale (CDG, lire ci-dessous)», est-il précisé dans un document interne. Il n'y a donc pas de numéro deux...

> Plusieurs épisodes ont prouvé la réalité de cette nouvelle autorité assumée du président, qui en a surpris plus d'un ne connaissant pas cet aspect-là du personnage – du choix personnel de Marlène Dolveck à la tête de Gares & Connexions au débarquement manu militari de Matthias Emmerich et Stéphane Volant, en passant par le recrutement de Karim Zeribi.

Le comité de direction générale (CDG): très stratégique

> Ils sont neuf à se réunir tous les lundis matins autour de Jean-Pierre Farandou: Muriel Signouret sa directrice de cabinet, Laurent Trévisani (directeur délégué finances et stratégie), Frank Lacroix (DGA Territoires), Christophe Fanichet (DGA Numérique), François Nogué (DRH Groupe), Céline Sibert (directrice performance managériale et leadership), Pierre Messulam (Directeur Risques, Sécurité et Sûreté), Pierre Izard (directeur Technologies, Innovation et Projets Groupe), Stéphanie Rismont Wargnier (directrice Communication et Marque).

Orientation du groupe, pouvoir de surveillance et de décision. Un vrai Politburo...

> C'est l'équipe rapprochée du président, qui y compte des fidèles (Fanichet, Trévisani, Sibert), des caciques expérimentés (Nogué, Messulam, Izard) et trois personnalités à part: Frank Lacroix, le grand chef des territoires dont le bilan en peu de temps à la tête des TER l'a rendu incontournable fonctionnellement, Stéphanie Rismont Wargnier, la nouvelle dircom, dont l'expérience à haut niveau dans l'entreprise (Danone) et la politique (Pénicaud) sera sans doute utile à un président novice à ce niveau d'exposition politico-médiatique, et une nouvelle venue dont on ne sait pas encore grand-chose, Muriel Signouret. Tâches officiellement affectées à ce CDG: orientation du groupe, pouvoir de surveillance et de décision. Un vrai Politburo...

Le comité exécutif groupe: très opérationnel

> On prend les mêmes qu'au CDG et on ajoute:

– les dirigeants des six filiales: Luc Lallemand (SNCF Réseau), Marlène Dolveck (Gares & Connexions), Patrick Jeantet (Keolis), Frédéric Delorme (Transport ferroviaire et multimodal de marchandises), Marie-Christine Lombard (Geodis) – Christophe Fanichet PDG de SNCF Voyageurs était déjà embarqué dans le CDG au titre de DGA Numérique, ce qui confirme de fait, avec ses multiples tâches de sponsors (lire ci-dessous), son statut à part d'homme fort du président.

>– trois grands dirigeants d'activités: Alain Krakovitch (Voyages), Sylvie Charles (Transilien) et Benoît Quignon (SNCF Immo).

Les grandes décisions ne devraient pas être prises dans ce cénacle élargi

> La réunion de ce Comex Groupe est mensuelle et s'attache à évoquer les sujets d'unité et de transformation du groupe, ainsi que les enjeux opérationnels et les activités. C'est la confirmation d'un changement considérable par rapport à l'organisation précédente: les grandes décisions ne devraient pas être prises dans ce cénacle élargi, ni d'ailleurs dans une autre structure réunie mensuellement, le comité des présidents (Jean-Pierre Farandou et les dirigeants des six filiales) qui devra entre autres «partager la stratégie».

> Signe supplémentaire de la présidentialisation renforcée du groupe: les «revues de projet» du président, avec pour chacune un sponsor/un chef de projet.

– deux revues mensuelles: projet d'entreprise (Jean-Pierre Farandou/ Mikael Lemarchand), relance fret (Frédéric Delorme/Tristan Rouzès)

– cinq revues bimestrielles: Prisme (Pierre Messulam/Isabelle Delobel), H00 (Luc Lallemand et Christophe Fanichet/Serge Wolf), First (Christophe Fanichet et Marlène Dolveck/ Emmanuel Teboul), Traction (Christophe Fanichet/Cécile Lhotes-Pages), Solidarité Emploi (François Nogué/Jacques Rascol).

– deux revues semestrielles: Innovation (Pierre Iazard/ Carole Desnost), JO 2024 (Pierre Iazard/Didier Schwartz).

