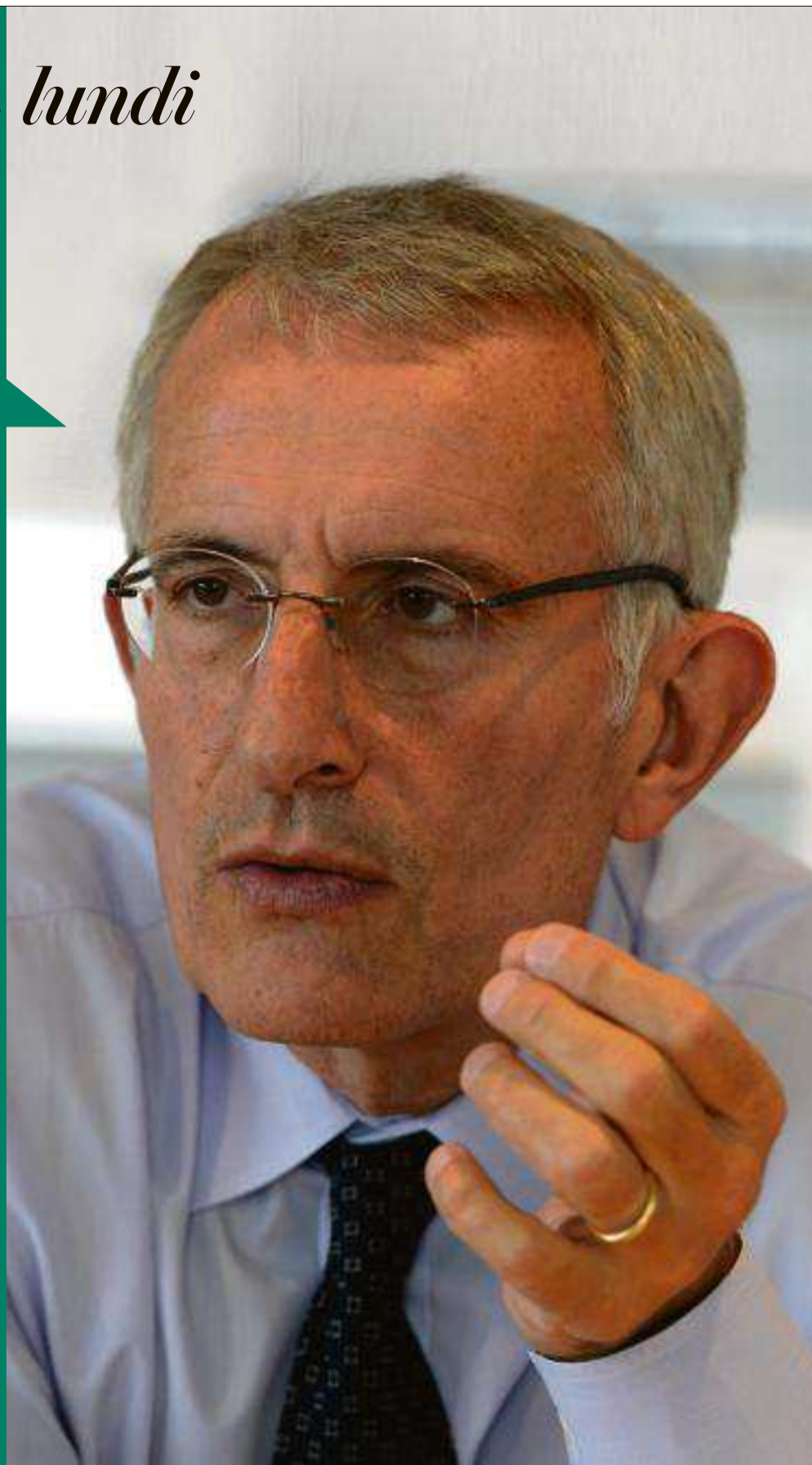


L'entretien du lundi

« La productivité est la mère de toutes les batailles »

GUILLAUME PEPEY
Président du directoire de la SNCF



Etienne Gregoire



Son parcours

- Ancien élève de Sciences po Paris et de l'ENA, Guillaume Pepy, 56 ans, a fait l'essentiel de sa carrière à la SNCF.
- Directeur des grandes lignes en 1997, il est nommé en 2003 directeur général exécutif du groupe par Louis Gallois.
- Anne-Marie Idrac, présidente de 2006 à 2008, le confirme dans ses fonctions.
- Nommé par Nicolas Sarkozy président de l'entreprise publique pour un mandat de cinq ans en 2008, il est reconduit par François Hollande en 2013. Suite à la réforme ferroviaire, il est désormais président du directoire de la nouvelle holding SNCF.



