

SNCF, RATP, EDF, France Télévisions : les présidents des grandes entreprises publiques ne pourront pas faire de miracle. C'est au gouvernement de prendre ses responsabilités



Guillaume Pepy n'a aucune raison de démissionner de la présidence de la SNCF, pas davantage que ses collègues des autres entreprises publiques. Le problème est ailleurs. Plus haut.

Avec Jean-Marc Sylvestre

Arrêtons le massacre ! **Il faut sauver le soldat Pepy, tout comme il faudra sauver le soldat Jean- Bernard Lévy, l'électricien en chef. Et même la présidente de France Télévisions sur laquelle tout le monde tire à boulet rouge.** A la SNCF, chez EDF ou France télévisions, à la Ratp, n'importe quel incident, du plus petit à la plus grave des catastrophes, n'importe quel dysfonctionnement perturbe les français dans leur vie quotidienne et personnelle. Et il faut reconnaître que les incidents se sont multipliés depuis quelques années au point de provoquer un réel ras le bol et même de la colère dans l'opinion contre ce qu'on appelait autrefois les services publics.

Pour une raison très simple, le client ou l'utilisateur n'a pas le choix du prestataire. Coincé dans un train en retard ou en panne d'électricité en plein hiver, il n'y a guère de plan B. Il doit supporter. Au mieux, il prend son mal en patience. Au pire, il panse ses plaies.

**Et cette colère des clients retombe le plus souvent directement sur le gouvernement et même sur le président de la République. Une catastrophe ferroviaire ou la paralysie d'un réseau EDF pour cause de tempête ont vite fait de devenir un problème politique.**

Dans une entreprise privée, normal, quand le client n'est pas satisfait, il peut changer de fournisseur et si l'entreprise en souffre, en général, les actionnaires de l'entreprise démissionnent les responsables et les remplacent. La sanction est immédiate.

Dans les grands services publics, **le pouvoir politique est coincé.** Il est pris en otage. Il ne peut pas changer le responsable à chaque incident grave, sinon il aurait changé le président de la SNCF dix fois dans l'année. Il faut d'abord dégager les responsabilités, elles sont souvent collectives, et surtout ensuite il n'a pas sous la main des candidats compétents pour prendre la place. Il y a bien des fusibles pour calmer la fièvre, mais il faut les remplacer et ça n'est pas évident.

Et tous les grands services publics sont logés à la même enseigne **La SNCF est la plus exposée, mais EDF et France télévisions en prennent régulièrement pour leur compte.**

---

**Une seule exception, la Poste qui a réussi une mutation inespérée et qui a échappé à la mort par asphyxie sous le poids du digital. Mais il a fallu la force d'un président déterminé (Jean-Claude Bailly), l'aval de l'Etat et l'accord des syndicats.**

Mais dans la majorité du secteur public, les conditions de la transformation sont rarement réunies et il existe assez peu d'homme miracle. Avec le président Macron comme avec ses prédécesseurs. **On essaie parfois des présidents techniques, et on regrette très vite un déficit de qualité politique. L'inverse est vrai également.**

En l'état, il n'y a pas de solutions évidentes. Alors pourquoi ?

Tout simplement parce que les vraies causes de dysfonctionnement sont multiples.

**Il peut s'agir d'une catastrophe naturelle** qui va stopper les trains en rase campagne en pleine période de vacances. Le public est capable de comprendre ce type d'aléa, sauf qu'il supporte très mal l'absence rapide d'informations ou la lenteur de la remise en ordre.

**Il peut s'agir d'une grève**, mais l'utilisateur a tendance à de moins en moins en accepter les effets.

**Il peut s'agir d'une défaillance de management, d'un bug informatique, d'une défaillance humaine, mais ça pourrait se régler assez rapidement.**

Par conséquent, le problème de ces entreprises de service public est ailleurs et les présidents de chaque entité sont bien obligés de faire avec ces facteurs qui ne dépendent pas d'eux mais qui dépendent de leur tutelle, que cette tutelle soit de droite ou de gauche.

**1<sup>er</sup> facteur : l'absence de stratégie à long terme très clairement définie. A la SNCF, on a pendant des décennies fixé comme objectif le développement des trains à grande vitesse.** Très bien. La France a un excellent réseau de TGV. Sauf qu'on n'a jamais calé la politique concernant les TER et la desserte des villes moyennes. En investissant massivement sur le TGV, on a contraint les présidents successifs à se débrouiller pour le financer. Ils ont donc rogné sur les dépenses d'entretien et de modernisation. Et puis cerise sur le gâteau, ceux-ci ne sont évidemment pas libres de leurs tarifs.

**A l'EDF, il faut remonter au général de Gaulle pour avoir une stratégie claire et précise d'investissement dans le nucléaire avec les moyens financiers correspondants. Mais ça remonte à plus de 70 ans.** Depuis beaucoup de choses ont changé. Les besoins ont explosé, les centrales ont vieilli, les conditions de sécurité se sont durcies, la demande d'énergie naturelle n'a pas cessé de croître.

On pourrait faire la même analyse sur la RATP ou même sur France télévision.

**2<sup>e</sup> facteur, la pression concurrentielle n'a pas cessé de s'accroître et on n'a pas été capable d'en tirer les conséquences sur la gestion des services publics totalement impactés par une culture de monopole.** Résultat : les présidents essaient de se débrouiller avec des moyens comptés et un carcan juridique et social qui les paralyse.

Pire quand Guillaume Pepy essaie de tenir compte de cette concurrence et se met à investir dans la relation client, dans Blablacar et dans les applications les plus modernes, on lui rétorque qu'il ferait mieux de réparer ses vieux trains et ses passages à niveau. La critique est injuste et stupide et elle participe au pourrissement de la situation.

Chez EDF, le président ferraille en permanence pour défendre sa stratégie compliquée qui consiste à satisfaire le plus d'objectifs possibles.

Chez France télévisions, la présidente qui connaît parfaitement le métier a les mêmes difficultés.

**3<sup>e</sup> facteur : le déséquilibre financier structurel. Toutes ces entreprises publiques ont des dépenses contraintes** (frais de personnels, salaires, investissements) mais elles n'ont aucune liberté sur les recettes. Les arbitrages sont difficiles à finaliser.

**4<sup>e</sup> facteur : le poids de la contrainte sociale. Toutes ces entreprises pratiquent des statuts et des conditions sociales qui, dans les conditions actuelles paraissent très généreuses et surtout très rigides.** Garantie de l'emploi, retraite, salaires. Avec en plus un poids des syndicats qui est très important. Les présidents de ces entreprises sont obligés en permanence de négocier toutes les décisions avec les représentations sociales. Certains penseront que les entreprises de services publics sont cogérées. Oui mais rien avoir avec la cogestion à l'allemande. Depuis la Libération, depuis le général de Gaulle, ces entreprises servent de laboratoire social et les syndicats répondent à des logiques plus politiques qu'entrepreneuriales.

**Pas de stratégie de développement, pas d'allocation d'investissement correspondant aux objectifs, un cahier des charges à respecter et peu de liberté de mouvement. Dans aucune de ces entreprises, l'Etat actionnaire n'a fait son travail**