

R A P P O R T

de la Mission de Réflexion sur les Structures  
et les Modes de Gestion de la S.N.C.F.

---

CDAT  
8002

R A P P O R T  
de la Mission de Réflexion sur les Structures  
et les Modes de Gestion de la S.N.C.F.

Table des Matières

	Pages
LA MISSION	1
INTRODUCTION GENERALE	3
I - UNE NOUVELLE REGION S.N.C.F.	7
A - <i>La Région et son environnement</i>	8
B - <i>Rôle et Attributions de l'Etat-Major Régional</i>	10
C - <i>La Région et les Etablissements</i>	15
D - <i>La Région et les niveaux hiérarchiques et fonctionnels supérieurs</i>	17
II - UN OUTIL DETERMINANT DE LA NOUVELLE POLITIQUE DES TRANSPORTS : LA S.N.C.F. ET SON GROUPE	21
A - <i>Au-delà de la Région, les conditions de la réussite de la décentralisation et du développement du dynamisme</i>	21
B - <i>Le développement de la synergie entre la S.N.C.F. et ses filiales</i>	26
III - UNE EVOLUTION DES RELATIONS DE TRAVAIL A LA S.N.C.F.	30
A - <i>Démocratisation, concertation et communication</i>	32
B - <i>Recrutement - Gestion des carrières</i>	34
C - <i>Formation</i>	36
D - <i>Mobilité du Personnel</i>	38
IV - UN AUTRE ROLE POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION DE LA S.N.C.F.	40
A - <i>Le Conseil d'Administration</i>	40
B - <i>La Direction de l'Entreprise</i>	41
C - <i>La Tutelle</i>	45
CONCLUSION GENERALE	47
ANNEXES	I - II - III

## LA MISSION

---

Le Gouvernement a décidé, sur proposition du Ministre d'Etat, Ministre des Transports, faite en accord avec le Président du Conseil d'Administration de la S.N.C.F., de prolonger l'ensemble des travaux liés à l'élaboration de la Loi d'Orientation sur les transports intérieurs par une réflexion sur le fonctionnement interne de la S.N.C.F.

Une mission a été créée à cet effet. Composée de quatre experts, dont deux, MM. ASSOUN et JAEGLÉ ont été désignés par le Gouvernement et deux, MM. BORNET et CLÉMENCEAU par le Président du Conseil d'Administration de la S.N.C.F., elle s'est vu définir son programme par lettre ministérielle du 12 octobre 1982 (*annexe 1*).

### Objectifs de la mission (voir annexe 1)

Pour la mission ainsi constituée, les objectifs, fixés par une annexe à la lettre du 12 octobre, consistaient, globalement, à "réfléchir aux structures et aux méthodes de management de l'entreprise de manière à lui insuffler plus de dynamisme, d'efficacité et de rapidité dans ses réactions pour s'adapter aux divers besoins de transports, dans le cadre des principes généraux de la nouvelle politique des transports, et fonder ainsi un nouveau développement".

Plus précisément, les thèmes à aborder par la mission devaient la conduire à examiner notamment :

- les moyens d'accroître la décentralisation et la déconcentration à l'intérieur de la S.N.C.F. pour lui permettre, à la fois, une prise en compte offensive de la régionalisation, par le développement du dialogue avec les instances régionales, et un dynamisme accru, par le raccourcissement des circuits de décision ;
- les procédures d'élaboration du plan d'entreprise et du budget dans le sens d'une plus grande participation des régions SNCF et d'une clarification des responsabilités de celles-ci ;
- les relations à établir, aux différents niveaux, dans les domaines stratégique, financier, commercial et technique, entre la S.N.C.F. et ses filiales, afin de développer une véritable synergie ;

- les moyens à mettre en oeuvre, dans les divers domaines de la gestion et du fonctionnement, pour favoriser l'initiative du personnel à tous les niveaux et rénover les relations de travail à la S.N.C.F. ;
- enfin les implications des analyses précédentes au niveau du Conseil d'Administration et de la Direction de l'entreprise.

### Méthodes de travail appliquées par la Mission

Pour mener à bien leurs travaux, les membres de la mission ont simultanément pris connaissance des principaux textes et documents ministériels ou ferroviaires, y compris des rapports d'étude établis par des chercheurs extérieurs à l'entreprise (voir annexe 2), et recueilli au cours de diverses entrevues (voir annexe 3) les avis, observations, critiques et suggestions de nombreuses personnalités.

Ils ont ainsi rencontré, à l'extérieur de la S.N.C.F., le Ministre d'Etat, des élus des Régions Alsace, Languedoc-Roussillon et Provence-Alpes - Côte d'Azur, des représentants des corps consulaires, des administrations, des entreprises intéressées par le Rail et d'associations d'usagers. Ils ont d'autre part eu, au niveau central de l'entreprise, des échanges de vues avec les dirigeants de la S.N.C.F. (Président du Conseil d'Administration, Directeur Général, Secrétaire Général, certains directeurs généraux adjoints et directeurs centraux), avec un Directeur Attaché à la Direction Générale chargé de l'Inspection Générale sur un Réseau, le directeur général du SERNAM, le président de la C.N.C. et le directeur général de SCETA, ainsi qu'avec les représentants des Organisations Syndicales au niveau national. Enfin, au plan régional, ils se sont entretenus avec les membres des Etats-Majors des Régions de Paris-Saint-Lazare, Marseille, Montpellier et Strasbourg et, sur ces trois dernières régions, avec des chefs d'établissements et des représentants de toutes les organisations syndicales.

Toutes ces auditions, comme l'étude des textes, ont conduit les quatre membres de la Mission aux considérations exposées dans le présent rapport. Celui-ci s'est efforcé, après des considérations générales et l'exposé du constat propre à chaque chapitre, ainsi que des principaux motifs, de dégager des propositions qui font l'objet d'une numérotation en marge.

## INTRODUCTION GENERALE

Après quarante-cinq années d'existence, la S.N.C.F. cède la place à une nouvelle entreprise, qui en conserve le nom, dans une situation très contrastée : des réalisations importantes ont vu le jour, notamment au plan technique, tandis que subsistent des insuffisances ; le public perçoit de manière inégale l'image de l'Entreprise, qui se trouve confrontée par ailleurs à une situation financière critique.

Le nouveau contexte législatif, les débats qui ont accompagné son élaboration, ainsi que les positions officielles prises à cette occasion, devraient permettre à la S.N.C.F. de croire en son avenir et l'amener à rénover, sur la base d'un dynamisme renforcé, les conditions de son dialogue, aussi bien avec son environnement qu'avec son propre personnel.

Sans doute le dynamisme d'une entreprise est-il d'abord affaire de style. A ce titre, il est certainement le fruit de la volonté des plus hautes instances de l'entreprise, et de l'action personnelle de ceux ou de celles qui ont reçu mandat d'agir en leur nom ; il s'agit donc, pour notre mission, de caractériser les obstacles structurels ou méthodologiques auxquels se heurtent ces efforts.

Or le dynamisme paraît une qualité suffisamment répandue parmi les cheminots, et il n'est pas excessif de soutenir que la S.N.C.F. compte en son sein des dizaines de milliers d'énergies individuelles qui sont autant de foyers potentiels de dynamisme. Quel signal faut-il donc donner, quels mots faut-il prononcer, quels moyens faut-il mettre en oeuvre pour que se libère cette énergie ?

### Les conditions du dynamisme

Le dynamisme global d'une entreprise peut résulter du dynamisme de chacun de ses salariés sous plusieurs conditions :

Il convient, tout d'abord, que les dynamismes élémentaires soient convergents et ne conduisent pas à une sorte de mouvement brownien. Il faut donc définir une stratégie claire pour la S.N.C.F. au niveau de son Conseil d'Administration, en conformité avec les orientations générales définies par les Pouvoirs Publics.

Cette stratégie doit être offensive et audacieuse. Elle trouve son cadre de développement dans la loi d'Orientation, qui fait appel à la complémentarité et à la coopération des divers modes de transport. Quatre objectifs sont fixés à la S.N.C.F. : l'efficacité économique, le progrès social, l'aménagement urbain et le développement régional.

L'élaboration concertée de cette stratégie comme l'explicitation et la diffusion qu'elle implique, tant à l'intérieur de l'Entreprise que vers son environnement, doivent être la base d'une large adhésion du personnel à la réalisation des objectifs.

... / ...

Une telle stratégie doit unifier et valoriser les efforts de ceux qui ont pour mission de placer ou de maintenir la S.N.C.F. à la pointe de la technologie, de ceux qui se battent pour élargir ses positions commerciales et de ceux qui veillent à son insertion dans le service public du transport.

Le Conseil d'Administration et la Direction de l'Entreprise, s'appuyant sur toute la hiérarchie, doivent donc l'expliquer sans cesse, veiller à ce qu'elle soit perçue à tous les niveaux et s'assurer de ce que les efforts de tous concourent à sa mise en oeuvre.

Dans le même temps, les structures et les méthodes de gestion doivent être conçues de manière à ne pas freiner mais, au contraire, à encourager les capacités d'initiative.

### Une nécessaire rénovation des choix économiques, conditions d'une stratégie d'entreprise

L'efficacité économique implique, en particulier, une clarification des choix intermodaux qui doivent prendre en compte les coûts sociaux inhérents à chacun des modes de transport. C'est à cette condition que la S.N.C.F., entreprise publique participant au service public des transports, pourra, en se comportant comme une entreprise industrielle et commerciale dans toutes ses activités, développer au maximum sa capacité concurrentielle sur le marché des transports, compte tenu des qualités propres du fer, qu'elles soient ou non traduites en termes financiers. On pourra ainsi échapper au dilemme service public/entreprise industrielle et commerciale et trouver réponse à une question fondamentale : la S.N.C.F. a-t-elle devant elle une longue période d'utilité sociale et économique, sur laquelle elle pourra fonder une authentique stratégie commerciale capable de répondre aux besoins de toute nature dans le respect des exigences du service public et échapper ainsi à la tentation de la fuite en avant technique ou à la négation de sa personnalité d'entreprise ?

### La décentralisation, source de dynamisme.

Le souci d'efficacité exige, par ailleurs, que l'entreprise allège au maximum ses structures et ses circuits de décision afin d'accroître son dynamisme par une élimination des freinages, un raccourcissement des temps de réponse, et une plus grande responsabilisation des agents des différents niveaux. En vertu d'un principe largement admis de la direction moderne des entreprises, il convient de chercher à placer le pouvoir de décision le plus près possible de l'échelon qui exécute : cela va à l'encontre d'une pratique de la gestion qui semble encore trop liée à l'application d'un règlement, lequel s'efforce de prévenir toutes les situations et oblige ainsi à renvoyer aux niveaux supérieurs les décisions appelées par des situations non codifiées. Utile, et même nécessaire dans certains domaines, notamment celui de la sécurité ou du statut du personnel, une telle pratique, source d'une homogénéité souhaitable à certains égards, s'avère inadaptée à un monde moderne en rapide évolution, ce qui postule une révision.

La réussite de la décentralisation implique toutefois la définition préalable du Plan, cadre cohérent de l'intervention de tous les acteurs, et la mise en oeuvre d'un contrôle de gestion.

## La spécificité de l'entreprise

Mais dans cette recherche d'une efficacité plus grande, il faut tenir compte de la spécificité de l'entreprise. La S.N.C.F. constitue un système dont de nombreux éléments opérationnels n'ont de signification qu'au plan global ou, à tout le moins, sur un ensemble plus vaste que celui de la Région, et qui ne peut être morcelé inconsidérément sans perdre de l'efficacité. Ainsi, par exemple, de l'établissement des plans de transport nationaux voyageurs et marchandises, de la gestion de l'utilisation des grandes infrastructures et d'une part très importante du matériel, de la programmation des grands travaux ayant une incidence sur la circulation des trains, et de l'établissement des roulements des engins et du personnel de conduite des principaux trains : ceci, bien sûr, en restant dans le domaine opérationnel, et sans aborder la définition des principes directeurs des politiques de l'entreprise (politique commerciale, politique de maintenance, politique d'investissement, politique financière, statut du personnel). Il ne saurait donc être question de faire systématiquement de la décentralisation une fin en soi : la décentralisation n'est pas un impératif d'ordre moral ; elle est, dans certains cas, un moyen technique approprié à l'obtention d'un dynamisme accru ; menée de façon irréfléchie et systématique, elle peut conduire à des résultats néfastes pour l'entreprise et à sa possible désagrégation. Il faut, à cet égard, éviter les écueils d'une fausse décentralisation, consistant à déléguer des attributions à un certain niveau hiérarchique, alors que la nature même du système ferroviaire ne permet pas une réelle responsabilité à ce niveau.

En sens inverse, la S.N.C.F. n'aurait que trop tendance à se replier sur soi et à trouver en elle-même les motivations de son développement, au risque de ne plus répondre aux besoins véritables du pays et de voir sa clientèle se détourner vers des instruments plus adaptés à ses souhaits.

### L'ouverture nécessaire -

#### Une occasion à ne pas manquer : La Régionalisation.

Aussi une seconde priorité pour l'entreprise, au moins aussi importante pour elle que son efficacité interne, et intimement liée à celle-ci, réside-t-elle dans sa capacité à s'ouvrir à l'extérieur. La Région S.N.C.F. n'est certes pas la seule interface de la S.N.C.F. avec son environnement : la Direction de l'entreprise conduit le dialogue avec le pouvoir politique central et les administrations ; dans les conditions actuelles du marché, plus des deux-tiers du trafic marchandises sont négociés par la Direction Commerciale Marchandises avec des "clients nationaux". Mais la Région S.N.C.F. est un lieu privilégié du dialogue avec les responsables politiques régionaux, départementaux et locaux ; leur rôle va s'accroître fortement dans le cadre de la décentralisation du pays, qui constitue un des objectifs prioritaires de la nouvelle politique des transports. La Région, et l'Etablissement, sont aussi les lieux de rencontre avec toutes les forces vives du pays (clientèle actuelle et potentielle, corps consulaires, associations, organisations syndicales, échelons locaux de l'administration). Les régions S.N.C.F. devront donc forger, au point de rencontre des politiques générales propres à l'entreprise et des aspirations de son environnement, les éléments d'une politique spécifique. Elles devront conduire leur propre action d'information et trouver leur place, parmi les autres acteurs socio-économiques, dans les lieux de consultation et d'élaboration des décisions.

Dynamisme et relations de travail.

Les mesures de rénovation, si judicieuses et si audacieuses soient-elles, seront tenues en échec si elles ne recueillent pas une large adhésion au sein de la S.N.C.F.

Une étude d'opinion a diagnostiqué des "fractures" qui commencent à se dessiner au sein de ce corps social : "fracture entre un passé glorieux, voire hégémonique et un avenir plus incertain, où le train ne peut plus s'imposer mais encore s'opposer ; fracture entre une mythologie longtemps nourricière et un prosaïsme où l'ordinaire dispute à l'indifférent ... ; fracture entre les hommes du rail et les hommes des bureaux, les anciens et les jeunes." (1)

Ce ne sont que des opinions. Leur connaissance ne remplace pas la compréhension des faits. Mais elles constituent un avertissement grave. Aussi convient-il tout particulièrement, au-delà du constat de rupture de l'unité, de s'intéresser à tout ce qui unit encore, ou pourrait unir demain plus profondément ces hommes et ces femmes qui constituent la S.N.C.F.

C'est à une nouvelle pratique des relations de travail qu'invitent opportunément dans ce contexte les lois sur les nouveaux droits des travailleurs et le projet de loi sur la démocratisation du secteur public.

Dans ce domaine, comme dans celui de la gestion et de l'action commerciale, ou encore dans le développement du dialogue avec les collectivités territoriales, la S.N.C.F. doit prendre le tournant que lui impose le nouveau contexte législatif de façon active et non pas attendre qu'il lui soit imposé.

