



– 10 avril 2013 -

**Intervenant : Guillaume Pepy  
Président de la SNCF**

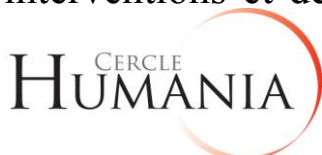
**Thème : La transformation de la SNCF  
ou comment avoir un train d'avance ?**

Monsieur le Président et grand témoin de ce soir,  
Monsieur le Ministre,  
Madame le Président,  
Mon Général,  
Monsieur le Directeur Général,  
Maître,  
Madame et Monsieur le Directeur des Ressources Humaines,  
Chers Amis,  
Bonsoir.

Merci à tous de votre présence à ce deuxième dîner-débat de l'année du cercle Humania qui est lui-même dans sa neuvième saison et a connu l'année 2012 avec le premier Grand prix du cercle intitulé « le DRH devenu Président », remis en ces mêmes lieux. Une initiative qui valorise la fonction de DRH comme poste stratégique pour vos entreprises ou organisations privées ou publiques.

L'édition 2013 aura lieu le mercredi 9 octobre à l'auditorium de TF1 sous la présidence de Nonce Paolini, Président-directeur général du Groupe TF1 et en binôme avec Jean-Paul Bailly, Président du Groupe La POSTE.

Je rappelle pour ceux qui nous rejoignent que le cercle Humania est un lieu d'échanges et de réflexions pour les DRH des grandes organisations privées et publiques. Nous souhaitons par la teneur des interventions et des questions/réponses qu'à l'issue de chaque soirée



vous en sortiez différents. Et croyez-moi, ce soir, avec la qualité des participants que vous êtes, je vous le garantis.

Autre information : Vous avez pu remarquer que nous avons toujours deux partenaires prestigieux pour 2013 : l'Apec qui est leader sur le marché du recrutement et expert de la gestion des compétences pour les cadres avec Jean-Marie Marx, son Directeur général entouré de Bertrand Hébert, Directeur général adjoint, Patrick Rissel son DRH et la partie émérite des services aux cadres, et ce, pour la quatrième année et Kurt Salmon avec Claude Bodeau, Associé en charge des Ressources Humaines & Management entouré par Gilbert David, Associate Partner et la partie non moins émérite de l'équipe RH & Management et ce, pour la cinquième année.

Un grand merci à nos deux partenaires et merci à ceux d'entre vous qui contribuent aujourd'hui ou contribueront demain à dynamiser ces partenariats comme les années précédentes, éléments clés pour faire vivre le cercle.

Voilà, la page de la réclame « gratuite » est faite !

Suite à ces prolégomènes, nous accueillons pour ce quarante cinquième dîner-débat et pour la deuxième fois, un président d'une grande entreprise de service du public, un quinquagénaire longiligne à la chevelure grise. Bienvenu à Monsieur Guillaume Pepy.

Selon les us et coutumes du cercle, je vais me faire un doux plaisir de vous le présenter!!! dans quelques instants.

Pour mémoire, Monsieur le Président, votre intervention est attendue sur le thème : « La transformation de la SNCF ou comment avoir un train d'avance ? » Je reviendrai tout à l'heure sur ce qui nous questionne quant à cette phrase d'accroche librement proposée pour votre intervention.

Comme d'habitude lors de nos soirées et vous l'avez volontiers accepté, votre intervention sera suivie de nombreuses questions notamment sur l'actualité sociale, économique et humaine qui sont à l'ordre du jour dans les grandes entreprises et notamment à la SNCF.

Mais avant d'aborder le thème de ce soir, Guillaume Pepy, je commencerai par un bref historique de votre parcours en y adjoignant quelques anecdotes et singularités avouées.

Tout d'abord, vous êtes né le 26 mai 1958 dans la ville qui a pour devise «Déjà illustre par son passé, de jour en jour plus florissante». Vous avez tous reconnu Neuilly-sur-Seine.

