

Séminaire industriel 2011 de Tanger

Intervention finale du président

Mardi 20 septembre 2011

Voici venu le temps de la synthèse de notre séminaire.

Tanger, ce n'est ni le séminaire des branches, ni celui de tout le groupe. C'est celui de la famille ferroviaire de SNCF.

Tanger est la suite des rencontres *Demain SNCF* que vous avez animées. Elles ont été très fécondes. Je vous en remercie. Elles ont considérablement inspiré nos réflexions.

Après Tanger, j'attends que vous poursuiviez cette mission d'ambassadeurs pour répondre aux questions de vos équipes sur le « où va l'entreprise », trois ans après *Destination 2012*.

Trois chapitres dans cette synthèse : Que voulons-nous ? Quel contexte pour réussir ? Quelles vont être nos actions ?

*

* *

- J'avais résumé *Destination 2012* en une phrase : construire « SNCF en grand ». Un chiffre avait retenu votre attention : croître de 50%.

« SNCF en grand », c'est un impératif stratégique. Le monde des transports est déjà en pleine consolidation. Nos clients ont besoin de l'ensemble des solutions de mobilité. Il nous faut donc les maîtriser. C'est vrai pour les voyageurs, et c'est vrai pour les marchandises. Hier soir, cela sautait aux yeux sur le port de Tanger.

Pour les entreprises de transport, la taille compte. La DB l'a compris avant nous. Mais nous avons réagi. Fin 2012, avec une croissance du chiffre d'affaires de 40% par rapport à 2008, nous aurons fait l'essentiel du chemin. Déjà, nous sommes devenus le 20^{ème} groupe français, devant L'Oréal, Michelin ou Air France.

Cette croissance s'est largement appuyée sur une plus grande internationalisation de SNCF. La part européenne et internationale de notre chiffre d'affaires est ainsi passée de 15% en 2008 à 22% aujourd'hui.

- Notre ambition était aussi de nous muscler, d'être plus rentable, plus robuste. Je voulais que chacune de nos branches finance elle-même son développement et construise son avenir. Trop longtemps, nous n'avons financé notre développement qu'avec la vente de nos actifs. Cela ne pouvait pas durer !

Notre rentabilité reste encore insuffisante. Le taux de marge opérationnelle sur chiffre d'affaires atteindra 8,4% en 2011, et il nous manque encore 2 points de rentabilité. Deux raisons à cela : la crise évidemment, mais aussi la dérive d'une partie de nos charges externes, à commencer par les péages TGV et l'énergie.

- Troisième ambition de *Destination 2012* : nous émanciper, être reconnu comme une entreprise à part entière.

Nous avons obtenu de vraies victoires : les trains d'équilibre du territoire, le schéma directeur fret, et, la plus symbolique à mes yeux, la maintenance du réseau. Nous avons enfin réussi à être considérés comme une entreprise qui doit être rémunérée pour ses prestations et son savoir faire. Plus de vente à perte !

*

- Les objectifs fixés il y a 3 ans – nous développer, être plus rentables, nous émanciper – restent aujourd'hui les mêmes, en s'appuyant sur les succès déjà remportés. Pas de changement de stratégie.

Avec David Azema et Alain Picard, j'ai présenté au conseil d'administration notre plan d'affaires fondé sur une croissance de notre chiffre d'affaires de 23% d'ici 2016 et sur un accroissement de notre rentabilité. Notre marge opérationnelle passera ainsi de 8,4% à 10,3% en 2016, soit plus de 4 milliards d'euros. Dans le même temps, nous poursuivrons notre assainissement financier : la dette sera ainsi réduite de 25%. Une forte ambition dans un contexte européen où la crise est loin d'être finie !

La séquence d'hier après-midi l'a bien illustré : ce sont les activités européennes et internationales qui tireront le plus le développement du groupe, mais tous nos métiers seront en croissance.