Elle peut ainsi, en prenant appui sur une judicieuse coordination des diverses techniques que lui offre son groupe, confirmer le rôle majeur qui lui revient dans la mise en oeuvre du service public des transports.

---

(1) Etude de la société "INTELLIGENCES" mai 1979 page 89.

## I - UNE NOUVELLE REGION S.N.C.F.

La loi du 2 mars 1982, relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions et la loi en préparation relative à la répartition des compétences entre l'Etat et ces collectivités vont renforcer notablement les pouvoirs du Conseil Régional et des Conseils Généraux.

Par ailleurs, la Loi d'Orientation des Transports Intérieurs prévoit que la Région administrative est consultée "sur les modifications de la consistance générale des services assurés, dans son ressort", par la S.N.C.F. et que "toute ouverture ou fermeture de lignes, toute création ou suppression de points d'arrêts sont soumises pour avis à la région, aux départements et aux communes concernés".

En outre, "à la demande des collectivités régionales intéressées, une commission consultative peut être instituée auprès de chaque direction régionale de l'Etablissement Public" S.N.C.F. Cette commission "est consultée notamment sur les conséquences des activités" de la S.N.C.F. sur la vie économique et sociale de la région administrative et "peut faire toutes suggestions sur l'exercice et le développement de ces activités".

Déjà, voici plus de dix ans, la S.N.C.F. a mis en place une structure régionale regroupant les principales fonctions de l'entreprise sous une autorité commune, appelée à se présenter à l'extérieur comme un interlocuteur autorisé. Un certain chemin a donc été parcouru dans le sens d'une réelle déconcentration, mais des obstacles existent encore qu'il convient d'analyser et de lever, et des progrès restent à réaliser pour pouvoir régler au niveau de la Région - et aussi à celui des Etablissements qui la composent - tous les problèmes dont la remontée au niveau central ne s'impose pas, en évitant ainsi l'engorgement du centre et en marquant davantage la qualité d'interlocuteur valable du Directeur régional et des Chefs d'Etablissement.

L'évolution du contexte socio-économique et l'intervention de plus en plus rapide, permanente et insistante des média exigent une adaptation non moins rapide de l'entreprise aux phénomènes et événements extérieurs.

La Direction régionale de la S.N.C.F., placée ainsi dans un environnement nouveau, doit être dotée des moyens lui permettant de faire face à ses nouvelles obligations.

La S.N.C.F. ne doit pas subir la décentralisation comme un mal nécessaire, sorte de concession à "l'air du temps"; elle doit être offensive dans ce domaine ; à défaut, les élus régionaux, dotés de nouvelles compétences, risqueraient de se détourner du fer.

Indépendamment de toute considération institutionnelle extérieure, une plus grande responsabilisation de l'état-major régional et des chefs d'Etablissement doit être recherchée inlassablement comme source de dynamisme, dans le respect des règles spécifiques de fonctionnement de cette entreprise. Au-delà de la Région et de l'Etablissement, et par leur intermédiaire, c'est toute la structure de l'entreprise qu'il faut adapter et... convier à ce double mouvement vers plus d'efficacité et plus d'ouverture.

Il y a donc lieu de pousser aussi loin que possible l'analyse des problèmes soulevés par l'hypothèse d'une région S.N.C.F. plus proche d'une entreprise de 6 à 12.000 personnes, véritable centre d'initiative industrielle et commerciale, susceptible de devenir un interlocuteur reconnu et recherché par les autres composantes, politiques, économiques et sociales de la région, liée à l'Etablissement Public S.N.C.F. par un cadre réglementaire, par la définition de politiques, mais aussi par des contrats d'objectifs et de moyens.

Dans le cadre ainsi fixé, il est apparu que la réflexion devait être orientée dans quatre directions, à partir du niveau régional : vers l'extérieur de la S.N.C.F., certes, puisque c'est une orientation fondamentale, mais aussi à l'intérieur de la Société Nationale, au niveau de l'Etat-Major régional comme vers les niveaux hiérarchiques et fonctionnels inférieurs et supérieurs.

## A - LA REGION S.N.C.F. ET SON ENVIRONNEMENT

Pour accroître le poids des Régions S.N.C.F. aux yeux des collectivités, comme des entreprises et des média, il faut que ces Régions s'ouvrent largement vers l'extérieur.

Déjà, la mise à disposition gratuite du Président du Conseil Régional d'un cadre de valeur destiné à participer aux travaux de son cabinet, la désignation dans chaque département d'un chef d'Etablissement comme correspondant du Conseil Général, constituent des actions significatives, qui viennent renforcer les effets de la participation des responsables régionaux et locaux de la S.N.C.F. aux travaux des Chambres de Commerce et d'Industrie.

### Participation aux travaux des instances régionales

①

Pour que la Région S.N.C.F. soit mieux à même de répondre aux sollicitations des collectivités territoriales, il est essentiel qu'elle veuille à instaurer une participation efficace aux travaux des Comités Régionaux et Départementaux des Transports, à orienter le fonctionnement des futures Commissions Consultatives vers une collaboration constructive et bénéfique entre les différentes parties en présence, et à promouvoir la plus large concertation avec les Conseils Régionaux et Départementaux, ainsi qu'avec les services de l'Etat présents dans la Région (D.R.E. et D.D.E. notamment) : il y aura lieu de renforcer, en tant que de besoin, les cellules déjà chargées des relations avec les collectivités pour les problèmes de dessertes voyageurs.

### La Région S.N.C.F., force de proposition :

#### Le Plan Régional.

②

Le Directeur Régional, en utilisant les moyens mis à sa disposition éventuellement complétés par le ou les éléments qui apparaîtront nécessaires pour effectuer les synthèses à son niveau, devrait considérer comme de sa mission la conduite des études de définition d'une planification régionale. Ces études seront menées en étroite connexion avec le plan d'ensemble de l'entreprise, mais en y intégrant les éléments spécifiques de nature à prendre en compte les besoins exprimés par la Collectivité régionale : la S.N.C.F. pourra ainsi se présenter en force de proposition vis-à-vis des Régions administratives et ne pas apparaître comme se contentant de rechercher auprès d'elles des financements complémentaires éventuels.

... / ...

Communication externe.

- ③ La création récente des cellules "Communication" des Régions a déjà fortement amélioré les relations extérieures au niveau de la Direction Régionale S.N.C.F. Cette cellule pourrait être orientée de manière à créer, auprès de chaque directeur régional, une cellule "politique régionale" ou un "cabinet" jouant vis-à-vis des élus locaux (conseillers régionaux et généraux, maires des grandes villes) le rôle que les attachés parlementaires placés auprès des directions générales des grandes entreprises jouent auprès des députés et sénateurs ; ces cellules conserveraient et développeraient leur rôle actuel vis-à-vis de la presse régionale et, d'une façon générale, des "vecteurs d'opinion".

Des comptes clairs pour une facturation bien comprise.

- ④ Il conviendra de clarifier la comptabilité régionale afin de permettre des relations plus saines avec les collectivités territoriales, qui souhaitent comprendre les tenants et aboutissants des coûts avancés par la S.N.C.F. et qui voudront contracter avec elle sur des bases claires. En particulier, dans le domaine des Services de Voyageurs Régionaux, les bases comptables sur lesquelles reposeront les facturations doivent être simples, éliminer l'influence des variations conjoncturelles des autres activités de l'entreprise et constituer un mécanisme incitateur à une utilisation optimale des moyens de production, ce qui suppose une déperdition partielle des coûts de façon à ne pas distordre le choix des Régions administratives dans l'élaboration de leurs schémas de transport : cette connaissance claire des coûts ne dispensera pas de la définition, par l'échelon central de l'entreprise, d'une politique tarifaire d'ensemble et, par l'Etat, d'un système de compensation assurant la solidarité nationale dans le cadre d'une politique d'aménagement du territoire.

La mise au point de tels comptes régionaux constitue un préalable à une véritable décentralisation des Services Régionaux de Voyageurs et à la généralisation d'une politique contractuelle avec les collectivités régionales et locales.

Des crédits d'investissement permettant de s'associer aux initiatives des Régions Administratives et de répondre aux besoins prioritaires de celles-ci.

- ⑤ Il y aura lieu, également, de réexaminer la répartition des crédits d'investissements dans un sens visant à accroître les enveloppes régionales. Une telle orientation, qui aura pour effet de modifier les choix, une fois arrêtés les principaux programmes nationaux bénéficiant en toute hypothèse des premières priorités, se heurtera à l'évidence, dans sa réalisation, à la restriction des possibilités de financement de l'entreprise intervenant à un moment où celle-ci a à faire face à des besoins nombreux et pressants du fait de l'ancienneté de ses installations. Aussi, afin d'engager une action significative sans morceler l'effort, la mission suggère que des expériences de décentralisation soient lancées, consistant par exemple, pour des programmes régionaux importants, échelonnables dans le temps en "tranches", dont l'intérêt aura été reconnu au plan national, à ouvrir chaque année une dotation à la Région S.N.C.F. concernée, à charge pour elle d'exécuter le programme dans l'ordre qui lui paraîtra le plus adéquat ; un quasi-contrat

lierait ladite Région à la Direction de l'entreprise et cette expérience, ainsi que d'autres expériences ponctuelles susceptibles d'être envisagées, serviraient de test pour une évolution ultérieure plus poussée.

Il va de soi que le fait, pour la Région, d'avoir la maîtrise d'un tel projet, ne dispenserait pas celle-ci d'associer, si nécessaire, les directions techniques centrales à l'étude.

### Des moyens de démarchage renforcés

⑥

A l'égard des entreprises, avec lesquelles la S.N.C.F. est en contact essentiellement dans le domaine des transports de marchandises, il y a lieu de développer les moyens d'un démarchage renforcé et d'ouvrir des possibilités nouvelles d'action par un desserrement de la tutelle de l'Etat sur la politique tarifaire de la S.N.C.F.

### Un réexamen des limites des Régions S.N.C.F.

⑦

Enfin, il subsiste des difficultés dues aux différences parfois importantes existant entre les limites des Régions administratives et celles des Régions S.N.C.F. Il apparaît souhaitable à cet égard qu'une étude soit menée sans tarder au sein de la S.N.C.F. pour essayer de parvenir à une meilleure concordance, tout en évitant d'imposer à celle-ci des rectifications de limites systématiques qui négligeraient les impératifs techniques des transports ferroviaires : les Régions administratives veulent avant tout disposer d'interlocuteurs valables et le problème des limites n'est pas par-tout préoccupant. Là où subsisteraient des difficultés importantes, une table ronde élus-S.N.C.F. pourrait permettre, par la concertation, d'esquisser une solution acceptable pour les parties. En attendant, il y aurait lieu de conforter le rôle du Directeur de Région "pilote" et interlocuteur unique du Président de Région dont les limites recouvrent plusieurs régions S.N.C.F.

## B - ROLE ET ATTRIBUTIONS DE L'ETAT-MAJOR REGIONAL

### La Direction de la Région

⑧

Le Directeur Régional doit se comporter comme un animateur inter-fonctionnel représentant l'ensemble de la Direction Générale au niveau de la Région.

Le Directeur Régional, le Directeur Adjoint et les Chefs de division constituent l'équipe de direction régionale, qui se comporte comme une "structure horizontale" et utilise à cet effet les moyens dont elle se sera dotée. L'équipe régionale est nécessaire pour traiter les divers problèmes "horizontaux" du niveau régional :

- . Etudes d'investissements
- . Conception de services nouveaux
- . Solution des problèmes posés par la clientèle
- . Recrutement, affectation et gestion du personnel
- . Qualité du service
- . Circulation horizontale de l'information
- . Problèmes domaniaux
- . Etc...

... / ...

Certes, les Chefs de division se tiennent en liaison permanente avec les structures centrales correspondant à leur technique, et ils intègrent par ce moyen les politiques techniques nationales dans les décisions régionales. Mais, sur le terrain et notamment dans leurs rapports avec les Etablissements rattachés à la Région, les Chefs de division présentent avant tout la direction régionale dont ils ont le devoir de mettre en oeuvre la politique et les décisions. Si leurs déplacements sont dictés par leurs responsabilités techniques, ils y intègrent leur responsabilité de membres de l'équipe régionale et, en premier lieu, l'animation des hommes.

⑨

### Plan d'entreprise - Plan régional (cf. proposition 2)

Le Plan d'entreprise sert de cadre à l'initiative régionale en assurant la nécessaire cohésion de l'entreprise. Il apparaît donc comme un préalable à la décentralisation.

Expression de cette décentralisation autant que de la réaction de l'entreprise aux besoins exprimés par son environnement, le Plan Régional, cohérent avec le plan d'ensemble, s'élabore sous la responsabilité de l'équipe de direction régionale. Celle-ci devrait, par une reventilation prudente des moyens et par les formations utiles, disposer de la possibilité de conduire les études économiques appropriées.

⑩

### Contrôle de gestion - Budget

La décentralisation implique également la mise en place d'un contrôle de gestion permettant de mesurer la qualité de l'utilisation qui est faite des moyens délégués aux Régions, tout en constituant un guide et un instrument de motivation pour les responsables.

On ne dispose pas actuellement d'instruments globaux de mesure de la gestion régionale, et il semble qu'on ne puisse donc, sans artifice, traiter la Région en "centre de profit", du fait notamment des problèmes que soulève l'affectation des recettes.

⑪

Il y aurait toutefois lieu de poursuivre les recherches visant à doter l'état-major régional d'un véritable compte d'exploitation : d'administrateur gérant de crédits budgétaires, le directeur de région devrait ainsi évoluer, à terme, vers la situation d'un véritable chef d'entreprise garant d'un résultat d'exploitation.

Une telle étude suppose la définition préalable d'un système de facturations internes représentatif du déroulement des opérations, et évalué, pour certaines prestations, à partir de prix d'ordre normatifs.

Pour que les comptes soient motivants, ils doivent être tels que les crédits et débits imputés à un responsable soient, dans toute la mesure du possible, représentatifs de son action et des moyens de production sur lesquels ce responsable a des possibilités d'intervention déterminantes. Il conviendra sans doute de délimiter de véritables zones de responsabilité au moyen de comptes partiels plutôt que de rechercher une fausse exhaustivité.

... / ...

Les résultats quantitatifs, qualitatifs et financiers, sont autant d'éléments qui devraient servir de base à la sanction d'une bonne ou d'une mauvaise gestion.

⑫ [ Les études suggérées ci-dessus devraient être lancées rapidement, éventuellement en associant des conseils extérieurs à une équipe de projet S.N.C.F., et en sachant éviter une précipitation qui serait source des pires difficultés en ce domaine difficile. La mise en oeuvre des conclusions de ces études pourrait d'ailleurs être progressive, en isolant dans un premier temps certains comptes (services régionaux de voyageurs, dessertes terminales marchandises), les Services nationaux pouvant donner lieu à une gestion par objectifs séparée.

⑬ [ Dans l'attente, la procédure budgétaire serait revue de manière à mettre plus clairement en évidence les responsabilités des différents opérateurs et à accroître la marge de liberté des régions dans l'affectation des moyens.

Il convient, à cet égard, de remarquer que les échelons fonctionnels, et notamment les directions techniques et les départements géographiques qui leur correspondent dans chaque Réseau, jouent un double rôle fonctionnel - de conception et d'animation de politiques fonctionnelles - et opérationnel (élaboration du Plan de Transport National, élaboration des roulements, négociation avec les clients nationaux...). Les procédures adoptées lors de la mise en place des Régions, il y a dix ans, n'ont pas toujours traduit ce double rôle ; il en est résulté une certaine confusion des responsabilités, qui n'a pas facilité la décentralisation.

Le budget régional, compartimenté, traduit cette ambiguïté et est une source de conflits et de rigidité, en limitant la liberté de manoeuvre du directeur régional.

