

## Pepy: la deuxième fin d'un monde

On peut considérer que la réforme ferroviaire de 2018 a donné le signal de la fin d'un monde, d'une SNCF dans laquelle «*les liens et les solidarités comptaient davantage que les chiffres et les slogans*» ([lire Mobizoom 73](#)). En réaffirmant officiellement, hier dans un texte adressé aux cheminots et publié en tribune par notre confrère *Les Echos*, qu'il ne briguerait pas un troisième mandat, Guillaume Pepy parachève le travail – une sorte d'acte II de cette fin d'un monde, un totem de la grande évolution. Trente ans après sa première arrivée, onze ans après sa première nomination comme président.

*«J'ai dit à l'avance mon intention de quitter l'entreprise pour que les choses soient claires et que la transition puisse s'organiser de façon professionnelle et sereine, explique-t-il. C'est aux pouvoirs publics de décider, et je m'interdis de spéculer sur ce sujet. Ils auront le choix entre des personnalités extérieures à l'entreprise et des talents internes, et j'en suis très heureux.»*

Le quadrille des prétendants est désormais en place. Un tel scénario va logiquement provoquer une réaction du type: on sait ce qu'on perd, on ne sait pas ce qu'on trouve. Stressant, passionnant, inquiétant?

...

### ENQUETE

## SNCF Réseau, l'entre-deux

*Le gestionnaire d'infrastructures ne s'était pas soumis à l'enquête SNCF Ampli – The Great Place to Work, dont Mobilettre a rendu compte il y a deux semaines ([lire Mobizoom 73](#)), mais il a poursuivi en 2018 l'évaluation, dite Allure, des relations au travail. Désormais 100% numérique, elle permet des comparaisons par rapport à 2016 et 2017. Mobilettre se l'est procurée.*

**L**es statistiques issues de cette enquête Allure à laquelle 50% des salariés de SNCF

Réseau ont répondu révèlent globalement **un engagement bien meilleur que dans le reste du groupe**: 59%, avec de fortes disparités selon les établissements. Mais si 73% des salariés sont fiers de travailler pour SNCF Réseau, seulement 35% sont confiants dans leur avenir au sein de SNCF – l'effet aussi du grand nombre de contractuels dans l'entreprise?

Les réformes passent mal ou pas du tout chez une majorité d'agents

Ce pessimisme est patent: 50% des répondants pensent que la situation générale de leur établissement/direction va plutôt se dégrader (44% en 2017), **32% que le rythme du changement est trop rapide (contre 26%)**. Cette évolution est à l'image de ce qui semble se passer dans le groupe: les réformes passent mal chez une majorité d'agents de SNCF Réseau, ou plus précisément elles passent bien en haut de la hiérarchie et de moins en moins bien à mesure que l'on descend dans les strates. Par réforme, on entend aussi bien la réforme législative de 2018 que Nouvel'R, le projet d'entreprise, dont le taux de diffusion reste étonnamment bas: **46% n'en connaissent pas les orientations stratégiques...**

Conséquence, **l'indicateur QVT de qualité de vie au travail recule à 66** (contre 69 en 2017), la perception des relations de management et de collaboration souffrent: «*Je me sens écouté par ma ligne hiérarchique*», 64%, «*les différentes équipes et services collaborent bien ensemble*», 51%. A comparer au taux d'adhésion aux phrases: «*Je suis satisfait du contenu de mon travail*», 78%, «*mes conditions de travail sont satisfaisantes*», 67%. La force des métiers limite-t-elle la montée de l'inquiétude face à l'avenir?

Cette période «entre-deux» doit déboucher sur davantage d'explications et de pédagogie

Logiquement, cette période «entre-deux», entre les bouleversements décidés et l'appropriation des changements par les salariés, doit déboucher sur davantage d'explications et de pédagogie vers le bas – l'enjeu du «cascading» selon les termes de l'enquête, pour ne pas parler de ruissellement. Le fait que le niveau managérial le plus élevé (Codir et DET) soit pleinement engagé, est-il **une promesse de pouvoir «embarquer» demain les niveaux intermédiaires puis l'ensemble des salariés?** Oui pour les auteurs de l'enquête; probablement, mais à terme, à notre humble avis, tellement le changement de paradigme est fort et ambitieux, en faveur de plus de transversalité et de partage.

