



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du mercredi 10 avril 2013**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

Thème de la soirée :

Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
La transformation de la SNCF
Ou comment avoir un train d'avance ?

Intervenant :

Guillaume Pepy,
Président de la SNCF

Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Jean-Marie Marx**, Directeur général de l'**Apec**, **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management de **Kurt Salmon** et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Guillaume Pepy**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de l'**Apec**, pour la **quatrième année** avec son directeur général, **Jean-Marie Marx** et de celui de **Kurt Salmon**, pour cette **cinquième année**. Le cercle Humania entre dans sa neuvième année d'expérience et d'existence.

Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet et/ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Je passe la parole à **Jean-Marie Marx, Directeur général de l'Apec** qui va nous parler de ses dernières actualités et introduire le thème de ce soir.

A vous, Jean-Marie Marx et ce, sous vos applaudissements.

Mot d'accueil de Jean-Marie Marx, Directeur général de l'Apec

Monsieur le Ministre,
Monsieur le Président,
Mon Général,
Cher Ghislain,
Mesdames et Messieurs,
Bonsoir.

Je suis ravi de vous retrouver pour ce dîner-débat au cercle Humania. Je souhaite tout d'abord saluer Claude Bodeau et notre partenaire Kurt Salmon. Je suis également très heureux d'accueillir ce soir le président de la SNCF, Guillaume Pepy, à la fois à titre professionnel puisque l'Apec rend service à la SNCF et la SNCF est un pilier important de l'Apec. Mais aussi à titre personnel, puisque j'ai eu grand plaisir de travailler avec Guillaume, il y a de cela quelques années.

Quelques mots sur l'Apec. Un point d'actualité. Hier soir, nous organisons la cérémonie de remise des trophées Egalité avec la présence du ministre des droits des femmes et je voulais saluer une entreprise présente ce soir qui est lauréate du grand trophée : c'est Areva donc, bravo Laurence. Je pense qu'on peut l'applaudir. Il y a aussi deux entreprises qui ont été primées, hier soir, que sont Sanofi et Veolia.

Quelques éléments sur l'actualité de l'Apec. Je vais revenir sur deux enjeux que nous pouvons partager aujourd'hui. Le premier est la situation du marché de l'emploi et sans doute l'urgence et la nécessité de travailler la transparence du marché du travail, du marché de l'emploi. C'est un point important pour faciliter les fichiers du marché du travail. C'est un objectif de l'Apec.

Nous devons augmenter les parts de marché de l'emploi cadre, on est à 42 % concernant l'Apec. On peut progresser vers les 50 %.

L'autre objectif important est la démarche Egalité que nous mettons en place ainsi que la transparence pour les interlocuteurs et pour les entreprises de la réalité des marchés en ce qui concerne le cadre qui est à la recherche d'un emploi. En somme, des garanties en termes de conformité juridique, c'est des garanties ou des engagements sur l'accès à des emplois d'encadrement de cadres, et c'est aussi des éléments plus précis sur des compétences recherchées et sur les sujets de rémunération. Vous verrez petit à petit des évolutions de notre site apec.fr à partir de cet été.

Le deuxième sujet que je souhaitais aborder est l'enjeu autour du sujet de l'évolution du marché du travail pour les cadres et pour les entreprises. J'avais eu l'occasion, il y a quelques semaines de préciser ici que le marché de l'emploi cadre se porte plutôt pas trop mal. Je le confirme. On a les résultats de l'enquête conjoncturelle du premier trimestre. Je lisais ce matin les Echos, on a une situation avec une certaine stabilité du recrutement chez Pôle Emploi alors que pour les cadres, on était sur du moins 5% sur 2013. En terme de recrutement, j'insiste sur les deux bouts de la chaîne et il y a de quoi être inquiet, pour les jeunes diplômés et pour les seniors. Nous constatons des effondrements des intentions de recrutement. Nous remarquons moins 5 % sur le recrutement des cadres, -15/-20 % sur les jeunes sans expérience, -50% sur les seniors, c'est du jamais vu.

Je pense qu'il y a encore des lignes à bouger et il est sur que les recruteurs et je vous parle aussi en tant que DRH, concentrent leur attention de recrutement sur des jeunes qui ont 2-3 ans d'expérience, qui sortent déjà d'une première expérience professionnelle et qui en ont 10 ou 15 ans au maximum. Ce sont des intentions, cela ne vaut pas dire que ce sera la réalité. Au final, c'est une tendance importante qui se renforce un petit peu et c'est la raison pour laquelle l'Apec, en tant qu'organisme paritaire, déploie actuellement une offre de service inter génération, gestion des âges, je pense aux accords seniors et aux contrats de génération bien évidemment, en développant des services.

Nous avons eu une certaine écoute car au cours du premier trimestre, nous avons organisé une quarantaine de manifestations avec mille entreprises qui y ont participé. Il y a un réel intérêt au-delà des difficultés à ce type de question aujourd'hui.

Si vous souhaitez en savoir plus, n'hésitez pas à questionner nos collaborateurs qui sont Bertrand Hébert, mon adjoint et les autres collaborateurs. Voilà pour mon propos introductif.

Merci de votre attention et bonne soirée à tous.

Mot d'accueil de Claude Bodeau, Associé en charge de la practice RH & management de Kurt Salmon

Bonsoir à tous,

Je suis ravi de pouvoir vous accueillir ce soir au nom de Kurt Salmon et de l'ensemble des collaborateurs présents dans cette salle.

Ce soir, je vais vous parler d'un partenariat que nous avons noué avec Michel Ghetti et son entreprise qui s'appelle France Industrie Emploi et qui nous permet aujourd'hui de rentrer de plein pied dans quelque chose que nous faisons mais qui n'était pas connu sur l'axe redéploiement. Historiquement, Kurt Salmon accompagnait les entreprises dans leur transformation et on travaillait sur la partie ingénierie sociale, les PSE ... On a rencontré Michel Ghetti, président de France Industrie Emploi qui travaillait beaucoup avec ses équipes sur les sujets du type suivant : la revitalisation et sur la prévention des entreprises et nous nous sommes dit il y a un an, qu'il y avait certainement quelque chose à faire ensemble en apportant le savoir faire de Kurt Salmon sur les grands métiers.

Nous avons voulu prendre la problématique bien en amont. A travers les 650 consultants de Kurt Salmon employés en France, nous avons voulu aller vers les entreprises pour leur apporter des solutions pour préparer en amont ce type d'évolution ou de restructuration d'entreprise. Toutes les entreprises, qui sont ici, auront dans les 5 ans à faire des mutations, c'est-à-dire des rachats, des transferts, partir à l'étranger, y investir, cela se passe et se prévoit. Il faut y réfléchir en amont, faire de bons accords GPEC. Ayons un dialogue social ouvert avec nos organisations syndicales sur la stratégie pour penser à long terme et les accompagner sur des réflexions. Travailler sur de vrais accords GPEC, travailler sur la formation pour que l'employé chinois, demain, ne soit plus un fléau mais soit pensé bien en amont.