Aussi, pour éviter un tel cloisonnement à l'exécution, il semble qu'on pourrait s'orienter dans la direction ci-après :

Les crédits de fonctionnement seraient notifiés aux Régions en deux parts :

- une "part nationale", correspondant aux activités pour lesquelles la responsabilité ne peut être que nationale, et qui serait à définir fonction par fonction ; cette part ferait l'objet d'un contrat entre la direction fonctionnelle et la région ;
- une "part régionale", dont la dotation serait arrêtée, par secteur technique, à la suite d'une négociation avec les directions fonctionnelles (car la répartition des grandes masses doit être, en moyenne période, conforme au "plan fonctionnel"), mais pour laquelle la responsabilité régionale jouerait à plein à l'exécution, sous réserve d'un contrôle a posteriori.

La Direction Générale n'aurait alors, pour le contrôle budgétaire, que des interlocuteurs directs et pleinement responsables :

- Les Directions fonctionnelles pour les crédits nationaux, celles-ci déléguant ensuite les crédits aux régions en fonction des programmes, que les Régions ne pourraient modifier en cours d'année sans l'accord des directions centrales ;
  - Les Régions pour les crédits régionaux.
- ... / ...

Une telle réflexion, qui semble bien s'adapter aux problèmes de l'Équipement, devrait être poussée plus avant, afin de définir si et comment elle peut s'appliquer aux différentes fonctions et quelle serait alors la répartition des crédits la plus conforme aux impératifs du bon fonctionnement de l'entreprise.

Les Régions apparaissent, dans une telle conception, comme devant se voir reconnaître explicitement un double rôle : prestataires de services pour le compte d'un service central opérationnel, elles sont responsables de plein exercice pour d'autres activités pour lesquelles elles reçoivent des directives fonctionnelles de certaines Directions. La limite est parfois imprécise et mériterait d'être tracée, cas par cas, avec la volonté d'éliminer aussi largement que possible les situations de double autorité.

Les procédures budgétaires seraient à adapter en conséquence, ainsi que la présentation des budgets.

- ⑭ [ *De même, les Régions devraient disposer d'une marge de manoeuvre dans la gestion interfonctionnelle de leurs effectifs. Ceci serait rendu plus aisé si l'on pouvait accroître la mobilité interne par l'élargissement des notions de filière et de spécialité, une évolution dans ce domaine supposant un examen préalable au sein des structures de concertation, dont l'importance est particulièrement évidente sur ce point.*

#### Marketing

- ⑮ [ *Les Régions devraient disposer de moyens de marketing accrus (en personnel ou en crédits), notamment dans le domaine des voyageurs (services régionaux ; propositions pour les services nationaux).*
- Certaines études menées actuellement par la Direction Commerciale Voyageurs, avec ses moyens, devraient - en particulier lorsqu'elles concernent plus spécialement les dessertes nationales d'une Région située en extrémité de ligne - être exécutées sous l'autorité du Directeur Régional, ce qui permettrait d'associer en temps utile toutes les parties intéressées.

Les montants des crédits de publicité délégués aux Régions sont également à revoir en hausse, tout en ménageant les sommes nécessaires pour mener les grandes opérations de promotion au niveau national. Un tel accroissement des délégations doit aller de pair avec une formation adéquate donnée aux divisions commerciales régionales afin qu'elles tirent le meilleur parti de ces moyens supplémentaires.

#### Études d'installations

- ⑯ [ *De même, la déconcentration, déjà amorcée, des moyens d'études de la Direction de l'Équipement vers les Régions est à poursuivre.*

Mais cette déconcentration a des limites : on ne peut, en effet, sans perdre de l'efficacité, disperser sur le territoire des techniciens de haut niveau, dont le nombre total est limité, et dont le regroupement trouve par ailleurs sa justification dans une collaboration entre représentants de techniques différentes.

- ⑰ [ *D'où la nécessité d'utiliser plus systématiquement la procédure des "groupes de projet".*

De tels groupes fonctionnent déjà sous l'égide des Directions Centrales pour la conception des matériels ou l'étude de très grands projets (pour lesquels une structure "ad hoc" est parfois mise en place).

Pour de nombreux projets qui voient naissance sur une Région et nécessitent une approbation de la Direction Générale, un important gain de temps et d'énergie serait réalisé en associant à l'étude dès le départ le Département des Investissements de la Direction des Etudes Générales et les Directions Techniques, le Directeur de Région étant lui-même ou désignant le "chef de projet" et faisant participer aux travaux les moyens d'études régionaux et les Etablissements intéressés : cela éviterait des va-et-vient lourds et démobilisateurs, sans que les Directions centrales ne cessent pour autant de jouer tout leur rôle de spécialistes de pointe, de conseillers techniques et de porteurs d'une orientation stratégique, rôle qu'il ne faut pas confondre avec celui d'intermédiaire hiérarchique, qui risque de constituer un écran entre la Région et le décideur final, à la Direction Générale.

- ⑱ [ *On arriverait ainsi, pour l'établissement d'un projet donné, à une sorte de contrat entre la Direction Générale et la Région. Ce contrat, reprenant la description des buts et les caractéristiques du projet définis lors de l'Avant-Projet, fixerait un délai d'établissement et préciserait les moyens d'études mis à disposition ; il contiendrait des clauses techniques et, si nécessaire, des clauses d'arbitrage et de révision. Le respect de ces clauses, définies d'un commun accord au départ, devrait servir de base à l'acceptation du projet, sans préjudice évidemment de la décision finale, qui est d'ordre économique et politique.*

### Coordination des filiales au niveau Régional

Sans préjudice des améliorations à apporter par ailleurs pour parvenir à une meilleure synergie du groupe S.N.C.F. (voir chap. II), le besoin de créer ou de développer des formes de coopération au niveau du terrain a été maintes fois exprimé.

- ⑲ [ *En premier lieu, une meilleure information du personnel et de l'encadrement de la S.N.C.F. sur les filiales serait de nature à dissiper certains malentendus.*

- ⑳ [ *Il faudrait également rechercher, en particulier pour celles des filiales opérant dans un domaine complémentaire au fer, des formes de coordination de l'action des vendeurs (communication de fichiers, transmission d'informations et de dossiers vers l'organisme "le mieux placé" vis-à-vis du client) s'opérant dans une atmosphère de confiance qui n'exclut pas la compétition, celle-ci ne devant toutefois pas aller jusqu'à un lâchage systématique sur les tarifs ou à une fâcheuse déperdition d'énergie interne (cet aspect est repris, au chap. II, sous l'angle de la coordination stratégique, qui s'avère nécessaire si l'on veut préserver la liberté d'action des forces de vente).*

### Personnel

Les problèmes de gestion du personnel sont plus spécialement traités au chapitre III.

Trois points doivent cependant être signalés à l'occasion de l'examen du rôle, du fonctionnement et des pouvoirs de la Région :

- ① [ - il y aurait lieu d'examiner la procédure à adopter pour que le Directeur Régional ait, plus qu'actuellement, son mot à dire dans le choix des membres de son équipe ;
- ② [ - il conviendrait d'examiner les conditions dans lesquelles une latitude pourrait être donnée, dans certains cas, au Directeur Régional pour recruter des attachés des groupes supérieurs dans le cadre d'une politique arrêtée au niveau central ;
- ③ [ - l'élargissement des filières, pour l'étude duquel semble se dégager un certain consensus, devrait permettre de noter au niveau régional une partie plus importante du personnel de maîtrise. (voir chap. III)

### C - LA RÉGION ET LES ETABLISSEMENTS

Si la Région S.N.C.F. constitue le niveau de commandement le plus proche du terrain regroupant l'ensemble des activités, et dont le comportement global devrait tendre vers celui d'une entreprise - ce qui suppose une évolution des structures, des pouvoirs, des outils de gestion, des attributions, des moyens et des comportements individuels et collectifs - la décentralisation ne doit pas s'arrêter à ce niveau. Il faut tirer tout le parti de l'élément fort du système que constitue l'Etablissement.

Celui-ci bénéficie d'une double qualité, immédiatement exploitable :

- le contact immédiat et permanent avec le terrain, le monde extérieur, les événements ; c'est l'échelon opérationnel par excellence ;
- la connaissance très développée du personnel, sauf, peut-être, dans quelques très gros Etablissements.

Sans doute cet échelon ne peut-il disposer d'une marge d'initiative aussi large que celle que nous proposons d'attribuer à la Région.

- ④ [ *En revanche, il est possible d'y développer plus largement et de façon diversifiée, les expériences de consultation, de participation, voire d'intéressement, et plus généralement de transformation des rapports de travail qui ont déjà été entreprises dans certains Etablissements en vue d'en améliorer l'efficacité et les conditions de travail.*

Les Conseils d'Atelier ou de bureau, tels que les définit le projet de loi "Démocratisation du Secteur Public", pourront en être une forme : une réflexion sera à mener pour en définir les modalités d'application en liaison avec les autres entreprises nationales.

#### Pouvoirs des chefs d'Etablissement

Des marges d'initiative propres aux chefs d'Etablissement doivent être précisées en matière de crédits et d'effectifs.

... / ...

Les Etablissements doivent être systématiquement associés au point de départ de la procédure budgétaire : ceci est d'ailleurs déjà pratiqué, avec des variantes d'une fonction à l'autre.

25 [ Dans la poursuite de ce qui a été envisagé au niveau Régional, au-delà des crédits sous-délégués aux Etablissements pour la réalisation des programmes nationaux et régionaux, une masse de manoeuvre pourrait être laissée à la disposition du Chef d'Etablissement (ceci concerne en particulier les Sections de l'Equipement ; une certaine limitation apparaît toutefois dans cette orientation du fait du développement d'équipes spécialisées d'intervention programmées au niveau régional ; le Chef de Section doit toutefois être associé à la préparation de ces programmes et reste le responsable de l'exécution du travail).

26 [ Une marge de manoeuvre plus importante devrait également être laissée au Chef d'Etablissement dans l'affectation et l'utilisation de son personnel, ce qui pourrait résulter de l'adaptation de la notion de filière et de spécialité envisagée par ailleurs, et implique une formation adaptée et une participation des personnels et de leurs représentants à l'organisation du travail. En particulier, dans les petites gares, il conviendrait de tendre vers une plus grande unité de la gestion du personnel par un réexamen de la partition actuelle entre Transport/Commercial Voyageurs/Commercial Marchandises qui présente, pour ces gares, un caractère quelque peu arbitraire.

27 [ En revanche, il ne faut pas exclure, après étude, enquête et concertation, une expérience de scission plus marquée dans un ou deux très grands établissements (par exemple, la gare de Lyon), consistant à isoler un établissement "Commercial Voyageurs", ce qui aurait l'avantage de ramener à une taille plus humaine chacun des deux établissements ainsi constitués.

### Rôle et Statut personnel des Chefs de Gare

La volonté d'ouverture sur l'extérieur et de développement du dynamisme commercial ainsi que la nécessité d'adapter rapidement les moyens aux événements, conduisent à préconiser une revalorisation de la fonction de "Chef de Gare" (notamment pour les gares petites ou moyennes). Ceci implique :

- 28 [
- que soit revue leur appellation (retrouver le vocable de "Chef") ;
  - que soit enrichi le contenu de leur fonction (dès à présent un rôle leur a été confié en matière de démarchage voyageurs) ;
  - qu'une aide leur soit apportée, dans toute la mesure où cela est possible sans surcoût important, afin qu'ils puissent libérer une partie de leur temps et se consacrer à leurs activités d'animateurs des fonctions commerciale et de gestion et acquièrent ainsi davantage un comportement de responsable.

Bien entendu une distinction sera à faire, dans l'application des deux derniers points, entre un chef de station et un chef de gare moyenne. Il ne faut pas en outre perdre de vue la limitation budgétaire au système d'aide énoncé : compte tenu des règles de confection des roulements, une aide de 2 heures peut entraîner la mise en place d'un agent pour toute la durée d'une période journalière de travail ; des solutions concrètes seront à rechercher pour préciser les conditions raisonnables d'application d'une proposition qui, sinon, porterait en elle-même ses propres limites.

Information et Communication

- 29 [ *Il convient de diffuser rapidement les informations qui les concernent aux Chefs d'Etablissement et, au-dessous, jusqu'au personnel cadre et maîtrise : l'information, qui doit être adaptée à chaque niveau, ne doit cependant pas être bloquée à un stade quelconque de la hiérarchie (Région ou Etablissement) si l'on veut que la voie hiérarchique joue pleinement le rôle qui est le sien à cet égard.*
- 30 [ *L'effort sensible réalisé pour la communication externe au niveau des Régions devrait être démultiplié à celui des Etablissements : l'appréciation des conditions d'un tel développement devrait faire l'objet d'un examen au sein de l'entreprise.*

Coordination entre Etablissements

- 31 [ *Si l'ensemble des Etablissements d'une région est directement rattaché à la Direction Régionale, il paraît utile d'encourager de façon instantanée les chefs d'Etablissement à établir, sans structure hiérarchique, des relations de coordination avec les autres Etablissements d'une même zone géographique intérieure à la Région, pour traiter les problèmes "horizontaux" qui n'ont pas nécessairement à remonter à la Région.*

- 32 [ *De même, il serait intéressant d'étendre la procédure, adoptée sur certaines régions, et consistant à réunir les chefs d'Etablissement d'une même zone géographique sous la présidence du Directeur Régional ou de son adjoint.*

*Plutôt que de recommander telle ou telle forme de coordination, la mission préfère laisser libre cours à l'initiative des intéressés et suggère que, pour favoriser celle-ci, l'entreprise porte à la connaissance générale les pratiques menées dans ce sens ici ou là.*

D - LA REGION ET LES NIVEAUX HIERARCHIQUES  
ET FONCTIONNELS SUPERIEURS

NATURE DES RELATIONS RÉGIONS/DIRECTIONS TECHNIQUES

A l'occasion de l'examen du Contrôle de Gestion régional (point B ci-dessus), le double rôle fonctionnel et opérationnel des directions techniques a été mis en évidence, ainsi que l'ambiguïté qui en résulte dans les relations Régions/Directions.

- 33 [ *La mission pense qu'il faudrait donc s'engager dans une recherche de grands ensembles homogènes, délimitables et séparables, pouvant avoir leur gestion propre : pour leurs activités opérationnelles, les directions techniques auraient ainsi leur propre compte d'exploitation, au même titre que les Régions, avec lesquelles elles seraient en rapport direct de facturation interne et de contrat : la Région apparaîtrait ainsi comme un prestataire de service de la direction technique centrale. En sens inverse, on a vu précédemment le rôle de prestataire de service que pourrait jouer une direction technique pour le compte d'une région à l'occasion d'une étude de projet.*

... / ...

Cette proposition est avancée en toute conscience de la complexité du problème, de la grande prudence à observer en la matière, des précautions qui s'imposent et des limites à respecter.

A côté de leur caractère opérationnel, qui serait ainsi exercé sous une nouvelle forme de caractère contractuel, les directions techniques conserveraient leur rôle fonctionnel, qui en font autant d'auxiliaires de la Direction Générale, leur conférant en ce domaine une autorité fonctionnelle sur les régions.

Il serait donc proposé, au terme des analyses nécessaires :

- de reconnaître à la Région S.N.C.F. sa pleine responsabilité opérationnelle, dans les domaines désignés comme étant les siens, responsabilité qu'elle exercerait directement devant la Direction Générale ;
- de définir, pour les Directions du Transport, du Matériel et de l'Équipement, des domaines de pleine responsabilité opérationnelle (services de caractère national), responsabilité directe devant la Direction Générale, pour l'exercice de laquelle celles-ci utilisent par voie contractuelle ou quasi contractuelle les moyens des Régions et Etablissements ;
- d'éliminer aussi largement que possible toute situation de "double direction" sur un service, un établissement, un bureau, des agents ;
- de procéder à une identification des "interfaces" entre régions pleinement opérationnelles et services techniques nationaux pleinement opérationnels, et de déterminer celles de ces interfaces pouvant donner lieu à une prestation mutuelle de service, à une facturation interne ou à un quasi-contrat...