Vous faites vos études à l'Ecole Alsacienne qui a pour ambition de « produire un type d'homme cultivé qui alliât aux vertus de l'âme régionale, les qualités générales de l'humaniste » et qui est aussi une couveuse dont vous n'avez pas gardé les réseaux germanopratsins ni le goût de l'entre-soi. Vous avez été élevé dans un milieu intellectuel branché des années 70. C'était un mélange de Stefan Zweig, écrivain connu pour ses nouvelles dont des histoires de passion intense pouvant aller parfois jusqu'au morbide ou à la folie, un milieu familiale, donc, de psychanalyse, de culture, d'ouverture sur le monde. Très vite, vous vous en détachez. Vous fuyez la bourgeoisie parisienne, un père avocat, une mère travaillant dans des institutions culturelles et les bacs plus 25 invités à la maison. Sur votre mobylette d'abord, vous goûtez à la liberté aux moments où personne n'interfère et, dans votre chambre, votre passion des bandes dessinées s'exercera. Si votre enfance est signée Woody Allen, l'adolescence sera Françoise Dolto.

A 19 ans, vous découvrez la Californie comme moniteur dans une colonie de vacances. Mais la crise d'adolescence est de courte durée, elle est marquée par la perte de votre frère. A ce moment, la médecine vous tente. C'est un métier qui a une densité exceptionnelle dans la relation aux autres, dites-vous ? Mais, c'est au Conseil d'Etat que vous allez jouer au Docteur.

Après Sciences-Po, vous intégrez l'ENA, promotion Louise-Michel (1984). Vous vous êtes battu pour obtenir ce nom. La droite voulait l'appeler promotion Nicolas-Machiavel et vous étiez quelques-uns dont Pierre Moscovici que vous côtoyez, donc, sur les bancs, pour qu'elle s'appelle Louise-Michel non seulement par volonté féministe mais aussi par goût de la provocation. Des études brillantes pour un élève appliqué qui sera un étudiant obtenant ces deux notables diplômes, mais vous reconnaissez avoir eu du mal et qu'il a fallu que vous vous accrochiez !!.

Vous rejoignez le Conseil d'Etat comme jeune auditeur. Vous préférez par goût l'action et le contact, aux réflexions en chambre. A 27 ans, votre premier rapport sera celui sur le groupe d'experts pour la réforme du droit de la concurrence qui précèdera celui de la Commission d'accès aux documents administratifs. Maître des requêtes à 28 ans, vous serez le Secrétaire général adjoint à 29 ans de cette auguste institution. Suivra un court passage comme Conseiller technique auprès de Michel Charasse en 1988, un beau souvenir d'un « ministre qui savait tout et surtout faire rire », vous rappelez-vous. Puis ce fut la rencontre de Jacques Fournier qui vous débaucha pour devenir ainsi le directeur de cabinet du président du Conseil d'administration de la SNCF pendant deux ans.

Anecdote. Vous avez rencontré Jacques Fournier, récemment nommé, dans un lieu pas banal : la rue. Il vous dit qu'il a besoin d'un directeur de cabinet. Et vous avez fait l'affaire, si l'on peut dire sur le trottoir !!

Suivra une nouvelle période au sein des cabinets ministériels de gauche, comme directeur des cabinets du ministre d'Etat, ministre de la Fonction publique et des Réformes administratives, Michel Durafour et du ministre du Travail et de l'Emploi avec Martine Aubry, incroyablement exigeante, dites-vous, mais accessible et affective avec un côté chef d'équipe scout. Elle est votre « amie de trente ans. »

Retour sur les rails de la SNCF, sous la présidence de Jean Bergougnoux, où vous vous êtes forgé une vision d'ensemble de la

société avec la direction de la stratégie et du plan, prémices de celle de l'économie, de la stratégie et des investissements et ce, à 37 ans.

En 1995, vous quittez la SNCF, échappant à la grande crise de décembre, pour être directeur général de la Sofres. Vous y revenez dès 1997, avec enfin une fonction en prise avec le terrain : vous êtes directeur général délégué de toutes les activités voyageurs. Vous y donnez votre pleine mesure en modernisant la vieille dame avec une créativité inépuisable : développement technologique du réseau à grande vitesse, de l'international avec Thalys et Eurostar, mise en place des tarifs « prems », de l'ID TGV et du billet électronique avec voyages-sncf.com et je dois en oublier.