- La maison commune SNCF que nous construisons, vous la connaissez : un groupe français d'ambition européenne et internationale, un champion industriel du transport et de la logistique. Nous construisons ce grand groupe, cet opérateur global de toutes les mobilités.

Notre force, c'est d'être à la fois des industriels, des ingénieurs, et des commerçants. Cette alliance fonde nos succès.

Nous sommes à la fois expert, exploitant et architecte de solutions de mobilités. Je reviens sur ces 3 mots. Chacun éclaire les deux autres.

Expert : pour son expertise en solutions de mobilité, SNCF est un leader mondial. Conception d'une desserte, conception d'un schéma de maintenance de matériels, d'une programmation d'une modernisation d'infrastructure...

Exploitant : Est-il utile de rappeler toutes les gammes de métiers que nous maîtrisons dans le transport de voyageurs comme dans celui de la logistique de marchandises ? Parkings, accompagnement de PMR, livraison de colis en ville, systèmes d'information sur mobiles, offres sectorielles fret... avec, à chaque fois, la caractéristique de gérer de très grands nombres comme de pratiquer un service personnalisé.

Architecte : L'originalité, c'est d'être architectes de solutions de mobilité. Nous les combinons pour rendre les mobilités fluides. Des experts et des exploitants de services de mobilité nous feront concurrence. Mais si nos clients, les Régions ou le grand public, préfèrent SNCF, c'est parce que nous leur proposons une offre combinée de solutions, sans rupture de charge, sans tracas de passage d'un mode à l'autre, un parcours sans couture. Voilà ce qui nous distingue ! Comme le fait que le train est et reste la colonne vertébrale de SNCF. Nos solutions de mobilité s'appuient sur notre compétence inégalée dans le ferroviaire.

Voilà notre stratégie. Constante. Réaffirmée. Stable. C'est la jolie formule de Bernard Emsellem, « nous ne sommes pas du côté du problème, nous sommes du côté des solutions ».

*

- Tanger l'a montré, il y a de plus en plus de preuves que, depuis trois ans, SNCF est devenu un groupe. L'opposition entre l'EPIC et les filiales, contre-productive, contre-stratégique, n'a plus de sens aujourd'hui. Nous sommes un groupe public industriel de services constitué de 5 branches, rassemblant des statuts institutionnels et sociaux différents.

Au sein de chaque branche, l'offre faite au client repose sur un maillage de plus en plus étroit entre les compétences des filiales et celles de l'EPIC. Ainsi SNCF Geodis intègre dans son offre globale les trains de Fret SNCF. Barbara nous le rappelait hier, le transporteur TGV ne sait pas fonctionner sans voyages-sncf.com.

Je veux que nous fassions beaucoup plus pour développer ces synergies, pour croiser davantage les expertises, pour mener plus de projets communs avec Michel Bleitrach, patron de Keolis, avec Pierre Verzat, patron du nouveau Systra, avec AREP...

- Le futur ne se fera pas sans notre cœur ferroviaire français. C'est la quille de notre navire. Le ferroviaire français nous donne l'assise pour nous développer dans d'autres métiers, dans d'autres pays.

Il sera notre meilleur atout, s'il est en bonne santé opérationnelle et économique, si surtout nous savons entretenir et préserver les savoir-faire de l'exploitation ferroviaire, vos savoir-faire... Le pilotage de cette mission, je l'ai confiée à Stéphanie Dommange, à l'université SNCF dont c'est la priorité.

Ce que Tanger a démontré, c'est que nous gagnons à l'export parce que nous sommes reconnus comme un des meilleurs opérateurs ferroviaires du monde, parce que le train français est l'un des plus sûrs, l'un des plus performants sur le plan industriel – c'est vrai pour le TGV comme pour le Transilien. Notre expertise et nos compétences sont respectées, sollicitées et surtout achetées, en Italie, au Maroc, en Autriche, en Australie, en Russie et partout dans le monde. Et le COMEX s'est engagé hier à répondre oui à toute demande de mobilité des DET vers l'international.

