

## SEGALAT - 1974

### Un choix politique M. Pélissier remplace M. Ségalat comme président de la S.N.C.F.

M. Jacques Pélissier, préfet hors cadre, directeur du cabinet du premier ministre, a été nommé par le conseil des ministres du jeudi 7 août, président du conseil d'administration de la S.N.C.F., à compter du 1er septembre prochain. Il remplace M. André Ségalat, qui a atteint la limite d'âge. Celui-ci occupait ce poste depuis 1958.

Par JACQUES DE BARRIN. . 8 août 74

La tentative d'assainissement des rapports entre l'État et la S.N.C.F. aura marqué le long " règne " de M. Ségalat. Le mérite revient à la société nationale d'avoir, la première, souhaité cette réforme. En mai 1966, soucieuse d'améliorer sa productivité, elle avait établi un programme d'action à moyen terme. Un an avant que le " rapport Nora " sur les entreprises publiques ne l'invite à adopter " un comportement concurrentiel plus accusé ".

Un " contrat de programme " fut signé en juillet 1969. L'État accordait à la S.N.C.F. l'autonomie de gestion et la liberté tarifaire; en contrepartie, la société nationale s'engageait à équilibrer ses comptes au 31 décembre 1973. Un avenant au contrat de programme, signé en mars 1974, repoussa de deux ans cette échéance.

À en croire certains, ce contrat ne sera jamais honoré. L'État ne pourra jamais couper les vivres à la S.N.C.F. ; il trouvera toujours le moyen, sous un prétexte ou sous un autre, de lui venir en aide et de fausser ainsi la concurrence entre le rail et la route.

M. Ségalat engagea la S.N.C.F. sur la voie des réformes de structures qu'imposait cette nouvelle politique. " Acquérir l'esprit client sans renier l'esprit cheminot ", tel fut alors le mot d'ordre. Dès 1967, la société nationale créa un département marketing, étoffa sa direction commerciale et remplaça ses six divisions territoriales installées à Paris par vingt-cinq directions régionales éparpillées sur le terrain.

Pour autant, l'état-major de la S.N.C.F. a eu du mal à oublier ses réflexes de soumission aux pouvoirs publics. Sa longue carrière " politique " ne prédisposait pas M. Ségalat à agir en franc-tireur. Nourri dans le sérail, ce " grand commis " était trop loyal et discipliné pour se singulariser et se " découvrir " vis-à-vis de son tuteur, le ministère des transports.

Il manquait en outre un grand dessein pour remonter le moral des cheminots. Les pouvoirs publics ont longtemps hésité à autoriser la construction d'une voie ferrée à grande vitesse entre Paris et Lyon. Très introduit dans les milieux politiques. M. Ségalat s'est servi de ses amitiés et de ses relations pour plaider ce dossier, discrètement mais efficacement. Le gouvernement a finalement, l'hiver dernier, donné le feu vert à cette opération.

M. Ségalat fut un " patron très présent ", attentif aux moindres détails, un administrateur totalement dévoué à sa tâche. Aussi prudent et réservé qu'un haut fonctionnaire sait l'être, il n'aimait guère se produire en public, craignant que ses " effets " ne soient mal interprétés. Il préférait négocier dans l'ombre. Certains ont néanmoins regretté que, pendant son " règne ", la S.N.C.F. ait si peu fait parler d'elle, qu'elle ait négligé d'exploiter ses succès certains.

Quel successeur le gouvernement allait-il donner à M. Ségalat ? Serait-ce un " politique " ou un " manager ". De ce choix dépendait l'orientation future de la S.N.C.F. C'est finalement un " politique " - le directeur du cabinet du premier ministre - qui prend en main la société nationale.

Cela signifie-t-il que les exigences du service public doivent désormais l'emporter sur le souci d'une rentabilité inaccessible, que la S.N.C.F. ne doit pas cesser d'être un instrument de la politique économique du gouvernement ?

[Né en 1910, licencié en droit et diplômé de l'École libre des sciences politiques, M. André Ségalat commença sa carrière administrative au Conseil d'État. Il y fut nommé auditeur en 1937, puis maître des requêtes en 1944. Il occupa ensuite, de 1946 à 1958, un des postes les plus importants sous la IV<sup>e</sup> République, celui de secrétaire général du gouvernement. M. Ségalat fut appelé, aussitôt après, à prendre la présidence du conseil d'administration de la S.N.C.F. Le mandat de ses cinq prédécesseurs ne dépassa jamais six ans. Il resta, pour sa part, dix-sept ans à la barre de la société nationale. Conseiller d'État hors cadre, M. Ségalat est grand officier de la Légion d'honneur et grand officier de l'ordre national du Mérite.]