En 2003, Louis Gallois dont vous êtes le fils spirituel, vous nomme directeur général exécutif du groupe. Vous vous intéressez alors à la construction de Fret SNCF comme une quasi-famille, avec toujours le même objectif ; « démontrer qu'un service public ne rime pas avec déficit et avoir une entreprise en phase avec son temps. » Voilà un énarque qui a fait valoir ses talents de commerçant.

Juillet 2006 sera une grande déception. Louis Gallois est appelé chez EADS et sa succession tant désirée sera pour plus tard.

Fin 2007, vous vous imposerez pour négocier les réformes du régime spécial des cheminots et du service minimum. Belle réussite.

Puis le fameux millésime de 2008, en février, qui vous permettra de ne pas être l'éternel Poulidor comme vous vous qualifiez vous-même. La consécration avec la présidence et l'obtention du « plus beau job du monde » après vingt ans passés dans la maison.

C'est la première fois que le président de la SNCF est choisi en interne et que le président de la République écrit directement au patron de la SNCF, une lettre de trois pages dont vous êtes fier et bien aise d'avoir obtenue car écrite par vous-même !

Vous voilà au commande de cette grande maison qui est un morceau de la France avec 235 000 salariés en France dont 60 000 cheminots,

900 filiales, 130 millions de voyageurs par an qui achètent un billet dont 77% des voyageurs du TGV avec une réduction, 950 000 voyageurs sont titulaires de carte Senior ! et 3 millions et demi de personnes dans les trains pour atteindre 6 millions en France avec les trams, les bus et les métros. J'ajoute que vous êtes le troisième recruteur de France.

Une autre particularité : alors que vos prédécesseurs ne pouvaient même pas prononcer le mot filiale voire le mot client, le pape du rail français que vous êtes, ne s'embarrasse pas de telles précautions.

Sous votre houlette, le chiffre d'affaires a augmenté de 44 % entre 2007 et 2012 pour atteindre 33,8 milliards l'an dernier avec un bénéfice net triplant à 383 millions d'euros.

Votre relation avec les cheminots et votre sens de la négociation vous a valu ces deux dernières années, le plus bas niveau de grève depuis 10 ans. La grévitudo est du passé.

Guillaume Pepy voila un parcours époustouflant et dynamique. Votre auditoire a besoin de votre talentueux magister, de votre ton résolu ainsi que de votre sens de la pédagogie pour décliner le thème de la soirée : « La transformation de la SNCF ou comment avoir un train d'avance ? »

L'avenir s'annonce difficile du fait de la crise et de l'ouverture à la concurrence en 2019 après 150 ans de monopole. Comment allez-vous mener à bonne gare la réforme du système ferroviaire, rassemblant la SNCF et RFF au sein d'un même pôle ? Comment faire gagner SNCF, un champion industriel, une entreprise leader du service public de la vie quotidienne en France dans la concurrence, lors d'une véritable révolution culturelle et managériale ?

Autre questionnement : Comment voyez-vous l'élaboration du cadre social harmonisé des cheminots - c'est-à-dire une seule convention collective pour tous les salariés du rail - dans la perspective de 2019 et



pérenniser les bons résultats économiques ? En somme, ni grogne social, ni subvention ?

Comment transformer une entreprise qui a été structurée sur un modèle plutôt militaire en un groupe en mouvement pour accélérer son développement ?

Autre sujet. Comment jugez-vous le niveau historique de travaux sur le réseau ? N'est-il pas à la limite de ce que le trafic peut supporter ?

Ces questions et bien d'autres encore que l'auditoire vous posera, nous les attendons expliquées à votre façon, c'est-à-dire simple, directe et avec franchise, en rappelant deux de vos dernières fougades « Mettre les gens sous une même bannière et toujours chercher à ce que le positif l'emporte. » et « Je suis peut-être un tyran mais un tyran de l'ambition »

En somme, ces interrogations, Guillaume Pepy seront complétées, tout à l'heure, après votre exposé, par les questions provenant des 95 DRH que vous avez devant vous ce soir et qui représentent plus de 2,6 millions de salariés.

Pour conclure, je vais tracer rapidement certaines particularités de votre personne.

Votre trait de caractère : rigoureux, une appétence pour le labeur, travailleur méthodique corrélé d'une impatience naturelle, extrêmement habile sans omettre d'être sympathique, volontiers jovial en public avec un zeste de colère dans le secret de votre bureau.