Nous avons un tas de solutions possibles si on se prépare en amont. Avec les équipes de Michel Ghetti et les nôtres, on a vraiment cette volonté de travailler en amont avec vous pour réfléchir sur ces problématiques là.

Puis, deuxième volet, on souhaite accompagner les entreprises quand on doit passer par des PSE, quand on doit faire des restructurations, quand on doit s'occuper d'outplacement, de mobilité extérieure. Très clairement, nous voulons devenir dans le paysage, un acteur différent des acteurs traditionnels pour apporter de la nouveauté, du métier et de la qualité sur l'ensemble de ces métiers. Ce regroupement ou cet adossement avec les équipes de Michel Ghetti a été fait et les

premiers dossiers ont été pris. On apporte cette double compétence, à la fois cette compétence sur la restructuration, sur l'accompagnement, sur l'ingénierie sociale, de mobilité interne ou externe. Ce partenariat a fait l'objet d'un papier dans la presse, il y a un mois. Quelques uns en ont eu la primeur lors d'entretiens faits en bilatéral. D'ailleurs, vous avez dans le dossier qui vous a été remis par les juniors un document sur ce partenariat.

Voilà comment nous pouvons vous accompagner dans les évolutions de restructuration d'entreprise. Sur ce, je vais vous souhaiter un excellent dîner et surtout une très belle conférence grâce à Guillaume Pepy.

Intervention de **Guillaume Pepy**, Président de la SNCF

Monsieur le Ministre,
Monsieur le Président,
Mon Général,
Mesdames et Messieurs,

Honnêtement, je ne sais pas comment ont fait les 44 autres intervenants mais parler après vousÀ priori on peut dire café, dessert, addition et puis après on va dans la pièce d'à coté car honnêtement tout est dit ! (Rires).

C'est un peu difficile de rebondir. A priori, j'avais préparé un beau truc mais je l'ai totalement flingué (Rires). Cela va être de l'improvisation totale. Je me suis dit que la seule façon de s'en sortir bien maintenant c'est d'apparaître comme le dépressif de service, je vais donc essayer de vous démontrer que tout cela est compliqué, qu'on n'est pas sur de s'en sortir.

La SNCF est vraiment l'entreprise, un peu comme La Poste, qui a le privilège d'être l'entreprise de toutes les idées reçues. 100 % des gens, surtout quand ils ne sont pas clients, ont une idée très très très précise de ce qui ne marche pas et de ce qu'il faudrait faire. C'est donc l'entreprise des grèves, du déficit, des retards, de la bureaucratie... bref voila la « map » ! Une fois qu'on part de cette base, la réalité de l'entreprise, est quelque chose qui est difficile à communiquer. Si on fait, en deux minutes, le portrait de l'entreprise, si la SNCF était dans le CAC 40, elle ne l'est pas, elle serait dans les vingt premières. Le chiffre d'affaires est de 34 milliards d'euros, 250 000 personnes dirigées d'une main de fer par un membre du cercle Humania qui

fait sa première soirée, ce soir, avec François Nogué (applaudissements). 250 000 personnes et trois métiers. Le principal métier n'est pas du tout le TGV, mais c'est celui d'une douzaine de milliards d'euros, c'est le métier des bus, des tramways, des métros, de tous les transports de la vie quotidienne. En France, en Europe et dans le monde, en gros, c'est dix millions de voyageurs qui sont transportés chaque jour dont quatre millions en France. La première ligne de la SNCF est le RER B, la deuxième ligne est le RER D et ces lignes là, chacune d'entre elles, compte plus de voyageurs en une journée que les TGV ! Le RER A qu'on partage avec la RATP, c'est 1 100 000 personnes par jour, cela fait parti des trois lignes les plus fréquentées du monde. Le RER B, c'est 900 000 et le TGV c'est 300 000 ! Le RER B, c'est donc trois fois le trafic total de tous les TGV chaque jour. Cela remet en perspective où sont les clients et où sont les problèmes. Cela est notre premier métier, celui de la proximité.

Le deuxième métier n'est pas celui de la grande vitesse, c'est celui de la logistique avec neuf milliards d'euros. Sur ces neuf milliards, il y a un milliard de ferroviaire et huit milliards de camions, de bateaux et tous les autres moyens de transport. Pour vous donner deux exemples de clients, il y a IBM qui fait un milliard d'euros, dont nous sommes le fournisseur avec 0 % de trains et donc 100 % d'autres moyens de transport. On transporte les « serveurs » dans le monde entier. Le deuxième client qui fait un milliard d'euros est l'industrie automobile. Cette dernière fait tous les modes de transport et ne s'intéresse pas uniquement au train. C'est un métier mondial dont on est quatrième. Les trois premiers sont allemands. On les connaît tous : DHL, Deutsche Bann, Kuehne Nagel. La SNCF est quatrième.

Enfin, on arrive au TGV qui est seulement notre troisième métier alors que c'est celui qui spontanément serait cité par tout le monde. C'est un marché de niche. C'est quelque chose qui a un avenir dans un nombre limité de pays. A l'avenir, la question compliquée est le modèle économique car cela coûte tellement cher à se construire qu'on n'est pas sûr que le programme va se poursuivre de la même façon.

Les deux derniers métiers, je vais quand même vous en dire quelques mots. Il y a le métier de réseau, entretenir un réseau qui fait 35 000 km de voies en France avec de l'ingénierie derrière. Le dernier métier qui est le plus petit métier, ce sont les gares mais c'est le plus marrant. C'est un joyau qui se révèle. On est encore très loin de ces gares qui peuvent à l'avenir être de nouveaux centres villes, des lieux de tous les transports, des lieux de vie ou de ville. Tout cela laisse beaucoup d'espoir.

Je vous ai donc décrit ce qu'est le groupe et la difficulté qu'on a, est que l'image est totalement décalée par rapport à cette réalité. On est vu comme un morceau de France, personne ne nous voit comme un groupe français avec une ambition internationale.

