

SNCF: un nouvel état-major pour préparer la privatisation

24 DÉCEMBRE 2019 PAR [LAURENT MAUDUIT](#)

- 1. Le président de la SNCF, Jean-Pierre Farandou, explique ce mardi aux grévistes qu'il n'y a plus « rien » à négocier. La veille, il a procédé à deux nominations donnant à la réorganisation de l'entreprise publique des allures de provocation. Les deux promus viennent de la finance et auront pour mission de préparer une privatisation à la découpe déjà engagée.**

C'est ce qui s'appelle avoir le sens de l'à-propos ! Alors que les cheminots sont à l'avant-garde de la contestation sociale contre la réforme des retraites, Jean-Pierre Farandou, qui a succédé le 1^{er} novembre dernier à Guillaume Pepy à la présidence de la SNCF, a choisi cette période pour procéder à des nominations dans l'état-major de l'entreprise publique qui s'apparentent à des provocations.

Des provocations plus discrètes que celles contenues dans un entretien au *Monde* ce mardi, quand il explique aux cheminots qu'il n'y a plus « rien » à négocier et que « *tout est sur la table* » quant à la réforme de leur régime spécial, ou quand il assure vouloir « *se contenter d'ajouter à [la culture cheminote] quelques petites doses d'agilité, d'audace, d'innovation, de responsabilisation et de décentralisation* ».

Dans son entretien au *Monde*, Jean-Pierre Farandou ne revient pas sur ses nominations de la veille. Peut-être parce que dans le profil de ses nouveaux promus, on sent le parfum du privé, et même de la finance, beaucoup plus que celui du service public. Surtout, la réorganisation fait clairement apparaître que le nouvel état-major aura la charge de conduire le démantèlement de l'entreprise, préalable à sa privatisation à la découpe.

Cette réorganisation, rendue publique lundi, est fort bavarde, en ce qu'elle suggère très précisément l'horizon vers lequel Jean-Pierre Farandou a le mandat d'amener l'entreprise. L'horizon du privé.

On a ainsi appris, par le truchement d'une dépêche de l'AFP (ici reproduite sur le site du magazine *Challenges*), que « *Jean-Pierre Farandou a nommé Christophe Fanichet à la tête de la nouvelle société anonyme SNCF Voyageurs qui doit être créée le 1^{er} janvier dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme ferroviaire* ». Autre nomination : « *Marlène Dolveck au poste de directrice générale de la future SA SNCF Gares & Connexions, future filiale de SNCF Réseau* ». Et enfin, « *M. Farandou doit encore proposer, en lien avec l'État, le nom du futur PDG de SNCF Réseau – qui sera également président de SNCF Gares & Connexions, et devra confirmer la nomination de Mme Dolveck, a précisé un porte-parole.* »

Ces nominations sont hautement symboliques, pour de nombreuses raisons. La première raison tient au profil des deux nouveaux dirigeants, qui viennent l'un et l'autre du privé, ou plus précisément de la finance. Très loin donc de l'univers du service public.

Christophe Fanichet, qui va diriger la nouvelle société anonyme SNCF Voyageurs, a en effet fait ses classes chez le géant mondial de l'audit PriceWaterhouseCoopers, avant d'entrer en 2008 à la SNCF. Mais même une fois intégré au sein de l'entreprise publique, il a gardé un profil qui sent bon la « start-up nation » qu'apprécie tant Emmanuel Macron. Et visiblement, l'estime est réciproque, car l'intéressé ne manque pas sur les réseaux sociaux de mettre en scène les rencontres avec le chef de l'État (*voir ci-contre*).

Successivement directeur de la stratégie, directeur des trains Intercités, directeur de cabinet du président, directeur général de la communication du groupe, il est actuellement surtout connu pour être le directeur général de la filiale 574 Invest, un fonds d'investissement de la SNCF qui appuie des start-up dans le domaine de la mobilité. En somme, ce fonds d'investissement est très révélateur de la privatisation qui est à l'œuvre au sein même de la SNCF, ou au moins de l'importation en son sein des mœurs de la finance.