[Le choix de ces priorités, un mélange de sensibilité opérationnelle \(Traction, H00, First, Prisme\), d'impact stratégique-politique \(fret, projet\) et social \(solidarité-emploi\) illustre la volonté de revenir à un pilotage par les fondamentaux ferroviaires et sociaux.](#)

> Cette organisation très centralisée du groupe unifié est conforme à la volonté du Premier ministre de disposer d'un vrai chef du ferroviaire et correspond de fait à une tradition maison entretenue par des décennies d'intégration. Elle est cohérente avec la mise en place d'une holding forte, dotée d'un conseil d'administration aux pouvoirs étendus (par exemple sur les investissements de SNCF Réseau), quand les SA filiales sont pour l'instant dotées de conseils d'administration composés majoritairement de collaborateurs. Toujours dans cette logique de cohérence hiérarchique et décisionnelle, Jean-Pierre Farandou veut mettre fin à une forme d'émiettement des responsabilités vis-à-vis de l'extérieur – c'est d'ailleurs pour cette raison qu'il veut nommer des interlocuteurs uniques en région.

> Cette ambition va se trouver confrontée à deux écueils majeurs et très immédiats: le respect des règles d'équité de la concurrence, portées notamment par le régulateur, et le mur du milliard de chiffre d'affaires en moins, consécutif à la longue grève liée à la réforme des retraites. Sur la concurrence, les engagements pris par le nouveau président quant au respect des fonctions et facilités essentielles du gestionnaire d'infrastructures suffiront-ils? Au-delà même de l'ART, les concurrents ne se satisferont pas des promesses. Sur les aspects économiques, l'inéluctable pression du chiffre d'affaires ne risque-t-elle pas de contrarier quelques desseins structurants et transversaux? L'Etat se montre inflexible: la reprise d'une bonne partie de la dette implique une trajectoire financière rigoureuse.

> **Les inquiétudes sur le volume des échanges mondiaux, en pleine crise du coronavirus, risquent pourtant de compliquer les scénarios de vente d'actifs (au sein de Geodis) imaginés pour remplir les caisses. Si la baisse des effectifs des fonctions opérationnelles est également exclue, de même qu'un geste financier de l'actionnaire public, il ne restera donc plus qu'à faire croître les recettes en diminuant les dépenses pour sauver un navire SNCF surveillé de très près par Bercy. CQFD: on en reviendrait à la primauté des logiques verticales d'activités. Jean-Pierre Farandou aurait sans doute préféré des contextes plus favorables pour imposer en douceur sa nouvelle SNCF.**

AERIEN

> Aéroports bretons: chers territoires...

> Peut-on défendre l'accessibilité des territoires à n'importe quel prix? En posant les chiffres des huit aéroports bretons sur le tarmac, la Cour des comptes donne de fait sa réponse

> La Direction générale de l'Aviation civile (DGAC) n'avait pas aimé les conclusions du rapport du Conseil supérieur de l'Aviation civile et du Commissariat général à l'égalité des territoires sur le maillage aéroportuaire français (lire Mobizoom 51). Il y a fort à parier qu'elle n'aime pas non plus le dernier cru du rapport de la Cour des comptes et ce qu'il dit sur la desserte aéroportuaire de la Bretagne. Lors des Assises nationales du transport aérien en 2018, la DGAC faisait plutôt partie de ceux qui préféraient défendre les aéroports secondaires au nom de l'attractivité des territoires plutôt que de rechercher la solution dans l'intermodalité. Pour certains territoires très enclavés, comme Aurillac, il n'y a peut-être pas d'autre solution, mais en Bretagne, estime en substance la Cour des comptes, on n'est pas loin du gaspillage. Bien sûr, elle ne prend pas une position aussi tranchée vis-à-vis de la politique des élus bretons, mais ce qui est dit est dit.

Certes, chaque aéroport a sa logique économique mais le coût apparaît exorbitant pour les finances publiques

> La région Bretagne compte huit plates-formes aéroportuaires mais un trafic concentré à 80% sur deux d'entre elles: Brest (1,1 million de passagers) et Rennes (0,85 million des passagers) (chiffres 2018). Et le premier aéroport, Brest, ne figure qu'au 17ème rang dans le classement des aéroports français. Certes, on peut toujours considérer que chaque aéroport a sa logique économique mais le coût apparaît exorbitant pour les finances publiques: « En Bretagne », note la Cour des comptes, « les collectivités publiques (Etat, région, département et deux communes de communes de Côte d'Armor, CCI) ont ainsi contribué au financement du transport aérien pour un montant de presque 45M€ sur la période 2012-2017, hors dépenses régaliennes de sûreté et de sécurité. La région a contribué à hauteur de 41% de ce montant. »