Dans les enjeux, je vais vous en présenter deux. Le premier est de ce dire qu'est ce que le train en France ? C'est de transporter des gens de gare en gare. Si on veut faire plus de gens dans les trains, il faut passer du gare en gare au porte à porte. On n'arrivera jamais à convaincre les gens d'aller à la gare pour prendre des trains puis de nouveau prendre des voitures. Non, cela n'a pas de sens. Il faut devenir une entreprise qui est capable d'aller de porte à porte. Je prends un vélo électrique, je lui trouve une place au tramway, je le paye avec mon smart phone, si il y a des retards, je suis prévenu, ensuite je prends un train, un parking, une voiture de location ...tout cela se fait via un smart phone de façon continue et je vais évidemment facturer ce que j'ai consommé, c'est la vision de l'avenir.

Au fond, c'était le monopole du train en France, c'était, et demain c'est une entreprise totalement concurrentielle de service de mobilité, une entreprise industrielle car c'est du lourd, cent milliards d'euros d'actifs, c'est soixante milliards sur les rails, quarante sur les trains. C'est quand même très capitalistique. Voilà le premier sujet.

Le deuxième sujet est la compétitivité et la performance. C'est une bagarre continue pour faire en sorte que cette entreprise qui est le produit de l'histoire soit capable de faire la productivité des organisations, du capital, du travail, qui sont des standards attendus par nos clients. Ces derniers souhaitent plus de service public pour moins cher dans le monde entier. Notre problème n'est pas un problème stratégique car tout le monde dit souhaiter plus de service public et ce, dans tous les pays du monde car le transport public est le seul moyen pour combattre l'asphyxie. Mais le problème est que ce service public est trop cher. Trop d'argent public, 70 % contre 30 % d'argent des clients. Voilà donc les deux enjeux.

Je vais terminer pour laisser place au débat à quelques sujets humains qui nous soucient. D'abord les pertes de repère dans notre personnel, il est vrai que quand une entreprise comme la notre change aussi vite, toutes les enquêtes internes sont calamiteuses. Le niveau d'anxiété est gigantesque. Les gens se disent « ok j'ai un statut » mais que veut dire un statut d'une entreprise dont on ne sait pas où elle va. Exemple : moi qui suis conducteur de train à Montauban, je n'en ai strictement rien à faire que la SNCF soit n°1 mondial du tramway et qu'on ait gagné un marché de trois tramways en Inde ou en Australie. Je m'en fous complètement. Mon sujet est clairement quels seront mes repères demain. Avec François Nogué et quelques autres, on a essayé de traiter ce sujet là. Notre réponse, aujourd'hui, est de dire que tout le monde doit être assis sur un tabouret. Avec ses trois pieds qui sont une forme de garantie du contrat d'entreprise avec chacun des salariés, c'est une pleine et entière reconnaissance du métier. Le métier n'est ni ringard ni dépassé, il reste un fondamental. La région est mon cadre géographique, certes élargi, qui est un repère.

Et le troisième point est pour quel type de clients, je travaille ? Pour des entreprises, pour des collectivités, pour des voyageurs ? Il me semble qu'avec ce tabouret, nous avons réussi à peu près à éviter qu'une partie des 250 000 personnes de l'entreprise ne parte en vrille et que l'entreprise soit totalement déstabilisée par les pertes de repère.

Les deux autres choses dont on a bénéficié, c'est une vraie croyance dans les collectifs de travail. On les a acceptés même si cela peut paraître ringard. Quand un salarié décroche ou que les gens commencent à se sentir mal, le collectif de travail et les chefs d'équipe qui vont avec, sont quand même les seuls repères des gens.

En gros, la confiance dans la boîte, c'est mon chef à 90 % et le chef de la SNCF à 10 %. Cela relativise les choses. La proximité oui, mais dès que c'est plus loin de moi, ces gens sont des mercenaires, des politiques, des gens qui racontent ce qu'ils veulent bien raconter.

Autre point sur lequel je voulais insister, concerne les problèmes qu'on rencontre dans notre collectif de travail. C'est le sujet de la transformation et au fond, au-delà du discours patronal que j'incarne, est-ce que réellement on arrive à impulser la transformation au rythme qu'on veut ? La réponse est évidemment Non !

Notre dernière analyse c'est qu'on fait, au moins dans notre entreprise, énormément de communication en interne, de pédagogie, d'explications mais on a des managers qui ne sont pas tous à l'aise au même niveau avec les processus de transformation. Ce n'est pas trop étonnant car nous-mêmes, nous ne sommes pas champion du monde. Donc, on ne voit pas pourquoi, n'étant pas champion du monde, les managers le seraient. On s'oriente vers des processus extrêmement approfondis. On a appris cela à l'école de guerre. Mais, on s'est orienté autour de l'idée que s'il y a une guerre de la compétitivité, il fallait donner aux managers, aux salariés la garantie qu'on allait les former mais pour de vrai comme l'école de guerre forme. On appelle cela une école de transformation mais il me semble que moins de « com », moins de propagande, moins de système en cascade, de stratégie, de priorités, de plans ... et plus de boîtes à outils, de leviers qui sont donnés aux managers et d'entraînement. Il faut s'entraîner au changement. Je ne vois pas pourquoi la première fois qu'on mène un projet serait un projet qui réussit tout seul.

Troisième sujet, celui qui est le plus dur. J'ai l'habitude de dire que la SNCF est l'armée plus la discipline. C'est totalement un système pyramidal dans lequel on regarde le chef, le chef du chef et puis finalement le grand chef. Louis Gallois avait un surnom dans l'entreprise que je peux partager avec vous, je ne l'ai jamais dit en public mais cela ne sortira pas de Paris, on l'appelait « Dieu »! Dieu est-il là ? Que fait Dieu ? Derrière l'affection qu'il y avait, il y avait aussi une conception particulière du pouvoir, Dieu commande tout. Le problème N°1 de cette entreprise est le

problème de la responsabilisation et non pas la conformité à des ordres ou des orientations supposés de la direction de l'entreprise. Je m'amuse toujours à écouter ce que l'entreprise raconte sur ce que le comité exécutif a décidé. L'entreprise pense qu'il y a des centaines de choses qui sont décidées par le comité exécutif. Notre formule est de répondre que les décisions du comité exécutif sont une bonne base de discussion, pas plus. Autrement dit, il faut absolument qu'on arrive à ce que les managers se sentent réellement autorisés à prendre des initiatives, des responsabilités et les renaissent.