C'est donc bien votre travail de tous les jours dans le ferroviaire qui permet à la stratégie SNCF de se déployer. C'est vous qui la rendez possible.

*
* *

Les conditions de réussite

- Nous sommes à un moment historique.

Nous avons provoqué le débat. Il vient de s'ouvrir, ce sont les Assises du ferroviaire.

En déclarant dans le journal *Le Monde*, le 26 mars dernier, que, sans réforme de fond, le système ferroviaire français allait « dans le mur », j'ai donné l'alerte sur une question industrielle, nationale et stratégique.

La formule est forte. Mais ce n'est pas une formule, c'est un constat. Celui d'une insatisfaction profonde, devant la dégradation de notre système.

Crise des sillons, désorganisation des chantiers infra, cloisonnements inutiles, multiplication d'interfaces rendant le système toujours plus rigide... le fonctionnement dégradé du système pénalise toute la production ferroviaire, son efficacité et le service rendu à nos clients.

- Ma conviction profonde, étayée, c'est que le système ferroviaire de 1997 a dérapé. C'est une glissade.

1°. le désendettement de RFF n'a pas eu lieu ;

2°. le financement du système n'est pas assuré : il manque chaque année plus d'un milliard d'euros sans même prendre en compte le développement du réseau ;

3°. l'Infra a désormais deux voire trois patrons et, selon l'expression de Pierre Izard, « le détricotage de l'Infra a déjà atteint sa limite » ;

4°. le système ferroviaire est en voie d'émiettement, multipliant les désalignements d'intérêts, alors que, nous le savons mieux que d'autres, le rail exige une solide coordination des acteurs, une vision – système.

- Devant ce constat, notre entreprise ne peut rester silencieuse.

Quiconque partage ce constat sait qu'une réforme ferroviaire d'ensemble est indispensable.

*

- D'abord, une évidence : la concurrence est déjà là. Agressive et féroce, pour le fret. Inquiétante pour l'Infra, qui s'y confronte avec beaucoup d'interrogations quant à l'évolution du modèle de sécurité. Elle arrive pour les voyageurs : **Sophie Boissard accueillera le 11 décembre le premier train Veolia – Trenitalia en gare de Lyon.**

La concurrence, il faut la regarder en face lucidement. S'y préparer activement, sans attendre. A cet égard, je le redis : SNCF n'a pas peur de la concurrence. Nous acceptons la concurrence ! Nos clients, autorités organisatrices ou grand public, veulent avoir le choix, et c'est bien normal ! Ils ont raison !

Nous demandons deux choses à l'Etat.

1°. Statuer au plus vite sur le principe, le calendrier et les modalités de cette ouverture à la concurrence. Nous aurons ainsi une vision claire des échéances qui nous attendent.

2°. Garantir les conditions économiques et sociales d'une concurrence loyale et non faussée. Il faut que le cadre économique et social soit le même pour tous et que les règles de la compétition garantissent son équité.

Sur le cadre social harmonisé, je ne lâcherai jamais !

Nous savons, salariés comme organisations syndicales, que le plus grand danger, c'est la cacophonie des réglementations du travail. Le fret en a fait la démonstration. Ce combat pour un cadre commun, c'est le combat de SNCF, de ses salariés et, de mon point de vue, de nos organisations syndicales. C'est le même !

Externalisation, filialisation, sous-traitance... lorsque la question du cadre social du secteur ferroviaire n'est pas traitée, elle est contournée. La concurrence ne peut être celle du social. Chez nous, on devra donc bouger. Et, pour cela, négocier.

Je souhaite que la négociation commence sous l'égide de l'Etat au lendemain des élections de 2012. Il faudra que le cadre social harmonisé soit en place au moment où la concurrence arrivera.

