

CLUB ENTREPRISES 35

# Louis Gallois, Président de la Sncf

*"Nous ne résoudrons le déficit de dialogue social que par un management intermédiaire plus performant"*



**Dirigeant d'une entreprise publique emblématique, Louis Gallois a abordé de nombreux aspects de la gestion de la Sncf. Il a insisté sur le rôle essentiel du management intermédiaire dans l'évolution culturelle du groupe employant 172.000 personnes.**

**V**otre présence est symbolique. Dirigeant d'une entreprise publique aux conflits sociaux légendaires, vous incarnez la nécessaire transformation des établissements nationalisés". Le président de l'UE 35, Patrick Caré, introduisait ainsi la soirée du Club Entreprises 35 du 9 septembre dernier. Louis Gallois, président de la Sncf, y prenait la parole devant 300 chefs d'entreprises.

A la tête de "l'un des grands postes de la République", il dirige une entreprise réalisant 15 Md€ de chiffre d'affaires et totalisant plus de 700 filiales. A son activité de transport, elle ajoute "la gestion de la circulation des trains, la maintenance et l'ingénierie du réseau" pour le compte

de Réseau Ferré de France. Elle entretient avec l'Etat des relations "riches et complexes, tous les ministères estimant avoir le droit de s'y intéresser" et vit sous le "procès constant" d'un coût trop élevé. L'Etat "pense" réduction des coûts, "omet" les problèmes sociaux et "nous ne devons pas arrêter certaines lignes déficitaires au nom du service ! Nos homologues historiques sont tous restés publics, sauf le chemin de fer anglais. Cela prouve le manque de rentabilité du secteur. Sinon, il aurait été privatisé dans les pays sans idéologie".

L'effet des 35 heures "a été considérable sur l'équilibre financier" d'une entreprise employant 230.000 agents, dont 58.000 dans ses filiales.

Sur 20.000 cadres, 85 % "sont issus de l'exécution, avec une excellente formation technique mais une culture managériale et économique faible". Ils subissent une forte pression, "surtout qu'ils viennent de la base".

Le management de l'encadrement intermédiaire "est un volet très difficile. Nous

avons pris des mesures pour le responsabiliser", en particulier avec la création d'un institut formant au management et à l'économie. La grève du printemps "a eu un effet positif, montrant que les cadres prenaient leurs responsabilités. La Sncf n'aurait pu y faire face s'ils n'avaient pas été aussi courageux".

L'entreprise consacre un temps énorme au dialogue social. "Mais il est d'une redoutable inefficacité par rapport au temps passé. Nous tentons de le rendre plus opérant, avec des résultats très moyens. Nous ne résoudrons ce problème que si nous solutionnons celui du management. Il améliorera alors le partage de l'espace social entre les hiérarchies, les agents et les syndicats".

"La concurrence est un puissant levier". La Sncf vit une mutation culturelle en termes de relations de clientèle. "Le client qui n'est pas content a raison : il paie. Aujourd'hui, plus personne ne conteste cette affirmation" et la compétition ferroviaire européenne accroîtra la pression.

"Déjà, nous avons la meilleure performance "voyageur" d'Europe grâce à un très bon outil marketing et la liberté de notre politique tarifaire". Le fret subit d'une part la concurrence économique du camion et, d'autre part, celle technique des voyageurs "par un réseau saturé".



"La SNCF n'a pas de difficulté d'embauche. Elle aura recruté 5 000 agents en 2003 parmi 150 000 candidatures" explique Louis Gallois, ici aux côtés de Jacques Delanoë, animateur de la soirée et Pdg de l'agence EuroRscg et Cie.

Suite p.6

Suite de la p. 5

L'encombrement routier, la pression écologiste et le souci de sécurité accentuent pourtant la demande.

*"Mais la Sncf améliorera la qualité du service rendu en maîtrisant sa production et en diminuant le coût du fret par des gains de productivité. En outre, les grèves sont un obstacle majeur" à son développement. Son trafic paie encore les contre-coups de celles du printemps et il n'évoluera "que si le problème social est traité".*

Le président tord le cou à des idées reçues. En fin de carrière, un conducteur perçoit 13.100 € à 14.400 € de salaire, mais "pas de prime de charbon". Une part importante des primes "n'est pas prise en compte" dans le calcul de sa retraite, d'où une "très forte chute de revenus". Et Louis Gallois dénonce le mail "calomnieux qui a porté atteinte à l'honneur de la Sncf et des cheminots". L'avenir des régimes spéciaux de retraites ? "Je ne sais pas lire dans le marc de café". Avec 320.000 retraités et 172.000 cotisants, le régime connaît un fort déficit démographique "pris en

*charge par la solidarité nationale". Les agents peuvent partir à la retraite à 50 ou 55 ans selon les catégories, leur pension se calculant sur les 6 derniers mois de salaire. Le financement en "est assuré par une surcharge patronale sans laquelle la Sncf serait structurellement bénéficiaire". Mais le contribuable n'y pourvoit pas ; "elle ne reçoit pas de subventions". Par contre, elle verse 2 Md€ par an de péage pour les infrastructures à Réseau ferré de France et un total de plus de 3 Md€ de taxe professionnelle à 14.000 communes.*

*Originaire de Montauban (82), diplômé de Hec et de l'Ena, Louis Gallois a été chef de cabinet de Jean-Pierre Chevènement, directeur général de l'Industrie, président de la Snecma et de l'Aérospatiale avant de succéder à Loïck Le Floch-Prigent à la tête de la Sncf en 1996.*