Son actualité

- Guillaume Pepy doit appliquer la réforme ferroviaire (qu'il a largement inspirée) et qui va déboucher sur la création d'une « nouvelle SNCF ».
- La négociation, à l'occasion de la réforme, d'un cadre social harmonisé pour le secteur ferroviaire lui offre l'opportunité de modifier l'organisation du travail à la SNCF. Une occasion à saisir, mais risquée sur le plan social.
- Autre sujet de préoccupation, le TGV, dont la rentabilité ne cesse de se dégrader et qui semble sur le reculoir face au covoiturage.

durée minimale d'une session de travail. Autre exemple, la définition des métiers n'est pas la même chez Fret SNCF et chez ses concurrents privés. Certains peuvent faire avec trois salariés ce que nous faisons avec quatre ou cinq. C'est sur ce type de sujet que nous devons discuter.

Les salariés sont prêts à vous suivre ? Ils sont lucides et prêts à suivre si on leur montre le sens des changements. Dans cette bataille de la concurrence, nous avons deux atouts : l'engagement de plus de 90 % des salariés dans leur travail ; et leur capacité d'adaptation. Chez les cheminots chargés de l'entretien des voies par exemple, le travail de nuit a doublé en dix ans à cause de la charge de travaux. Dans tous les secteurs, les salariés ont fourni un travail d'adaptation considérable. Et ils en ont assez du déniement systématique de la SNCF, des idées reçues sur leur soi-disant immobilisme...

Une autre attente forte des clients, c'est d'avoir Internet dans les trains. Vous misez sur la 4G. Mais qui va payer pour la couverture des lignes ? La méthode que nous proposons, c'est dans un premier temps de mesurer avec l'Arcep les trous de couverture pour objectiver le débat, et ensuite de construire avec les quatre opérateurs des plans de progrès, impliquant des efforts de chacun. Nous allons faciliter techniquement et économiquement l'accès des opérateurs au réseau. Et ils doivent s'investir davantage dans la couverture des voies. Dans le cas particulier du TGV, l'accès à Internet nécessitera des investissements supplémentaires, à notre charge. L'appel d'offres sur ce sujet, qui est déjà lancé, porte sur 150 rames et représente plusieurs dizaines de millions d'euros.

La ligne à grande vitesse Tours-Bordeaux, qui doit être inaugurée en 2017, risque d'entraîner une réduction du nombre d'arrêts dans les gares intermédiaires, ce qui suscite la colère des élus... Notre conseil d'administration m'a donné un mandat très clair : assurer les meilleures dessertes possible en réduisant les pertes opérationnelles. Il n'y a pour cela qu'une seule méthode, la transparence et la concertation. C'est le sens de la mission que j'ai confiée à Jean Auroux. Il a jusqu'à l'été pour trouver les points d'équilibre avec le concours de Frédéric Saint-Geours, président du conseil de surveillance.

Vous placez la sécurité comme une priorité. Pourquoi la SNCF conteste-t-elle les conclusions des experts mandatés par la justice sur les causes de l'accident de Brétigny ? Nous avons absolument besoin de savoir ce qui s'est techniquement passé à Brétigny. Afin que cela ne puisse jamais se reproduire. Malheureusement, les premières expertises sont décevantes et ne le permettent pas. Nous demandons effectivement qu'elles soient complétées, sans remettre en cause notre responsabilité morale, que nous avons affirmée dès le premier jour, et le soutien pérenne aux familles des victimes. ■

Propos recueillis par **David Barroux** dbarroux@lesechos.fr et **Lionel Steinmann** lsteinmann@mlesechos.fr

Avec la réforme ferroviaire, vous repartez pour un nouveau mandat de cinq ans. Avec quelle ambition ? Les mandats dépendent de l'avis des Assemblées et de la décision en Conseil des ministres ! Ce qui est certain, c'est qu'avec Jacques Rapoport, nous avons envie de continuer au sein d'un directoire à deux.

Et si, comme c'est très probable, vous êtes confirmé dans vos fonctions ? SNCF change et doit continuer, parce que notre métier lui-même change et s'étend à tous les services de mobilité. Une vraie révolution des mobilités est en cours. Le train est et reste le cœur de l'activité, mais une nouvelle étape, digitale, plus internationale, est en train de s'ouvrir. Nous avons la chance d'être sur un marché en croissance, boosté par les attentes de nos clients, voyageurs et chargeurs. Nous devons être la « SNCF des solutions », à la fois dans le haut débit pour les transports urbains et dans le voyage personnalisé porte à porte. Nos priorités pour 2015 sont la sécurité, la qualité de service vue du client et la performance opérationnelle. Pour cela, nous sommes engagés dans la rénovation massive du réseau ferroviaire. Celle-ci est indispensable pour améliorer la qualité de service des trains de la vie quotidienne. Nous avons déjà de premiers résultats encourageants.

Il y a tant à faire en France, est-ce vraiment la vocation de la SNCF d'aller hors des frontières ? Nous nous nourrissons de notre expérience en France, mais aussi de celles qu'on peut avoir en Europe et à l'international. Nous exportons du savoir-faire français, pour le futur métro automatique d'Hyderabad, en Inde, par exemple, mais nous apprenons aussi de l'étranger, qui est pour nous une école de la concurrence. Par ailleurs, l'inter-

national profite aux comptes du groupe : j'ai fixé comme règle intangible que les activités à l'étranger doivent avoir une contribution à la rentabilité supérieure aux autres. Peu de Français le savent, mais un salarié SNCF sur quatre travaille à l'export. La cible à terme est d'avoir 50 % de notre chiffre d'affaires hors de France. Le marché du transport se consolide à grande vitesse autour de 4 à 5 groupes mondiaux, dont la SNCF fait partie. Cela doit être une fierté française.