- A côté de ces règles économiques et sociales, il y a aussi les règles opérationnelles. Nous demandons une définition claire des responsabilités qui prenne en considération les spécificités du système ferroviaire.

Un transport guidé, cela impose des contraintes. On ne peut pas dogmatiquement séparer sans cesse voies et mobiles. Pour nous tous ici, c'est une évidence. Il faut la faire partager.

Nos collègues Allemands ont fait un autre choix que celui de l'éclatement. Ils ont conservé leur champion national tout en s'ouvrant à la concurrence. Je le vois fonctionner tous les jours. Et c'est un beau modèle ! Les Britanniques ont fait le choix d'un système pluriel géré par l'Etat régulateur au détriment de leur champion ferroviaire qui a disparu, tant dans l'exploitation que dans l'industrie. Lequel de ces choix veut-on pour la France ? Une troisième voie est-elle possible ?

C'est tout l'enjeu des Assises.

- Avec David Azema, nous ferons cette double proposition :

- D'abord, unifier la gestion de l'infrastructure, c'est-à-dire construire un nouveau gestionnaire d'infrastructure, unique, pleinement responsable, comme cela existe partout en Europe. Unifiée entre la programmation et la réalisation des travaux, entre la maintenance du réseau et la circulation ferroviaire. Une seule et unique Infrastructure. Faut-il expliquer combien une Infrastructure éclatée est un casse-tête quotidien pour les équipes ? Si on veut réussir la rénovation du réseau, il n'est pas possible de la rendre de plus en plus compliquée, en la fractionnant davantage chaque jour...

- Seconde proposition, nous affirmons qu'un système ouvert exige de confier à un de ses acteurs le rôle de pivot du système.

Parce que le chemin de fer est un système, parce que notre pays a besoin d'un champion national, il faut qu'un acteur assure – dans la concurrence – son bon fonctionnement d'ensemble.

Jouer ce rôle pivot, c'est gérer les situations perturbées, assurer l'intégration des opérations, coordonner l'information générale des clients, veiller au maintien des compétences ou encore assurer, pour le compte de tous, les missions générales de sûreté... bref, prendre en charge, au nom de l'intérêt général et sous le contrôle du régulateur, les missions nécessaires au bon fonctionnement du système.

- SNCF aspire à ce double rôle de groupe ferroviaire pivot. Un groupe SNCF pivot qui maîtrise, avec une nouvelle Infra unifiée, la responsabilité de l'entretien du réseau et de sa gestion opérationnelle, sous le contrôle du régulateur. Voilà la finalité. Il y a plusieurs manières de faire.

Les modalités devront être discutées afin de garantir le libre-accès et l'équité de tous les opérateurs aux infrastructures. Cela va de soi. Regardons ce qui s'est passé dans l'électricité. RTE, entreprise publique filiale à 100% d'EDF, est au service de tous pour le bénéfice de chacun et sa gouvernance le fait dépendre du régulateur.

Nouvelle Infra unifiée, acteur SNCF pivot, il ne s'agit en rien d'un retour en arrière. Il n'y aura pas de retour à ce système où la SNCF était à elle seule le système. Le deuil de notre position institutionnelle d'avant 1997 est achevé.

- J'imagine déjà deux critiques face à cette proposition : l'une, qu'un pivot SNCF ne serait pas compatible avec les normes européennes, et l'autre, que ce serait un frein à la concurrence. Elles ont toutes les deux une réponse.

Aujourd'hui, les règles européennes interdisent simplement qu'un transporteur ferroviaire puisse fixer la consistance du réseau, les règles d'accès au réseau, le niveau des péages... Nous ne revendiquons pas ce rôle pour l'acteur pivot.

