

Jean-Pierre Farandou : « Préparer le groupe à affronter la concurrence est ma priorité »

Le PDG de la SNCF détaille sa stratégie pour surmonter la crise liée au Covid-19, redresser la rentabilité et relever le défi de la concurrence.

LE FIGARO. - La SNCF a été durement touchée au printemps. Quelle est la situation depuis le reconfinement ?

Jean-Pierre FARANDOU. - Le tassement de la fréquentation est sévère, surtout sur le TGV. Lors du premier confinement, 7 % des TGV circulaient. Cette fois, 30 % des TGV circulent, dont 30 % à 40 % des sièges sont occupés. La situation est différente pour les transports du quotidien. Les régions n'ont pas souhaité réduire massivement l'offre. Elle est maintenue en Île-de-France à 100 % dans la journée et au moins à 70 % en semaine dans toutes les régions, avec une fréquentation en moyenne à un tiers de la normale au niveau national. L'activité de fret se maintient à - 20 % par rapport à 2019. En revanche, les travaux sur le réseau se poursuivent. L'activité de SNCF Réseau est protégée par le plan de relance du gouvernement, qui porte largement sur la régénération du réseau avec 3,8 milliards d'euros sur les 4,7 milliards d'euros alloués au ferroviaire.

À combien chiffrez-vous le coût de la crise du Covid pour la SNCF sur l'année ?

Fin septembre, l'écart de chiffre d'affaires était de 5 milliards d'euros par rapport au budget. La perte de marge

opérationnelle était de 4 milliards d'euros. L'année sera évidemment très mauvaise.

Réclamez-vous l'aide de l'État pour recapitaliser l'entreprise ?

Après la première vague, l'État a déjà aidé SNCF avec plus de 4 milliards d'euros de recapitalisation qui iront principalement vers le réseau pour maintenir les investissements. Pour la deuxième vague, le sujet n'est pas, à ce stade, à l'ordre du jour. Il faut qu'on ait un peu plus de visibilité, et l'État décidera en 2021 s'il veut ou peut intervenir sur le capital de l'entreprise.



Jean-Pierre Farandou, PDG de la SNCF (à droite) et Laurent Bouyer, président de Bombardier France, dans le cockpit d'un train Regio 2N, à Orléans, le 25 août 2020. Photo : JEAN-FRANÇOIS MONIER/AFP

Une rumeur évoque une cession progressive de 49 % de Geodis.

Est-ce effectivement le cas ? Geodis fait partie des actifs stratégiques de SNCF, y compris en période de crise. Par ailleurs, le rôle de Geodis en France ainsi que sa valeur croissent. Vendre cette pépite en réponse de court terme à la crise n'aurait donc pas de sens ! Enfin, n'oublions pas que Geodis est le partenaire de la lo-

gistique des industries françaises. C'est un atout en termes de souveraineté nationale.

Allez-vous supprimer des postes, réduire les embauches ?

Dès que la crise est survenue, nous avons mis en place un plan d'économies pour réduire l'impact sur la trésorerie et sur la dette. Pour la première fois, et j'en remercie le gouvernement, le chômage partiel a pu s'appliquer à la SNCF. Cela nous a permis d'économiser quelques centaines de millions d'euros sur les salaires. Nous avons aussi décalé les projets d'investissements et titrisé des créances. Globalement, SNCF a économisé un milliard et demi d'euros, mais les recrutements ont été poursuivis avec 4 000 personnes en CDI en 2020. L'an dernier, nous en avons recruté 5 000. Et nous maintenons notre effort sur l'emploi des jeunes avec 7 000 alternants et 2 500 contrats d'insertion.

Depuis votre arrivée, vous avez subi les grèves contre les retraites, le Covid... Avez-vous réussi à lancer votre plan de transformation ?

Nous avons réussi à faire face à la crise et à engager en même temps la transformation de l'entreprise en nous préparant à l'arrivée de la concurrence. Cela commence par le rétablissement de la confiance et du dialogue. Quand je suis arrivé, la SNCF était en pleine ébullition avec une tension sociale forte. Le dialogue social a été rétabli avec toutes les organisations syndicales. Pendant la grève des retraites, l'unité de l'entre-

prise a été préservée. Le travail d'écoute et d'explication paye, j'ai réalisé soixante déplacements dans toutes les régions. C'est avec les cheminots que nous ferons avancer la SNCF : notre baromètre interne montre que le niveau de confiance a progressé de plus de 10 points envers la direction générale tous collègues confondus.