« La SNCF joue une part de son futur dans la négociation du cadre social de secteur ferroviaire. »

« Notre objectif est de faire en sorte que chaque heure payée soit une heure productive. »

Est-ce également la vocation du groupe d'investir dans des moyens de transport concurrents du train ?

Nous croyons à l'avenir du train, et notre cœur est ferroviaire. Mais notre métier – les services de mobilités – s'étend, et la SNCF veut jouer son rôle. Défendre le train aujourd'hui, c'est être global, le poser comme un maillon indispensable mais en articulation avec les autres modes. Nous sommes évidemment dans tous les transports publics, mais aussi dans le covoiturage, l'auto-partage, les parkings, les vélos libre service. Nous serons dans les bus longue distance.

Ce qu'attendent surtout vos clients, c'est que vous baissiez les prix... Effectivement, ils me le disent ! SNCF doit tout faire pour que les Français n'aient pas à réduire leur mobilité pendant la crise. Nous multiplions les petits prix, avec un objectif à

terme de 30 % des billets longue distance à petit prix, c'est-à-dire à moins de 30 euros. Nous sommes aujourd'hui à environ 25 %.

L'impression du public est plutôt que les prix augmentent...

La TVA sur les billets a quasiment doublé en trois ans, en passant de 5,5 % à 10 %. L'an dernier, sur la hausse de trois points de la TVA, le prix moyen payé par le client n'a augmenté que de 0,8 %, grâce justement au plus grand volume de billets à petit prix.

Le sentiment que le train est trop cher, n'est-ce pas également une conséquence du tout-TGV ?

Il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Le TGV à la française reste un succès que le monde entier nous jalouse. Il a tout son avenir, à deux conditions : d'abord, en finir avec le tout-TGV, ce qui suppose la renaissance de trains rapides et confortables là où il n'y a pas de TGV. Ensuite, en finir avec le TGV à tout faire, comme l'a pointé la Cour des comptes : quand le TGV est utilisé comme un TER et s'arrête à chaque station, ça n'a aucun sens.

Pour baisser les coûts, pourquoi ne pas devenir une entreprise low cost ?

Je ne connais pas de transporteur historique qui ait réussi une telle transformation. Par contre, il nous faut des produits « low price » et des offres innovantes, comme Ouigo, iDbus, les TGV 100 % Prem's, Intercités 100 % éco. Et tout récemment, les cartes iDTGV en illimité qui ont été vendues en moins de 48 heures. Et c'est pour baisser les prix que nous devons baisser les coûts.

C'est vraiment possible ?

La compétitivité est la mère de toutes les batailles. C'est elle qui décidera de l'avenir de la SNCF. C'est engagé : ces deux dernières années, nous avons économisé 465 millions d'euros sur nos frais de structures. Nous avons également lancé un plan de performance industrielle, en adaptant toutes nos méthodes de progrès continu et en réaménageant nos processus de production.

L'objectif n'est pas de supprimer des postes, mais de produire plus en produisant autrement. A SNCF Réseau par exemple, d'immenses gains de productivité sont possibles dans la surveillance des voies, grâce à l'internet des objets, qui permet de savoir quel est l'état des composants de la voie sans avoir à se déplacer si un aiguillage est gelé, si le rail est trop chaud, etc.

Vous avez également, avec la renégociation du cadre social de secteur, l'opportunité de faire des gains de productivité...

La SNCF joue une part de son futur dans la négociation de ce cadre social. L'enjeu, c'est la compétitivité du train, et de la SNCF tout entière. Notre objectif est de faire en sorte que chaque heure payée soit une heure productive. Dans cette négociation, qui se déroulera sur 2015-2016, nous allons mettre à plat, avec les salariés et les syndicats, l'organisation du travail, la définition des métiers et le temps de travail, dans le respect des 35 heures.

Les syndicats sont ouverts à cela ?

Je fais actuellement une tournée en région où je rencontre les syndicats et les salariés. Je vois que la prise de conscience est faite. Maintenant, ce n'est une négociation facile pour personne, car il nous faut sortir de nos dogmes respectifs. Il faut regarder où sont les vrais verrous à la compétitivité. Ça varie selon les activités et les métiers. La solution passe naturellement par la négociation. Et notre approche sera très pragmatique. Il faudra abandonner les totems et tabous pour parler terrain concrètement.

Sur quel sujet par exemple ?

Aujourd'hui, la durée minimale d'une session de travail [une journée de travail, NDLR] est de 5 h 30 min. Or, en Ile-de-France, il est rare de pouvoir disposer d'une interruption de trafic de cette durée, pour entretenir les voies. Il y a donc deux solutions : soit demander à l'autorité organisatrice d'interrompre le trafic plus longtemps, soit, quand ce n'est pas possible, revoir la