Les gestionnaires d'infrastructures se sont longtemps construits sur des logiques métiers et corporatistes, il n'est pas si simple désormais de concevoir et partager autrement, avec d'autres, ses projets ou ses process. **Le défi managérial est énorme**, il est d'ailleurs assez comparable à celui auquel est confrontée la RATP, et tout particulièrement au sein de son GI et de son ingénierie. La transformation des entreprises est un travail de longue haleine.

---

## Livres: floraison de printemps

*Écriture l'hiver, lecture au printemps? Après les souvenirs d'Alain Vidalies ([lire Mobitelex 247 bis](#)), trois bouquins relatifs aux entreprises et à la mobilité viennent de sortir en ce début mars. Voici ce qu'on peut en dire.*

### **Descente aux enfers. Vie et mort de la SNCF**

Marie-Christine Tabet et Christophe Dubois, *Ed. Fayard*, 282 p., 21€90.



Encore un livre sur la SNCF? Encore un SNCF bashing? Oui et non. Certes, on trouve les codes habituels des éditeurs en mal de diffusion grand public: une dramatisation excessive («Descente aux enfers»), le récit des accidents (Brétigny, Eckwersheim et Denguin) et des crises (Montparnasse), le portrait du patron Pepy. Et mis à part les chiffres inédits sur le recours massif aux services de Matthias Leridon (Tilder), sur le fond il n'y a pas de révélations qui plongerait *Mobiletreet* ses confrères dans une jalousie dépressive.

Mais le mérite des deux auteurs, journalistes à TF1 et au *Parisien Dimanche*, est ailleurs. Il est double. D'abord **un récit étayé et vivant** des épisodes marquants de ces cinq dernières années. Les rats de la guérite de Denguin, on connaissait, mais pour le lecteur grand public, c'est une réalité qui parle dans doute davantage que les antennes techno sur la vétusté du réseau. La SNCF a choisi de ne pas parler aux auteurs, mais ces derniers ont rencontré pas mal de monde, *on* et *off*, pour mieux comprendre l'évolution de la boîte au-delà des faits saillants et médiatiques. C'est donc là le deuxième mérite de l'ouvrage: avoir saisi qu'au fil du temps et des événements, **c'est une certaine entreprise qui disparaissait dans le fracas des révolutions** techniques, digitales, managériales, organisationnelles...

Ce récit-là reste largement inachevé, malgré quelques témoignages édifiants. Il faudrait plonger dans le quotidien des silos et des process, analyser la sémantique des mots du management pour mieux identifier les incompréhensions et les appréhensions (lire ci-dessus, l'enquête Allure sur SNCF Réseau et [Mobizoom 73](#)). Surtout, la fameuse transformation de la SNCF n'est essentiellement évoquée que par le nouveau contexte concurrentiel alors qu'elle mériterait d'être décortiquée. Ne serait-ce que pour que chacun se fasse une idée: la SNCF pourra-t-elle et saura-t-elle vraiment se réinventer dans les dix ans qui viennent?

## Les nouveaux industriels

Patrick Jeantet, *Ed. Débats publics*, 196 p., 18 €.



Peut-on être candidat au casting du futur groupe ferroviaire sans publier? Après Alain Picard l'année dernière sur la logistique et avant Alain Krakovitch en mai sur la *mass transit*, voilà donc Patrick Jeantet qui succombe à l'exercice, en l'occurrence un essai, aux bons soins de l'incontournable Matthias Léridon. Rachel Picard et Jean-Pierre Farandou (et d'autres) lui emboîteront-ils le pas?

Le président délégué du directoire et président de SNCF Réseau prend de la hauteur et n'évoque pas directement la SNCF: son propos, c'est de contester le déclinisme industriel, de vanter l'@-industrie et «*l'avènement d'un nouveau paradigme industriel fondé sur la convergence du monde du hard (l'industrie) et celui du soft (le digital et les services)*». Le voyage transversal qu'il propose, dans l'économie contemporaine et ses problématiques, se lit plutôt bien, certaines réflexions attestent de **la cohérence d'un industriel sincère et engagé** qui fait preuve de recul stratégique et entend résister à certaines sirènes: «*Etre agile et innovant, cela ne consiste pas à épouser toutes les modes ou à foncer tête baissée dès qu'une nouveauté se présente.*»

Faut-il quand même y déceler quelques constats à l'attention de la SNCF et des décideurs politiques? «*Dans un contexte de disruption [...], le dirigeant doit convaincre ses*

collaborateurs de ce double impératif: s'aventurer dans les marges, à la recherche de modèles nouveaux, sans dilapider l'héritage de l'entreprise», affirme Patrick Jeantet. **Si tout ça ne ressemble pas à un plaidoyer pour une nouvelle gouvernance de la complexité...**

## Piloter le véhicule autonome au service de la ville

Jean-Pierre Orfeuill et Yann Leriche. *Ed. Descartes & Cie.* 268 p., 17 €.