La mise en oeuvre d'un système de facturations internes, qui présente des avantages, appellera une étude en profondeur qui visera à prohiber une lourdeur démobilisatrice et un coût excessif du système.

La question s'est posée, à l'occasion de cette réflexion, sur les relations entre Directions techniques et Régions, de savoir si les Etablissements du Matériel - ou, au moins, les Grands Ateliers - ne devraient pas être détachés de la Région et constituer l'implantation régionale d'un service national du Matériel ayant la pleine maîtrise de leur fonctionnement.

Il n'est pas, en définitive, apparu qu'une telle scission s'imposait dès lors qu'on s'orientait dans le sens de la clarification des rapports Régions/Directions définies-avant. Les Etablissements du Matériel ne sont en effet pas essentiellement différents, de ce point de vue, de certains autres établissements et il n'apparaît pas opportun, dès lors que les responsabilités respectives auront été mises en lumière sans ambiguïté, de rompre une unité régionale par ailleurs fort souhaitable.

Le faire, ce serait négliger les missions de caractère proprement régional de ces établissements qui, même si elles ne représentent qu'un pourcentage modeste (évalué à environ 10 % de leurs activités), pèsent sur les rapports humains, économiques et techniques au sein de la Région S.N.C.F.. Ce serait en outre procéder à une opération à contre-courant des autres propositions du présent rapport, qui souhaite renforcer les pouvoirs de la Région.

Le Directeur Régional, responsable de la S.N.C.F. vis-à-vis des autorités régionales, ne peut se désintéresser d'Etablissements Matériel, dont le poids économique est important pour la Région administrative, les départements et les communes.

Enfin, investi de fonctions de chef d'entreprise plus affirmées, le Directeur Régional reste l'expression de la Direction Générale et il intervient à ce titre dans la solution des problèmes de personnel de tous les établissements.

### Les Réseaux

Contrairement aux objectifs affirmés lors de la réforme des structures de 1972, les Réseaux sont redevenus, à maints égards, des intermédiaires se comportant en échelons hiérarchiques. Les départements géographiques de certaines fonctions ont vu s'accroître leurs attributions. Cette situation alourdit le fonctionnement de l'entreprise en créant des doublons de circuits et un allongement des délais.

Ces départements géographiques assurent un double rôle.

En premier lieu, ils constituent un relais démultiplicateur dans l'expression de la politique de la Direction fonctionnelle et l'animation de son exécution et, corollairement, jouent un rôle d'inspection générale et sont chargés d'arbitrer la notation et la mise en place des cadres : *cette première mission paraît devoir être maintenue* (voir à cet égard, un développement relatif à la notation des cadres au chap. III) compte tenu des difficultés que rencontre l'animation directe de 25 entités régionales, et de la nécessité, pour les Directeurs Centraux, de disposer, à côté de leurs Chefs de Départements fonctionnels, de collaborateurs polyvalents de haut niveau et de large expérience.

En outre, ils assument, pour le compte de la Direction Centrale correspondante, certaines activités de caractère opérationnel. *Il conviendrait pour éviter la reconstitution d'échelons hiérarchiques intermédiaires de fait et les doubles instances de traitement de certaines affaires, d'étudier l'orientation vers un regroupement, éventuellement partiel et progressif, de ces activités, partie sur les Régions, partie dans des départements opérationnels des directions centrales (par exemple : suppression du P.C. "Réseau" - Renforcement du rôle du PCC avec sectorisation de celui-ci selon des limites pouvant être différentes des actuelles limites des réseaux et présence d'un correspondant "Voie" pour l'organisation des programmes de ralentissements pour travaux...)*. Il convient de noter, à cet égard, qu'une déconcentration géographique de certains services des Réseaux en province, qui a pu être envisagée au cours des travaux de la mission, risquerait de cristalliser la situation et bloquerait les évolutions ultérieures.

La réalisation de ces transferts ne pourrait intervenir qu'à terme compte tenu des études à réaliser et des locaux à dégager pour permettre les regroupements dans Paris. *Une étape intermédiaire pourrait consister en un regroupement des Réseaux actuels en 4 ou même 3 aires géographiques qui paraissent mieux adaptées, à moyen terme, à l'évolution technique de l'entreprise (gestion des engins de traction, acheminements marchandises).* Une telle étape pourrait être plus rapidement mise en oeuvre, mais il faudra toutefois un certain temps d'étude et de concertation.

... / ...

## CONCLUSION DE LA 1ÈRE PARTIE

L'affirmation du rôle de la Région S.N.C.F., dont les différents aspects ont été développés au présent chapitre du rapport, passe par un redéploiement des moyens et par un rééquilibrage des pouvoirs et de la position personnelle des Directeurs de Région par rapport aux Directeurs Centraux.

La situation de l'entreprise ne permet pas d'accroître ces moyens de façon significative. Ceux dont il apparaît souhaitable de doter la Direction Régionale devraient, pour une large part, être recherchés dans un redéploiement, une adaptation et une utilisation plus judicieuse des moyens d'ensemble existants.

La politique de souplesse dans l'affectation des personnels qui se dessine actuellement milite pour une certaine dissociation entre grade et poste. Au moment où chacun s'accorde pour constater que, dans le nouveau contexte institutionnel, la fonction de Directeur Régional va être de plus en plus importante pour l'entreprise et difficile à tenir, *il convient de la considérer à sa juste valeur et un directeur régional ne devrait pas se sentir en position d'infériorité hiérarchique par rapport aux directeurs centraux*. Aucun des postes (pas plus celui de Directeur Régional que celui de Directeur Central) ne doit constituer un "maréchalat" qui porterait à terme un risque de sclérose : sans supprimer la nécessaire hiérarchie entre la Direction Générale, la Direction Régionale et les Etablissements, source de cohésion dans l'entreprise, une certaine mobilité, permettant, par exemple, à un directeur central de reprendre après quelques années le commandement d'une grande région (la réciproque étant assez fréquente actuellement), serait de nature à atténuer l'écart hiérarchique de fait encore marqué entre directeurs centraux et directeurs régionaux.

*Enfin, il faudrait prévoir la possibilité de recours plus fréquent à une procédure d'arbitrage au niveau de la Direction Générale en cas de désaccord sur le fond entre un directeur régional et un directeur central.*

En définitive, la décentralisation de l'entreprise passe par une action vigoureuse selon trois axes principaux : les structures, les comptes et les hommes. La réussite de la décentralisation du SERNAM, favorisée il est vrai par la gestion complète d'activités bien délimitées, constituée, à ces différents égards, un exemple à ne pas perdre de vue.

## II - UN OUTIL DETERMINANT DE LA NOUVELLE POLITIQUE DES TRANSPORTS: LA S.N.C.F. ET SON GROUPE

### A - AU-DELA DE LA RÉGION, LES CONDITIONS DE LA REUSSITE DE LA DECENTRALISATION ET DU DEVELOPPEMENT DU DYNAMISME

Si la Région apparaît comme un vecteur privilégié du dynamisme de l'entreprise, ce ne saurait être le seul. Par ailleurs, le développement de la décentralisation régionale suppose certains préalables au plan général de l'entreprise. Certains d'entre eux ont d'ores et déjà été évoqués lors de l'examen des problèmes de la Région et il n'est pas de l'objet de cette partie du rapport de reformuler les propositions émises à cette occasion. Cependant, pour certains, une vision globale du problème, qui ne se limite pas à son aspect régional, doit être proposée.

#### Le dynamisme suppose un décloisonnement horizontal et vertical

Pour accélérer la circulation de l'information et permettre la décentralisation des décisions vers les niveaux intermédiaires de responsabilité, *il convient de développer, à chacun d'eux, les structures horizontales permettant un rapprochement des éléments des lignes fonctionnelles verticales existantes.*

Ceci a été développé particulièrement à propos de l'équipe de direction régionale, de la coordination des Etablissements d'une même zone, ou de la nécessité de former des groupes de projets associant, plus systématiquement qu'à l'heure actuelle, les Directions Centrales, les Régions voire les Etablissements pour la conception d'ouvrages ou de produits.

Cette proposition connaîtra un nouveau développement à l'occasion de l'étude de la Direction Générale (Chap. IV).

La disparition ou la forte atténuation du rôle des Réseaux actuels comme unités opérationnelles assurerait un meilleur décloisonnement géographique et éviterait la pérennisation de particularismes anciens, à condition toutefois que soient recréées, au niveau des nouvelles unités opérationnelles centrales, les conditions d'une coopération entre les opérateurs de chacune des fonctions.

La clarification apportée dans les relations entre directions et régions par la mise en lumière des interfaces préconisée au chap. I constitue, par la levée d'une ambiguïté, une contribution à l'objectif de dynamisme grâce à un meilleur décloisonnement et une plus claire distribution des rôles.

#### Stratégie - Plan - Recherche

Dans le cadre des orientations générales de la nouvelle politique des transports et en conformité avec les orientations du plan de la nation, la S.N.C.F. doit définir un certain nombre d'axes stratégiques pour l'ensemble de son groupe et en déduire un plan d'entreprise, qui servira de support à la négociation du contrat de plan entre l'Etat et la S.N.C.F. et d'éventuels contrats d'objectifs entre la S.N.C.F. et ses filiales, et introduira dans les opérations à tous niveaux (choix techniques, budgets, négociations avec les collectivités,...) un facteur de cohérence.

... / ...

⑩ Pour obtenir une réelle motivation du personnel autour des objectifs du Plan et enrichir le contenu de celui-ci du maximum de substance, *il conviendrait de promouvoir une participation des diverses instances de l'entreprise à l'élaboration de ce plan qui ne peut être le seul fait d'une équipe spécialisée placée au niveau de la Direction Générale.*

⑪ *Le cadrage général étant effectué par la cellule centrale de planification, qui se tient en liaison avec les organismes chargés de la prévision économique et de l'élaboration du plan de la nation, une procédure de planification par va-et-vient descendant et remontant devrait être mise en place, qui ferait intervenir l'ensemble des directions fonctionnelles et des directions régionales, à charge pour chacune de celles-ci de faire participer le plus possible leur état-major (chefs de département, chefs de division) et les chefs d'Etablissement.*

*Les représentants du personnel devraient être associés à l'élaboration du plan dès le démarrage du processus et non plus en phase terminale comme c'est le cas actuellement : les comités d'entreprise constitueront les instances naturelles de concertation en ce domaine.*

Une orientation dans ce sens, portant sur la préparation d'un Plan à long terme d'offre et d'infrastructure puis d'un Plan opérationnel (objectifs et moyens fonctionnels) a été prise récemment par la S.N.C.F., qui invite les Directeurs Régionaux à faire des propositions relatives aux opérations régionales à intégrer dans le Plan d'entreprise et à utiliser le cadre de ce Plan pour définir, en cohérence avec lui, les éléments de Plans Régionaux destinés à les aider dans la concertation avec les Collectivités régionales.

⑫ Afin d'engager personnellement dans la responsabilité de la planification les principaux dirigeants de l'entreprise, *il pourrait être conseillé de constituer, au-dessus de la cellule centrale de planification, une structure horizontale, rassemblant l'équipe de Direction de l'entreprise et en tant que de besoin les directeurs fonctionnels concernés, qui serait chargée de coordonner les travaux du Plan au plus haut niveau (cf. chap. IV).*

⑬ D'autre part, pour développer la vision stratégique dans l'entreprise au-delà des procédures de planification, *il pourrait être envisagé de créer une cellule légère de réflexion, rattachée directement à la Direction de l'entreprise (voir chap. IV).*

Enfin, la Politique de Recherche devrait être réanimée. Les études monodisciplinaires ou les études pluridisciplinaires s'inscrivant dans le cadre de l'évolution continue des méthodes et des techniques seraient confiées aux directions fonctionnelles ou à des groupes de projets réunissant les services compétents de plusieurs directions.

⑭ Chaque grande direction veillerait à dégager partiellement des préoccupations à court terme une force de réflexion susceptible de se consacrer à la formulation de nouvelles méthodes et de nouvelles stratégies qu'il s'agisse des domaines de l'économie, du commercial, de la technique ou des relations humaines.

Pour la conduite des études pluridisciplinaires en rupture avec les méthodes actuelles ou devançant largement le processus d'évolution continue des techniques, des marchés, des comportements, et des représentations, *il conviendrait d'examiner les structures appropriées (voir chap. IV).*

Ces divers éléments seraient évidemment amenés à travailler en relation avec la cellule de réflexion stratégique de la Direction Générale.

### Contrôle de Gestion et Budget

La nécessité d'étudier le passage progressif, à l'intérieur des structures décentralisées de l'entreprise, d'un système de gestion de crédits à un système de tenue de comptes en recettes et dépenses permettant, à chaque niveau de responsabilité, une mesure plus globale des résultats de la gestion a été largement évoquée au chap. I. Dans l'attente, il conviendrait de définir partout où c'est possible et où cela n'existe pas encore, des critères de gestion, de formuler des objectifs coût/qualité, et d'apprécier les résultats obtenus.

Corollairement, il conviendrait de mettre à l'étude une rénovation de la comptabilité analytique visant à la fois une certaine simplification et une appréhension plus opérationnelle et moins forfaitaire des coûts par activité. Ces études pourraient utilement conduire à la mise au point d'une base unitaire de données pour :

- le calcul des coûts du transport et l'établissement du système d'aide à la fixation des prix de vente marchandises ;
- le contrôle de gestion commerciale et le contrôle de gestion transport ;
- la tenue des comptes de gestion des unités opérationnelles (fonction, régions) ;
- les facturations de services aux collectivités et, plus généralement, la production de résultats par grandes catégories d'activités.

Une nouvelle procédure budgétaire serait mise en place, sous-tendue par la comptabilité renouvelée. La mise en lumière de nouvelles responsabilités budgétaires globales à l'égard de la Direction Générale a été évoquée au chap. I ci-dessus. La nouvelle procédure mettrait par ailleurs en oeuvre une prévision budgétaire, cadrée dès le début des travaux selon les principaux axes de la prévision du plan, éventuellement corrigés pour tenir compte de la conjoncture, et orientant davantage la préparation au stade des Directions, des Régions et des Etablissements ; des tranches opérationnelles pourraient être prévues pour permettre des adaptations ultérieures ne remettant pas systématiquement en cause les travaux préparatoires des échelons opérationnels.

Enfin la présentation des budgets devrait permettre une comparaison plus directe avec les résultats de la comptabilité.

### Un Audit pour l'entreprise

Le rôle d'un service d'AUDIT est d'assurer, pour le compte des plus hauts dirigeants de l'entreprise, la vérification de l'exactitude des informations, de la bonne adaptation des procédures et du respect des objectifs assignés aux services.

L'Audit constitue donc avant tout un outil placé entre les mains de ces hauts dirigeants afin de leur permettre de contrôler que les services appliquent effectivement, avec le maximum d'efficacité, la politique générale qui a été définie.

A la différence de l'Audit, le contrôle de gestion, qui est un outil mis à disposition des responsables pour apprécier et redresser les résultats de leur propre action et celle de leurs subordonnés, utilise des résultats, des documents et des informations qu'il analyse, mais dont il ne met pas normalement en doute le bien-fondé ; l'Audit, au contraire, s'efforce de rapprocher et recouper constamment le dire et le fait afin de mettre en lumière la vérité.

L'Audit n'a aucune autorité propre pour déterminer une politique, donner des directives ou contester le bien-fondé des opérations réalisées mais il peut exprimer, à cet égard, des avis qui sont transmis aux responsables, auxquels il appartient de donner la suite qu'ils estiment opportune.

