

"Il faut mettre fin à la période d'incertitude" un entretien avec Didier Reynders, Président du Conseil d'administration



Avoir 28 ans et exercer la fonction de président du Conseil d'administration de la plus grande entreprise publique du pays: voilà qui n'est pas commun et bouleverse les traditions de la maison! A cette observation lancée par ceux qui s'inquiètent de son jeune âge, le nouveau président répond par boutade que cela s'arrangera ... avec le temps!

M. Reynders a des idées précises sur l'avenir de la Société et entend bien les défendre. Dans l'entretien qu'il nous a accordé, transparait un constat sur la sclérose des directions et une volonté de réforme à entreprendre par une équipe de direction soudée. Pour le président, retomber dans le jeu du "cavalier seul" ne serait pas conforme à la volonté de réforme. Enfin, il plaide pour une clarification des rapports entre l'Etat et la SNCB. "Nous devons faire prendre conscience à la direction de l'importance de tout ce travail de clarification des relations avec l'Etat" note encore le nouveau président.

ACTUEL: Le nouveau Conseil d'administration a déjà dépassé la norme minimale fixée pour les réunions. Un rythme à tenir ou une période transitoire?

— C'est plus qu'une période transitoire, c'est une période de mise en place. Le rythme officiel prévu sera d'un conseil tous les deux mois, contre un mois précédemment; l'intention étant de réunir le Comité restreint si possible toutes les semaines ou, si les dossiers ne le nécessitent pas, tous les quinze jours.

Pour ces derniers deux mois, le rythme des réunions était d'une part dû à l'absence de statuts — l'arrêté numéroté est sorti au mois d'août, mais il n'y a toujours pas d'arrêté royal délibéré en Conseil des Ministres pour les nouveaux statuts, mais aussi à l'absence de direction constituée. L'administrateur-délégué avait été nommé mais sans contrats ni attributions, et il n'y avait pas de directeur général ni de directeur général adjoint.

Ces réunions du conseil ont eu pour objet de définir les pouvoirs de l'administrateur-délégué et du Comité restreint. Nous avons aussi défini les conditions d'engagement de l'administrateur-délégué puis celles du directeur général et celles du directeur général adjoint. Tout cela a nécessité pas mal de réunions et de discussions. En même temps, nous avons traité les dossiers ordinaires: deux séances furent consacrées aux dossiers des marchés et des fournitures. Tout cela a fait que le Comité restreint s'est pratiquement réuni à son rythme de croisière — tous les vendredis matins plus une ou deux réunions supplémentaires.

ACTUEL: Le très long délai pour la réforme a plongé le personnel et les cadres dans la perplexité. Comment expliquer cette longueur?

— Personnellement, ce qui m'a déjà étonné dans les longueurs du processus, c'est tout d'abord le rapport d'audit. Je suis arrivé comme administrateur en juin 1984, à peu près au moment de la sortie du rapport d'audit. On pouvait s'attendre à de grands

mouvements dans la gestion et les personnes qui s'en occupaient. Or, depuis juin 1984, je n'ai encore jamais eu l'occasion de participer à un débat sur ce rapport d'audit au sein du Conseil d'administration. Nous avons eu droit à l'exposé du rapport et aux répliques de la direction et du consultant, mais jamais à un débat au sein des organes de gestion. Deuxième problème: le ministre des Communications a souhaité faire une réforme incluant la modification de la loi de 1926. La voie parlementaire eut nécessité un processus très long. Donc, le ministre a inclus cette modification dans les mécanismes des pouvoirs spéciaux. Mais il a fallu attendre que la loi sur les pouvoirs spéciaux soit adoptée pour pouvoir se lancer dans les mesures. Mais au-delà de cela, je crois que nous n'avons pas perdu tellement de temps depuis les décisions relatives à l'installation du Conseil d'administration: Les grosses discussions sur les arrêtés numérotés ont eu lieu au moins de juillet. Le conseil a été installé à la rentrée, les décisions ont été prises à la mi-octobre.



"A la tête de la Société, il faut installer une équipe."

Ce qui m'inquiète maintenant du point de vue du retard, c'est d'abord l'absence de statuts: cela se fait cruellement sentir et je l'ai dit plusieurs fois au ministre. D'autre part, le cadre linguistique doit encore être fixé, et nous devons prendre des mesures transitoires pour pouvoir mettre en place la direction.

