

REORGANISATION ET FUTUR DE LA SNCB

*Exposé résumé de ir K. VINCK, Administrateur délégué,
à l'occasion de l'assemblée générale de l'URPIC, le 17 juin 2004*

Sur un sujet très actuel, cet exposé a été donné, non par un fonctionnaire frileux, mais par un chef d'entreprise qui a déjà sorti du rouge nombre de sociétés privées. Nous n'avons pas reçu un texte écrit. Ir K. VINCK est un orateur né qui n'a pas besoin d'un support écrit pour convaincre ses auditeurs. Il a bien voulu quand même nous prêter les slides qui jalonnaient son exposé. C'est sur cette base que le présent résumé a été rédigé.

1. Le plan MOVE ou l'assainissement de la situation financière

1.1. Généralités

Ir K. VINCK traite en premier lieu du plan MOVE. Il expose dans quelle situation financière difficile la SNCB se trouve embarquée et quelles en sont les causes : pour toutes sortes de raisons, dont le respect des normes d'entrée dans l'euro, le gouvernement précédent a dû financer les nombreux investissements, surtout pour la grande vitesse, d'une manière alternative. La SNCB en a supporté la charge, mais doit maintenant prendre des mesures pour pouvoir la maîtriser.

C'est pourquoi un accord a été conclu avec l'État pour qu'il reprenne la dette du passé à concurrence de 80 %. En contrepartie, la SNCB doit fournir des efforts. Elle doit rechercher d'urgence à augmenter ses recettes et à réduire ses coûts de façon qu'à terme, les 20 % restants puissent être épongés et que chaque année, le résultat financier soit positif. C'est d'autant plus urgent que le futur de la SNCB ainsi que celui des sociétés ferroviaires voisines est conditionné par les directives européennes. La Commission Européenne veut d'urgence améliorer la rentabilité des sociétés ferroviaires de façon à accroître leur part de marché et contribuer au décongestionnement des autoroutes. C'est surtout entre la Belgique et les Pays-Bas qui disposent de deux des plus grands ports du monde que le trafic routier est le plus souvent embouteillé.

Pour atteindre ces buts, la Commission Européenne veut une libéralisation, pas une privati-

sation, des chemins de fer. Sur ce marché ouvert, les secteurs "fret" et "voyageurs internationaux" doivent désormais être autosuffisants. B-Cargo doit donc se battre pour faire face à la concurrence. Plus tard, le marché intérieur en voyageurs sera également ouvert. C'est dans cet esprit que le plan MOVE a été élaboré.

1.2. Lignes de force du plan MOVE

En trafic voyageurs, le rail doit jouer un plus grand rôle dans la mobilité des habitants. Cela implique un service des trains performant, de bonne qualité auquel on peut se fier (les trains sont à l'heure et les correspondances sont assurées) et qui puisse être financé par la communauté, c.-à-d. qui soit en équilibre budgétaire.

En voyageurs intérieur, le rail doit assurer son rôle de service public en offrant un transport de qualité avec des places en suffisance et des trains propres.

En voyageurs international et en transport à longue distance, il faut mettre au point un réseau européen de trains rapides qui incite le voyageur à laisser son auto au garage.

En trafic de fret, les chemins de fer doivent, si nécessaire en association avec d'autres modes de transport, fluvial et aérien, reprendre une bonne part à la route pour soulager les voies de communication surchargées. Cela signifie, outre la qualité (livrer la marchandise à temps et en bon état) et un prix concurrentiel, la recherche d'une situation financière saine. Il convient à cet égard, d'avoir une productivité maximale pour attirer les clients dans un marché très convoité, sans faire de pertes.

1.3. La mise en place du plan MOVE

Elle comprend 2 phases :

- d'abord une amélioration de la rentabilité ;
- ensuite, à partir de 2006, après évaluation des résultats de la 1^e phase, poursuite de l'assainissement financier de l'entreprise.