De même, qui peut croire que l'existence d'un tel acteur serait un obstacle à la concurrence ? L'Allemagne est à la fois le pays d'Europe où il y a le plus de concurrence et celui où le champion national est un puissant pivot ! En France, si les concurrents sont si prudents aujourd'hui, c'est davantage pour la fragilité des modèles économiques qu'à cause de la difficulté d'accès aux voies ou aux gares. Et, sur ce sujet, j'ai plaidé et je plaide pour que le régulateur soit renforcé et que chacun puisse agir sous son regard rigoureux et avisé.

- Un dernier mot sur la spécificité de l'Île-de-France, 70% de nos trafics ferroviaires de voyageurs. La réforme ferroviaire devra améliorer les transports en zone hyper dense. Comment rapprocher la gestion opérationnelle de l'infrastructure et celle de Transilien, la circulation ferroviaire de la maintenance du réseau ? Sur certaines lignes, on doit pouvoir trouver une solution, peut-être même en s'inspirant de ce que fait aujourd'hui la RATP. Face à l'importance vitale du train en Ile-de-France, dans le Grand Paris mais aussi dans d'autres régions, nous avons un devoir d'imagination pour améliorer la performance du système. C'est toute l'ambition que portent aujourd'hui Jean-Pierre Farandou et Bénédicte Tilloy.

- Le débat des Assises est lancé. Je suis optimiste sur notre capacité à faire bouger le système ferroviaire, car – et c'est un acquis appréciable – nous avons déjà largement convaincu que le statu quo est sans avenir.

Tout le monde ne sera pas d'accord avec nous sur tout. Notre position est ambitieuse, courageuse et donc risquée. J'assume. C'est ma responsabilité de défendre notre avenir. Je vous demande de faire corps et de porter avec moi cet effort d'explication.

*

Comment allons-nous convaincre ?

- D'abord et avant tout, en gagnant encore davantage la confiance de tous nos interlocuteurs et clients. En acceptant, sans aucune ambiguïté, la concurrence. Mais surtout, en « bougeant », c'est-à-dire en répondant à nos problèmes structurels et à nos handicaps internes, en trouvant en nous-mêmes de nouveaux espaces de négociation sur nos questions sociales et d'organisation. Je veux que nous en parlions avec nos organisations syndicales. Notre pacte social est fort, mais certaines de ses composantes sont aujourd'hui inadaptées... Nous devons donc à la fois le consolider et le faire évoluer.

Nous devons aussi amplifier nos efforts pour que le développement du rail soit moins coûteux. Avec Jean-Pierre Farandou, Claude Solard et Joël Le Breton, nous devons construire une SNCF plus régionalisée, plus proche des autorités organisatrices, plus décentralisée.

Au final, il y aura certainement un donnant-donnant équilibré. Il ne faut pas se raconter d'histoires : c'est l'immobilisme qui nous affaiblit. Il faut donc bouger pour que SNCF gagne, au service de nos clients et du pays, une place centrale mais nouvelle dans un paysage ferroviaire ouvert.

Je vous demande, dès demain, de partager tous ces messages avec vos équipes et de saisir comme un seul homme les occasions de les porter à l'extérieur.

*

* *

L'action

Je vous le disais : nous ne pourrions convaincre qu'en étant exemplaire. Etre exemplaire, c'est gagner la bataille de la compétitivité-client. Comment, dès demain, être préféré par tous nos clients ?

C'est intimement lié à la manière dont nous choisirons de faire notre métier.

Je fixe trois directions.

- La première, c'est l'innovation.

Les 30 ans du TGV ont été l'occasion de revivre cette formidable aventure. Sans la créativité de nos ingénieurs, nous n'aurions pas transformé la géographie française. Nous devons refonder cette passion pour l'innovation, redire l'ambition de nos ingénieurs, de nos experts, techniciens, les soutenir, les encourager.

Regardons du côté de SNCF Voyages. Le digital est aujourd'hui omniprésent. La bataille de l'accès direct aux clients a commencé. Barbara et Yves Tyrode, le patron de VSC, le martèlent, la « désintermédiation » nous menace. Elle peut aussi nous renforcer comme distributeur digital de référence. Encore faut-il choisir les bonnes stratégies, les bons partenaires, pour être à la pointe de l'innovation.