Dans le cas de Marlène Dolveck, le profil est encore plus marqué. « *Âgée de 44 ans, Mme Dolveck a démarré sa carrière comme professeur d'économie, avant de travailler pour le Crédit agricole, la Banque postale et HSBC France* », apprend-on par le communiqué. C'est donc une banquière, officiant récemment à HSBC au sein de la banque de particuliers et de gestion de patrimoine, c'est-à-dire en charge des grandes fortunes de l'établissement, qui va devenir directrice générale de la SA SNCF Gares & Connexions, future filiale de SNCF Réseau. Une banquière au sein du service public : l'alliage ne peut être que de courte durée.

Car l'organisation qui a progressivement pris forme vient confirmer que le dépeçage de la SNCF, prévue par la loi du 4 août 2014 en vue de sa privatisation par secteur, est en train de s'accélérer. « *On passe maintenant à plusieurs sociétés anonymes*, dit Farandou au Monde. *Cela implique une rigueur financière accrue et, en particulier, une maîtrise de l'endettement de chacune des sociétés* ».

Ces dernières années, l'entreprise publique a été divisée non plus en deux, comme au cours des années antérieures, mais en trois entités, qui étaient autant d'établissements publics : la SNCF, qui est la holding du groupe ; SNCF Réseau, qui regroupe l'ancienne structure RFF et la branche infrastructure de la SNCF et qui a la charge de « *la gestion opérationnelle des circulations, la maintenance (entretien et renouvellement) de l'infrastructure, la gestion des infrastructures de service* » ; et puis SNCF Mobilités, qui est l'exploitant ferroviaire, lequel peut être morcelé en branches ou par régions ; dans cette dernière entité figurent en particulier les gares.

Ce sont donc ces trois établissements publics qui vont être transformés en société anonyme le 1er janvier - comme une lente et irrémédiable glissade vers le privé

En bref, une véritable opération de saucissonnage pour isoler tout ce qui gagne de l'argent, afin ultérieurement de l'ouvrir au privé.

Dans la bataille que mènent les puissances d'argent pour casser le monopole de la SNCF, l'enjeu ne porte pas que sur le transport du fret et des voyageurs. Les gares, elles aussi, attirent beaucoup de convoitises. En parallèle aux réformes ouvrant le secteur ferroviaire à la

concurrence, la SNCF passe ainsi au fil des ans des accords de plus en plus nombreux pour transformer ses gares en véritables galeries marchandes. Au début, ce ne sont que des concessions, et on peut alors penser que le service public y a tout à gagner, puisque cela génère des recettes complémentaires.

Pour la gare de Paris-Saint-Lazare par exemple, un contrat de concession sur 42 ans est conclu par la filiale de la SNCF Gares & Connexions avec une filiale de Klépierre, l'un des géants européens de l'immobilier commercial. Pour la gare de Paris-Montparnasse et celle de Paris-Austerlitz, des contrats de concession sur 40 ans sont octroyés à une filiale d'Altea Cogedim, un autre géant de l'immobilier commercial.

Comme c'était prévisible, la SNCF fait très vite un pas de plus : elle crée une co-entreprise en juillet 2018 avec Ceetrus, la foncière du groupe Auchan (propriété de la riche famille Mulliez), pour exploiter pendant 46 ans la gare du Nord, après rénovation et extension. Cette fois, il s'agit bel et bien d'une privatisation de la plus grande gare d'Europe, puisque la société d'économie mixte qui est alors créée est contrôlée à hauteur de seulement 34 % par Gares & Connexions, et 66 % par le groupe Auchan.

Un autre tabou est donc brisé : les gares de la SNCF sont à vendre. Les petites lignes ferment les unes après les autres ; la péréquation des tarifs vole en éclats ; les billets à vocation sociale sont supprimés ; mais les gares peuvent être transformées en galeries commerciales de luxe et devenir des machines à cash pour les milliardaires de la grande distribution. Toute l'évolution de la SNCF est ici résumée par cette nouvelle transgression.