1^e phase : augmentation de la rentabilité de l'entreprise par la réduction de personnel. La SNCB supporte une lourde dette. Les intérêts des emprunts faits dans le passé pour couvrir les pertes continuent à courir. Cela a pour conséquence que, malgré les efforts faits pour augmenter les recettes, les coûts leur sont encore supérieurs. Ce cash-flow négatif d'un milliard d'euros par an n'est pas à supporter entièrement. De ce milliard, 80 % sont à charge de l'État et seulement 20 % à charge de la SNCB. C'est néanmoins un montant important d'environ 200 millions d'euros par an, ce qui correspond approximativement au coût de 4000 agents.

2^e phase : Évaluation et mesures complémentaires d'assainissement

La 1^e étape comprend donc une diminution progressive des charges, les coûts de personnel en constituant la plus grande part.

Après la réduction de personnel et l'évaluation des résultats obtenus, il conviendra d'augmenter la rentabilité du personnel restant par toutes sortes de mesures opérationnelles et de ramener les pertes à zéro. C'est ainsi que des mesures seront prises pour que les clients reçoivent les meilleures informations et que le personnel de certains services reste plus longtemps disponible. L'administrateur délégué a regretté que certains services ne soient plus ouverts après 16 h alors que dans le monde industriel et en particulier dans celui du transport, des questions urgentes arrivent jusqu'à 18 h et plus. Si on veut être concurrentiel, il faut répondre à ces questions dans les plus brefs délais. Cela implique plus de flexibilité dans les horaires de travail. Pour y contribuer, la nouvelle structure de B-Cargo comporte un COC "Cargo Operation Center" qui pourra répondre au client après les heures de bureau.

Conclusion

Le plan MOVE doit endiguer les pertes actuelles grâce à :

- un meilleur service à la clientèle qui amènera de nouveaux clients et une augmentation des recettes ;
- un plan d'accompagnement social permettra le départ anticipé d'un certain nombre d'agents ;
- des améliorations opérationnelles amenant une augmentation de la rentabilité.

II. Nouvelles structures

II.1. Respect des directives européennes

Dans la 2^e partie de son exposé, ir K. VINCK a abordé la question des nouvelles structures de la SNCB. La restructuration n'est pas uniquement destinée à donner un coup de fouet aux entités opérationnelles pour les rendre rentables mais aussi pour se conformer aux directives européennes.

Les directives elles-mêmes ne disent pas comment, concrètement dans le détail, il faut restructurer. Elles ne donnent que les grandes lignes d'une libéralisation. Il y a donc eu plusieurs modèles en Europe :

- le modèle français, où RFF est une entité restreinte qui sous-traite en retour la majeure partie de ses activités à la SNCF ;
- le modèle anglais, néerlandais, finlandais, espagnol et italien où il y a une séparation totale entre le gestionnaire de l'infrastructure et les opérateurs ferroviaires ;
- le modèle allemand où un holding coiffe le gestionnaire d'infrastructure DB-Netz.

Ces différents modèles sont encore l'objet de discussions pour savoir s'ils sont conformes à la lettre et à l'esprit des directives.

II.2. Le choix belge

Les organisations syndicales avaient présenté quelques exigences importantes en ce qui concerne le statut du personnel. L'unicité de

l'entreprise et du statut du personnel étaient un must absolu. Après de longues négociations avec le gouvernement et les syndicats, la SNCB a opté pour un modèle très proche du modèle allemand.

La société comprendra un holding et 2 sociétés anonymes de droit public : Infrabel et la SNCB comme opérateur. Tout le personnel dépend du holding et une Commission Paritaire unique est maintenue. Cela devrait garantir l'unicité de l'entreprise.

A côté de cela, vient encore un fonds pour l'infrastructure ferroviaire (FIF) qui doit pourvoir au financement des nouveaux investissements. Il dépendra entièrement des autorités fédérales et sera alimenté par elles. L'État fédéral reste le propriétaire des chemins de fer étant donné qu'il en est l'actionnaire le plus important.

II.3. Organisation des nouvelles entreprises

Chaque société anonyme aura les organes suivants :

- un conseil d'administration ;
- un administrateur délégué ;
- un comité de direction.

Pour le groupe, il y aura un comité stratégique et une seule Commission Paritaire. La transition sera assurée par un comité de pilotage qui mettra en place la nouvelle structure et supervisera l'exécution du plan MOVE.