Au-delà des 1000 ingénieurs supplémentaires (dont je parlais hier), je veux systématiser les méthodes de progrès industriel continu (le lean 6 sigma), chez Alain Bulot, chez Pierre Izard et chez les transporteurs.

- La deuxième direction, c'est notre manière de travailler ensemble.

Lors des rencontres Demain SNCF, beaucoup ont critiqué le « silotage » excessif, la « tubification », l'égoïsme de branche, les postures non coopératives, l'argent Monopoly. Nous sommes tous d'accord. C'est improductif, incompréhensible et dévastateur pour nos clients comme pour les salariés. Rien n'est pire que de se tromper de concurrent !

Le rôle d'intégrateur que nous revendiquons nous devons d'abord nous l'appliquer à nous-mêmes. Si nous ne savons pas travailler ensemble, comment allons-nous convaincre qu'il faut travailler avec nous ? Apportons une preuve définitive de notre volonté de travailler ensemble autour de Jacques Damas avec le service annuel 2012 !

Je veux que nous respections sans faille des règles communes :

- D'abord, une marque unique, un puissant levier d'unité. Simplicité et bienveillance.
- Ensuite, donner la priorité à ce qui sert l'intérêt de l'entreprise comme un tout. Chacun doit fonder ses choix, ses décisions au regard de cet intérêt supérieur.
- Développer des synergies groupe avec les équipes régionales, mission que j'ai confiée à Stéphane Volant.

- Nous devons refuser une individualisation excessive des objectifs et prendre en compte des objectifs partagés, managériaux, dans la définition des parts variables. Il faut que la coopération paie davantage que les comportements égoïstes.
- Pour les nominations, le COMEX et moi-même prendront en compte les comportements coopératifs, facilitateurs et ouverts.

Ces règles, je vous les confie. Ca va froter. Mais il n'y a pas de grand groupe sans un esprit groupe. Ce n'est pas le grade qui fait l'autorité du chef, c'est l'exigence qu'il porte qui fait la légitimité du patron.

- La troisième direction, c'est la poursuite de la rénovation managériale.

Depuis trois ans, notre entreprise a beaucoup progressé.

Deux refontes industrielles lourdes, pas faciles à vivre pour les personnels, courageuses pour les managers, ont été menées au fret et dans toute la branche Infra. Ces évolutions ne se sont pas faites au détriment de la sécurité. Bravo.

Le redressement des comptes de Fret n'est pas encore gagné. Mais la voie choisie, sous l'autorité de Pierre Blayau et la conduite de Sylvie Charles, est la seule possible et la bonne. L'objectif de voir Fret à l'équilibre d'ici fin 2013 début 2014 est à notre portée. Il sera alors temps d'envisager les moyens et les conditions d'une indispensable recapitalisation, acceptable par les autorités nationales et européennes et permettant à Fret SNCF de démarrer une étape nouvelle de développement. Pierre Blayau l'a dit hier sans ambiguïté : la question n'est pas de filialiser Fret SNCF, mais d'améliorer les processus de production et de réussir l'intégration de la branche SNCF Geodis.

- Concrètement, poursuivre la rénovation managériale, c'est :

- cesser de faire bouger les organisations,
- s'engager au plus haut niveau à réduire le prescriptif,
- réduire le coût et l'ampleur des sièges,
- développer la prise d'initiative et le goût du défi collectif.

Des premiers pas, timides, ont été faits. La disparition du mécanisme des notifications d'embauche dans le monde voyageurs est un signal encourageant. Il faut continuer et aller plus loin.

- Mieux travailler ensemble, c'est continuer à faire progresser la culture du dialogue et de la négociation. Avec cette idée simple que les gains d'une négociation s'apprécient au regard des pertes induites par le conflit.