ACTUEL: Quand devrait être fixé le cadre linguistique?

— A mon sens, il se pose un problème relativement simple. Si on veut procéder selon les critères fixés par le Conseil d'Etat, nous ne pourrions pas aboutir avant la fin février ou même mars pour avoir un cadre linguistique complet. Avant cela vient un premier problème: allons-nous installer la nouvelle direction complètement? Il y a pour cela des techniques qui sont d'ailleurs utilisées dans d'autres départements: on peut ainsi fixer un cadre pour les premier et deuxième degré. Il y a des avantages et des inconvénients. Avantage: ce cadre permet de mettre en place la nouvelle direction et respecte la parité linguistique. Inconvénient — et les organes de gestion doivent jouer leur rôle d'information — on peut craindre qu'une partie du personnel considère que l'on ne prend des mesures que pour la direction tout en laissant la situation bloquée pour le reste de la hiérarchie. Cela pourrait laisser croire que l'on ne trouve un statut que pour le niveau supérieur et que l'on est peu intéressé par les autres niveaux. Je ne crois pas que c'est ainsi que les choses doivent être comprises et nous avons à jouer notre rôle d'information. L'objectif pour nous est de mettre en place rapidement la nouvelle équipe en mettant fin à la période d'incertitude dans la maison.

Il faudra bien sûr un peu plus de temps pour obtenir le cadre linguistique complet mais en fixant déjà les premier et deuxième degré, cela ne changera rien aux délais de l'ensemble, bien au contraire puisque la nouvelle direction pourra s'atteler à cette question.

ACTUEL: A ce stade, quelle image avez-vous de l'entreprise?

— Comme administrateur, j'ai eu depuis deux ans l'occasion de voir le fonctionnement de la maison. La première image que j'ai, c'est celle d'une entreprise assez sclérosée, non dans son ensemble mais par direction. M'ont frappé le peu de contacts réels entre les directions et le cloisonne-

ment dans la maison. Ceci ne sera bien sûr pas une découverte pour ceux qui connaissent la SNCB!

Il y a un cloisonnement vertical mais aussi horizontal entre le travail sur le terrain — les gares et les groupes — et la direction centrale. A l'occasion de manifestations dont je me suis occupé à Liège, j'ai pu constater des blocages avec la direction centrale. Et entre directions, c'est la même chose.

La deuxième image pour un administrateur qui voit les dossiers au Conseil d'administration — dans l'ancien Conseil, les dossiers étaient complètement ficelés et le Conseil n'avait pas grand-chose à dire, en tout cas durant les deux ans où j'y ai siégé — c'est que lorsqu'il essaye d'avoir des contacts dans la maison, il se rend compte qu'il y a beaucoup de gens qui ont envie de faire quelque chose et qui ont l'impression que ce n'est pas possible, notamment en raison des blocages indiqués, mais aussi à cause de la structure de la Société et de son manque de souplesse.

Cette image-là débouche pour moi sur plusieurs volontés de réforme. Premièrement, installer à la tête de la Société une équipe et non plus des directeurs dirigeants un peu leur direction comme un département ministériel. Ensuite installer les districts, avec des pouvoirs réels pour les chefs de district et leurs différents responsables: voilà les deux orientations. Le reste est un problème d'image de marque et il y a dans le public beaucoup d'images fausses à l'égard de la Société.

ACTUEL: Un président de 28 ans: avantage ou handicap?

— Première remarque: si mon âge inquiète, il ne faut pas trop s'alarmer, cela s'arrangera avec le temps. Pour le reste, lors d'une réunion d'Eurofima, le directeur général de la SNCF a déclaré qu'il se réjouissait du rajeunissement des cadres de la SNCB et qu'il espérait que cela aurait une influence sur les réseaux voisins!

