

LA VIE DU RAIL

## SNCF: itinéraire d'une entreprise (trop) gâtée

Transformation, dialogue social, résultats, endettement de la compagnie ferroviaire française... L'Express dresse le bilan de cinq ans de gouvernance Farandou.

PAR THIBAUT MAROTTE ET BÉATRICE MATHIEU, AVEC MURIEL BREIMAN

Ces derniers temps, Jean-Pierre Farandou ne quitte pas un journaliste sans lui avoir remis son vademecum. Un document de 28 pages sur papier glacé – recyclé, fibre écolo oblige – démontant par le menu tous les présupposés qui, selon le patron de la SNCF, pourrissent la vie de son entreprise. Une opération vérité pour faire la chasse aux *fake news* qui « nuisent à la compréhension des enjeux du mode de transport le plus vertueux pour concilier liberté de déplacement et respect de la planète », peut-on lire en introduction de ce bréviaire. Quelques extraits. Idée reçue n° 1: « La SNCF est très subventionnée. » Balivernes! Idée reçue n° 3: « Le TGV coûte cher. » Fariboles! Idée reçue n° 7: « La SNCF est surendettée. » Fadaises! Curieusement, parmi la dizaine de fausses rumeurs qui courent sur la vénérable maison et sa gestion, aucune ne porte sur le temps de travail des cheminots ni sur la conflictualité dans l'entreprise. Et pourtant, c'est

presque devenu une tradition. Après la Toussaint et avant la bûche de Noël, voici venu le temps des préavis de grève. Un folklore bien établi. Il faut dire que les syndicats maison ne sont jamais en manque de sujets de mécontentement. Le 21 novembre, c'est pour dénoncer la scission – imposée par Bruxelles – de Fret SNCF en deux entités que les syndicats se sont mobilisés. Le 11 décembre, c'est pour faire pression lors



des discussions sur les conditions sociales de transfert des personnels de Fret SNCF vers ces deux nouvelles filiales, le tout sur fond de rejet de l'ouverture à la concurrence et de négociations annuelles sur les salaires, qu'ils battront une nouvelle fois le pavé.

Un préavis de grève reconductible et illimité, à quelques jours des vacances de fin d'année. La mayonnaise peut-elle prendre? Le risque d'un conflit social par procuration, alors qu'une vague de plans sociaux déferle sur l'Hexagone et que l'exécutif navigue en plein brouillard, n'est pas à balayer. Dans ce climat inflammable, Jean-Pierre Farandou, 67 ans, tempère, rassure, continue de montrer le cap. Le 28 novembre, lors d'un grand raout avec l'ensemble des cadres dirigeants du groupe, il s'est montré serein mais combatif. Un homme aux manettes. « On dirait même qu'il a rajeuni de dix ans », souffle un participant. Drôle de période pour le président de la SNCF. Un automne et bientôt un hiver en apesanteur. Le 6 mai dernier, dans un bref communiqué de presse du gouvernement, on apprenait que le patron quitterait son poste après les JO. Trois mois après, la vasque olympique ne réchauffe plus Paris, mais le patron de la SNCF est toujours là. Entre-temps, la dissolution puis les tergiversations politiques de l'été sur la nomination d'un Premier ministre ont bouleversé la donne. Et pour tout dire, à peine nommé, Michel Barnier a eu d'autres sujets prioritaires à traiter. Alors, en fidèle serviteur, Farandou poursuit son œuvre jusqu'à la prochaine Assemblée générale en mai prochain, nous a-t-il assuré (voir page 24).

Son arrivée à la tête de la SNCF s'est faite par surprise. Il y a cinq ans, l'exécutif avait chargé le cabinet de chasseurs de têtes Heidrick & Struggles de trouver la perle rare: un homme jeune (l'âge de Farandou l'empêche théoriquement de faire un deuxième mandat) ou, mieux, une femme. Son nom ne figure même pas sur la liste des premiers sélectionnés. Et puis ce Bordelais, fan de rugby, s'est finalement glissé dans un trou de souris pour réaliser son rêve. L'homme a fait quasiment toute sa carrière à la SNCF, parle cheminot première langue et sait très bien naviguer dans cette maison complexe et éruptive. Il a vite écarté l'ancienne garde rapprochée de Guillaume Pepy et imprimé sa marque. « Le job de patron de la SNCF est le plus compliqué qui soit », observe Bruno Mettling, président du cabinet Topics et fin connaisseur des rouages des entreprises publiques. Un pont de l'ancienne équipe



LI DOBRIK/ANADOLU/ANP

ajoute : « Vous êtes en permanence pris au piège des injonctions souvent contradictoires de l'actionnaire. » Un Etat qui veut que l'entreprise gagne de l'argent mais refuse une augmentation trop forte du prix des billets ; exige que le réseau soit bien entretenu mais renâcle à investir plus ; parle en permanence de rentabilité mais souhaite absolument conserver des lignes très peu fréquentées... « Il faut marcher sur les deux jambes de l'efficacité économique et du nouveau pacte social entre la SNCF et ses salariés. » Voilà comment Jean-Pierre Farandou avait décrit le défi qui l'attendait, en 2019, durant son audition devant la commission de l'Aménagement du territoire et du Développement durable, après sa nomination par Emmanuel Macron. Malgré ses

presque trente ans de maison, il débarque alors en terrain miné. Ouverture à la concurrence, réforme des retraites, droit de retrait... Plusieurs conflits en cours ou à venir l'attendent dès sa prise de fonction.

