

Guillaume Pepy, le patron de la SNCF : Ambitieux pour le transport public français

Michael Stothard



‘La prochaine étape est le service porte à porte’: Guillaume Pepy

Guillaume Pepy a à peine le temps de marcher à grands pas vers la salle à manger, de commander une tournée de champagne et de s'asseoir avant qu'il ne soit debout à nouveau. Le directeur général de la SNCF, l'entreprise de chemin de fer française de 77 ans qui fait rouler les TGV à grande vitesse, dit que nous devons simplement grimper jusqu'à son bureau pour voir la vue des trains. "Je n'ai pas vraiment de passion pour les trains, je n'ai jamais été fan des trains miniatures quand j'étais petit." admet cet homme de 57 ans, marchant si vite par les couloirs que ses deux gardiens doivent courir pour le suivre.

C'est de cette entreprise dont je me soucie, de la faire entrer dans le 21^e siècle, "s'exclame-t-il, en indiquant la vue sur le Stade de la France - la gare de chemin de fer de Saint-Denis au nord de Paris.

M. Pepy est dans un travail où ça rapporte de faire preuve d'une énergie impatiente. L'ancien haut fonctionnaire diplômé des meilleures écoles françaises d'élite, lutte pour reformer une des entreprises publiques les plus vieilles du pays

Il essaye de favoriser la croissance du groupe lourdement syndiqué et enclin à la grève, qui a plus qu'un quart de million de salariés, en l'étendant au-delà du simple train français dans une entreprise beaucoup plus large de transport qui sert le monde.

"C'est une transformation complète de notre mission," dit-il, de retour dans la salle à manger de la SNCF, en mangeant une soupe de courgette froide et un toast au fromage de chèvre. "Je veux transformer une entreprise de train monopolistique française en un groupe international de transport et je veux le faire rapidement."

La société a déjà beaucoup avancé sur au moins un front. En 2007, l'année avant l'arrivée de M.

Pepy, la société gagnait 15 pour cent de ses revenus hors de France. Maintenant, c'est 30 pour cent, et M. Pepy dit qu'il veut développer jusqu'à 50 pour cent.

Son objectif est de devenir plus qu'une compagnie de train et même de fournir une gamme d'offres de transport.

"La prochaine étape c'est les services porte-à-porte», dit M. Pepy. "Nous ne pouvons pas simplement fournir des trains; nous devons aussi nous préoccuper des derniers kilomètres que font les voyageurs. Donc, nous voulons proposer des vélos, des voitures électriques, de l'autopartage, du covoiturage, des systèmes légers sur rail. Nous voulons absolument tout faire sauf des avions. Nous ne deviendrons jamais une compagnie aérienne ".

Cette année, la société, formée en 1938 suite à la nationalisation des principales sociétés de chemin de fer de la France, a acheté une participation majoritaire dans OuiCar, un système peer-to-peer de partage de voiture semblable à Airbnb mais pour les routes. M. Pepy veut proposer aux clients le stationnement, le covoiturage et même les billets de théâtre par la SNCF.

Le patron ferroviaire est mobilisé contre certaines forces enracinées, cependant. Il admet qu'il y a une « greviculture » - ou une culture de la grève – à la SNCF et qu'il a essayé de la dépasser pour mener à bien les réformes nécessaires.

Même s'il est considéré comme un allié de la gauche politique en France, il dit que la seule façon de changer cela est de prendre une ligne très dure. Si les dirigeants syndicaux choisissent d'aller en grève pendant les pourparlers, alors ils perdront tout le bénéfice de l'offre proposée précédemment. "Peut-être qu'à la fin ils pourront obtenir plus, mais ils prendront un grand risque dans la plupart des situations de se retrouver avec rien. Rien », dit-il fermement.

Il ajoute que, en dépit de quelques problèmes, les syndicats ne sont pas le plus grand obstacle au changement. Le principal coupable est en fait la gestion des cols blancs.

"Le plus grand obstacle est la culture d'encadrement" dit-il. "Pour des raisons historiques, la culture des cadres est très hiérarchique. Mais pour donner un meilleur service, nous devons donner plus de pouvoir aux gestionnaires sur le terrain ".

La SNCF est, dans une certaine mesure, un microcosme de la France. La réforme est nécessaire dans tout le pays, dit-il, allant aussi loin que l'attitude française face au travail, qui est considéré par beaucoup trop de gens comme «juste de la douleur et de la souffrance".

Il a soutenu de nombreux aspects de la dite loi Macron, un ensemble de réformes voté par le parlement pour tenter de libéraliser un large éventail de marchés, y compris pour la première fois en permettant l'ouverture de lignes de bus interurbains. "C'est toujours bon quand le client a le choix," dit-il.

M. Pepy peut prendre une ligne dure sur de nombreux aspects de la France, mais, comme il l'admet penaud, il est un produit classique du système de formation des élites du pays. Il a grandi dans la chic banlieue parisienne de Neuilly-sur-Seine, et a fréquenté la prestigieuse université de Sciences Po, puis l'ENA, la pépinière des dirigeants de la France qui a aussi formé le président François Hollande.