Vu les traditions dans les entreprises publiques, il est logique que l'on ait

mis mon âge en avant. Mais il faut bien situer le rôle du président du Conseil d'administration de la SNCB. J'ai certes été mis à l'avant-plan ces dernières semaines parce que j'avais à discuter les délégations de pouvoirs et d'une série de matière comme celles-là. Mais il est clair que la gestion journalière de la Société appartiendra au directeur général et à l'équipe de direction, et que la haute surveillance sera confiée à l'administrateur-délégué. Le Conseil d'administration, lui, va se réunir moins souvent mais traiter des grandes orientations, chose que nous n'avons jamais fait ces deux dernières années. Je n'ai jamais vu un dossier d'orientation du chemin de fer à cinq ou dix ans. Et le gouvernement a décidé que trois administrateurs — le président et les deux vice-présidents — siègeraient au comité restreint et seraient impliqués dans la gestion. C'est là que le rôle du président prend son importance: il doit voir quels sont les dossiers qui sont mûrs pour être débattus au conseil. Ce conseil maintient le principe de la représentation proportionnelle et de l'incorporation des mouvances patronales, syndicales et d'associations, même si l'on a changé la philosophie des textes.

En me faisant confiance, le ministre des Communications m'a donné comme rôle de présider ce type de Conseil — avec sa composition propre, ses missions d'orientation à long terme. Et là, je crois que l'on peut miser sur la jeunesse vu les orientations à long terme à prendre. Ensuite, le ministre a misé sur les compétences que l'on veut bien me reconnaître à divers endroits, et il a peut être misé sur les possibilités de consensus et de concertation que j'ai essayé de développer au sein du Conseil d'administration.

ACTUEL: Quelle sera votre politique au Comité restreint?

— J'ai plusieurs orientations. D'abord l'Etat: il faut clarifier les rapports entre l'Etat et la Société. J'ai participé aux groupes de travail en cette matière au sein du gouvernement. On dit souvent que la SNCB coûte 75 à 80 milliards à l'Etat. Première clarification: il y a là-dedans le volet des pensions. S'il

n'était pas pris en charge via la Société par l'Etat, il le serait de toute façon par l'Etat en dehors. Deuxièmement, il y a le volet de sécurité sociale: là aussi, l'Etat intervient en fonction des règles de l'INAMI. Si ce n'était pas à la SNCB, ce serait à l'INAMI! Il y a aussi les interventions de l'Etat en matière d'infrastructure: il est normal que l'Etat propriétaire entretienne son réseau ferré comme il entretient les voies navigables ou les autoroutes. Là aussi, la clarification est nécessaire.



"Il y a dans le public beaucoup d'images fausses à l'égard de la Société."

Deux autres domaines m'intéressent encore. D'abord les commandes publiques. On fait jouer à la SNCB un rôle important et il faudra ici aussi distinguer quelle est la part de la politique gouvernementale en matière de commandes publiques et la part nécessitée par les besoins propres de la SNCB.

Enfin, la question des tarifs. La SNCB devra pouvoir décrire à prix coûtant, le service qu'elle peut rendre. Si l'Etat souhaite — pour des raisons tout-à-fait valables — que 75 % des clients voyagent à 50 % du tarif, il devra en assurer les conséquences sur le plan financier. Donc l'Etat devra prendre en charge les coûts supplémentaires occasionnés par sa politique sociale ou économique.

Au Comité restreint, le rôle du président et des deux vice-présidents sera essentiel en la matière; nous devons

faire prendre conscience à la direction de l'importance de tout ce travail de clarification des relations avec l'Etat. Cette idée de clarification est d'ailleurs contenue dans les programmes quinquennaux et j'espère que nous pourrions discuter rapidement de ces programmes. Il faudra encore un an pour pouvoir élaborer un programme quinquennal réel, sérieux et fondé sur une répartition claire des compétences.

ACTUEL: Comment allez-vous vous y prendre en matière d'assainissement de la situation financière?

— En matière financière, il faut insuffler une mentalité nouvelle à la SNCB. On ne peut reprocher grand-chose à l'actuelle direction financière; ses responsables ont œuvré avec tout le dévouement et la compétence qu'on leur connaît, mais ils l'ont fait en étant un peu seuls au sein de la Société, avec des traditions propres à la maison. Je crois qu'il va falloir se lancer à la recherche de compétences nouvelles et spécifiques pour une gestion financière aussi importante que celle de la Société. Je vois aussi comment l'on gère EUROFIMA et les techniques financières deviennent d'une complexité financière épouvantable! Donc, il faudra confier la gestion financière à des personnes compétentes dans les nouvelles techniques de gestion et l'administrateur-délégué devra s'occuper assez directement de ce volet important.