> Les délégations de service public, ne suffisent parfois même pas, faute de passagers comme sur Lorient-Lyon et Lannion-Orly, à attirer d'opérateur. « C'est pourtant », relève la Cour, « la solution retenue pour maintenir la ligne Quimper-Orly que la compagnie Air France a décidé en septembre 2019 de cesser d'exploiter, faute de rentabilité. A compter du 25 novembre 2019, cette liaison a repris dans le cadre d'une obligation de service public dont le principe avait été validé par l'Etat et la région, dans le pacte d'accessibilité pour la Bretagne. Le financement de cette OSP est prévu à hauteur de 12M€ (3 M€ par an sur quatre ans, dont 1,7M€ versés par l'Etat et 1,5M€ par la région, le solde étant apporté par les intercommunalités de Cornouaille et le département du Finistère). Les principales obligations imposées sont de mettre en œuvre toute l'année, trois allers et retours par jour en semaine, un le samedi, deux le dimanche, avec une capacité minimale de 82 500 sièges par an. Une clause de suspension du contrat est prévue si le trafic descend en deçà de 60 000 passagers. Sur les bases de la fréquentation prévues par l'OSP, le coût public par passager et par trajet pourrait s'établir entre 35 et 50€. » A ce prix-là, la collectivité peut presque offrir le voyage en TGV direct...

> La Cour des comptes estime de plus que les prévisions de trafic paraissent optimistes dans la mesure où « en 2018, cette ligne n'avait transporté, selon le délégataire, que 67 000 passagers. »

En 2024, «tous les aéroports devront couvrir l'intégralité de leurs coûts d'exploitation»

> La Cour enfonce le clou en dénonçant « une stratégie obsolète face à un environnement global en pleine mutation », c'est-à-dire la réglementation européenne et la mise en service de la ligne à grande vitesse BPL (Bretagne Pays-de-Loire). Au niveau européen, les lignes directrices publiées par la Commission en 2014 précisent en effet qu'en 2024 « tous les aéroports devront couvrir l'intégralité de leurs coûts d'exploitation. » Surtout, le TGV est venu mettre Quimper à 3 h 45 de Paris en moyenne (3 h 33 au plus court), avec 11 liaisons quotidiennes, le premier train arrivant à Paris à 9 h 04. Et « pour raccourcir ce trajet, le pacte d'accessibilité confirme le lancement d'études pour le projet d'une section Rennes-Redon permettant notamment de rapprocher Quimper de Rennes et Paris », ajoute la Cour « sans que pour autant la stratégie aéroportuaire n'ait été remise à plat. »

> Globalement, c'est bien cette absence de cohérence au regard de coûts non négligeables pour les finances publiques que pointe du doigt la Cour des Comptes : les «préoccupations légitimes d'aménagement du territoire n'ont pas fait l'objet, en Bretagne, d'études précises susceptibles de fournir une base tangible aux choix et décisions des collectivités. Aucune analyse approfondie visant à quantifier par exemple l'impact d'un aéroport sur l'attractivité économique d'un territoire donné et prenant en compte le nouveau contexte de desserte par la ligne à grande vitesse n'a ainsi été communiquée lors des contrôles de la chambre régionale des comptes». Qu'en pensent Jean-Yves Le Drian, Elisabeth Borne et Jean-Baptiste Djebbari?

DERNIERE HEURE

Guillaume Pepy et Nicolas Sarkozy au conseil de surveillance de Lagardère

> Les deux hommes se sont notoirement bien entendus, de 2007 à 2012, jusqu'à se voir de temps en temps à l'Élysée le dimanche après-midi. Nicolas Sarkozy avait personnellement choisi Guillaume Pepy au détriment de la présidente sortante Anne-Marie Idrac, en 2008, sur les conseils avisés de Raymond Soubie.

> Dix ans après, ils se trouvent tous deux réunis pour aider un grand ami de l'ancien président de la République, Arnaud Lagardère, confronté à une offensive inamicale de son deuxième actionnaire, Amber Capital (10,58% des parts), qui critique notamment sa stratégie de cession d'actifs. Le fils de Jean-Luc Lagardère, désormais troisième actionnaire (7,33%) via une holding, LC&M, qui détient sa participation personnelle, est dans l'obligation de maintenir son alliance avec le Qatar, premier actionnaire du groupe (13%).

> Nicolas Sarkozy, grand ami de la famille Al Thani qui dirige le Qatar (il a encore récemment œuvré discrètement sur l'évolution de la gouvernance du PSG en suggérant le retour de Leonardo), et Guillaume Pepy, grand artisan de la négociation du contrat d'exploitation du métro de Doha par Keolis et la RATP, vont donc lui apporter un soutien précieux dans la bataille qui s'annonce. A quelques heures de son départ de la SNCF, le 1er novembre dernier, le futur ex-président de la SNCF se trouvait encore à Doha pour représenter les patrons français au Qitcom, un gros événement technologique...

Abonnement à Mobilettre

Choisissez votre expérience de Mobilettre. Livré par mail, disponible en lecture sur tous les supports.

Suivre Mobilettre : www.mobilettre.com

Les Editions de l'Equerre, 13 bis, rue de l'Equerre, 75019 Paris