La mort lente d'un grand service public

Dans le courant de cette même année 2018, la marche en avant de la SNCF vers la privatisation est d'ailleurs confirmée par un autre événement : la publication du rapport réalisé à la demande du gouvernement par Jean-Cyril Spinetta. De la course à la rentabilité, de la fermeture des petites lignes, il n'est en effet question que de cela dans le brûlot de l'ancien patron d'Air France, comme s'il fallait hâter le pas pour que la SNCF devienne enfin une entreprise attrayante pour les marchés financiers.

Le rapporteur y clame ainsi :

« Tous les pays qui ont mené des ouvertures à la concurrence réussies ont, en parallèle, mis en place les conditions d'un équilibre économique global du système ferroviaire, et ont renforcé sa gouvernance. La France n'a toujours pas effectué cette nécessaire "remise à plat", avec une dette ferroviaire qui continue de se creuser, un effort de modernisation qui reste insuffisant, des services qui pourraient être renforcés dans certaines zones, et parallèlement le maintien d'un grand nombre de dessertes "commerciales" mais non rentables, des TER qui circulent quasiment à vide sur certaines lignes, des subventions publiques pour des investissements qui ne créent aucune valeur pour la collectivité... Une nouvelle réforme du système ferroviaire français semble donc nécessaire »

Dans la foulée, il s'indigne du maintien en exploitation « des lignes peu utilisées, héritées d'un temps révolu ». « Le maintien des petites lignes, à partir des années 1980, est une

particularité française. La plupart des autres pays européens ont fermé les lignes à faible trafic », poursuit-il, avant de décréter : « Il y a lieu de s'interroger sur la pertinence du maintien d'un trafic très faible sur un système conçu pour le transport de masse. L'économie qui pourrait être réalisée en cas de fermeture des "petites lignes" serait donc considérable. »

À la fin des années 2010, voici donc les derniers coups de boutoir qui se préparent pour en finir avec l'entreprise de service public, avec en perspective une autre ouverture à la concurrence, avec des effets autrement plus considérables, celle sur les lignes TGV, prévue pour décembre 2020, en application du « 4^e paquet ferroviaire » européen, adopté à la fin de 2016 par le Parlement de Strasbourg.

Dans les années qui précèdent l'assaut final, tous les protagonistes fourbissent leurs armes. On apprend assez vite qu'à l'échéance prévue, plusieurs concurrents de la SNCF pourraient se mettre sur les rangs dès fin 2020, pour exploiter eux aussi les lignes à grande vitesse. D'une part la compagnie Thello, filiale de la compagnie publique italienne Trenitalia, qui lorgne de longue date sur la ligne Paris-Lyon-Milan ; d'autre part, Flixbus, la branche ferroviaire du groupe allemand Flixbus ; ou encore, Arriva, une filiale de la Deutsche Bahn, la compagnie publique allemande, qui pourrait être tentée de se mettre sur les rangs pour les lignes Paris-Bruxelles ou Paris-Cologne.

Pour la SNCF, le danger est donc à ses portes. Il est même à l'intérieur de ses portes. Car la déréglementation à laquelle elle a été soumise depuis de si longues années l'a rendue totalement schizophrénique. Car, qui va démarcher le groupe italien Trenitalia ou les allemands Flixbus ou Arriva, et négocier avec eux les conditions de leur arrivée sur le marché français ? C'est tellement ubuesque que cela ne s'invente pas : c'est SNCF Réseau qui s'en charge et organise la concurrence à laquelle va devoir faire face sa société jumelle SNCF Mobilités. En somme, c'est la SNCF qui est chargée elle-même d'organiser les conditions de son propre suicide, pour le plus grand bénéfice de ses concurrents privés.

Le virus de la privatisation s'est tellement propagé à l'intérieur même de la SNCF que l'ouverture à la concurrence fin 2020 sur les lignes longue distance, celles du TGV, a aussi un autre impact sur l'entreprise, qui prolonge et accentue la réforme de sa politique tarifaire : elle crée des TGV Inoui pour le haut de gamme, et des TGV Ouigo pour le low cost. Toujours pour la même raison : comme on bascule de la logique de service public celle du profit, il faut satisfaire les « segments » de marché différents, avec une offre pour la clientèle qui a les moyens, et une offre bas de gamme pour celle qui ne les a pas.