Son rêve, cependant, était d'être chirurgien, pas un dirigeant d'entreprise. "C'était la seule chose que je pensais valoir la peine,» dit-il. Le problème est que quand il a fait un stage de trois mois dans un hôpital de Dijon, M. Pepy s'évanouissait à chaque fois qu'il voyait du sang.

Alors, il a dû aller à l'ENA, puis le Conseil d'État, la plus haute autorité de la France sur le droit administratif, qu'il trouve ennuyeux ("il y avait trop de paperasse») et il a fini comme un chef de cabinet pour une gamme de hauts responsables du gouvernement pendant les années 1980 1990.

Sa relation avec la SNCF est arrivée par hasard. Il se promenait dans la rue de Rivoli à Paris un

jour de 1989, quand il s'est heurté à Jacques Fournier, alors président, qui lui a offert le travail sur place.

"Je lui ai dit bonjour et il m'a demandé si je connaissais quelqu'un qui pourrait vouloir être son chef de cabinet. J'ai dit que j'étais disponible. Et ce fut tout.

Pas de chasseurs de têtes, pas de processus long - rien », dit-il.

M. Pepy retourna au gouvernement après ce poste de chef de cabinet, puis rejoignit la SNCF en 1997.

Malgré sa longue carrière dans le groupe, il ne craint pas de critiquer, notamment le surinvestissement dans les lignes TGV hyper-efficaces, au détriment des lignes régionales, qui semblent souvent minables et lentes en comparaison. "Notre priorité est maintenant le transport de masse, pas le TGV. Plus de 90 pour cent de nos clients passent par le transport de masse, et il n'y a pas eu assez d'investissement ", dit-il.

Il est également critique de l'état lamentable de la Gare du Nord, la plus grande gare d'Europe en nombre de passagers avec 700.000 par jour. La station semble démodée et sale par rapport aux nouveaux aménagements tels que St Pancras à Londres, à l'autre extrémité du service Eurostar.

"C'est un grand, grand problème. La Gare du Nord n'est plus acceptable », dit-il, ajoutant que le projet a été lancé l'année dernière pour une "centaines de millions" de reconstruire la station morceau par morceau, pour être achevé d'ici 2023.

Dans le passé, dit-il, l'attitude de la société face à la fraude, qui coûte 300 € à la SNCF chaque année en revenus perdus, était trop douce. "Les personnes âgées, les familles, les célibataires - vous pouvez tous les voir sauter par-dessus les barrières ici. C'est un élément caractéristique de la culture française: une vraie croyance dans l'importance des institutions publiques, sans toujours vouloir payer pour eux », dit-il, ajoutant que les amendes et la « tolérance zéro » sont la stratégie désormais.

Il prétend aimer traiter avec les clients, bien que, même s'ils ont souvent des opinions «violentes» au sujet de sa performance et ont peu de tolérance pour les problèmes et les retards.

«Ils viennent et me crier dessus à propos de la façon dont ils ne sont pas heureux, mais je les aime quand même. La France ne ressemble pas au Royaume-Uni. Quand il y a un problème avec l'Eurostar à Londres il y a une file d'attente ordonnée; en France il y a une émeute. "

Le niveau de colère, dit-il, est dû en partie au fait que la SNCF fait partie du patrimoine national. Tout le monde pense qu'il en possède une partie et, en un sens, c'est vrai, c'est pourquoi dit-il, la société ne pourrait jamais être privatisée.

"Nous disons que le chemin de fer a construit la France. Avant le chemin de fer la France n'était pas unifiée, c'est vrai. . . C'est une compagnie fière, mais elle a besoin de croître et d'évoluer »

CV

Né en 1958, à Neuilly-sur-Seine, France

Formation

Sciences Po (IEP) de Paris; École Nationale d'Administration (ENA)

Carrière

2008-à présent: SNCF chef de la direction

1997-2008: Divers rôles à la SNCF, y compris chef de l'exploitation, directeur général adjoint et chef des services grandes lignes

1996 Directeur général délégué, Groupe Sofres

1984: Divers rôles dans le secteur public, y compris chef de cabinet de Martine Aubry, l'ancienne ministre du travail, et de Michel Durafour, ministre de la fonction publique, et Jacques Fournier de

la SNCF

Loisirs : vélo, randonnée et canyoning

Deuxième avis

L'ancien patron

Louis Gallois, l'ancien PDG de la SNCF, a passé huit ans à travailler avec Guillaume Pepy et se souvient de lui comme étant «beaucoup plus créatif que moi, beaucoup plus innovant, il faisait toujours pression pour le changement à la SNCF".

L'impatience "est probablement sa faiblesse, mais peut-être aussi une force", déclare M. Gallois, qui est maintenant président de PSA Peugeot Citroën, le constructeur d'automobiles. Ce trait de caractère peut faire que les pourparlers avec les syndicats deviennent un combat, ajoute-il.