Pour prendre un exemple récent, tout le monde a entendu parler d'une initiative d'un manager, qui doit être mon N-5, qui un jour a dit : « je n'ai pas mille wagons fret et j'en ai paumé 120 ! » (Rires) Comme j'ai paumé 120 wagons, je vais faire un petit concours interne : « Wanted », comme dans Lucky Luke, paumé 120 wagons qui les a vu ? Ceux qui auront remarqué un wagon perdu, on leur donnera quelque chose. Le ministre des transports m'a appelé dans les dix minutes pour me demander ce que c'était ces conneries (Rires). Je pense que cela a fait le vingt heures de France 2 et que les rieurs n'ont pas été de notre côté, sur le thème, ils sont tellement bêtes qu'ils ont paumé 120 wagons. Usuellement, quand cela se passe ainsi, le président est furieux car le ministre se demande à quoi riment ces conneries, puis cela va en cascade jusqu'au N-5 qui se prendra une engueulade dont il se souviendra pour avoir pris cette initiative sans en parler à son chef. On a décidé et cela nous a coûté, qu'aucun d'entre nous ne donnerait le moindre signal à ce pauvre N-5 de quelque nature que ce soit. Si on va vers ces initiatives mêmes maladroites, nous sommes modélisant sur le fait que le discours de l'entreprise sur la responsabilisation c'est pipo. En réalité, ce qu'il faut, c'est toujours s'entourer du chef et de l'avis du chef de son chef et de toute façon le mieux est de ne rien faire, de ne pas faire une proposition et de ne pas agir. C'est le genre de problème auquel nous sommes confrontés, c'est-à-dire donner les preuves de la responsabilisation, les preuves qu'on peut faire des bêtises et que cela n'a aucune conséquence, que personne ne tirera des conséquences négatives de cette initiative malheureuse qui partait d'un bon sentiment tout en étant maladroite.

Quand je dis responsabilisation et je terminerai par cela, je dis aussi jeu collectif. Comme toutes les entreprises, on s'est organisé par entité d'affaires. On a mis en place les très gros systèmes par variables, on a des discussions à perte de vue sur les critères de rémunération, celle au mérite, au résultat, mais le résultat est qu'on est dans un système d'égoïstes, d'entités qu'on a provoqué mais qui a des excès. En gros, les managers, ils sont 15 000 sur 250 000 personnes, ils mesurent leur performance aux bornes de l'entité. Point. D'ailleurs, c'est cela qu'ils ont entendu de la part des dirigeants. Maintenant, il va falloir qu'on arrive à faire passer le message que les bornes des entités ne sont pas les bornes de l'ensemble, que les comportements d'égoïste des entités d'affaires, les comportements de business unit qui consistent à prendre des euros aux autres mais non à créer de la valeur, ces

comportements là ne sont pas les comportements privilégiés. Mais, ces comportements sont devenus tellement forts, comportement de mon compte, de mes résultats, de mes objectifs et derrière ma récompense, ma reconnaissance y compris dans les systèmes de carrière que maintenant il va falloir essayer de mettre de l'eau dans le vin, essayer de faire comprendre que les enjeux sont aux bornes du grand tout.

Voilà deux-trois problèmes que je voulais vous signaler comme étant des problèmes assez difficiles à résoudre et auxquels on est confronté.

Je vous remercie de m'avoir écouté et suis prêt maintenant à répondre à vos questions.

Merci de votre attention. (applaudissements)

QUESTIONS / REPONSES

Ghislain Missonnier : Quel plaisir d'avoir parmi nous, ce soir, **Francis Mer**, Vice Vice-président du Conseil d'administration de **SAFRAN**, ancien Ministre de l'Économie et des Finances & membre du Conseil d'administration de L F B qui se voit attribuer la première question.

Bonsoir, cher président. Début janvier, il y a eu un accord qui doit être transcrit législativement. J'ai découvert, avec ma curiosité au-delà de tout ce que j'ai lu et de tout ce que j'ai entendu, un élément qui ne fait l'objet d'aucun commentaire comme quoi nous sommes d'accord pour organiser un dialogue social sur les perspectives à trois ans de l'entreprise à partir de l'évolution des deux années précédentes et de l'année en cours. A travers ce dialogue social, cela permettrait au comité d'entreprise, c'est-à-dire le personnel à travers ces représentants, d'émettre des questions critiques, alternatives ...sur le projet de projection stratégique de l'entreprise à trois ans et obligeant la direction, après avoir pris ses décisions, de répondre de manière argumentée à toutes les propositions émises lors du comité d'entreprise. Je pense qu'il y a là le début d'une révolution culturelle en France. Les médias et les politiques en sont inconscients. J'aimerais être sûr que les patrons d'entreprise dont celui de la SNCF l'ont saisi car y compris pour la SNCF, il y a là un moyen fantastique pour que le président-directeur général n'ai pas un train de retard et essayer de gagner un train d'avance. Merci de votre commentaire.

Olivier Jaskulké, responsable de la mobilité & recrutement chez **ORANGE**

Ma question est extrêmement simple. Vous avez parlé de la complexité des métiers de la SNCF, de son évolution mais la question qu'on se pose est la suivante : comment s'est passée la migration culturelle qu'a connu la SNCF ?

François Viaud, directeur des ressources humaines groupe du groupe **TOTAL**

Bonsoir, vous avez évoqué le collectif de travail, dans cette réflexion, quel est le rôle des agents sociaux que vous avez mis en œuvre ? Cela semble un peu avant-gardiste. Quel a été leur rôle en termes de régulation sociale ?

Général Frédéric Servera, directeur des ressources humaines de l'**Armée de Terre**

Vous avez fait beaucoup de rapprochement avec le monde militaire. Vous avez beaucoup parlé de subsidiarité, de volonté de subsidiarité, c'est un problème qu'on connaît bien dans le monde militaire car on a besoin de subsidiarité en temps de paix mais surtout en temps de guerre pour pouvoir mener des opérations qui réussissent comme c'est le cas aujourd'hui. Nous avons accompagné cette subsidiarité dans l'armée de terre - cela doit être le cas dans les autres armées - de deux façons différentes, d'abord par une action de formation extrêmement pointue. Si on veut qu'il y ait subsidiarité, qu'il y ait prise de responsabilité au bas niveau, il faut que les gens soient formés. Et puis, en complément de cette formation interne, une sorte de label autour d'une promotion interne, c'est-à-dire la récupération des meilleures expériences, expertises pour faire de la promotion au sein du monde militaire. Je prends un chiffre, 70 % des sous-officiers étaient de simples soldats et 70 % de nos officiers proviennent du monde des sous-officiers. Formation initiale importante et promotion interne sont pour nous deux gages d'une bonne subsidiarité. En somme, ma question est quel est le plan de formation au sein de la SNCF ?