Deuxième élément: les techniques financières elles-mêmes. Quelles techniques utiliser? Nous avons déjà pris une décision: l'administrateur-délégué et le directeur général pourront agir sur le marché à terme en devises. Cela peut paraître neuf à la SNCB, mais il faut savoir que nous avons énormément d'emprunts en devises étrangères qui vont venir à échéance ou à une échéance de remboursement anticipé. Jusqu'à présent, on attendait le moment de l'échéance pour se lancer dans une nouvelle opération. Maintenant, ils pourront acquérir des devises à terme pour couvrir les pertes de change qui interviendraient entre la décision d'acquisition à terme et le remboursement. Avec prudence

bien sûr, mais avec le but d'essayer de couvrir les pertes de change. Dans les mois à venir, nous serons amenés à utiliser d'autres techniques financières qui permettent de mieux gérer la dette et d'éviter les pertes de change. Il faut essayer de convertir nos emprunts dans des emprunts moins coûteux et progressivement aussi recapitaliser, ce qui a été déjà entamé depuis deux à trois ans.

ACTUEL: La réforme de structure va limiter les possibilités de promotion des cadres. Le Conseil va-t-il se pencher sur la question?

— Il le fera de toute façon à mon initiative. J'ai été contacté pour discuter du problème du plan de carrière — c'est de cela qu'il s'agit — j'en ai déjà débattu avec les cadres de la maison lorsque j'étais administrateur. Il va être indispensable de se lancer dans un système — plan de carrière ou une autre solution, dans une formule nouvelle de promotion du travail des agents. Il est vrai que l'on va réduire les possibilités de promotion, et se posera automatiquement le problème de la motivation dans laquelle intervient l'avancement. Personnellement, je souhaite que le Comité restreint se penche sur le sujet et que nous ayons un débat au Conseil d'administration.



"Mon souci sera de faire participer les cadres tant à la gestion quotidienne qu'à la définition d'un projet. En matière financière, il faut insuffler une mentalité nouvelle à la SNCB."

L'avantage du plan de carrière, c'est qu'il définit les possibilités financières et de promotion des agents. L'inconvénient est qu'il est lié à un contrôle effectif de la rentabilité et de la performance de l'agent. Si les directeurs nommés pour six ans ont des objectifs à atteindre, les cadres devront accepter le même raisonnement pour le plan de carrière: le plan sera dépendant de la gestion, de la responsabilité que vous acceptez de prendre et de la réalisation effective de ces responsabilités.

ACTUEL: Le dossier TGV prend des allures plus politiques qu'économiques. Que devrait-il sortir de la réunion du 22 décembre prochain et la SNCB sera-t-elle responsable des investissements comme l'a recommandé le rapport d'audit?

— Tout d'abord la situation dans la Société et au sein du gouvernement, puisque les deux problèmes sont évoqués. Il y a donc une réunion internationale le 22 de ce mois. D'autre part, le gouvernement a créé un comité interministériel pour discuter spécifiquement du TGV — Je dirais que les Liégeois ne sont pas étrangers à cette décision et sont intervenus dans ce sens. Pour la SNCB, j'ai demandé au ministre des Communications un débat au Conseil d'administration, qui devrait finalement avoir lieu début 87, après la réunion du 22 décembre.

Ce que l'on peut craindre, c'est une prise en compte partielle de la Belgique qui risquerait d'être — sans plus — un pays traversé par le TGV, et dont le tracé serait défini en fonction des besoins de nos voisins hollandais ou allemands. Le dossier risque aussi d'accorder peu de considération aux réseaux eux-mêmes et l'on ne sait pas très bien comment la SNCB va s'insérer dans l'ensemble du dossier.

Mon souhait est que les discussions au gouvernement et au Parlement — si un traité doit être ratifié — prennent vraiment en considération les intérêts du pays et les intérêts régionaux. Je

J'ai déjà dit: faire un tracé qui permet de s'arrêter à la fois à Anvers et Liège correspondrait très bien à la situation belge.

Je ne vois pas pourquoi on irait défendre systématiquement un arrêt à Aix-la-Chapelle sans se préoccuper de Liège et pourquoi l'on défendrait une ligne vers les Pays-Bas sans se préoccuper d'un arrêt à Anvers! Tout cela est parfaitement réalisable et nous aurons l'occasion d'intervenir dans l'avenir sur ce sujet.