En somme, la SNCF suit exactement avec quelques années de retard les mêmes évolutions qu'a connues la compagnie Air France, lorsqu'elle a été aspirée par la folle déréglementation des tarifs aériens et a copié le modèle économique de ses rivales, dont le low cost. Avec en bout de piste, la privatisation.

À bas le service public ! Vive la guerre commerciale ! La SNCF est tellement passée dans l'autre monde qu'elle s'est aussi logiquement positionnée pour aller défier ses concurrents sur leurs propres terrains. Dans le courant de l'année 2019, on apprend ainsi que l'entreprise publique française s'est portée, avec ses Ouigo, candidate à l'exploitation de l'un des lots ouverts à la concurrence en Espagne, trois lignes à grande vitesse devant y être ouvertes à la concurrence en décembre 2020.

Et ce qui est vrai des lignes à grande vitesse l'est tout autant des lignes régionales, puisque la SNCF est dans l'obligation d'ouvrir ses lignes sous contrat de service public à la concurrence d'ici 2023, et notamment les TER financés par les Régions ou les Intercités financés par l'État.

Cette date de 2023 est l'échéance ultime à partir de laquelle la mise en concurrence est obligatoire pour ces lignes. Mais les grandes manœuvres commencent en France bien avant, puisque la loi autorise le lancement d'appels d'offres, à compter du 1^{er} décembre 2019. Dès ce mois-là, c'est la Région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA) qui avance en éclaireur : le 13 décembre, l'exécutif régional, qui est présidé par Renaud Muselier (LR), annonce qu'il va lancer des appels d'offres sur une durée de dix ans pour deux liaisons, d'une part Marseille-Toulon-Nice, d'autre part les lignes autour de Nice. Le choix de l'opérateur retenu dans les deux cas sera dévoilé en juin 2021, pour un début d'exploitation en 2022 dans le premier cas et en 2024 dans le second.

Aussitôt, on apprend que les candidats vont se bousculer au portillon dans l'espoir de décrocher un contrat. À nouveau, on dit que le groupe public italien Trenitalia ou le groupe public allemand Deutsche Bahn pourrait se mettre sur les rangs. Mais d'autres groupes viennent renifler la bonne affaire, comme MTR, le groupe de métro de Hong Kong.

Dans la schizophrénie que suscite la déréglementation, même des groupes publics français qui devraient être des alliés naturels de la SNCF étudient la possibilité de venir chasser sur ses terres. Telle la RATP – un comble ! – qui s'est alliée avec le groupe Getlink (ex-Eurotunnel) pour répondre à ce type d'appel d'offres.

Et comme dans ce monde délirant, tout est possible, la SNCF étudie même la possibilité que Keolis, l'une de ses filiales qu'elle contrôle à 70 %, vienne participer aussi à l'appel d'offres. La SNCF concurrencée par la SNCF. On en viendrait presque à sourire, si l'histoire n'était pas consternante.

Dès le début de l'année 2020, la bataille autour des TER est donc lancée. Et l'histoire est par avance écrite : on sait qu'après PACA, les autres régions suivront le même mouvement, en commençant par Grand Est, les Hauts-de-France et les Pays de la Loire, qui très tôt se sont dites intéressées par la mise en concurrence. Ensuite, c'est l'État lui-même qui suivra l'exemple pour les Intercités dont il assume le financement, avec deux premières lignes qui doivent servir d'expérimentation pour la mise en concurrence : Nantes-Bordeaux et Nantes-Lyon.

C'est peu dire que la SNCF est cernée. Au même titre que l'est La Poste. Car les deux entreprises publiques sont logées à la même enseigne. Pour elles, les gouvernements successifs, socialistes ou de droite, ont eu peur d'organiser une privatisation franche, que l'opinion aurait sans doute mal acceptée. Alors, dans les deux cas, on a préféré leur réserver un supplice chinois : un long processus de privatisation qui ne dit pas son nom. Jusqu'au jour où surviendra l'estocade finale.

C'est dans cette histoire d'une privatisation rampante que s'inscrivent aussi ces deux nominations. A Marlène Dolveck la charge de poursuivre la privatisation des gares, à Christophe Fanichet celle d'engager l'ex-entreprise publique dans la bataille de la concurrence,