Guillaume Pepy, président de la **SNCF**

Tout d'abord, peut être pour tordre le cou à ce que disait Francis Mer, oui nous avons eu des dettes. Deuxièmement, cette disposition de l'accord national interprofessionnel, je pense que dans la majorité des entreprises représentées ici, l'existence d'un vrai dialogue à l'échelle centrale entre les organisations syndicales et la direction sur le plan stratégique de l'entreprise, franchement cela existe déjà. Chez Renault, chez Accor, à La Poste, cela existe dans la plupart des très grandes entreprises. Les délégués centraux des grands groupes privés ou publics sont très généralement de très grande qualité avec lesquels on a des échanges de grande qualité. J'ajoute aussi que la discussion sur le salarié au sein du conseil d'administration m'apparaît une discussion un peu surréaliste car en ce qui nous concerne, un salarié au sein du Conseil d'administration vaut les autres administrateurs en termes de travail et de questionnement. Après, on n'est pas

d'accord sur tout mais la fonction du Conseil d'administration qui est au fond de challenger le management sur les priorités et les résultats de la société, il l'a rempli avec beaucoup d'efficacité.

Sur le changement culturel, je serais plutôt un pratiquant qu'un croyant. Je ne suis pas un théoricien. Les 2-3 choses qui contribuent au débat sont peut être d'abord de choisir les combats. Le principal qu'on mène avec François Nogué depuis 4-5 ans s'intitule la négociation doit rapporter plus que la grève. Dit comme cela, cela fait CM2 et peut faire croire à du discours « pipo » patronal. La vérité, c'est que c'est l'inverse. Quand on pousse le raisonnement, cela consiste à dire que le management doit mettre sur la table, dans la négociation, au moins autant que ce qui leur est mis si jamais il gagnerait.

Pour la tradition française, c'est l'inverse, je mets le minimum dans la négociation, si cela pousse très très fort, je mets un petit peu plus, s'il y a un préavis de grève, je ré ouvre. Si j'ai la grève, je fais en sorte qu'elle soit très rapide car ça va être mal vu de la direction générale. Ensuite c'est l'inverse. Je mets tout sur la table y compris ce que je n'avais pas prévu de mettre, mais c'est comme au casino, si on ne croit pas et qu'on rentre dans la grève, à ce moment là on repart à zéro. A ce moment là, les organisations syndicales ont forcément le choix, soit elles ramassent ce qu'il y a sur la table dans les négociations à condition que les managers aient fait leur boulot, soit elles prennent le pari que le rapport de force va imposer encore une meilleure sortie mais ils prennent un risque car c'est quitte ou double, soit ça marche, soit c'est zéro.

Ce changement culturel qui consiste à dire que la négociation rapporte plus que la grève. Depuis 2-3 ans c'est ce qu'il y a chez nous. Cela conforte la paix et le dialogue social local. Les esprits évoluent.

La deuxième chose qui m'a beaucoup frappé, c'est dans la façon dont nous les patrons, nous avons des questions très sémantiques de valeur. Je me rappelle avoir appris une formule assez simple grâce à Louis Gallois. La question était quelle est la différence entre un client et un usager ? Un client est un usager qui a le choix. Tous les patrons répétaient qu'un client est un usager qui a le choix et tout le monde avait compris que quand on était syndicaliste, on disait usager et quand on était patron, on disait client. Sauf que la majorité du personnel, que cela vous plaise ou non, dit usager et que le combat sémantique que menait la direction contre le terme usager en favorisant le terme client faisait jubiler le comité central d'entreprise. Ce combat sémantique est en réalité complètement contre productif. Il consisterait en réalité pour les patrons à cliver une majorité du personnel en disant clients là ou le personnel pour mille et mille raisons historiques ou personnelles disait usager. Il ne faut pas se satisfaire de nos petits plaisirs, du mot client et de critiquer le mot usager. Je pense que c'est anecdotique mais le jour où les patrons se sont mis à parler de service public, à le revendiquer, cela ne s'est pas très bien passé car les

organisations syndicales ont considérées que les patrons ne jouaient plus le jeu car ils sont censés parlés de cash disponible et non des services publics. Ce dernier, c'est le terrain des organisations syndicales. J'arrête avec mes deux exemples mais c'est juste pour dire qu'il y a une lucidité à avoir, qu'il y a des choses que nous devons revoir sans arrêt, sur la façon dont nous abordons certains éléments.

Un dernier mot sur les réseaux sociaux. Le plus important chez nous s'appelle « SNCF au féminin », c'est un réseau social qui s'est constitué sur une double base de solidarité et de business. Solidarité car les « manageuses » ont ressenti, à un certain moment, donner l'utilité pour elles de parler de leur vécu de manageuse, de leur carrière, de leur passé, de leur façon dont elles conciliaient leurs différentes obligations, et en même temps elles anticipaient d'être un réseau de business comme les anciens de l'ESSEC ou de Centrale. Ce réseau est celui qui a le mieux marché. On a dégagé des moyens importants pour le soutenir. Aujourd'hui, c'est un des réseaux d'innovation et de développement de projet qui est le plus puissant avec cette double dimension : réseau de solidarité et réseau de business. Derrière, les deux autres réseaux qui se sont constitués, sont un réseau de « geek » car chez nous le digital est très important pour nous, et récemment ceux qui ont gagné un trophée de l'innovation ont décidé de se constituer un réseau social qui pullule énormément. Ces réseaux sociaux de business ont énormément, chez nous, poussé le management, mis en déséquilibre la boîte et nous ont obligé à réagir plus vite et à penser en prenant des risques.

Florence Cauvet, directrice des ressources humaines d' **AREVA France**

Bonsoir, sur votre façon de mener cette transformation culturelle au sein de la SNCF, j'aurai besoin de précisions. Votre changement culturel s'accompagne-t-il aussi d'une optimisation en termes d'organisation ?

Arnaud Bosom, directeur général adjoint en charge des relations humaines & organisation groupe de **TF1**

Bonsoir, tout à l'heure, dans votre exposé, vous n'avez pas abordé la question de la concurrence. On a bien compris que dans le cadre des activités de la SNCF, le transport, le train n'était pas le premier poste, le premier métier. Mais à moyen terme, la SNCF va être confrontée à la concurrence d'acteurs européens, qu'en est-il exactement de ce calendrier ? Comment envisagez-vous la stratégie de la SNCF face à cette ouverture ? En particulier sur le plan social et sur le plan industriel ? Y aura-t-il un rapprochement avec Réseau Ferré de France ? Qu'en sera-t-il de l'avenir des gares ? Il doit y avoir beaucoup de questions qui doivent animer vos comités de direction.