A la SNCF, les problématiques sociales requièrent d'innombrables précautions, tant la situation peut rapidement virer à l'explosif. « Je n'ai jamais vu un tel niveau de conflictualité. En trois ans, il n'y a pas un seul jour où je n'ai pas connu de grève », pointe un ancien haut dirigeant du groupe. Une fréquence dont le grand public n'a pas idée. « Si vous avez quelques signaleurs qui s'arrêtent de travailler à Bordeaux, personne n'en parle dans la presse », ajoute-t-il. Des grèves majeures dues à un conflit interne – à l'exception des retraites –, Farandou en

Les syndicats s'élèvent contre la scission de Fret SNCF, imposée par Bruxelles.

affrontera deux. « Un résultat honorable », estimait-il en mai dernier devant cette même commission. Sa personnalité, à la fois conciliante et intègre, sa connaissance parfaite de l'entreprise aux 150 000 cheminots, auront pesé dans la balance. « Au-delà du fait social pur et dur, il a surtout donné le sentiment qu'il voulait garder une idée du rôle de la SNCF plus en phase avec la nôtre », indique Fanny Arav, secrétaire générale adjointe de l'Unsa Ferroviaire. Paradoxalement, le dirigeant s'est parfois révélé moins accessible que son prédécesseur. « Si les relations étaient bien plus frontales et dures avec Guillaume Pepy, elles étaient aussi plus faciles. Nombre de courriers que nous avons envoyés à Jean-Pierre Farandou sont restés lettre morte », assure Daniel Ferté, délégué FO Cheminots. Cette paix sociale relative, le patron de la SNCF l'a négociée à prix d'or. Face au dérapage de l'inflation, il a choyé ses employés : en moyenne, les salaires ont progressé de 17,5 % depuis 2021, contre 13 % pour l'indice des prix de l'Insee. Rien qu'en 2024, la direction a signé six accords sociaux, parfois même avec les quatre principaux syndicats, un record. Le dernier en date, sur les fins de carrière – moyennant 481 millions d'euros de provisions sur trente ans – a fait grincer des dents. Dont celles de Bruno Le Maire. Ulcéré et jurant ne pas avoir été mis au courant du deal, le locataire de Bercy finira par convoquer Farandou. « Nous n'en savions rien. Si nous l'avions appris, nous aurions évidemment dit non », assure un ancien conseiller du ministre. « La colère de Le Maire était totalement factice, du théâtre », réplique un chef de cabinet du précédent gouvernement. Jean-Pierre Farandou assure que Matignon et le ministère des Transports étaient dans la boucle depuis plusieurs mois et avaient même donné leur feu vert. En ligne de mire : la bonne tenue des Jeux olympiques, que la SNCF passera finalement sans encombre.

Au sein du groupe, comme à l'extérieur, on salue aussi son opiniâtreté à mettre sur la table l'idée d'un plan de 100 milliards d'euros pour le ferroviaire, alors que le réseau français se détériore d'année en année. « Il a eu le mérite d'ouvrir un débat majeur sur les politiques publiques », souligne Arnaud Aymé, directeur général France de Sia Partners. Dissolution oblige, le projet bat de

► l'aile, mais il n'est pas encore enterré, malgré les restrictions. « Il y a un consensus sur le fait qu'il faut vraiment investir massivement pour moderniser le réseau et pour décarboner les transports. Cela reste notre horizon et notre feuille de route », assure-t-on au cabinet du ministre des Transports, François Durovray. Pour l'heure, Farandou doit se reposer sur les bases financières solides qu'il a contribué à installer ces dernières années. Les pouvoirs publics ont balisé le terrain. « La SNCF a bénéficié d'une reprise de dette de 35 milliards d'euros entre 2020 et 2022 pour assainir les comptes et mettre le groupe dans de bonnes conditions avant l'ouverture à la concurrence », rappelle Antoine Magne, analyste senior chez Fitch. L'endettement se situe désormais autour de 24 milliards d'euros, permettant à l'agence de notation de lui attribuer une note très honorable (AA-). Et les prévisions de bénéfices opérationnels permettent d'être optimiste : la rentabilité se maintiendra à bon niveau entre 15 et 16 % du chiffre d'affaires. Le PDG s'en félicite : l'entreprise a aligné six semestres de bénéfices consécutifs et le septième est bien engagé, du jamais-vu. Une performance portée par la fièvre voyageuse de la population. Et qui a permis au groupe de reverser près de 1 milliard de dividendes à l'Etat actionnaire l'an dernier.