III. Quels seront les changements ?

Actuellement, la Société est structurée en plusieurs Directions Générales et comprend également des services généraux. A partir du 1er janvier 2005, la structure sera la suivante :

- le holding comprendra une partie des directions actuelles Human Resources, Finances et Patrimoine, une direction Coordination et quelques services généraux dont ICT ;
- la SNCB (exploitant) comprendra les directions actuelles Voyageurs, New Cargo, Trains

et Matériel ainsi que quelques services généraux (comptabilité, gestion du personnel, etc.) ;

- Infrabel comprendra à peu près Réseau et Infrastructure ainsi que quelques services généraux (comptabilité, personnel, etc.).

Du point de vue comptable, les changements seront notables. Les sociétés devront établir des bilans distincts avec leurs actifs et leurs passifs. Entre ces sociétés, ainsi qu'avec le FIF, les flux financiers seront réguliers.

IV. Les grands défis à relever par la SNCB à partir du 1er janvier 2005

Le passage aux nouvelles structures va entraîner pas mal de changements pour le personnel. Certains changeront de direction. De nouvelles règles seront appliquées pour améliorer le produit et en augmenter la qualité. Ir K. VINCK a confirmé que personne ne serait licencié et que les départs se feraient entièrement sur base volontaire ou naturelle. Il aura besoin de la collaboration totale du personnel pour atteindre les objectifs fixés.

Une fois ces nouvelles structures en place, la Société sera en mesure de s'attaquer aux défis futurs :

- assainir la situation financière de la SNCB ;
- préparer la SNCB à affronter un marché concurrentiel tant en voyageurs qu'en marchandises.

Ir K. VINCK a dit beaucoup de bien des chemins de fer. Il a admiré le haut degré de compétence tant des cadres supérieurs ou des ingénieurs civils que des ouvriers. Plus il en apprend sur la SNCB, plus le personnel monte dans son estime. Il a déjà restructuré plus d'une société dans sa vie, mais toutes dans un secteur bien particulier, Bekaert dans l'acier, Umicore dans les métaux non ferreux. Mais ici la Société touche à tous les secteurs. La technologie employée est également très variée : du simple triage des wagons à la technologie la plus complexe en matière de traitement de l'information et de sécurité du trafic.

Les nouvelles sociétés devront évidemment apprendre à investir en fonction des ressources disponibles. La mise en œuvre de technologies de pointe ou la réalisation de certains projets seront postposées faute de moyens. Cela ne veut pas dire que les études seront interrompues. Il est tout à fait convaincu que, dès que la situation financière sera assainie, il y aura de l'argent pour de nouvelles technologies qui pourront améliorer le produit et augmenter la rentabilité de l'entreprise.

Par ailleurs, il pense aussi que le client, s'il veut un produit de qualité, doit aussi vouloir en payer le prix, de sa propre poche ou avec l'aide de l'État pour le trafic intérieur. Tout vouloir mettre à charge du contribuable n'est, pour un dirigeant d'entreprise, pas tolérable.

V. Apport d'une nouvelle culture

Chaque entreprise a sa propre culture. C'est un aspect dont les agents doivent être fiers. Il a constaté que ce n'était pas toujours le cas actuellement. Certains dénigrent la SNCB et trop souvent celle-ci est déconsidérée par ses propres agents devant des tiers. Sans doute cela est-il lié au fait que c'est une société d'État et il sait que, dans le passé, tout ne s'est pas toujours parfaitement déroulé, mais maintenant que la société a une nouvelle structure et un futur, il est temps de changer.

Cette image négative vient parfois de ce que les agents qui constatent des lacunes ne peuvent pas s'adresser à leurs chefs pour y remédier et déchargent ainsi leurs frustrations. Une telle conduite ne fait aucun bien à la Société. Il est convaincu que tout peut changer et croit fermement que le chemin de fer a des atouts majeurs en tant que société de transport et peut avoir un bel avenir. C'est pourquoi il faut travailler la culture d'entreprise.

Premier volet de la nouvelle culture : prendre des décisions et récompenser les initiatives.