La SNCB devra pouvoir examiner concrètement comment elle pourra participer au dossier. J'ai aussi demandé à EUROFIMA de nous remettre un rapport sur les possibilités de financement via cette Société.

Mais pour la SNCB, il y a deux orientations:

1. La gestion directe de l'infrastructure et du service TGV: va-t-elle participer dans un système mixte avec le privé? Tout cela est à étudier et il ne doit pas y avoir d'a priori;
2. Le trafic, quelle sera l'influence du TGV sur le trafic intérieur?

Il y a là un débat qui n'est pas encore ouvert. Nous rejoignons la demande de prise en compte des situations régionales. Pourquoi les navetteurs ne pourraient-ils pas bénéficier du service TGV? Ce serait un apport de trafic sur le TGV qui nous autorise à jouer notre rôle dans le dossier.

ACTUEL: 1986 ne livrera pas des résultats à la hausse. Qu'allez-vous dire au Conseil d'Administration?

— Nous avons déjà dit au Conseil que 1986 a été atteint par les mouvements sociaux de mai ainsi que par l'activité économique, notamment dans les bassins sidérurgiques. De plus, les mouvements sociaux ont créé un effet de peur chez la clientèle. Que peut-on envisager pour l'avenir? Il est certain qu'il y a des chutes dans le trafic; et il faudra utiliser les ressources nouvelles tant dans les directions que dans les districts pour donner une autre image de la Société. Il y aura une campagne d'information et une discus-

sion avec l'ensemble des clients potentiels de la SNCB. L'administrateur délégué est par exemple conscient qu'il faudra rediscuter les tonnages. Mais il ne faudra pas non plus courir après la clientèle avec des transports qui plonge la société dans le rouge, comme c'est parfois le cas maintenant pour certains types de marchandises.

Il faudra surtout essayer de reconquérir des parts de marché par une image performante de la maison. L'évolution du prix des carburants a aussi provoqué des réactions étonnantes: il n'y a qu'à voir l'augmentation du trafic automobile à Bruxelles: c'est loin d'être négligeable. La nouvelle direction devra donc améliorer l'image de la Société. En suivant la Direction Générale nous sommes partis sur des hypothèses relativement optimistes pour 1987, en maintenant une tendance légère à la hausse. Mais ces perspectives ne se réaliseront pas d'elles-mêmes, et il y aura des efforts à fournir.

ACTUEL: A l'heure des grandes décisions qui vont être prises, quel message voudriez-vous adresser à nos cadres?

— Un message de mobilisation. Avec les comités de direction et de coordination, il faut que l'ensemble des cadres de la maison puisse se mobi-

liser; mais pas dans le vague. L'administrateur-délégué — probablement accompagné de moi-même dans un premier temps — aura à cœur de rencontrer les cadres pour définir les lignes d'orientation de sa politique. Nous aurons à nous mobiliser dans deux directions:

1. La gestion quotidienne des secteurs. Nous avons déjà parlé d'une politique commerciale plus agressive;
2. La gestion d'ensemble de la maison: si nous devons clarifier les relations avec l'Etat et définir un programme quinquennal, cela signifie que les cadres devront pouvoir participer à une réflexion sur l'avenir du chemin de fer: savoir quelle est la part de marché que nous pouvons représenter demain, savoir la démarche à entreprendre pour atteindre cette part la plus large possible. Une discussion interne devra donc avoir lieu. Et mon souci sera de faire participer les cadres tant à la gestion au quotidien qu'à la définition d'un projet. C'est je crois, l'intention de l'administrateur-délégué également. J'ai déjà rencontré beaucoup de cadres qui ont envie de participer: à l'administrateur-délégué et à moi-même, il appartiendra de faire en sorte que cette participation ait lieu également et qu'il y ait un pacte réel entre les dirigeants et les cadres de l'entreprise. ■

Didier REYNDERS

28 ans.

Marié, deux garçons de 4 et 2 ans.

- Licencié en Droit à l'Université de Liège.
- Assistant du Professeur François PERIN
- Avocat puis Directeur Général au Ministère de la Région Wallonne.
- Actuellement Chef de cabinet-adjoint du vice-premier ministre J. Gol.
- Administrateur de la SNCB depuis le 19 juin 1984 et de la Société Européenne pour le financement du matériel ferroviaire "EUROFIMA" depuis le 4 juin 1985.
- Président du Conseil d'Administration de la SNCB.