Afin d'être en mesure de jouer de façon efficace ce rôle d'auxiliaire de la Direction de l'entreprise, le service de l'Audit doit disposer d'une complète indépendance à l'égard des services opérationnels. C'est pourquoi, apparaissant lors de leurs contrôles comme des collaborateurs directs de ceux qui, dans l'entreprise, détiennent le pouvoir de décision suprême, les agents de l'Audit ne rencontrent généralement aucune difficulté pour obtenir de la part des dirigeants locaux, une pleine et entière collaboration, ce qui leur permet d'évoquer les vrais problèmes de gestion, d'organisation ou de structures qui ne seraient pas exposés à de simples inspecteurs comptables.

Alors qu'à la S.N.C.F. existent de nombreux contrôles de tous ordres, opérés tant au niveau régional que par les grandes fonctions ou des services spécialisés (Inspection Générale de Sécurité, Contrôle des Marchés, Contrôle des Fabrications, Contrôle technique des Départements des Réseaux, Inspection Comptable des Gares, Inspection des Caisses...), aucun service d'Audit proprement dit n'a jamais été mis en place.

Il avait certes été envisagé, en 1980, au moment de la création de l'Inspection Générale Comptable et Budgétaire, que cet organisme puisse se transformer progressivement en un service d'Audit, son intervention étant appelée à déborder de plus en plus largement le strict domaine du contrôle comptable ; en fait cette évolution n'a été qu'amorcée : eu égard, en effet, aux missions rappelées ci-dessus d'un service d'Audit, le développement d'une telle activité à la S.N.C.F. ne pouvait se réaliser que dans la mesure où la Direction Générale s'attachait à demander le concours et la collaboration régulière de cet organisme, qui lui aurait été rattaché directement par la suite.

Il apparaît mieux aujourd'hui que cette innovation ne pouvait être séparée d'une rénovation d'ensemble des structures et des méthodes de gestion, allant dans le sens d'une plus large décentralisation.

Sans revenir sur la taille de l'entreprise, sur l'étendue du secteur géographique où s'exercent ces activités, ni sur la diversité de ces dernières, éléments rendant particulièrement utile la présence d'un Audit efficace, il convient de souligner tout particulièrement l'imbrication des activités assurées par les différentes fonctions : cette imbrication rend, en effet, incomplet l'exercice de contrôles effectués à l'initiative et à l'intérieur d'une seule fonction, alors que l'essentiel est souvent d'apprécier si la collaboration de plusieurs d'entre elles s'effectue de façon satisfaisante.

N'appartenant pas aux fonctions qu'ils contrôlent, donc dégagés des pratiques correspondantes, les membres de l'Audit peuvent mieux démontrer le mécanisme de procédures peu efficaces ou trop lourdes et élaborer des propositions visant à améliorer la gestion ou l'organisation, d'autant que, exerçant leur activité dans toutes les fonctions de l'entreprise et sur tout le territoire, ils sont en mesure de tirer des enseignements profitables de leur passage dans des établissements exerçant des activités différentes : l'Audit est ainsi un facteur de décroisement de l'entreprise.

Concrètement, la Direction de l'entreprise pourrait utiliser un service d'Audit dans les conditions suivantes. Ce service, qui aurait avant tout pour rôle de vérifier la fiabilité des informations fournies au décideur et la régularité des imputations comptables, examinerait, pour le compte de la Direction, non seulement les conditions de réalisation d'un certain nombre d'opérations judicieusement choisies, mais également les informations fournies à l'origine en vue de la prise de décision ; il vérifierait si la réalisation correspond à la prévision, en posant le cas échéant le problème de son opportunité et de sa bonne adaptation à la politique générale de l'entreprise : au-delà du contrôle ponctuel d'opérations, l'objectif serait de rechercher une plus grande efficacité des procédures, une meilleure utilisation des ressources et une organisation aussi satisfaisante que possible.

L'Audit pourrait également, comme cela se produit dans beaucoup de grandes entreprises, constituer une pépinière de futurs cadres de gestion pour la S.N.C.F. et son groupe.

Certains spécialistes de l'actuelle Inspection Générale Comptable et Budgétaire pourraient être intégrés à l'Audit. Les autres constitueraient l'Inspection Comptable Centrale, travaillant en liaison avec les inspecteurs comptables des Régions, et qui subsisterait au même titre que les inspections techniques existant auprès d'autres directions.

48

*La Mission propose que l'étude du rôle et des conditions de mise en place d'un AUDIT à la S.N.C.F. soit menée en liaison avec une équipe de spécialistes extérieurs à l'entreprise.*

### Une Inspection Générale

49

*Indépendamment de l'Audit, la Direction de l'entreprise pourrait souhaiter disposer, pour mener en son nom diverses études ponctuelles, exercer certains contrôles - éventuellement avec la participation des spécialistes de l'Audit - assurer certaines formations de haut niveau, et contribuer par diverses actions à l'extérieur au rayonnement de la S.N.C.F.,*

*d'un corps de cadres supérieurs alliant une large expérience des affaires à un haut niveau de culture, dégagés pour un temps des activités opérationnelles et constituant une Inspection Générale.*

Un membre de l'Inspection Générale, après un certain temps passé dans ce corps, pourrait être appelé éventuellement à nouveau à des responsabilités de gestion.

Indépendamment de leur rôle de coordination pour la mise en place et la notation des cadres supérieurs et de certains cadres de leur réseau (cf. chap. III), les Directeurs Attachés à la Direction Générale pourraient, le cas échéant, être associés à certains travaux de l'Inspection Générale.

La mise en oeuvre des propositions qui précèdent conduira à délimiter les fonctions respectives de l'Inspection Générale et de l'AUDIT et à préciser les missions d'Inspection Générale des DADG.

### Une Fonction Economique et Financière mieux regroupée

La fonction économique et financière est dispersée au sein de l'actuelle direction de l'entreprise, ce qui se traduit par une insuffisante présence de ces préoccupations dans un certain nombre de décisions et une difficulté à avoir une vision globale de la situation financière. Une restructuration au niveau de la Direction Générale est nécessaire pour permettre à cette fonction de jouer le rôle qui doit être le sien dans l'ensemble de l'entreprise (une proposition sera faite dans ce sens au chap. IV, mais l'intérêt d'un tel renforcement doit se faire sentir, au-delà de la Direction Générale, aux divers niveaux de la S.N.C.F.).

### B - LE DEVELOPPEMENT DE LA SYNERGIE ENTRE LA SNCF ET SES FILIALES

Le titre du présent sous-chapitre rappelle que notre Groupe n'avait pas reçu pour mission d'étudier une réorganisation du groupe S.N.C.F., mais plus précisément de réfléchir aux conditions à réaliser pour que l'activité des filiales s'insère dans une véritable politique de groupe destinée à promouvoir les transports ferroviaires.

La Loi d'Orientation des Transports Intérieurs vise à instaurer "un système de transports apte à satisfaire les besoins des usagers dans les conditions économiques et sociales les plus avantageuses pour la collectivité".... "Ces besoins sont satisfaits par la mise en oeuvre des dispositions permettant de rendre effectifs le droit qu'a tout usager de se déplacer et la liberté d'en choisir les moyens...".

Le chemin de fer est reconnu comme étant l'un des modes de transport les plus économiques pour la collectivité nationale, et la Loi d'orientation définit le cadre général dans lequel l'E.P.I.C. "S.N.C.F." est habilité "à exercer toutes activités qui se rattachent directement à sa mission" d'exploitant du réseau ferré national.

La Loi prévoit aussi que l'E.P.I.C. peut "créer des filiales ou prendre des participations dans des sociétés, groupements ou organismes ayant un objet connexe ou complémentaire".

C'est dire, en d'autres termes, que la nouvelle politique des transports s'appuiera pour une large part sur le nouvel Etablissement Public que constituera la S.N.C.F. et sur ses filiales, - le "Groupe S.N.C.F."

La stratégie de développement des filiales doit ainsi consister à favoriser la meilleure insertion possible du transport ferroviaire dans le système général des transports, et, plus précisément, à mettre à la portée du plus large éventail d'usagers les qualités propres de ce moyen de transport (sécurité, rapidité, économies de moyens) tout en réduisant ses sujétions propres (ruptures de charge,...).

Une filiale est justifiée, dans ces conditions, si elle permet d'apporter une solution à l'un des problèmes ci-après :

- offrir des prestations plus élaborées que le simple transport ferroviaire, afin de mieux insérer le fer dans la logistique du client ;
- associer, pour la fidéliser, la clientèle à des opérations communes favorables aux deux parties ;
- disposer d'entreprises témoins dans certains marchés que la S.N.C.F. souhaite connaître de l'intérieur ou dans les professions concurrentes.

Les Directions Commerciales (Marchandises et Voyageurs) et le SERNAM paraissent, selon les cas, les mieux placés pour prendre en charge une part importante des problèmes de principe posés par les filiales.

Deux problèmes ont été soulevés au cours des auditions :

- le besoin d'assurer à l'ensemble du groupe la meilleure cohésion dans la poursuite d'objectifs communs ;
- la nécessité d'une certaine coordination de l'action aux plans régional et local, afin de ne pas apparaître en ordre dispersé auprès du client et d'éviter les fausses manœuvres et les pertes d'efficacité (point examiné au chap. I).

⑥ [ *En réponse à ces questions, le groupe S.N.C.F. gagnerait à mieux faire connaître, à l'extérieur et plus encore peut-être à l'intérieur, les raisons d'être, l'organisation et les activités de ses filiales (cf. proposition n° 19, au chap. I).*

Ceci posé, il faut, dans l'approche d'une solution, tenir compte des éléments suivants :

- les filiales représentent une faible proportion de l'ensemble du groupe (5,4 % du bilan consolidé ; 12 % du chiffre d'affaires consolidé) et le niveau des prestations réciproques témoigne d'une bonne intégration des activités au sein du groupe ;
- la grande diversité de nature, de taille et d'activité des filiales fait que le terme de "politique de groupe" ne peut recouvrir qu'une réalité assez globale ;

... / ...

- une partie des sociétés du groupe n'est pas contrôlée par la S.N.C.F., et leur gestion doit nécessairement en tenir compte ;
- les sociétés filiales doivent vivre normalement sur leur marché sans subvention particulière, sauf peut-être en phase de lancement : en particulier, des entreprises-témoins ne répondraient plus à leur objet si elles étaient assistées ;
- le groupe est évolutif dans sa structure, en fonction de l'apparition et de la disparition des besoins ;
- indépendamment d'une tutelle "technique" ou "marketing", qui incombe aux services fonctionnels de la maison-mère, il doit y avoir une tutelle financière qui s'assure de la bonne utilisation et de la juste rémunération des fonds propres fournis ;
- les Services S.N.C.F. ne sont pas rompus à la gestion des entreprises moyennes, à leur mode de raisonnement, à leurs préoccupations ;
- pour mieux pénétrer certains marchés, la S.N.C.F. peut avoir intérêt à présenter un visage différent ;
- il y a une organisation propre à l'entreprise filiale qui ne peut être calquée sur le modèle géant de la S.N.C.F., et les filiales ne sont pas omniprésentes sur le territoire : une concertation régionale ne doit pas être porteuse de contraintes et s'effectuer au prix d'une perte de dynamisme des forces de vente ;
- un "Comité des Filiales" se réunissant périodiquement peut constituer une instance d'arbitrage et de contrôle, mais non d'élaboration d'une stratégie : il lui faut, pour cela, s'appuyer sur une structure permanente.

Ces préalables conduisent la Mission à affirmer l'intérêt que présentent les filiales pour la S.N.C.F. et à faire plusieurs propositions de nature à renforcer la synergie au sein du groupe, en évitant le double écueil de la marginalisation des filiales dans la stratégie générale de l'entreprise, et de la valorisation excessive du poids des filiales conduisant à sacrifier l'essentiel à l'accessoire.

51 [ *Il conviendrait de faire venir régulièrement devant le Conseil d'Administration de la S.N.C.F. des questions relatives tant à la stratégie globale du groupe qu'à la stratégie de telle ou telle filiale qui pourrait avoir des conséquences sur la stratégie globale.*

52 [ *Il pourrait être prévu de négocier et signer des contrats d'objectifs entre la S.N.C.F. et ses filiales les plus importantes sous le contrôle du Conseil d'Administration de la S.N.C.F.*

53 [ *Un membre de l'équipe de direction de la S.N.C.F. pourrait recevoir, dans ses attributions, la charge de la réflexion stratégique sur le groupe et de la coordination de l'action des directions dans ce domaine.*

... / ...

54 [ Une ou éventuellement des holdings, en nombre très limité toutefois, auraient la charge d'animer et de contrôler la gestion interne des filiales, de s'assurer, dans le respect des intérêts extérieurs au groupe, de la conformité de leur comportement avec les objectifs assignés et, en accord avec la S.N.C.F., de faire circuler la trésorerie. Le coordonnateur du groupe, désigné au sein de l'équipe de Direction Générale, (cf. 53 ci-dessus) pourrait être président du Conseil d'Administration d'une des (ou de la) holding.

55 [ Le rôle de Directeur Général de la ou des holdings pourrait être confié à un ou des cadres dirigeants de la S.N.C.F., où ils poursuivraient ultérieurement leur carrière : sans que ceci soit une règle absolue, cette pratique constituerait une bonne méthode de formation et un facteur d'intégration du groupe.

56 [ La ou les holdings associeraient, dans les Conseils d'Administration des filiales, une représentation de la ou des directions commerciales et techniques - et éventuellement régionale - concernées et des services financiers de la S.N.C.F.

Le Conseil d'Administration de la S.N.C.F. serait représenté dans le Conseil de la ou des holdings et pourrait l'être dans les Conseils des sociétés filiales les plus importantes.

Indépendamment des mesures de structure, la synergie des actions entre maison-mère et filiales passe par la définition d'une stratégie claire et explicite au niveau des plus hautes instances (Conseil d'Administration et Direction Générale de la S.N.C.F.). Cette stratégie peut et doit avoir d'autres aspects que les seuls volets de complémentarité commerciale, même si ces derniers sont fort importants.

57 [ L'organisation de "passerelles" pour le personnel entre la S.N.C.F. et ses filiales apparaît également comme un important facteur de compréhension, de cohésion et de dynamisme.

58 [ Il y aurait lieu d'intensifier les efforts dans la mise en commun des moyens de recherche et de développement sur des sujets pouvant intéresser aussi bien la maison-mère que les filiales : matériel ; informatique et télématique ; prévision économique....

Une meilleure coordination de l'action commerciale entre la maison-mère et certaines filiales sur le plan tant national que régional doit être recherchée. Pour l'ensemble du groupe S.N.C.F., il s'agira, grâce à une coordination stratégique, d'éviter qu'une émulation, saine dans son principe, ne conduise à une dépréciation des tarifs et à une détérioration de l'image de marque du groupe. Au niveau régional, cette préoccupation ne doit pas conduire à l'intégration des réseaux commerciaux ; mais il serait souhaitable que les agents commerciaux de la S.N.C.F. et de ses filiales, dans la diversité de leurs comportements, sans être des vendeurs "multicartes" aient des réflexes d'agents multicartes (cet aspect a été déjà évoqué au Chap. I à propos de la Région).

Enfin, forte de l'appui de son groupe, la S.N.C.F. devrait, avec l'aide de la puissante industrie ferroviaire française, et grâce à une analyse poussée de mentalités, d'économies et de politiques différentes de la nôtre, constituer un outil de pénétration du commerce et de la technologie française à l'étranger et un support de nouvelles relations de coopération avec les pays en développement.

### III - UNE EVOLUTION DES RELATIONS DE TRAVAIL A LA S.N.C.F.

La qualité des relations de travail à la S.N.C.F. prend une importance particulière dans l'ensemble des actions conduites pour donner à l'entreprise son nouveau visage et la placer en position de force pour répondre aux objectifs nationaux en matière de transports et pour satisfaire, par ailleurs, aux exigences de la régionalisation administrative.