On a gardé le plus costaud pour la fin: **LE bouquin qu'il fallait enfin écrire sur le véhicule autonome.** Ils s'y sont mis à deux: Jean-Pierre Orfeuill, éminent ingénieur et urbaniste, grand spécialiste de la ville, et Yann Leriche, brillant ingénieur et polytechnicien, qui dirige les activités Amérique du Nord et véhicule autonome de Transdev.

Pourquoi fallait-il écrire ce livre? Parce que nécessairement, quand les voix dominantes expliquent que l'affaire est pliée et que le VA (véhicule autonome) résoudra presque tous les problèmes des villes, des déplacements, de la pollution et bien d'autres encore (comme le modèle économique des opérateurs de transport!), **il est de salubrité publique de déconstruire le rêve trop beau sous peine d'engloutir des fortunes et de provoquer d'amères désillusions.**

La thèse centrale nous semble judicieuse: **c'est le pilotage de l'arrivée du véhicule autonome dans les territoires urbains et ruraux qui déterminera sa réelle contribution aux bénéfices collectifs** (la ville, la mobilité, le bien-être social, l'accessibilité etc). Mais au-delà du concept Trust (technologie, règles, usages, systèmes et services, territoires) qui sert de cadre d'analyse aux deux auteurs, ces derniers font œuvre très utile en dressant **le tableau à notre sens le plus complet et à jour du VA** et de son environnement aujourd'hui. Entre les enthousiastes, les ratiocineurs et tous ceux, aménageurs, philosophes ou juristes qui portent des débats de sens, on a compris que l'histoire est loin d'être écrite, si l'on veut bien se donner la peine de réfléchir à la maîtrise et à l'avenir de nos biens communs.

SUISSE

## Quand la productivité ferroviaire bénéficie au client et au report modal

**N**

on, ce n'est ni un rêve, ni un coup de chaud de *Mobilette*. Cela se passe... en Suisse.

L'Office fédéral des transports (OFT) vient de proposer **une baisse des péages de 90 millions de francs suisses par an à partir de 2021.** Dans l'établissement du niveau des péages, chaque train doit en principe couvrir le coût qu'il génère (coût marginal). Comme le dernier examen des coûts marginaux montre que ceux-ci ont baissé « grâce à des gains d'efficacité et à une automatisation accrue, par exemple aux postes d'enclenchement », l'OFT propose, en bonne logique, de réduire le prix du sillon à partir de 2021. Economie estimée : 90

millions de francs qui seraient répartis en trois tiers, pour le trafic régional, pour le trafic grandes lignes et pour le trafic marchandises.

La productivité profite ainsi à l'utilisateur final et au système ferroviaire dans son ensemble

L'OFT attend des entreprises de transport qu'elles en fassent bénéficier leurs clients : voyageurs, AO ou chargeurs. En transport de voyageurs, cela pourra se traduire par de meilleures offres ou des baisses tarifaires et cela devrait renforcer la politique de transfert en ce qui concerne les marchandises. La productivité profite ainsi à l'utilisateur final et au système ferroviaire dans son ensemble. Dans un monde à la recherche d'acceptabilité sociale, il est clair que **la recherche de la productivité est plus recevable quand on voit précisément à quoi elle sert et à qui elle profite**. Les éternels grincheux vont dire que les Suisses peuvent se le permettre car leur infrastructure est en meilleur état que la nôtre. Disons qu'ils sont juste conséquents : ils ont fait voter en 2014 la mise en place d'un Fonds pour le développement du rail et maintenant qu'ils en engrangent les bénéfices, ils les rendent aux contribuables.

## Lyon-Turin : le pas en avant de l'avis de marché

**A** la suite du conseil d'administration de TELT-SA, l'avis de marché annoncé sur le projet Lyon-Turin ([lire Mobitelex 250](#)) vient d'être publié au Journal Officiel des Communautés européennes. S'il était important que les tractations avec le gouvernement italien parviennent à ce compromis, c'est bien sûr pour ne pas perdre 300 millions de financement de la Communauté européenne, mais plus encore parce que **l'on arrive véritablement dans le dur du projet**.

