

**L**e 10 Avril dernier, le Cercle Humania, sous l'égide de l'Apec et de Kurt Salmon, invitait Guillaume Pepy, Président de la SNCF, au cours d'un dîner débat sur le thème : « La transformation de la SNCF ou comment avoir un train d'avance ? »

L'équipe de Kurt Salmon RH-Management était constituée, pour la circonstance, de Claude Bodeau et Gilbert David - Associés, Yves Synold - Directeur, Laurent Friedmann - Senior Manager, et Sandrine Berkopoc - Senior Consultant.

Guillaume Pepy a exposé aux quelques 94 directeurs des ressources humaines présents, son analyse et sa perception du chemin parcouru ces dernières années par la SNCF (TER, Transilien, Gares, Matériel roulant et Traction). Il a notamment évoqué la nouvelle politique tarifaire pour accroître les taux d'occupation des lignes mise en place en s'inspirant du transport aérien ainsi que la création de Voyages.sncf.com et de l'iDTGV. Depuis 2007, l'entreprise s'étend également sur la scène internationale et se transforme peu à peu en groupe mondial de transport avec l'arrivée de Geodis et de Kéolis (près d'un quart du chiffre d'affaires a été réalisé hors de France en 2012).

Aujourd'hui les défis de la SNCF sont multiples : Comment faire face aux enjeux à venir de la réforme du système ferroviaire ? Comment mener les transformations tout en rassemblant la SNCF et RFF ? Quels ajustements pourrait-on apporter au cadre social harmonisé des cheminots dans la perspective de l'ouverture à la concurrence de 2019 ?

Ces différentes questions ont été au cœur de l'exposé de Guillaume Pepy et ont animé le débat qui s'en est suivi. En préambule, Guillaume Pepy ne manque pas de rappeler que la SNCF est l'entreprise de toutes les idées reçues.



Quelques chiffres permettent de restituer son positionnement : un chiffre d'affaires de près de 34 milliards d'euros en 2012, environ 250 000 salariés dans 120 pays répartis sur 5 activités majeures :

- Le transport de proximité (bus, tramway, métro, location vélos, etc.) avec près de 10 millions de voyageurs chaque jour en France et dans le monde (2ème opérateur mondial de mobilité publique et 1er partenaire des collectivités françaises, avec 12,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires).
- La logistique (transport ferroviaire, routier, aérien, maritime, fluvial et rail-route en combiné), 4ème opérateur européen de transport et logistique de marchandises en Europe avec 9,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires.
- Le train grande vitesse avec 130 millions de voyageurs dans toute l'Europe, à bord des 475 rames TGV, iDTGV, Eurostar, Thalys, Lyria et Ellipsos (7,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires).
- L'entretien du réseau (l'infrastructure), dont le premier client est Réseau Ferré de France, avec près de 5,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires.
- Les gares, avec 2 milliards de voyageurs accueillis chaque année et près d'1 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Dans ce contexte, les enjeux de la SNCF s'articulent autour de 3 axes majeurs :

• Toucher le client : le développement du porte à porte (service permettant de louer un taxi ou une voiture avec chauffeur pour aller et revenir de la gare) et non plus du transport de gare à gare. La recherche de compétitivité (productivité du capital) se matérialise, selon lui, par la mise en place des standards attendus par les clients en termes de services.

• Mobiliser le management : la reconquête de la motivation des salariés, en perte de repères face à ces changements organisationnels et culturels. Donner des repères, partager une vision commune, donner du sens au quotidien : tels sont les défis du management de proximité. Donner la garantie aux managers qu'ils seront formés, tel est le défi de la Direction.

• Responsabiliser le salarié : l'articulation entre respect des directives imposées et la prise d'initiatives. Historiquement, l'« exigence de sécurité » inhérente à la SNCF fait que chaque agent est culturellement conditionné pour respecter scrupuleusement les directives. A titre d'exemple, Guillaume Pepy cite cette injonction qui s'applique à tout le personnel qui doit observer « une obéissance immédiate et passive aux signaux ». Difficile alors de trouver le bon équilibre entre la traditionnelle conformité aux règles et la nouvelle responsabilisation des acteurs voulue par la Direction : la révolution culturelle de la SNCF est en ordre de marche !

Dans un contexte d'entreprise où le dialogue social est intégré aux réflexions, Guillaume Pepy a fait un choix tactique reposant sur le principe que la négociation doit rapporter plus que la grève ! Prévenir plutôt que guérir ! Renforcer la communication en local est un moyen efficace pour changer les mentalités sur le terrain et modifier par là-même l'image de la Direction en local. Ce positionnement semble porter ses fruits puisque le nombre de grèves a fortement diminué au cours de ces dernières années.

La SNCF s'appuie également sur les réseaux sociaux. Leur rôle en termes de régulation sociale prend une importance nouvelle au fil des années comme en témoigne certaines initiatives telles que le cercle « La SNCF au féminin », réseau d'innovation et de développement des projets, le réseau geeks, ou encore les lauréats des trophées de l'Innovation.

Faire face au choc de la concurrence passe par l'innovation marketing et commerciale (Voyages.sncf.com, iDTGV, ou encore Ouigo permettant de voyager en train grande vitesse et à petits prix). Mais comment être compétitif lorsque les conditions de la concurrence ne sont pas équitables dans un contexte d'entreprise régi par 2 réglementations (celle des cheminots fixée par décret et celle du privé moins coûteuse pour l'entreprise) ?

A la question « Ce changement culturel s'accompagne-t-il d'une réduction des effectifs ? », Guillaume Pepy répond que la suppression de postes est parfois inéluctable. Là encore, le dialogue social est de mise.

La marge de progrès de la SNCF se situe, selon Guillaume Pepy, sur la capacité de l'entreprise à s'inscrire dans une organisation apprenante (développer le travail en équipe, simplifier les procédures, capitaliser sur les bonnes pratiques issues du terrain).

Relever ce défi passe également, en pratique, par une évolution du rôle du Manager, à savoir, passer d'une démarche statutaire de reproduction (modèle de l'entreprise publique : le salarié évolue par grade et statut) vers un modèle plus centré sur l'adaptation des ressources (modèle de l'entreprise privée : fonction des aléas business ou conjoncturels).

Pour la SNCF, le défi de la gestion des ressources humaines passe dès lors par une ventilation optimale entre reconnaissance des talents issus de l'interne et intégration de profils managériaux issus d'environnements connexes voire complètement différents.



**Claude Bodeau**

Associé  
claude.bodeau@kurtsalmon.com

**Gilbert David**

Associé  
gilbert.david@kurtsalmon.com

**Sandrine Berkopec**

Senior Consultant  
sandrine.berkopec@kurtsalmon.com

**Laurent Friedmann**

Senior Manager  
laurent.friedmann@kurtsalmon.com