Votre stratégie est-elle remise en cause par la crise ?

Non, absolument pas. Je réaffirme qu'à dix ans toutes les activités seront rentables : le voyageur comme le fret. Notre projet d'entreprise « Tous SNCF » vise à faire de la SNCF un leader mondial de la mobilité durable. Le ferroviaire est bien entendu le cœur de métier de l'entreprise, même si ce n'est pas le seul. J'ajoute que notre priorité, c'est la France. J'ai souhaité que nous mettions les territoires au cœur de notre projet. Cela ne veut pas dire que nous ne ferons plus d'international. La part de notre activité réalisée à l'étranger devrait se stabiliser autour de 35 % à 40 % du chiffre d'affaires. Notre stratégie, c'est d'accélérer encore notre engagement dans la transition écologique. La convention citoyenne pour le climat a montré les attentes des Français. À l'échelle européenne aussi, le report des marchandises de la route sur le rail multipliera par deux la part du ferroviaire. C'est une chance historique pour la SNCF.

Où en est la SNCF pour « verdier » son parc de trains dont un quart

ENCADRÉS DE L'ARTICLE

fonctionne encore au diesel ?

Nous nous engageons à totalement décarboner nos trains d'ici quinze à vingt ans. L'hydrogène est une solution d'avenir. Une commande de quatorze trains à hydrogène est prévue pour la fin de l'année avec quatre régions pilotes. La SNCF va commander à Alstom, avec le soutien des régions et de l'État, des rames Régiolis pour expérimenter un train à hydrogène à la française.

Êtes-vous prêt à affronter la concurrence ?

Préparer la SNCF à affronter la concurrence est ma priorité. C'est déjà une réalité. Dès l'année prochaine, l'État va attribuer deux lignes Intercités Nantes-Lyon et Nantes-Bordeaux après un appel d'offres. Et la région Sud Paca, deux lots de son TER. Sur les lignes TGV, l'autorité de régulation du ferroviaire imposera à SNCF Réseau de laisser des sillons horaires à nos concurrents. Ils cibleront les lignes les plus rentables comme la ligne Lyon-Paris, saturée, sur laquelle on ne peut ajouter de trains supplémentaires. Nous allons nous battre pour défendre nos positions avec des offres adaptées à toutes nos clientèles. Nous devons continuer à améliorer nos services et être en mesure d'affronter une guerre des prix qui fera baisser nos revenus et nos marges.

Votre structure de coûts sera-t-elle un handicap ?

Sur le TGV, ce n'est pas le cas : les coûts salariaux ne sont pas la part la plus importante. Le premier facteur, ce sont les péages. L'amortissement du matériel pèse également. À 30 millions d'euros la rame, les coûts de flotte sont élevés. La différence avec les concurrents se fera sur le service, la fiabilité. En revanche, pour les appels d'offres en délégation de service public, pour les lignes Intercités et les TER, le coût dépend largement de la masse salariale alors que les rames sont financées par l'État ou les régions. Nous faisons de gros efforts de productivité. Nous aurons réduit l'écart de compétitivité avec nos concurrents d'ici cinq ans.

Allez-vous devoir baisser les prix ?

En sortie de crise, tout le monde va avoir des problèmes de pouvoir d'achat. Nous voulons retrouver des voyageurs en nombre et nous devons leur offrir des prix accessibles. SNCF Voyageurs réfléchit à une tarification plus lisible, plus simple et plus accessible. J'en ai assez que l'on associe « TGV cher » à « SNCF ». Ce n'est pas vrai mais l'image est là. Pour avoir une politique de prix accessible, il nous faut impérativement baisser nos coûts de production. C'est faisable grâce, notamment, à la maintenance prédictive et à la digitalisation industrielle, qui nous permettront de mieux utiliser nos trains et d'éviter les immobilisations. ■

*par Valérie Collet @V_Collet et
Jacques-Olivier Martin @jocjom*

“ Le rôle de Geodis en France ainsi que sa valeur croissent. Vendre cette pépite en réponse de court terme à la crise n'aurait donc pas de sens ! » JEAN-PIERRE FARANDOU