57,5 kilomètres en deux tubes à voie unique pour un coût estimé à 8,6 milliards d'euros

Le projet Lyon-Turin est structuré par la réalisation d'un tunnel, dit de base : 57,5 kilomètres en deux tubes à voie unique pour un coût estimé à 8,6 milliards d'euros. Aujourd'hui, un peu plus de 7 kilomètres ont été réalisés, le reste, c'est précisément l'objet de l'avis de marché qui vient d'être publié et qui concerne les « *travaux de construction du tunnel de base de la section transfrontalière Lyon-Turin depuis les attaques côté France* ». Autrement dit, le cœur du réacteur.

**L'avis de marché se décompose en trois lots** : un premier lot pour le creusement du tunnel de base à partir de l'attaque de la descenderie de Villarodin-Bourget/Modane (21,9 km environ pour chaque tube), un deuxième lot pour le creusement du tunnel de base à partir des attaques des descenderies de La Praz et de Sain-Martin-la-Porte (23,1 km environ) et enfin un troisième lot pour le creusement du tunnel à partir des attaques des portails de Villard-Clément (4 km environ). Le montant du premier lot, sur la base du linéaire en km, est estimé à 1 milliard d'euros, le deuxième à 1,3 et enfin le petit dernier à 180 millions. **A noter qu'une même entreprise ou groupement d'entreprise ne pourra remporter plus de deux lots** : un des deux principaux et le « petit ».

Il est rappelé aux candidats que la procédure peut être déclarée sans suite, à tout moment de la procédure

Comme prévu, l'avis de marché intègre la clause de « dissolvenza », chère aux Italiens : « *En application de l'article R.2185-1 du Code de la Commande Publique (ancien article 98 du décret n°2016-630), il est rappelé aux candidats que la procédure peut être déclarée sans suite, à tout moment de la procédure et jusqu'à la signature du marché, et qu'ils ne disposent d'aucun droit à la signature du marché ni au remboursement des frais découlant de la participation à la procédure. Cette faculté de renoncement à la conclusion du marché de la part de l'Entité Adjudicatrice peut survenir indifféremment pour des motifs économiques, juridiques ou techniques, ou résulter d'un choix des deux Etats.* » L'avis de marché évoque les deux Etats et non l'un des deux Etats, ce qui semble indiquer que le renoncement éventuel devrait résulter **d'une décision conjointe de la France et de l'Italie.**

Une autre des particularités de cet avis de marché réside dans les critères de sélection : le chiffre d'affaires minimal annuel exigé des candidats pour chacune des années 2015, 2016 et 2017 est de 220 millions d'euros pour le lot 1 comme pour le lot 2 et de 30 millions d'euros pour le lot 3. Ces dispositions signifient que **les marchés ne seront pas réservés aux seuls grands groupes.** Pour prendre deux exemples, le chiffre d'affaires de Bouygues Construction en 2018 était de 12,3 milliards et celui de SPIE-Batignolles de 2 milliards. Une autre concession à l'Italie pour permettre à ses entreprises de taille moyenne de se porter candidates?

---

## Déplacements: un maire fait simple et efficace

Nicolas Samsoen s'y connaît en complexité. L'actuel maire de Massy travailla en effet à la direction de la Stratégie de la SNCF puis à celle de Transdev. Mais désormais aux manettes de sa collectivité, il choisit des mots et des images simples pour porter des messages qui ringardisent les éléments de langage habituels.

De quoi s'agit-il? **D'une petite vidéo toute simple** (lien ci-dessous) qui démontre l'avantage concurrentiel du vélo en zone dense et du passage généralisé de la vitesse à 30 km/h. Monsieur le maire a successivement enfourché son vélo et conduit une voiture à 50 km/h et 30 km/h entre deux sites culturels de sa bonne ville. Résultat, c'est assez nettement plus rapide à vélo qu'en voiture, et c'est le même temps de parcours à 50 km/h qu'à 30 km/h. La morale de l'histoire? Ben il n'y en a pas: Nicolas Samsoen se contente de la démonstration *live*. Net et efficace. De la bonne communication.

## Abonnement à Mobilettre

Choisissez votre expérience de Mobilettre.  
Livré par mail, disponible en lecture sur tous les supports.

<https://www.mobilettre.com/les-bonnes-raisons-de-sabonner/paypal/>