Il y aura à agir sur les salaires et les rémunérations. Les décisions doivent être prises en fonction des risques et du résultat. Diriger une entreprise sans prendre certains risques est im-

possible. Pas avec la sécurité, bien entendu. Le risque tient surtout dans la prise de décisions d'entreprise et dans l'effort à faire pour obtenir les résultats escomptés.

Les cadres supérieurs seront dans l'avenir rémunérés en fonction de leur capacité à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés et du risque qu'ils ont couru. Cela fera la différence avec le passé : on peut se cacher derrière les règlements. Il n'y a alors pas de décision, mais pas de progrès non plus. Ne rien faire, c'est ne pas progresser et, dans les affaires, quand on ne progresse pas, on recule.

Deuxième volet de la nouvelle culture

Ir K. VINCK reprend ici quelques-uns de ses exemples favoris de son expérience de dirigeant d'entreprise et il donne un bon conseil aux ingénieurs civils responsables de petites comme de grosses entités :

- une approche professionnelle : un fonctionnaire supérieur se préoccupe de son entreprise. Cela lui fait mal de voir que certains hauts fonctionnaires ne viennent au travail que pour pointer et sont plus occupés à leurs vacances qu'à leurs activités professionnelles. Le dirigeant doit aussi connaître son métier de dirigeant. Il est convaincu du professionnalisme de la plupart des ingénieurs civils, mais il faut aussi apprendre à connaître ses clients. Son expérience lui a appris qu'il y a 3 sortes de clients :

- les clients qui sont contents et qui le disent. Il n'y a pas de risque immédiat qu'ils s'adressent à la concurrence ;

- les clients qui ne sont pas contents et qui n'hésitent pas à le dire. Leurs plaintes doivent être instruites et leurs problèmes résolus, sinon ils iront voir ailleurs.

- les clients qui ne disent rien. Ce sont ceux qu'il faut avoir à l'œil. On peut croire que ce sont de bons et fidèles clients, mais ils sont peut-être déjà en train de négocier avec un autre fournisseur.

Formation continuée

Si on veut progresser et faire face à la concurrence, il faut en permanence parfaire sa formation. Il y attache une grande importance et se propose d'œuvrer à l'amélioration de la formation du personnel. Il soutiendra toujours les formations utiles.

- une motivation du personnel : un chef de division, qu'il soit ingénieur civil ou fonctionnaire, doit être un modèle pour son personnel. Il doit en faire une équipe, les encadrer et les entraîner comme au football pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

- communication : la motivation ne vient pas sans communication et cette communication doit aller dans les 2 sens. Un bon dirigeant doit avoir 3 sortes d'oreilles : une pour écouter, une pour entendre ce qui n'est pas dit et une pour entendre ce qui aurait dû être dit. Il convient donc que le dirigeant sorte de temps en temps de sa tour d'ivoire et qu'il ait des contacts sur le terrain avec son personnel et qu'il puisse vraiment écouter leurs problèmes. Boire un café ensemble peut quelquefois être instructif car certains problèmes font alors surface spontanément.

- "fun" : tant le dirigeant que l'ouvrier passent environ 1/3 de leur temps au travail. Certes chacun pour y gagner sa croûte, mais tant qu'à faire, essayer de ne pas passer 8 heures contre son goût. Cela détériore le travail. C'est donc la tâche du dirigeant de veiller à ce qu'il y ait une bonne atmosphère. Cela rend le travail plus agréable. Le travailleur doit aussi voir le résultat de son effort. Il en retire de la satisfaction et son zèle en est renforcé.

VI. Conclusion de l'orateur

Au cours de ma carrière, j'ai travaillé dans plusieurs entreprises. La SNCB ne m'était pas totalement inconnue, mais au fur et à mesure que j'ai appris à mieux la connaître, elle m'est apparue comme une des plus captivantes et des plus variées que j'ai connues. La SNCB dispose d'un personnel excellent avec une connaissance technique très pointue. La SNCB a de l'avenir et ce serait vraiment dommage de la voir aller à vau-l'eau. Si nous tirons tous ensemble sur la corde, nous pourrions arriver à quelque chose de bien. ■

Transcription : ir H. RYCKEBOSCH