De nouvelles lois ont été promulguées ou sont sur le point de l'être, qui traitent, ou traiteront, des libertés des travailleurs, des institutions représentatives du personnel, de la négociation collective et du règlement des conflits collectifs du travail, des comités d'hygiène et de sécurité, des conditions de travail et de la démocratisation du secteur public.

Ce nouveau contexte législatif, qui rend nécessaire l'évolution des relations de travail à la S.N.C.F. et en dessine le cadre, ne doit pas être ressenti comme une contrainte, mais peut et doit, au contraire, être saisi comme une chance pour l'entreprise. Celle-ci, en effet, confrontée à une évolution considérable et rapide des cultures, des comportements et des aspirations des hommes et des femmes qui la composent doit, dans la recherche d'un dynamisme accru, à la fois tendre à valoriser son potentiel humain par la promotion de son personnel, et mettre en oeuvre les conditions de la réalisation d'un certain consensus permettant de canaliser les énergies autour d'une idée globale de l'entreprise et de sa mission.

Tous les contacts pris par notre groupe de réflexion ont mis en évidence l'unanimité quasi totale sur l'idée que le dynamisme était d'abord une question de comportements humains.

Valoriser l'homme au travail, dans sa dimension collective comme dans sa dimension individuelle, et à tous les niveaux de responsabilité, tel est l'enjeu des réflexions et propositions du présent chapitre. Notre démarche ne consiste pas, à cet égard, à imaginer des contreparties sociales à telle modification des structures ou des méthodes, mais bien à poser la question : comment ceux qui sont la S.N.C.F. d'aujourd'hui vont bâtir et vivre les structures et inventer les méthodes de demain ?

Une longue pratique hiérarchique, rendue nécessaire par la mise en oeuvre de techniques n'autorisant ni écarts ni manquements, laisse en héritage pour le meilleur et pour le pire une forte cohésion des cheminots. Cela ne signifie évidemment pas l'absence de tension ni de conflits. Le système actuel de concertation (comités mixtes) constitue l'un des moyens que s'est donnée la S.N.C.F. pour surmonter ces tensions.

Dans ces conditions, nous l'avons constaté et on peut aisément le comprendre, la première question que pose la rénovation des relations de travail est celle de la confiance réciproque dans la volonté de changement des partenaires à l'égard de celles-ci.

La confiance, qui, heureusement, n'est pas absente entre les hommes, ne peut s'affirmer que progressivement. Il faut en tenir compte dans tout choix relatif aux relations de travail. On ne peut tout attendre tout de suite, ni de la seule évolution des rapports hiérarchiques, ni des seules structures de concertation à mettre en place, ni des seuls changements des comportements.

Les uns et les autres sont nécessaires. Encore importe-t-il de ne pas sombrer dans une confusion des rôles : les structures consultatives prévues par le nouveau dispositif législatif ne doivent pas se substituer aux structures hiérarchiques en place ni les concurrencer ; elles seules ont la responsabilité opérationnelle du fonctionnement de l'entreprise ; de leur côté, les structures consultatives constituent un moyen propice à une expression sans contrainte des individus, que doivent permettre aussi, dans le respect de leur mission, les structures hiérarchiques.

69 *Afin de faciliter la mise en oeuvre de relations de travail d'un type nouveau à la S.N.C.F., il serait sans doute souhaitable qu'interviennent quelques "signaux" : réforme du système des sanctions actuellement en vigueur dans l'entreprise ; examen de cas de perturbations qui ont pu intervenir dans l'évolution de carrière de certains cheminots du fait de leur action syndicale ou politique et qui ne seraient pas encore réglés ; saisie des opportunités résultant d'échanges entre échelons central et régional et de rotations pour que les responsables des différents niveaux ne restent pas trop longtemps dans leurs postes ; développement de l'accès des femmes aux postes de responsabilité.*

La recherche du dynamisme passe par la motivation. Les personnes motivées sont des personnes qui veulent comprendre et être comprises :

- comprendre les décisions, les appréciations sur la situation, les raisons d'un choix ;
- être comprises dans leurs difficultés et leur volonté de proposer, d'essayer, de risquer.

Cette exigence de compréhension mutuelle doit être prise en charge. La S.N.C.F. regorge de personnes qui ont à donner et recevoir quelque chose de plus que le minimum imposé par le règlement. Il faut donc s'employer à multiplier les émetteurs et capteurs d'informations, d'idées, et à déceler les blocages, les pertes en ligne. C'est là un domaine d'action à développer par la hiérarchie, mais aussi, par excellence, un domaine de complémentarité et de coopération de la hiérarchie et des structures consultatives.

... / ...

## A - DEMOCRATISATION, CONCERTATION ET COMMUNICATION

La démocratisation et un nouveau dynamisme passent par une modification des comportements et des structures de la hiérarchie, la mise en place et le bon fonctionnement des comités d'entreprise et le développement de l'expérience des conseils d'atelier et de bureau prévue dans le projet de loi de "Démocratisation du Secteur Public".

### Comportement des éléments de la hiérarchie Action sur les structures hiérarchiques

- 60 [ *L'encadrement aux différents niveaux aura, à l'évidence, un rôle déterminant à jouer dans l'évolution des relations de travail : la direction générale de l'entreprise doit l'y sensibiliser en manifestant combien elle attache de l'importance à ce qu'il joue un rôle actif et positif, et en mettant en place les procédures de formation qui s'imposent à cet effet.*
- Il y aurait lieu, à cet égard :
- 61 [ *- de poursuivre et étendre les formations déjà engagées pour rendre les cadres plus aptes à l'ouverture à l'extérieur et au dialogue à l'intérieur ;*
- 62 [ *- de créer les conditions pour que les responsables de tous niveaux soient incités à sortir davantage de leurs bureaux pour appréhender les problèmes sur le terrain et être à l'écoute de leur personnel : à cette fin, affirmer la volonté de réduire le travail administratif et mettre un frein au perfectionnisme dans ce domaine ;*
- 63 [ *- d'inviter chaque cadre responsable à débattre avec ses collaborateurs de l'appréciation qu'il porte sur leurs résultats et de leur perspective de carrière : sans être liés à un système ni à une périodicité, de tels entretiens, déconnectés des opérations de la notation proprement dite, constitueraient pour les agents un moyen de se situer et de s'exprimer sur leur travail et leurs aspirations, et, pour les dirigeants, un apport utile pour affiner leur connaissance du personnel, orienter la notation, et asseoir leur dispositif de gestion prévisionnelle sur une meilleure connaissance des contraintes et motivations des agents.*
- 64 [ *- de donner au personnel l'occasion de s'exprimer librement sur son travail pour devenir, chacun à son niveau, une force d'expression : un agent doit ainsi pouvoir faire des observations ou des propositions sur l'exécution du service, en s'appuyant sur son expérience personnelle, sans courir le risque de se faire rabrouer et en ayant la conviction que son apport sera pris en compte dans ce qu'il aura de positif pour l'entreprise ; l'expérience de "libre expression" en cours doit être poursuivie et relayée par l'action de la hiérarchie et des organismes de représentation du personnel.*

Il va de soi que tout ceci nécessitera une longue pédagogie et une volonté d'aboutir agissant dans la continuité, car on ne décrète pas le changement des comportements.

65 [ Dans un ordre d'idées différent, il pourrait être suggéré que, lors des études d'organisation, on s'efforce d'avoir présente à l'esprit la notion d'optimum de volume des cellules de travail (qu'il s'agisse de l'effectif d'un établissement, ou d'un bureau, des participants à une réunion périodique, etc.).

### Des structures de concertation : les Comités d'entreprise

Des comités d'entreprise devront être mis en place à la S.N.C.F., au moins aux niveaux central et régional. Ces instances, dotées de la personnalité morale, et dont le secrétariat sera assuré par des représentants du personnel, devraient contribuer de façon déterminante à l'évolution des relations de travail.

Il faut, dans le dispositif qui sera en définitive retenu pour les structures consultatives, répondre tout à la fois au contenu de la Loi et aux particularités du fonctionnement actuel des Comités Mixtes.

Dans la mesure où les partenaires sociaux jugeraient opportun d'envisager une certaine intégration du système existant dans les structures définies par la nouvelle Loi, il conviendrait de veiller à distinguer ce qui relève de la consultation et de la participation à la gestion, et ce qui relève de la solution des problèmes ou conflits d'ordre revendicatif.

66 [ C'est ainsi que serait créé un Comité Central d'Entreprise, auquel les actuels Comités Mixtes professionnels centraux pourraient être rattachés sous forme de commissions spécialisées, sans préjudice de la création des commissions fonctionnant par ailleurs dans les Comités d'entreprise. A côté du Comité Central d'Entreprise, et pour les questions ne relevant pas de sa compétence, pourrait subsister une Table Ronde entre la direction et les organisations syndicales.

Au niveau régional, le Comité Mixte Professionnel Régional, qui perdrait sa raison d'être, serait supprimé et laisserait la place à un "Comité d'Etablissement Régional" : la Région constitue, en effet, au-dessous de la Direction Générale, le seul niveau de gestion complet.

Les Comités Mixtes d'Etablissement actuels pourraient devenir des commissions spécialisées géographiques ou sectorielles des Comités d'Etablissement Régionaux.

Faut-il, dans l'avenir, tendre vers la création de Comités d'Etablissement au niveau des établissements de chaque fonction ? La question est controversée, car ces établissements ne recouvrent pas toutes les attributions d'un établissement industriel et ne sont pas aptes à traiter de questions touchant aux divers aspects économiques et sociaux de l'entreprise. Dans ces conditions, notre Mission a jugé préférable de ne pas envisager cette orientation au départ et de laisser, pour la suite, se développer les négociations sur ce sujet au sein des instances compétentes.

... / ...

### Les Conseils d'Atelier et de bureau

Il faut parvenir à ce que les agents, faisant loyalement leur travail quoiqu'ils pensent des décisions qu'ils ont à appliquer, disposent d'un lieu où ils puissent, sans risque pour eux-mêmes et sans compromettre l'efficacité de la structure hiérarchique, dire ce qu'ils ont à dire.

67

*Les Conseils d'atelier ou de bureau que la S.N.C.F., comme les autres entreprises nationales, serait amenée à mettre en place dans le cadre de l'application des textes législatifs sur la Démocratisation du Secteur Public pourraient constituer l'un des moyens de permettre cette forme de participation à la vie de l'entreprise pour les agents d'exécution, et viendraient compléter les efforts que doit développer en toute hypothèse la hiérarchie dans le sens d'une plus grande ouverture.*

68

*Pour l'encadrement, il paraît nécessaire d'imaginer des formes spécifiques d'expression. Si l'usage de la voie hiérarchique paraît, à ce niveau, particulièrement opportun, il pourrait être envisagé d'expérimenter, aux mêmes fins, la participation de cadres à des commissions "ad hoc" des comités d'entreprise ou d'établissement.*

Il devra, faut-il le redire, apparaître clairement que les Comités élus et les Conseils d'Ateliers ne constituent en aucune mesure une hiérarchie parallèle, ce qui démobiliserait et déstabiliserait profondément l'entreprise.

### B - RECRUTEMENT - GESTION DES CARRIERES

69

*La Mission suggère que soit mise en oeuvre, en liaison avec la planification, une politique de gestion prévisionnelle des besoins en personnel à 10 ou 15 ans : des éléments de cette prévision existent déjà ; il conviendrait de les étendre et les coordonner dans le cadre d'une réflexion sur l'évolution des techniques, des métiers et du potentiel humain mis à disposition des entreprises par le système de formation national ; cette réflexion ferait l'objet d'une consultation des organismes de représentation du personnel et des Organisations Syndicales.*

70

*Il semble, par ailleurs, que le très fort cloisonnement auquel on est parvenu entre les filières qui conditionnent le déroulement de carrière et la mise en place du personnel devrait faire l'objet d'une recherche d'assouplissements. Trop de filières, trop de spécialités dans chacune d'elles, trop de précisions dans les définitions des grades rendent difficile la gestion du personnel et l'harmonisation de son avancement de niveau en niveau. Des études existent sur ce sujet et pourraient servir de base aux travaux de la Commission du Statut qui serait saisie rapidement du dossier : ainsi, la Direction Commerciale Voyageurs propose une simplification des filières commerciales ; de même, des organisations syndicales ont évoqué la possibilité d'un déroulement de carrière dans le cadre de "grands métiers" regroupant filières et spécialités, ce qui a paru intéressant aux directions techniques. Une avancée significative semblerait donc pouvoir être obtenue sur ce point.*

... / ...

① Il conviendrait également de s'orienter vers une plus grande souplesse dans la relation grade-fonction, au moins en ce qui concerne l'encadrement supérieur, ce qui permettrait d'accroître la mobilité verticale du personnel.

② La question du nombre de niveaux de qualification a fait l'objet de propositions divergentes. Il y aurait lieu d'inviter les partenaires sociaux à examiner si le nombre des niveaux actuels du statut permet de traduire dans les meilleures conditions l'échelonnement réel des compétences et des responsabilités et d'avoir suffisamment d'occasions de donner au personnel des satisfactions dans son déroulement de carrière. En particulier, il conviendrait de faire en sorte que la quasi-totalité des chefs d'établissement ne soit plus située sur le même niveau ce qui est contraire à une bonne motivation et à la mobilité de ces agents.

③ Il serait bon aussi que, dans toute la mesure du possible, l'échelon notateur soit situé le plus près possible des agents à noter. Cela n'ira certes pas sans problème, mais une recherche mériterait d'être tentée, spécialement en ce qui concerne la notation en Région d'une partie plus importante des agents de maîtrise : des réflexions seraient à entreprendre sur ce point en liaison avec les Organisations Syndicales et parallèlement aux études menées par ailleurs sur le décloisonnement des filières.

La notation des cadres pose un problème difficile pour lequel il ne paraît pas y avoir de solution idéale au plan général. La Région n'est pas, à l'évidence, le bon niveau de notation et de décision d'affectation pour cette catégorie de personnel si l'on veut lui assurer un déroulement correct des carrières et une mobilité suffisante. En revanche, il est souhaitable de donner aux Directeurs Régionaux la possibilité de jouer pleinement dans ce domaine leur rôle hiérarchique. En toute hypothèse devrait subsister au niveau d'aires géographiques pouvant correspondre aux Réseaux actuels, éventuellement réduits en nombre, une activité d'inspection générale.

④ Il conviendrait de conjuguer cette activité avec la responsabilité de la notation et de la mise en place des cadres, en cherchant toutefois, par l'intervention d'un arbitrage interfonctionnel, à mieux assurer les passerelles d'une fonction à l'autre et à permettre aux Directeurs Régionaux d'affirmer davantage leurs propositions au sein d'une équipe regroupant, sous l'autorité du Directeur Attaché à la Direction Générale chargé de l'Inspection Générale sur le territoire concerné (D.A.D.G.), les représentants à compétence géographique des Directeurs centraux concernés et les Directeurs des Régions. Les représentants des directeurs centraux interclasseraient les propositions des Directeurs Régionaux au sein de leur fonction et un débat entre responsables connaissant les cadres sous leurs différents aspects conduirait à un accord ou à un arbitrage du D.A.D.G., qui serait notateur en dernier ressort.

Une telle équipe serait bien placée pour élaborer et gérer une politique de carrière des cadres sur le territoire considéré, étant donné que le collège des D.A.D.G. pourrait, en liaison avec les Directions centrales, assurer une certaine mobilité inter-réseaux.

⑤ Le rôle des chefs d'Etablissement dans la gestion du personnel en matière de recrutement, d'accueil des nouveaux agents, de formation, de mise en place et de promotion, de sanction et d'information devrait se trouver affirmé.