De là à dire que « la SNCF ne coûte rien aux Français », comme le soutient le PDG... L'affaire n'est pas si simple. Une note publiée par François Ecalte, ancien magistrat à la Cour des comptes, dont la seule évocation du nom hérisse Farandou, le montre. Ce fin limier des finances publiques se plonge chaque année dans les rapports les plus arides pour dresser l'addition de charges en tout genre financées, in fine, par le contribuable français. Son dernier calcul pour la compagnie ferroviaire, au titre de 2022, aboutissait à la somme de 20 milliards d'euros. Elle inclut 6,8 milliards de « subventions d'exploitation », versées par les régions et IDF Mobilités à SNCF Voyageurs – en contrepartie d'un service de transport régional, rétorque l'opérateur. Versées encore par



Le groupe a reversé près de 1 milliard de dividendes à l'Etat actionnaire en 2023.

les régions, mais aussi l'Etat, les subventions d'investissement – plus de 3 milliards – suscitent moins de débats. Qui irait contester les efforts en faveur du maintien du réseau ou de la création de lignes ? Mais la composante relative aux retraites, sous l'intitulé « subvention d'équilibre », est plus disputée. Pris en charge par l'Etat, ces 3,3 milliards annuels comblent la différence entre les cotisations des actifs de la SNCF et les pensions des cheminots rangés des wagons. Le déficit de ce solde est inévitable, compte tenu d'un rapport actif/retraité de 0,6. Bien inférieur à l'ensemble des Français, de 1,7. « Sur ce montant de plus de 3 milliards par an, environ 500 millions d'euros résultent des droits attachés au régime spécifique des cheminots. Le reste finance le déséquilibre démographique », explique Eric Weil, ancien conseiller au ministère du Travail. Ce transfert alimente non pas les comptes de l'entreprise mais la caisse de prévoyance et de retraite du personnel ferroviaire. « La subvention d'équilibre est bien payée par les Français pour financer, non pas la SNCF, mais les cheminots retraités de la SNCF », poursuit Eric Weil. Une nuance qui tient à cœur au PDG. Il n'empêche, s'insurge Nicolas Marques : « Le régime de retraite de

la SNCF représente une promesse de 150 milliards d'euros correspondant au stock dévolu aux actifs et aux retraités, et elle est inscrite en hors-bilan dans les comptes de l'Etat, pointe le directeur de l'Institut Molinari. Il n'y a pas de provisions, et rien n'a été mis de côté pour réduire la charge financière, contrairement aux pratiques responsables de la Banque de France ou du Sénat, ou encore des compagnies ferroviaires étrangères. »

Chacun ses responsabilités, Farandou n'assurera sûrement pas celle-ci au moment de passer la main. Dans cette entreprise chamboulée, qui pour monter sur le trône ? Lui ne se voit pas occuper ses soirées d'été à contempler les étoiles ou à lire *La Vie du rail*. Sauf que cet ingénieur des Mines a atteint la limite d'âge fixée par la loi pour remplir dans ce fauteuil éminemment politique : nomination par le président de la République après audition devant les parlementaires. Alors, ces temps-ci, une idée flotte dans les couloirs du siège, qui ne serait pas pour lui déplaire : scinder le poste en deux. D'un côté, un président chargé de la vision, de l'autre, un directeur général, les mains dans le quotidien du groupe. Un simple décret suffirait à graver dans le marbre ce changement de gouvernance. Bercy, qui y voit une façon de diluer le pouvoir et donc de renforcer celui de l'Etat actionnaire, y serait plutôt favorable. Reste à trouver celui ou celle qui fera tourner l'entreprise au jour le jour. Matthieu Chabanel, PDG de SNCF Réseau, un homme du sérial, serait le candidat idoine : le réseau, c'est là que l'effort d'investissement doit être concentré. Tout comme Christophe Fanichet, PDG de SNCF Voyageurs, rompu aux questions de concurrence. Ou bien Marlène Dolveck, à la tête de la filiale Gares et Connexions, propulsée directrice générale adjointe de Groupe SNCF il y a peu, chargée de la transformation. Cette ancienne professeure d'économie à Versailles, qui a ensuite fait quasiment toute sa carrière dans la banque, peaufine son image. Coïncidence ou pas, elle publie le 4 décembre un essai intitulé *L'économie comme je l'aime et veux la faire aimer* (Ed. de l'Aube). Un livre préfacé par le Prix Nobel d'économie Jean Tirole et dont la postface est signée... Jean-Pierre Farandou. Elle y prêche le retour au réel dans l'économie moderne. Les cheminots y trouveront certainement matière à réflexion. \*

**« Il y a un consensus sur le fait qu'il faut vraiment investir massivement pour moderniser le réseau et pour décarboner les transports. Cela reste notre horizon »**