Je veux que nous construisions un dialogue social plus mature autour d'institutions représentatives du personnel mieux adaptées aux nouvelles réalités de l'entreprise. Je propose à nos organisations syndicales d'ouvrir ce chantier. Objectif : 2014.

*

Nos ambitions ne sont réalisables qu'en s'appuyant davantage sur la confiance du corps social.

- Pour réussir, la qualité de vie au travail est la première priorité.

Nous avons mis en place l'Observatoire paritaire de l'évolution des conditions de vie au travail. Nous mettons en œuvre les 11 actions engagées dans le document de référence. Dans ce domaine aussi, il ne faut pas prescrire, il faut convaincre que la qualité de vie au travail, c'est l'intérêt économique de l'entreprise comme l'exigence des salariés. Je veux que vous vous disiez que vous avez carte blanche pour agir avec conviction, parce que vous, les managers, vous êtes des acteurs clef du « bien vivre » ou du « mal vivre » au travail.

Il faut améliorer le quotidien. C'est le sens de la lettre que vous ont adressée Jacques Damas et François Nogué. Une première dans notre entreprise : une lettre budgétaire sans cadrage budgétaire ! Une lettre qui vous demande de prendre à bras le corps les difficultés quotidiennes des personnels. Ici encore, je fais le choix d'une totale confiance aux DET : je ne vous demande pas de gérer un budget « qualité de vie au travail », mais de prendre l'initiative et de faire des avancées dans ce domaine.

- L'autre priorité, c'est la confiance, votre confiance.

Plus la transformation de SNCF s'accélère, plus elle peut s'accompagner d'interrogations sur le sens de ces évolutions.

La confiance de tous, nous la gagnerons en permettant à chacun de se faire une meilleure idée de son avenir. Offrir à chacun des perspectives et la reconnaissance de ses efforts. Pour moi, la confiance, c'est la clarté des objectifs et l'exigence managériale sur les résultats qui l'accompagne.

Cette exigence de partage de notre avenir, je vous demande d'en être les porteurs au plus tôt, devant vos équipes.

Je veux que vous parliez de Tanger, avec vos mots, avec vos convictions dans votre environnement, pour dire où nous voulons collectivement aller. Nous avons encore mieux qu'une feuille de route, nous avons des convictions, une stratégie, des leviers.

Et je veux que vous agissiez pour faire avancer cette vision, avec vos marges de manœuvre, votre enthousiasme, votre engagement.

Les DET sont, plus que par le passé, des échelons – clé pour toute la direction générale de l'entreprise dans la mise en œuvre de notre stratégie.

*
* *

Pour conclure ces trois jours de travail, j'aimerais partager une anecdote qui m'est revenue en vous voyant hier travailler tous ensemble.

Le président Kennedy visitait Cap Canaveral. Devant la barrière d'entrée, il salue le garde et lui demande : « Et vous, que faites-vous ici ? »

Sans se démonter, celui-ci, sur le ton de l'évidence, lui répond : « Monsieur le Président, mon job, c'est d'envoyer le premier Américain sur la Lune ! ».

Tout est dit !

Nous devons avoir cette ambition : tout le monde à bord pour bâtir, comme un seul homme, un groupe français international, opérateur mondial de solutions de mobilités.

C'est cela une communauté de destins.

De Zurich, il y a 6 ans, nous étions revenus impressionnés par la qualité de service suisse. Cela nous a aidés à progresser.

De Tanger, nous reviendrons émus des propos de nos amis marocains. Dimanche, ils nous ont rappelé l'essentiel de notre métier, tout simplement bâtir le développement des territoires et des sociétés. Ils nous ont rendus fiers de notre entreprise. Ils nous ont rappelé notre chance de disposer d'un groupe SNCF puissant, ouvert et conquérant.

A votre tour de partager avec vos équipes l'esprit de Tanger.