



Guillaume Pepy, 56 ans, est président de la SNCF depuis 2008.

NICOLAS KRIEF/
DIVERGENCE POUR
« LE MONDE »

Guillaume Pepy, l'indéboulonnable

La SNCF, qu'il préside, doit être mise en examen à cause du drame de Brétigny-sur-Orge, en juillet 2013

Rien ne l'ébranle. Il reste serein. Huit jours avant la mise en examen de la SNCF, jeudi 18 septembre, pour « homicides et blessures involontaires » lors de l'accident ferroviaire de Brétigny-sur-Orge (Essonne) qui a fait sept morts et une dizaine de blessés le 12 juillet 2013, Guillaume Pepy, le président de l'entreprise publique, voit le bon côté des choses. « Quatorze mois après, nous pourrions désormais accéder au dossier de plusieurs centaines de pages et à l'ensemble des pièces que détient la justice », confie-t-il.

Depuis ce 12 juillet, le patron de la compagnie nationale, ainsi que Jacques Rapoport, le président de Réseau ferré de France (RFF), n'ont pas ménagé leur peine pour faire bonne figure dans la tempête. « Cela a été fait de main de maître, constate un spécialiste de relations publiques. Quelques heures après l'accident, Guillaume Pepy était présent sur les lieux du drame, faisant montre d'empathie. Assez vite, il a pris le dossier à bras-le-corps, s'engageant à faire toute la transparence sur l'accident, à prendre en charge les familles des victimes et à faire des questions de sécurité le sujet numéro un de l'entreprise publique... Il est difficile de lui reprocher son attitude. »

Jusqu'à présent, la question de la démission ou du remplacement de Guillaume Pepy et de Jacques Rapoport, les deux patrons du système ferroviaire français, ne s'est jamais posée. Autres temps, autres mœurs. Dans les années 1980, quand la France a connu une série d'accidents ferroviaires meurtriers, les présidents de la SNCF ont valsé.

C'est le cas d'André Chadeau, le président de la compagnie depuis 1981. En 1985, après une série d'accidents qui feront près de deux cents morts, il est poussé vers la sortie. En 1988, cinq mois seulement après sa nomination par le gouvernement Chirac, Philippe Rouvoille est débarqué par le gouvernement Rocard après une nouvelle série noire d'accidents...

A l'époque, le gouvernement de gauche nomme Jacques Fournier au poste de président. « Jacques Fournier va engager une révolution copernicienne concernant la sécurité au sein de la compagnie nationale, rappelle Georges Ribeill, historien du système ferroviaire. Des experts issus d'autres industries, comme le nucléaire, intègrent

l'entreprise publique, tandis que la SNCF revoit de fond en comble son approche des accidents. Et quand un accident survient, Jacques Fournier assume toute la responsabilité de l'entreprise et demande à faire toute la transparence. »

Guillaume Pepy a retenu la leçon de Jacques Fournier, dont il a été directeur de cabinet en 1988. Au lieu de taper sur tel ou tel lampiste, il entend assumer, avec Jacques Rapoport, la responsabilité de l'accident de Brétigny au nom des deux entreprises publiques. Sans attendre, ils lancent des actions de surveillance du réseau ainsi que des mesures d'amélioration, dont la mise en place d'un comité d'experts extérieurs au ferroviaire... L'histoire se répète. A une différence près, majeure. L'entreprise s'est, en 1997, divisée en deux entités, les trains d'un côté, les rails de l'autre, ce qui dilue les responsabilités.

Car aujourd'hui, rien n'est clair : « Avec la séparation entre RFF et SNCF, les responsabilités des patrons sont relativement floues et difficiles à établir, juge un conseiller ministériel. Il était difficile de renvoyer Guillaume Pepy. »

Dans les deux entreprises, derrière l'unité de façade, on se renvoie la balle. « L'accident de Brétigny est avant tout une affaire d'infrastructures, et cela concerne bien plus RFF que la SNCF », balaie-t-on d'un ton assuré à la SNCF. « Si c'est RFF qui a la gestion des infrastructures, qui sont mises en cause dans l'accident qui a eu lieu à Brétigny, c'est bien SNCF Infra, une branche de la SNCF, qui est chargée de la maintenance, donc en dernier lieu son président », rétorque un observateur du secteur.

La réforme ferroviaire, qui prévoit de regrouper dans une même entité RFF et SNCF au 1^{er} janvier 2015, permettra d'y revoir peut-être un peu plus clair. Dans ce cadre, l'ensemble des fonctions de sécurité seront réunies dans le holding de tête qui coiffa SNCF Mobilités, l'actuelle SNCF, et SNCF Réseau, l'actuel RFF. Et pour s'assurer que les procédures seront respectées à tous les niveaux, le groupe a recruté le général Frédéric Castay, jusqu'à présent inspecteur général chargé de l'arme nucléaire à l'état-major du président de la République. Il supervisera toutes les activités de sécurité.