Yves Synold, directeur chez **KURT SALMON**

Bonsoir, un certain nombre de schéma d'organisation cible ont été évoqué récemment et l'un de ces schémas annonce la création de trois entités qui respectivement regrouperait d'une part les activités transport, d'autre part la partie RFF Infra et la troisième entité qui pourrait être une entité chapeau de ces deux entités. Qu'on aille vers ce schéma ou vers un autre, on comprend que cette réorganisation va créer des bouleversements majeurs en matière sociale et de ressources humaines. Sans forcément révéler la feuille de route de François Nogué, pourriez-vous nous faire partager les grands axes prioritaires pour réussir cette réorganisation qui constitue un axe de transformation extrêmement important ?

Claude Brunet, directeur des ressources humaines, de la qualité & des systèmes d'information de **PSA Peugeot-Citroën**

Guillaume Pepy, vous avez évoqué plusieurs challenges à travers un parcours français. Vous avez ici un challenge de développement international. Ma question est de savoir comment adaptez-vous vos équipes de management à des problématiques françaises et à des problématiques hors France ? Comment gérez-vous cela en termes de diversité, de langue française dans ces équipes ?

Guillaume Pepy, président de la **SNCF**

Je vais commencer par le plus facile qui est la question de Claude Brunet. Mal, très mal ! (Rires) Car, quand vous faites 23 % de votre chiffre d'affaires à l'international, vous êtes encore français avec une activité export. Vous n'êtes pas mondiaux basé en France. Les équipes de direction, c'est le bazar. Vous devriez avoir en théorie une proportion du comité exécutif ou de cadres dirigeants non-français. Mais comme l'origine du groupe est encore française, ce sont des équipes françaises qui font l'international. Ce n'est pas bien, sujet mal résolu, sujet de réflexion mais ce n'est pas facile car une fois ou deux, on s'est ridiculisé en faisant le comité exécutif en anglais. On en a rit avec les belges, les français et les suisses car on pense que c'est chic de faire les slides en anglais, honnêtement c'était pathétique ! (Rires) Il ne suffit pas de se dire j'ai travaillé en anglais pour se dire que j'ai franchi un pas décisif dans l'internationalisation du groupe !! Mais au moins on a bien rit !!

Quant au sujet : concurrence et réforme du système. La concurrence est un choc majeur auquel on se prépare d'années en années. En gros, il y a 50 % du marché qui est ouvert et l'autre 50 % à ouvrir. On est au milieu du gué. Ce qu'il reste à ouvrir sont les trains régionaux. Le TGV, le reste sont déjà ouverts. La préparation passe par ce qui va très bien telle que l'innovation marketing, commerciale, produit. Après idtgv, voyagesncf.com, on a lancé wigo. On essaye de mettre toujours des équipes

en disant si vous étiez notre concurrent, que feriez-vous pour qu'on accouche dans 99 % des cas de ce produit super auquel l'équipe classique n'aurait pas pensée ? Cela marche plutôt bien. Cela n'empêchera pas que les concurrents inventent encore autre chose. Mais au moins, on se sera mis en mouvement et on aura fait de l'innovation commerciale et une partie du business.

L'autre partie que nous avons faite est de faire en sorte que le jour ou les concurrents arrivent, il faut avoir fait en sorte que les conditions de concurrence soient équitables. Là, on vient à la question du personnel. On ne peut pas lui dire que l'ouverture à la concurrence est une bonne nouvelle alors que les gens savent très bien que l'entreprise à des pieds de plomb. Quand la boîte a des pieds de plomb quand les cotisations sociales sont de dix points supérieurs pour les retraites ou qu'il y a une double réglementation sociale pour le même champ, une pour les cheminots du public et une autre pour le privé. De surcroit, tout cela est pris par décret. L'Etat est schizophrène. Il a laissé la réglementation des cheminots du public inchangé par trouille mais il a en même temps mis en place une réglementation du privé qui est quinze pour cent moins couteuse. Après, on va raconter aux salariés de la boîte que la concurrence est une bonne nouvelle. Ils vont dire que leurs patrons sont des salops, qu'ils nous emmènent à l'abattoir !! Ils se disent que notre réglementation sociale nous permet de perdre des parts de marché. Ainsi, la question de l'équité des conditions de concurrence est celle qu'on doit traiter avec l'Etat, le Parlement. C'est une condition nécessaire pour être crédible sur la concurrence.

Quant à la première question, Madame, sur les effectifs. L'approche est structurée par la suppression d'effectifs. Il y avait 500 000 salariés en 1950, il y en a 150 000 aujourd'hui dans l'activité ferroviaire. Le mental est structuré par le fait que les patrons sont là pour supprimer les emplois. De facto, c'est une réalité vécue car la productivité est d'abord celle du travail. Ce que nous avons décidé, depuis quelques années, est d'assumer que la productivité du travail est assez facile à faire, que les suppressions de poste sont faites assez facilement. Le ministre Francis Mer doit s'en rappeler car on avait parlé de ses questions. On avait supprimé 10 000 postes en cinq ans. On n'avait pas eu une seule manifestation ou une seule grève, donc les salariés subissent les réductions d'effectif de manière continue même si, au fond de même, ils sont en contestation. De facto, l'entreprise l'emporte toujours sur les suppressions d'effectifs. L'interrogation aussi est déplacée. Elle est sur la productivité du capital dont on s'occupe beaucoup moins par rapport à la productivité du travail. La productivité des organisations est beaucoup plus difficile. Comment faisons-nous bosser les gens ensemble, comment supprimer les redondances, les interfaces, comment je fais en sorte que la dynamique managériale soit plus efficace, comment simplifier la boîte ? ... comment ?... comment ? Cette productivité là n'est pas travaillée de la même façon que la suppression d'effectifs. On a des logiciels de calcul d'effectif qui sont capables de dire à tout moment que là, 0,3% d'effectif dans cette gare, de dire je vais supprimer le poste ou le transformer en temps partiel.

Ainsi, la productivité du travail est assez implacable en termes de réduction d'effectif. Le reste n'est pas à la hauteur. Là, il y a des éléments à changer. En plus, les salariés ont du bon sens et vont se demander à quoi cela sert-il ? On supprime les postes que notre organisation sociale va devoir en réalité prendre en charge ? Quelqu'un a-t-il fait le calcul ? Ce que gagne la SNCF par rapport à ce que cela coûte à Pôle emploi, aux Assedic et au pays ? Je dis que c'est une bonne question.

Nathalie Gateau, directeur des ressources humaines d'**Euromédia Group**

J'avais une question : comment arrivez-vous à combiner « les codes de la guerre », la discipline avec une politique de responsabilisation de vos salariés ? On a plutôt tendance à penser que cela est paradoxal.