Citons enfin, seulement pour la rappeler, la nécessité de voir le Directeur Régional jouer un rôle plus marqué dans le choix des membres de son équipe d'Etat-Major.

C - FORMATION

La S.N.C.F. a, de longue date, consacré un effort important à la formation de son personnel, ce qui a permis le développement d'une politique de promotion sociale rarement égalée. Il restera cependant toujours à faire en ce domaine.

① *Aussi y aurait-il lieu de réfléchir, en liaison avec les Organisations syndicales, aux orientations à donner à la formation, et notamment à la formation générale du personnel, pour disposer en permanence d'un potentiel humain capable de s'adapter à l'évolution des techniques et de la Société, développer une suffisante mobilité, et assurer un déroulement satisfaisant des carrières, tous éléments qui doivent concourir à la valorisation et à l'épanouissement des personnes.*

Les actions devront se développer en restant dans une enveloppe budgétaire acceptable, grâce à un redéploiement des moyens et à une redéfinition des priorités et des méthodes, compte tenu des obstacles actuels à l'accroissement du coût global de la formation, qui atteint déjà environ 7 % de la masse salariale.

Dans cet esprit, les orientations suivantes pourraient être proposées pour le court et le moyen termes.

② *Il conviendrait de donner au personnel des motivations matérielles et morales et des moyens de s'adapter au changement. Pour le personnel d'exécution et de maîtrise, ceci peut conduire à faire varier dans le temps les tâches confiées à un même agent. Pour l'encadrement, cette politique pourrait se traduire par des itinéraires de carrière diversifiés assurant à la fois polyvalence et capacité d'adaptation, et favorisant, en atténuant les adhérences propres à chaque fonction, une plus grande cohésion d'ensemble.*

En ce qui concerne les cadres et cadres supérieurs, il faut examiner, en tenant compte de leurs spécificités et de leurs exigences propres, les carrières des généralistes et des spécialistes, dont l'entreprise a un égal besoin. Les déroulements de carrière des uns et des autres doivent permettre des développements comparables dans des voies différentes. Le recyclage des spécialistes, les carrières diversifiées des généralistes sont des traductions, pour chacune des situations, d'une volonté d'adaptation à des évolutions qui s'imposeront de toute manière. Bien sûr, mais ceci ne peut être le cas général, des carrières de spécialistes peuvent déboucher sur des postes de généraliste, voire réciproquement.

③ *En ce qui concerne plus particulièrement le personnel d'exécution, une formation technique initiale devrait déboucher le plus rapidement possible, et sans chercher l'encyclopédisme, sur l'adaptation au premier poste à tenir. Elle devrait adopter une forme moins scolaire et, indépendamment de ce qui touche à la sécurité, être moins axée sur la possession de règlements et davantage sur le développement de l'aptitude à faire face aux situations concrètes.*

... / ...

79 [ *Cela implique que soient apportés ensuite, au fur et à mesure, des compléments de connaissances générales ou spécialisées pour permettre aux agents de faire face à leurs nouvelles responsabilités : on aboutirait ainsi à une formation plus digeste car mieux répartie dans le temps et diffusée, en quelque sorte, "à la carte".*

Dans cet esprit, il conviendra d'examiner, pour chaque filière retenue en définitive, la place à réserver à la formation de base et à la formation aux postes de travail. Une décomposition en modules des cours pourrait être étendue dans la mesure du possible, étant noté toutefois qu'une telle organisation peut être plus coûteuse et plus difficile à mettre en oeuvre que les systèmes classiques de formation faisant appel uniquement à des cours collectifs : il devrait y être fait appel, dans la limite des possibilités du budget et de l'organisation, quand il y a un intérêt réel pour la qualité de la formation.

80 [ *Il conviendrait de former les cadres à raisonner en termes d'objectifs, d'enjeux et de bilans, ce qui suppose que soient plus systématiquement assignés des objectifs et qu'aient été dégagées les structures et les méthodes comptables et d'organisation permettant d'utiliser un tel langage. Dans l'immédiat, les formations des agents cadres et de maîtrise aux activités de direction, d'organisation et de gestion seront à poursuivre. Il y aura également lieu de donner aux agents des divers niveaux l'habitude du travail en équipe.*

81 [ *D'une manière générale, le contenu de la formation dispensée au personnel, principalement de caractère technique, devrait être plus largement ouvert sur la dimension humaine et sociale des problèmes, ainsi que sur les domaines du commercial et de la gestion.*

Il faudrait notamment concevoir et mettre en oeuvre toutes actions permettant au personnel, et spécialement aux cadres, de mesurer comment s'inscrit leur responsabilité personnelle dans le fonctionnement de l'entreprise et quelle est leur contribution propre à la réalisation de ses objectifs.

82 [ *Dans cet esprit, il conviendrait de donner aux agents des différents niveaux (jeunes embauchés, nouveaux cadres, chefs d'Etablissements,....) une information visant à développer leur connaissance globale de l'entreprise, de sa mission, de ses objectifs généraux, de ses contraintes, de ses points forts et de ses difficultés, de la place que les intéressés y occupent par rapport à l'organisation d'ensemble et du rôle qu'ils ont à y jouer : des initiatives ont déjà été prises dans ce sens, qu'il convient de développer.*

83 [ *Il faudrait également poursuivre et accélérer la formation des 700 chefs d'Etablissement à la communication et aux relations humaines à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, et suivre les actions à mener, en prolongement, par les chefs d'Etablissement bénéficiaires de cette formation auprès des cadres et agents de maîtrise de leurs Etablissements.*

... / ...

84

Enfin, il serait sans doute souhaitable d'ouvrir plus largement sur l'extérieur la formation dispensée à la S.N.C.F. : ceci passe par le recours plus fréquent à des centres de formation externes à l'entreprise pour certains stages ou encore par l'utilisation plus systématique de formateurs externes à l'entreprise (en particulier d'élus locaux, de syndicalistes ou de praticiens d'autres entreprises), encore qu'une évolution dans ce sens soit signalée.

A long terme, compte tenu de la rapidité et de l'accélération de l'évolution, l'idée directrice sous-tendant la réflexion devrait être que le cheminot recruté aujourd'hui devra se préparer, en temps utile, pour des tâches ou des fonctions qui n'existent pas encore. Il en résulterait des conséquences tant pour la préparation de la politique de formation elle-même que pour la conception du recrutement et des déroulements de carrières : volume et niveau général minimum des connaissances de la population à embaucher, évolution des métiers, contenu de la formation, mobilité du personnel et perspectives de carrières, tels apparaissent les axes d'une politique à long terme du personnel, dont l'élaboration constitue un volet à part entière de la planification. Une telle attitude de prévoyance à long terme doit éviter à la S.N.C.F. d'avoir à supporter tôt ou tard la charge d'une formation générale complémentaire à l'intention d'un nombre trop grand d'agents, qui auraient dû la recevoir normalement du système de l'Education Nationale. Il reste que la S.N.C.F. a intérêt à associer ses propres moyens à la volonté propre de chaque individu pour susciter un certain élargissement des connaissances qui ne peut être que bénéfique à terme pour l'entreprise et faciliter l'adaptation à l'évolution des techniques et des méthodes.

#### D - MOBILITE DU PERSONNEL

L'entreprise est confrontée à des problèmes de mobilité interne et externe, dont la solution ne va pas de soi. Aussi la Mission ne saurait-elle trop inviter les partenaires sociaux à examiner ensemble dans quelles formes et à quelles conditions une réponse peut être apportée.

Des obstacles importants s'opposent actuellement à la mobilité géographique : problèmes de logement, travail du conjoint, garde des jeunes enfants..., auxquels la Mission ne peut avoir la prétention d'apporter une solution. Tout au plus pourrait-elle recommander qu'une politique encore plus active de logement, notamment en Région Parisienne, contribue à lever certains de ces obstacles.

85

*Au niveau de l'encadrement, on pourrait s'efforcer de favoriser la mobilité géographique et fonctionnelle en fixant des durées minimales et maximales de principe pour les séjours dans les différents postes, et en développant les passerelles.*

*Dans un autre ordre d'idées, la Mission s'est demandé si une publication plus large des vacances de postes ne serait pas de nature à améliorer encore cette mobilité.*

Il y a des problèmes spécifiques de mobilité pour les cadres supérieurs.

... / ...

86 [ Il est vital que l'entreprise soit en mesure de confier des responsabilités importantes à des cadres supérieurs encore éloignés de leur fin de carrière : une certaine dissociation entre grade et poste permettrait d'ouvrir l'éventail du choix qu'impose la diversité des besoins.

87 [ A cet égard, pourrait se trouver éventuellement posé le problème de formes particulières de rémunération complémentaire liées à la fonction et non à la position hiérarchique : il faudrait toutefois ne s'engager dans cette voie qu'après un examen approfondi de toutes les données et implications du problème.

88 [ Par ailleurs, un large assentiment se dégage autour de l'idée d'échanges temporaires de cadres supérieurs - voire de cadres et même, pour certains cas, d'agents de maîtrise - avec des entreprises extérieures.

Une telle pratique serait de nature à rompre l'isolement du monde des cheminots, obstacle à l'ouverture et au développement des idées nouvelles. Il est clair cependant que, comme dans toutes choses, il y a lieu à ce sujet d'opérer avec mesure : des règles seraient à élaborer, des garde-fous à définir dans la concertation et les volumes en cause seraient évidemment limités. Le système actuel de mobilité externe, qui concerne essentiellement des échanges avec l'administration, ne répond que partiellement à la question posée : on pourrait, par exemple, imaginer un système de contrats entre la S.N.C.F. et les entreprises industrielles du secteur nationalisé, portant sur l'échange de personnels pour des durées variables mais pouvant être assez longues, chaque agent restant géré par sa société d'origine pendant la période où il est détaché dans l'autre société.

89 [ Le groupe S.N.C.F. constitue un domaine privilégié pour l'application d'une telle politique, qui y est d'ailleurs déjà pratiquée.

Le recrutement d'agents ayant pu acquérir ailleurs qu'à la S.N.C.F. une expérience professionnelle peut être profitable à l'entreprise. Il se heurte aujourd'hui à l'âge limite statutaire de 30 ans. On pourrait, à cet égard, envisager une double attitude.

- 90 [
- pour quelques cas bien déterminés, poursuivre la nouvelle politique d'embauchage au-delà de cet âge limite (contrats ; détachements de fonctionnaires ; voire recul exceptionnel sous certaines conditions de l'âge limite) ;
  - plus généralement, inciter à une réflexion des partenaires sociaux sur l'opportunité et les modalités d'un éventuel recul de l'âge limite du statut (35 ans par exemple ?).

91 [ Enfin, pour le personnel qualifié ayant déjà quelques années d'expérience professionnelle à l'extérieur et n'ayant pas atteint l'âge limite, il pourrait être envisagé de tenir compte plus sélectivement du potentiel qu'ils représentent dans leur niveau d'embauche.

## IV - UN AUTRE ROLE POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION DE LA S.N.C.F.

Notre réflexion sur le rôle et l'organisation du Conseil d'Administration et de la Direction de la S.N.C.F. doit être guidée par deux principes essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise :

92

- la non-dilution des responsabilités doit s'exprimer dans la définition, par le Conseil d'Administration, d'un schéma clair des responsabilités et pouvoirs, qu'il délègue à son Président, et par celui-ci, de celles qu'il sous-délègue au Directeur Général ;

Il est apparu, en effet, souhaitable de situer au niveau du Conseil, et non dans des textes réglementaires, l'origine des pouvoirs et compétences dans l'entreprise, à charge pour le Conseil de délèguer à son Président des pouvoirs de gestion suffisamment étoffés, avec faculté de substitution en faveur de la hiérarchie de l'entreprise.

93

- une souplesse permettant à la Direction de l'entreprise d'adapter les structures de la Direction Générale : les textes doivent poser les principes permanents mais ne pas vouloir régler le détail du fonctionnement de l'organisme de direction, tâche qui incombe au premier chef au Président et au Directeur Général de l'entreprise.

### A - LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration est l'instance suprême de "l'E.P.I.C. S.N.C.F."

94

La modification du rôle du Conseil d'Administration, entreprise voici plus d'un an déjà, doit être poursuivie et élargie ; le Conseil d'Administration a la responsabilité de la définition de la stratégie de la S.N.C.F. et de son groupe, en fonction des orientations fixées au plan national : en effet, le fait que l'autonomie de gestion soit clairement affirmée par la Loi d'Orientation ne signifie en rien que le Conseil d'Administration de la S.N.C.F. et sa Direction Générale disposeraient d'une "souveraineté d'orientation".

Dans le cadre de sa mission de définition de la stratégie, le Conseil d'Administration adopte les grands objectifs d'action. Il s'assure des pouvoirs et moyens nécessaires pour en maîtriser la réalisation et, sur cette base, il fixe les délégations de pouvoirs qu'il consent au Président et, éventuellement, au Directeur Général.

Son action se concrétise notamment par sa participation à l'élaboration du contrat et du plan d'entreprise, dont il adopte les dispositions en dernier ressort.

... / ...

Le Conseil d'Administration aurait notamment, sans que cette liste soit limitative, compétence pour approuver :

- les programmes d'investissement,
- les budgets ;
- les comptes et le bilan de l'exercice,
- le montant des emprunts,
- les prises, extensions et cessions de participations financières,
- les grands projets techniques,
- les conditions générales de passation des contrats, conventions et marchés,
- au-dessus d'un certain seuil, les engagements contractuels avec les Pouvoirs Publics, les Collectivités, ou les partenaires économiques ou industriels du chemin de fer (conventions, marchés...).

Les membres du Conseil d'Administration sont informés des études importantes projetées ou en cours, qu'il s'agisse de la recherche, de la réflexion stratégique, du plan, des principaux axes de la politique financière, commerciale et technique. Des exposés peuvent être faits au Conseil par les services compétents, et le Conseil peut demander à son Président de désigner des Commissions en son sein pour examiner des problèmes particulièrement importants.

Il faut, en effet, que le Conseil soit, pour les affaires qui conditionnent la maîtrise des grands objectifs de l'entreprise, saisi suffisamment à l'amont de la décision finale pour qu'il ait la possibilité d'examiner des solutions alternatives en toute connaissance de cause : à cette fin, les Commissions susvisées pourraient associer à certains de leurs travaux les services ou cellules de la Direction Générale.

Il faut souligner, à cet égard, que ces Commissions ont pour objet de préparer les délibérations du Conseil et n'ont pas de pouvoir de décision. Ils constituent cependant une contribution importante à l'enrichissement de la fonction du Conseil, et le dispositif déjà en place devrait être réexaminé à la lumière des nouvelles orientations données à l'entreprise, afin que le Conseil puisse jouer tout le rôle qui lui revient dans la dynamisation de l'Etablissement Public.

Les administrateurs devraient trouver, auprès du Secrétariat du Conseil d'Administration, l'aide matérielle leur permettant d'exercer leur responsabilité.

## B - LA DIRECTION DE L'ENTREPRISE

La Direction de l'entreprise est assurée par le Président et le Directeur Général.

... / ...

Alors que le Conseil d'Administration se réunit périodiquement, le Président exerce ses fonctions de manière continue. Procédant du Conseil et coiffant l'équipe directionnelle, il constitue la clef de voûte du système. Il doit avoir une délégation permanente de responsabilité pour assurer la continuité de la gestion et exécuter les décisions du Conseil d'Administration.

Il constitue, solidairement avec le Directeur Général, la Direction de l'entreprise, selon une répartition des rôles à définir entre eux et traduite, en particulier, par un système de délégations de compétences.

L'équipe de Direction de l'entreprise (Président ; Directeur Général ; Directeurs Généraux Adjoins)

L'équipe de Direction a pour vocation de concevoir et exprimer, vis-à-vis tant de l'intérieur que de l'extérieur, la volonté de l'entreprise.