En remettant la sécurité au premier plan de sa communication, Guillaume Pepy cherche donc non seulement à pré-

server la confiance dans son entreprise, mais aussi à se protéger.

Certains estiment que l'omniprésident Pepy doit céder la place. Car, depuis le drame de l'Essonne, l'entreprise a accumulé les déboires, petits et grands. Après Brétigny, l'accident de Pau, qui a fait une quarantaine de blessés le 17 juillet 2014, puis celui de Bordeaux, qui a fait un mort à un passage à niveau le 26 août, ont réactivé l'inquiétude dans le grand public.

Avant cela, en juin, la SNCF a renoué avec une vieille habitude : quinze jours de grève... Et puis, les résultats de l'entreprise sont peu reluisants. Le bénéfice net a été divisé par quatre au premier semestre par rapport au premier semestre 2013 et la dette atteint 7,8 milliards d'euros, un tiers de plus qu'en 2008, quand Guillaume Pepy a commencé son premier mandat... Le fret ferroviaire continue à s'effondrer, tandis que les Français boudent le TGV, dont les prix sont jugés prohibitifs... Outre la crise, la SNCF explique régulièrement que c'est la hausse du prix des péages, le droit de passage sur le réseau ferroviaire versé à RFF qui explique l'érosion de ses résultats.

Et puis, il y a eu l'histoire rocambolesque des quais trop larges pour les nouveaux trains commandés par les régions. Au printemps, Valérie Rabault, la rapporteure du budget de l'Assemblée nationale, a demandé la tête de Guillaume Pepy, car cet accro allait coûter à la SNCF et à RFF plus de 50 millions d'euros. Elle souhaitait que l'on revienne « à une culture d'ingénieur plus poussée, comme l'avaient d'anciens dirigeants », par opposition à la « politique de com » de Guillaume Pepy.

Beaucoup d'observateurs critiques se retrouvent dans ces commentaires. « M. Pepy est un Sarkozy du ferroviaire. Il y a beaucoup d'esbroufe et de coup de com et pas grand-chose derrière ce qu'il annonce », persifle un connaisseur du groupe.

Mais voilà, M. Pepy est aujourd'hui devenu intouchable, indéboulonnable. « On a l'impression que les emmerdes glissent sur lui comme l'huile sur l'eau », souligne un observateur. A 56 ans, cet amoureux fou du ferroviaire a su se rendre incontournable. Cela tient d'abord à son culot et à sa façon de faire. Omniprésent, amical, humain, il éclipse régulièrement

CE PROCHE DE MARTINE AUBRY, NOMMÉ PAR NICOLAS SARKOZY PRÉSIDENT DE LA SNCF, SAIT SE SERVIR DE SES RÉSEAUX

le ministre des transports. D'ailleurs, il sait aisément court-circuiter son ministre de tutelle pour traiter directement avec l'Elysée ou Matignon s'il le faut...

Cet homme de gauche, proche de Martine Aubry, nommé par Nicolas Sarkozy en 2008 président de la SNCF, sait étendre et se servir de ses réseaux. La réforme ferroviaire que le Parlement a fini par voter est fortement inspirée par ses services.

Pour un observateur, ce n'est pas franchement une surprise. « Il est passé à certains postes, comme dans les cabinets de Michel Charasse et Martine Aubry, et s'est construit un sérieux réseau qu'il aime entretenir et développer. Il multiplie les dîners avec les élus, les chefs d'entreprise et autres journalistes. Avec son côté charmeur et ultra-accessible, il séduit en un tour de main une assemblée. » Il n'y a pas un élu qui n'ait son numéro de portable...

En février 2013, quand il s'est agi de le reconduire à son poste pour un second mandat de cinq ans, il n'y avait pas débat. Et ce ne sont pas seulement ses réseaux et son bagout qui l'ont conforté à la tête de l'entreprise publique. Sa gestion du dialogue social au sein de l'entreprise a été plutôt efficace. Le nombre de jours de grève par agent a dégringolé en sept ans et les syndicats réformateurs ont taillé de larges croupières à la toute-puissante CGT.

A son actif aussi, le développement de la SNCF. Entre 2008 et 2013, la compagnie nationale est passée d'un chiffre d'affaires de 25 à 33 milliards d'euros, même si depuis deux ans la croissance ralentit. Surtout, le groupe s'est largement déployé à l'international avec sa filiale Keolis. En 2014, le groupe a remporté deux importants appels d'offres au Royaume-Uni et vise, d'ici à 2017, sept milliards d'euros de chiffres d'affaires, contre cinq milliards en 2013.

« Changer de patron serait aujourd'hui contre-productif, estime un ancien conseiller ministériel de Bercy. Il faudrait trouver son remplaçant, cela veut dire qu'il lui faudrait deux ans pour prendre ses marques. Nous n'avons pas aujourd'hui le temps pour cela. Il y a trop de dossiers importants : organiser le nouveau groupe SNCF, améliorer la circulation des trains en Ile-de-France, améliorer la qualité pour les clients et les régions et travailler sur la productivité... » ■

PHILIPPE JACQUÉ