Laurent Friedmann, Senior manager chez **KURT SALMON**

Nous avons deux questions : Avez-vous retrouvé les 120 wagons ? (Rires)
La deuxième question est issue de la conférence à laquelle j'ai assisté ce matin avec comme intervenant votre prédécesseur Louis Gallois. Il parlait de ces recommandations. Il disait qu'il serait souhaitable que les CE soient présidés par un représentant du personnel. Pensez-vous que l'application d'une telle mesure serait possible à la SNCF ? Et si oui, comment cela pourrait-il se passer ?

Hervé Dufoix, Directeur des relations humaines et du dialogue social de l'**AFPA**

Bonsoir, j'ai une question sur le choix des mots. Nous nous posons des questions sur le mot transformation ou évolution. Quelles sont les variables pour parler de transformation ?

Guillaume Pepy, président de la **SNCF**

J'ai trouvé très intéressant toutes les questions qui tournent autour de la contradiction, entre l'école de guerre et la responsabilisation mais je me suis sans doute mal exprimé. Historiquement, la sécurité qui est le principal acquis de l'entreprise, on transporte dix millions de personnes dans le monde tous les jours et il y a une intolérance collective totale au simple accident, blessé ou mort, innée du transport collectif, une intolérance totale. C'est inadmissible et tout le monde le pense dans l'entreprise. On ne peut pas mourir à un passage à niveau, mourir dans un accident de train. Ce n'est pas tolérable. La culture qui en résulte est une culture extraordinairement réglementaire, normative. L'article 1 du règlement général de

sécurité est : tout agent doit obéissance immédiate et passive aux signaux. Le reste c'est du détail. Obéissance immédiate et passive aux signaux veut dire : si le signal est en panne et même pendant 48 heures, on ne bouge pas. On s'interdit de penser qu'il pourrait s'agir d'une panne. Cela structure une culture d'entreprise. Ce qu'il faut qu'on arrive à faire est de ne pas perdre sur ce terrain qui est notre principale fierté française. Il n'y a pas eu d'accidents de train depuis des années mis à part des accidents de passage à niveau. S'il y a eu un succès français dans le TGV, c'est avec deux milliards de passagers transportés en trente ans sans un seul accident mortel. Il faut concilier et garder cela tout en redonnant aux managers de l'initiative, de la responsabilité alors même que dans un secteur particulier qui est la sécurité de la production, on leur demande l'inverse. Donc, il y a une difficulté schizophrénique : me demandez-vous d'obéir ou de prendre des initiatives ? La frontière entre la production et le reste est une frontière qui n'est pas simple pour les managers.

Deuxième commentaire sur les 120 wagons : cela a eu un tel écho que, je vous mets dans la confidence, j'ai une sœur qui m'envoie un « sms » par an pour savoir si ça va et ensuite elle m'a dit : « Salut, j'ai retrouvé un wagon fret au fond de mon jardin, « raboule » les 80 euros ». (Rires) J'ai eu le droit à un deuxième « sms » dans l'année. Je ne l'ai pas dit sur TF1, elle a dû l'entendre sur France 2. Là, c'est successfull.

Quant au Comité d'entreprise présidé par un représentant du personnel, je me demande si ce que je vais dire est politiquement correct. J'ai un doute. Il y a une confusion entre les responsabilités des uns et des autres. Je ne sens pas du tout les organisations syndicales en situation de présider le CE. Je ne sais pas, soit on décide que c'est une cogestion complètement assumée. Si, nous le proposons à la SNCF, on se ferait envoyer paître. Il ne faut pas de confusion des genres.

Sur la question de la sémantique de la transformation, c'est très intéressant car on a comme tout le monde pas mal regardé comment les salariés vivent ce mot. C'est juste l'horreur. Ce mot a une connotation profondément inquiétante, une transformation dont on ne sait absolument pas vers quoi elle tend. C'est un mot qui indique la mutation. On est donc resté sur un mot beaucoup plus tranquille qui est le mot adaptation. Ce mot veut dire qu'autour de soi, des trucs vont changer et que l'entreprise va faire face au mouvement qui lui permet d'être en phase avec son environnement, ses clients...Le mot adaptation est mieux que le mot transformation qui a un pouvoir inquiétant et inconnu.

Puis, sur entre guillemets, l'école de guerre, les 2-3 choses qu'on essaye d'apprendre aux managers, mais apprendre au sens d'entraînement, c'est en premier que le rôle fondamental du manager est de faire grandir son équipe. Malheureusement, quand cela s'applique à nous, on a un peu de mal mais c'est quand même cela le sujet. L'équipe est-elle plus mûre, plus responsable, plus autonome, est-elle capable de prendre plus d'initiative grâce à mon management ?

La deuxième chose est la question de la reproduction aux contraintes de l'adaptation. On a une grande partie du management, qui ayant peur de cette adaptation et ne s'en sentant pas forcément capable, est plutôt dans une force de reproduction.

La troisième chose est le jeu collectif. Nous sommes extraordinairement attentifs à ce qui s'est produit dans beaucoup d'entreprises sur les risques psycho-sociaux. On n'est pas passé au travers ni en plein dedans, mais quelque part entre les deux. On constate que c'est quand même d'une violence considérable. La capacité qu'on a à maintenir une forme de sérénité dans l'entreprise, une forme de solidarité à éviter les chocs brutaux, au fond à gérer cette énorme transition sans que des salariés ne pètent les plombs, c'est une attention de tous les instants. C'est quelque chose à laquelle les managers sont extraordinairement bien formés et c'est un point sur lequel on essaye de ne pas transiger.

Philippe Bourassin, Directeur des ressources humaines de l'**Institut Gustave Roussy - IGR**

Bonsoir Monsieur Pepy. La SNCF a vécu très longtemps comme une très grande famille, avec une idée très précise de ce qu'est la promotion sociale. On pouvait entrer apprenti et terminer ingénieur chef de dépôt voire mieux encore. Demain, ces carrières seront-elles encore possibles ? Ce formidable engouement pour votre entreprise qui révélait de nombreuses vocations dès le plus jeune âge avec des enfants jouant avec leurs trains a-t-il encore un avenir ? Et s'il y a encore un avenir, cela sera-t-il un levier ou la SNCF doit-elle favoriser comme d'autres entreprises le font, la rotation des effectifs ?

Dominique Balanche, Directeur des ressources humaines Clients Habitat & Professionnels de **GDF Suez Energie France**

Une question toute simple, vous parliez de la répartition du chiffre d'affaires de votre entreprise et notamment des 23 % réalisés à l'international. Combien de temps le nom SNCF restera-t-il présent dans l'entreprise ? Y a-t-il une étude sur votre marque et est-il prévu de la changer ?