Que détestez-vous par dessus tout : Vous n'aimez pas ce qui est chic, les mondanités, les chichis mais vous êtes assidu aux très selects dîners du Siècle.

Qu'est-ce qui vous motive ? Être au contact des gens et s'émerveiller du travail des autres. Vous n'êtes jamais aussi heureux qu'entouré de

salariés ou de clients que vous appelez au téléphone ou côtoyez dans les gares avec une idée à la minute.

Votre truc contre le stress: Vous êtes un grand consommateur de fiches en papier Bristol que vous remplissez en toutes circonstances de notes rouge ou bleu selon leur importance sans oublier votre i Pad qui vous relie à vos équipes.

Votre talent : Communiquant affuté qui aime séduire et convaincre au risque de contraindre, tutoiement facile, autodérision rigolarde avec une dose d'ironie cinglante.

Votre hantise : le train-train d'où votre sobriquet: Pepy-le-Bref tant vous voulez aller vite.

Votre premier train : C'est le train du service militaire mais, petit, vous n'avez jamais joué au train.

Votre hobby : Faire du sport et aller trainasser à vélo du côté des chantiers de la ZAC Rive gauche, quartiers minéraux et austères ou en forêt de Dreux voire dans la région du Ventoux. Vous êtes 100% vélo car c'est la liberté. J'ajoute que la pratique du roller ne vous est pas inconnue.

Votre lieu de distraction : Aller au music-hall et notamment à l'Olympia avec son bar des années 70 et les pop-corn, ses fauteuils rouges pour écouter Julien Clerc, Cesaria Evora et Aznavour.

Vos chanteurs de prédilection : Ils se situent dans les chansons françaises engagées, terriennes et frondeuses avec Jean Ferrat et « Ma France » découverte quand vous aviez une quinzaine d'année et que vous écoutez encore très souvent, celles de Maxime Le Forestier, Georges Brassens et Jacques Brel. Il ne faut pas oublier de citer Charles Aznavour qui vous accompagna lors des révisions du bac et dont vous connaissez toutes les chansons par cœur notamment : « je m'voyais déjà en haut de l'affiche... »



Petit que vouliez-vous faire ? Médecin. Vous en avez toujours envie, mais c'est un peu tard, reconnaissez-vous ?

Un objet qui vous tient à cœur : Sur votre bureau impeccablement rangé, aucune photo, aucun objet qui trahirait votre intimité sauf la fusée de Tintin à carreaux rouges et blancs qui trône sur l'étagère, identique à celle que possédait Louis Gallois.

Votre moyen de transport préféré : Le Scooter électrique avec le Pin's SNCF, avec ou sans cravate maison, sans oublier l'avion, une vraie passion.

Votre péché mignon : Les truffes. Vous avez découvert la truffe à 35 ans et « je ne m'en lasse jamais » dites-vous ? sans oublier le chocolat.

Guillaume Pepy, votre intervention nous tient particulièrement à cœur et vous pouvez compter sur la perspicacité de nos invités !!

Nous vous remercions chaleureusement de la transparence des échanges qui vont suivre dans l'esprit qui est le vôtre, c'est à dire en cultivant une certaine authenticité avec l'autre, en prenant des risques, en refusant l'absconce et la soumission sans vivre dans l'illusion du fusionnel.

Nous allons profiter de votre leitmotiv pour l'animation active et vivante de la thématique de cette soirée : « La SNCF, c'est le métier de ma vie. J'ai une histoire d'amour avec elle » Nous nous sommes préparés à cette endogamie.

Guillaume Pepy, en vous écoutant, nous récolterons la substantifique moelle de votre contribution oratoire qui sera le prodrome de notre satisfaction.

Merci, Monsieur le Président, pour votre participation.

Et merci à tous et à chacun de vos questions à venir qui agrémenteront la qualité du débat.

Merci de votre attention pour ce moment et bonne soirée grâce à vous tous.

**Ghislain Missonnier**  
**Président du Cercle Humania**

P.S : Il est repris dans ce mot d'accueil des phrases de livres ou articles retraçant la vie de notre grand témoin