Yannick Pelletier, Directeur des ressources humaines France de **MORY DUCROS**

Bonsoir, vous le disiez, la SNCF c'est le transport de porte à porte de passagers et de fret. Ma question porte sur la SNCF et le fret. C'est une chose que la politique d'environnement pourrait redévelopper en France. On sait pourtant qu'il existe des freins au redéveloppement de cette activité. Du moins, c'est comme cela qu'on le

perçoit dans la presse. Qu'avez-vous envie de faire pour re-développer le fret ferroviaire ?

Guillaume Pepy, président de la SNCF

Le témoignage que je peux faire est Oui. Il faut que la promotion sociale reste un « driver » extrêmement important dans la motivation des gens. On embauche 20 % de gens qui n'ont pas de bac. Il y a des patrons de ligne qui ont commencé comme apprenti. Et évidemment, ces patrons de ligne sont de très très loin les meilleurs. Car ils ont une capacité managériale, s'ils sont sortis du lot, c'est pour cela. Donc Oui, bien sur. Mais, après on laisse aussi de la place à des compétences externes qui arrivent directement pour prendre des postes managériaux. Finalement, motiver c'est le mixe entre promotion sociale interne réellement possible et pas anecdotique, et en même temps un apport de compétences sans lesquelles l'entreprise n'arrivera pas à s'adapter. Le point qui est positif, c'est qu'on fait parti dans toutes les enquêtes des entreprises sur lesquelles la fidélité et l'engagement sont les plus élevés. On est aujourd'hui à 93 % des gens qui sont très satisfaits ou satisfaits de travailler à la SNCF. Cela veut dire que lorsqu'on a vraiment besoin des gens, ils sont là car cela leur appartient et non pas pour satisfaire l'actionnaire ou le grand patron. Il y a quelques contreparties à la contrainte de la famille, ce sont des contreparties politiques.

Juste une anecdote qui nous avait beaucoup frappé. Il y a quinze ans, quand on avait lancé le site internet, toutes les enquêtes ont montré que la force d'une marque historique est qu'il y a un capital de confiance qui s'est sédimentée depuis des générations. Ainsi, quand vous payez un billet de train via internet, vous filez votre numéro de carte bleue ou vos coordonnées bancaires avec confiance. La SNCF comme d'autres anciennes entreprises La Poste, Renault ont ce capital confiance. C'est sur que si on avait des bornes de paiement, cela exploserait au journal de TF1 ou de France 2. Ils ont confiance et ils n'ont pas à faire attention à la sécurité informatique. Ainsi, on a choisi la marque et donc voyagesncf.com. La confiance a été le socle de ce site.

Sur la question du transport ferroviaire de marchandise, on est dix huit entreprises en France à faire du transport ferroviaire de marchandises. On est ouvert à la concurrence et personne ne gagne de l'argent. Les plus efficaces sont à zéro, les moins chanceux, c'est-à-dire ceux qui ont des contraintes particulières perdent de l'argent et c'est notre cas. Nous n'avons pas de règles sociales uniformes. Si on veut que cela change un jour, il faudrait que le discours politique, très puissant sur la mobilité durable, s'accompagne d'actions, d'investissements, d'un vrai débat comme celui qui a eu lieu en Suisse, en Autriche, dans d'autres pays. Pour l'instant en France, on est en pleine schizophrénie, on veut plus de transport écologique, plus de

fluvial, de maritime, de ferroviaire mais on veut que des espadrilles soient à un euro chez Leclerc produites avec le code du travail et transportées écologiquement. Cela ne marche pas. A un moment ou à un autre, il faudrait que cette contradiction soit résolue et assumée et qu'on prenne une direction ou une autre. L'Italie, par exemple, assume le fait que le transport en Italie est un transport à 95 % par la route pour garantir des prix bas au consommateur. L'Autriche, c'est l'inverse, 38 % des marchandises sont transportés par le rail et le débat national est arrivé à cette conclusion en Autriche.

Ghislain Missonnier

La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort.

Ce soir, le DRH choisi est une DRH d'un grand groupe informatique mais pas n'importe laquelle puis que c'est **GFI Informatique** avec **Nicole Laïk**, directeur des ressources humaines Groupe

Alors, Guillaume Pepy qu'elle la question que vous n'avez jamais osé poser à une DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de soutenir. Merci de votre question que vous allez énoncer ce soir à Nicole Laïk.

En entendant votre nom et le nom de votre entreprise, j'ai envie de vous poser la question suivante : comment gérez-vous le sujet des délocalisations dans un métier de système d'information au moment où on nous explique que celui qui n'a pas les emplois en France est un mauvais citoyen et en même temps où on nous dit qu'il faudrait que les entreprises françaises se projettent dans la compétition internationale ? En matière de système d'information, je n'ai pas très bien compris.

Nicole Laïk, Directeur des ressources humaines Groupe de **GFI Informatique**

En effet, c'est un sujet d'actualité dans nos métiers des sociétés de service en informatique car on a beaucoup d'offshore, de centres de services de développement en dehors de la France, dans des pays comme le Maroc ou la Roumanie. Aujourd'hui, on a pris le parti de travailler pour le développement de nos clients essentiellement en France, notamment en région car on a de grands centres de service, et ce soir, justement mon président est à Lille pour une promotion d'embauches de jeunes en apprentissage en partenariat, je crois, avec l'Apec pour promouvoir l'apprentissage dans des centres de service français. On a en donc quelques un au Maroc mais aujourd'hui on les développe tous en France. Je pense

que nos clients et c'est cela qui est intéressant sont plus en demande de développement en France qu'à l'étranger.

Guillaume Pepy, président de la **SNCF**

Merci beaucoup, j'ai eu un très grand plaisir de partager cette soirée avec vous. Merci de votre attention et de vos nombreuses questions pertinentes.

Ghislain Missonnier

Un grand merci à notre grand témoin, Guillaume Pepy, pour son intervention de ce soir autour du thème : La transformation de la SNCF ou comment avoir un train d'avance ? (Applaudissements)et à Nicole Laïk qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements (Applaudissements)

J'aimerai à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont l'Apec avec Jean-Marie Marx et Claude Bodeau pour Kurt Salmon grâce à qui le débat a eu lieu ce soir. J'aimerai vous y associer en les applaudissant. (Applaudissements)

Dernière information : Nous recevrons le 28 mai, **Christian Saint-Etienne, Professeur au CNAM & Economiste.**

Vous avez pu remarquer le talent de pédagogue associé à ses convictions d'entrepreneur de Guillaume Pepy. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour le remercier. (Applaudissements)

Merci à tous de votre participation active. Bon retour.
Merci de votre concours au Cercle Humania.

Bonsoir à toutes & à tous et au 28 mai 2013.

Compte rendu du débat :

*Aymar Missonnier
Cercle Humania*