Pour être clairement perçue, cette volonté doit reposer sur un ensemble nécessairement limité d'idées claires, exprimées avec force auprès de toutes les parties prenantes. Elle se traduit notamment par l'existence d'un corps de doctrine cohérent recouvrant les principaux axes de la politique de l'entreprise, élaborée, chacune dans leur secteur, soit par les directions techniques et commerciales, dans leur rôle fonctionnel, soit par les autres services fonctionnels à la disposition de la Direction Générale.

L'action de l'équipe de direction s'exerce, dans le respect des décisions du Conseil d'Administration, particulièrement dans les domaines essentiels suivants :

- Définition des objectifs généraux de l'entreprise et des axes fondamentaux de sa politique, à long, moyen et court termes :
  - . caractéristiques générales de l'offre de transport et de la politique commerciale,
  - . choix techniques fondamentaux,
  - . politique industrielle, ingénierie,
  - . volume et consistance des investissements,
  - . degré d'autonomie financière,
  - . relations internationales,
  - . politique de groupe,
  - . politique de relations humaines et de communication interne,
  - . politique d'image et de communication externe.
- Négociation avec les Pouvoirs Publics et, plus généralement, les organismes ayant une influence déterminante sur la vie de l'entreprise et son environnement.

- Animation, coordination et contrôle de l'action opérationnelle des directions centrales et des directions régionales.
- Réflexion sur l'adéquation des structures à une bonne efficacité de l'entreprise, compte tenu de la nécessaire ouverture de celle-ci à un environnement en constante évolution.

Pour mener à bien ces missions, l'équipe de Direction doit disposer des pouvoirs utiles. Ce doit être une équipe soudée, distincte des structures opérationnelles, et organisée selon un schéma adapté à la fois à la diversité de ses responsabilités, aux structures générales de l'entreprise et aux hommes qui la composent : en fonction de ces éléments, c'est au Président, assisté du Directeur Général, qu'il incombera de définir, et de faire évoluer selon les nécessités, l'organigramme des attributions.

Quelques propositions de principe ont été dégagées à propos de l'organisation de l'équipe de Direction Générale.

*Il n'apparaît pas souhaitable de prolonger jusqu'au sein de l'équipe de Direction Générale la segmentation verticale de l'entreprise.*

⑨ *Il y a lieu de répartir clairement les zones de compétence des Directeurs Généraux Adjointes : si chaque direction fonctionnelle relève, pour l'essentiel de ses activités techniques, de l'un des Directeurs Généraux Adjointes, aucun des D.G.A. ne constitue, à lui seul, le patron unique d'un groupe de directions ou services. Une telle pratique conduirait à une surcharge des membres de l'équipe de direction en transposant, de fait, à leur niveau les problèmes du niveau inférieur. Elle risquerait ainsi de les priver de la disponibilité qui doit être la leur pour avoir une vision stratégique de l'entreprise et exercer les fonctions d'appel et de coordination qui leur incombent. Elle affaiblirait enfin l'équipe en lui enlevant sa nécessaire cohésion et en faisant remonter trop d'arbitrages jusqu'au Directeur Général lui-même. Chaque membre de l'équipe de Direction Générale doit ainsi parler au nom de l'ensemble.*

L'équipe de Direction Générale est donc, au sommet de la hiérarchie, une structure horizontale constituant une instance naturelle pour l'examen des questions qui, par leur importance, intéressent toute l'entreprise : Plan d'entreprise, politique d'investissement, budgets, stratégie de l'offre, ...

Au-delà des principes, quelques propositions relatives aux moyens

a) La dispersion actuelle de la fonction économique et financière au sein de la direction de l'entreprise a été signalée au chapitre II. *Il conviendrait d'y porter remède en rassemblant, dans une structure à étudier et dépendant directement du Président et du Directeur Général :*

- ⑨
- |  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Prévision et le Plan</li> <li>- Le Budget</li> </ul> | } | <i>(y.c. les investissements, en ce qui concerne la formulation des règles économiques de choix, -et les volumes susceptibles d'être financés)</i> |
|--|---|--|

... / ...

98

- La Conception des outils de gestion et le contrôle de gestion global (Etudes de coûts - Conception de systèmes de gestion - Statistiques - Réglementation comptable - Contrôle comptable)
- La Comptabilité Centrale (Recettes et Dépenses)
- Le Mouvement des Fonds
- Le Financement et la Gestion de la Trésorerie

Dans ces conditions, il y aurait lieu de réexaminer les textes de 1949/1950, qui fixaient les pouvoirs du Secrétaire Général en matière financière et le rattachaient, pour cette partie de ses attributions, directement au seul Président du Conseil d'Administration : la fonction financière doit, en effet, comme la fonction technique ou commerciale, être rattachée à la Direction de l'entreprise (Président et Directeur Général).

b) Si le problème de structures favorisant une gestion responsable, se traduisant notamment par une fonction financière unifiée, est tout naturellement l'un des fils conducteurs de ce rapport, une attention comparable doit être accordée à la "fonction Recherche", qui ne présente plus actuellement la dimension convenant à une aussi grande entreprise.

Au-delà de l'innovation technologique, la S.N.C.F. devrait animer des équipes pluridisciplinaires de niveau élevé, capables d'intégrer une vision à très long terme des besoins, des mentalités, des représentations.

Il s'agit dans notre esprit d'une tout autre chose que la projection pratiquée par les prévisionnistes et les planificateurs. Point d'appui irremplaçable pour le travail de la cellule "stratégie", cette fonction devrait également procurer à l'action commerciale une assise renforcée à long terme.

Moyen de la Direction Générale par excellence et tournée vers l'extérieur de l'entreprise, la "Fonction Recherche" évoquée au chap. II (proposition 44), a également un rôle à jouer pour diffuser à l'intérieur de l'entreprise à tous les niveaux, un esprit d'ouverture, d'innovation et de création.

Il appartient à la Direction de l'entreprise de réfléchir aux moyens de traduire cette préoccupation dans les faits.

c) Il a été proposé, au chap. II, de créer, une cellule légère de réflexion stratégique à long terme, opérant dans les différents secteurs de l'entreprise (commercial, économique, personnel, technique...). Cette cellule intégrant l'ensemble des données internes et externes, serait rattachée directement à la Direction de l'entreprise (Président et Directeur Général). Distincte de l'équipe chargée de l'élaboration du Plan à long terme, elle travaillerait en liaison avec elle et conserverait le contact avec les éléments chargés d'une réflexion à long terme dans les différents services, car elle doit éviter l'isolement.

... / ...

d) Rappelons, pour mémoire, car ces propositions ont également fait l'objet d'un développement au chapitre II, l'intérêt qu'il y aurait, pour l'entreprise, à étudier les modalités de mise en place d'une Inspection Générale et d'un AUDIT interne, rattachés à la Direction de l'entreprise.

Il convient toutefois de réaffirmer qu'une réflexion devrait être conduite pour déterminer les positions respectives, les interfaces et la collaboration entre les D.A.D.G., l'Inspection Générale et l'AUDIT.

99) e) *un membre de l'équipe de Direction Générale se verrait confier la responsabilité de la conception et de la mise en oeuvre du Plan Informatique, qui peut constituer un puissant moyen de décentralisation. Assisté, à titre de conseil technique, du Service de l'Informatique, il s'appuierait sur un des dirigeants de haut niveau placés dans chacune des directions fonctionnelles.*

100) f) *Actuellement, un Directeur Général Adjoint a particulièrement en charge les problèmes de la Banlieue Parisienne et assure au plus haut niveau les contacts avec les autorités pour cette activité. Le poids du trafic en cause, l'importance politique qui s'y attache, et la qualité des interlocuteurs constituent autant de raisons de confirmer un tel choix. On peut se poser la question, au moment où vont se développer les relations contractuelles avec l'ensemble des collectivités régionales, à propos notamment des Services Régionaux de Voyageurs, de savoir s'il ne serait pas opportun de charger le même D.G.A. de la responsabilité de la Banlieue Parisienne et de la coordination des relations des Régions S.N.C.F. avec les autorités régionales en ce qui concerne en particulier ces services régionaux de voyageurs.*

101) g) *Compte tenu de l'importance des questions de Relations Humaines au sein de l'entreprise, la Mission s'est demandé s'il ne conviendrait pas de prévoir un membre de l'équipe de Direction chargé d'une mission d'assistance au Directeur Général en ce domaine : en plus des questions de principe relatives à l'administration et la gestion du personnel, qui sont du ressort de la Direction du Personnel, il pourrait superviser l'ensemble des problèmes relatifs aux Relations Humaines dans l'entreprise et coordonner les réflexions à long terme sur ces sujets.*

h) Enfin, il convient de rappeler la proposition, émise au chap. II, d'investir un membre de l'équipe de Direction Générale de la responsabilité de coordination du groupe.

### C - LA TUTELLE

Lors de plusieurs auditions, la Mission s'est trouvée confrontée au problème de la tutelle de l'administration, dont le mode d'exercice actuel apparaît, à certains égards, comme un obstacle à une politique dynamique de l'entreprise, en contradiction avec les principes de l'autonomie de gestion et du contrôle a posteriori.

... / ...

On ne peut, en effet, proclamer l'octroi de l'autonomie de gestion dans la Loi d'Orientation et persister à intervenir à tout moment dans la politique propre et le fonctionnement interne de la S.N.C.F.

S'il est inévitable et normal que la S.N.C.F. intègre dans ses propres objectifs les orientations et choix des Pouvoirs Publics en matière de politique des transports, de politique économique, de politique sociale... il serait particulièrement souhaitable que, le cadre d'action étant ainsi fixé, la S.N.C.F. soit libre, sous condition d'un contrôle a posteriori, de mener comme elle l'entend son activité dans la poursuite des objectifs généraux qui lui seront assignés par le Cahier des Charges et les Contrats de plan.

Une pression trop marquée des Autorités de Tutelle dans la gestion de la S.N.C.F. ne pourrait que démobiliser les énergies et décourager la prise en charge des responsabilités.

C'est ainsi que l'on pourrait supprimer :

- le visa préalable de la Mission de Contrôle Financier pour les premiers marchés d'opérations dont le montant global est actuellement de 5 MF (au moment où l'autorisation ministérielle n'est requise que pour les opérations supérieures à 45 MF) ;
- l'intervention, a priori, de la même Mission dans les règles de partage des imputations de certains travaux entre comptes d'exploitation et d'investissement, et dans l'ouverture des comptes directeurs ;
- et, plus généralement, les interventions ponctuelles dans l'activité quotidienne de l'entreprise.

102

[ Une réflexion sur les conditions d'exercice de la Tutelle et l'organisation des Contrôles pourrait être menée dans ce sens avec les Ministères intéressés.

## CONCLUSION GENERALE

Faire en trois mois un tour d'horizon d'ensemble d'une entreprise de la taille et de la complexité de la S.N.C.F. afin de dégager des propositions visant à faire évoluer les structures et les méthodes de gestion, constituait, à maints égards pour une équipe aussi réduite, une gageure. La Mission s'est efforcée de mener à bien la tâche qui lui était confiée en faisant largement appel à la coopération de diverses instances de l'entreprise et aux avis de partenaires extérieurs. Elle est consciente du caractère incomplet et imparfait du document qui rassemble le résultat de ses réflexions.

Les propositions contenues dans le rapport ne sont pas un catalogue de recettes applicables sans discernement à des situations concrètes considérées comme "faisant problème" isolément les unes des autres ; elles ne sont pas, non plus, un "tout-à-prendre-ou-à-laisser" qu'il s'agirait de rejeter ou d'appliquer.

Mettant à profit les chocs et les conflits entre des regards différents, externes et internes, portés par ses membres sur l'entreprise, la Mission s'est efforcée de formuler aussi clairement que possible les questions qui, selon elle, appellent des choix importants pour l'avenir.

A partir des propositions faites, il importe que les implications qu'elles entraînent soient perçues et précisées par les instances intéressées après examen sur place, et que les enjeux économiques et sociaux correspondants soient évalués aussi précisément que possible. *A cet effet, les quatre chargés de mission pourraient présenter, défendre et expliciter ces propositions devant le futur Conseil d'Administration de la S.N.C.F., qui pourrait ensuite susciter un débat approprié aux différents niveaux de l'entreprise. Le Comité Central d'entreprise, en se saisissant de ces mêmes propositions, pourrait également contribuer au développement de ce débat.*

103

La S.N.C.F. a procédé, voici dix ans, à une profonde réforme de ses structures, qui a fait, elle-même, l'objet de remaniements. On ne peut, sans grave danger pour l'entreprise, vivre dans un perpétuel tohu-bohu de réstructuration. Ce n'est pas une raison pour ne pas savoir se remettre opportunément en cause. Mais la recherche d'un nouveau style a d'autant plus de chances d'aboutir que les réformes qui s'imposeront auront été soigneusement étudiées et mises en oeuvre en bon ordre.

Parmi les mesures proposées, certaines peuvent sans difficulté être mises en oeuvre assez rapidement. Beaucoup d'autres exigent des études et des discussions et leur mise en place éventuelle sera une tâche de longue haleine. Elles ne pourront aboutir que si elles font l'objet d'un large consensus.

ANNEXES

*Le Ministre d'Etat,  
Ministre des Transports*

*246, Boulevard Saint-Germain  
75700 Paris  
Téléphone : 544.39.93*

*Paris, le 12 OCT. 1982*

Le Ministre d'Etat,  
Ministre des Transports

à

même lettre adressée à :  
MM. ASSOUN, BORNET, CLEMENCEAU, JAEGLE

La situation actuelle de la S.N.C.F. est contrastée : des réalisations remarquables coexistent avec des insuffisances et des retards importants. Globalement, la politique des transports menée depuis plus de deux décennies et qui tendait à concentrer le développement de la S.N.C.F. sur les créneaux financièrement rentables a entraîné un déclin relatif des chemins de fer. Cette politique, aggravée par un financement inadapté, a conduit l'entreprise à une situation financière difficile.

Le Gouvernement a décidé d'agir en profondeur pour inverser les tendances actuelles. Il a adopté une politique des transports qui accorde une importance centrale au développement des chemins de fer. Ce choix correspond à une nécessité économique liée aux caractéristiques propres de ce mode de transport ; il correspond aussi à une attente de l'opinion publique et aux impératifs de sécurité. Il s'inscrit dans la volonté de mettre en place un système de transports intérieurs satisfaisant les besoins des usagers dans les conditions économiques et sociales les plus avantageuses pour la collectivité.

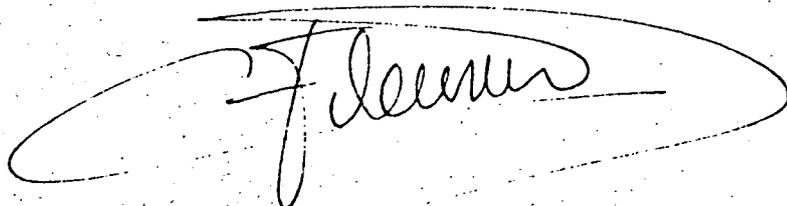
La prise en compte des ces orientations nouvelles nécessite une mutation de l'entreprise.

Le projet de loi d'orientation sur les transports intérieurs soumis au Parlement, a défini le cadre juridique de cette mutation. En outre, j'ai demandé à la S.N.C.F. d'élaborer une stratégie de développement dans ses divers domaines d'activité. Une réflexion interministérielle placée sous l'autorité du Premier Ministre est engagée afin d'étudier les aspects financiers de la réforme.

Enfin, le Gouvernement a décidé, sur ma proposition, faite en accord avec le Président du Conseil d'Administration de la S.N.C.F. de prolonger l'ensemble de ces travaux par une réflexion sur le fonctionnement interne de l'entreprise. En effet, la longue période qui vient de s'achever a profondément marqué les structures, les modes de gestion de la S.N.C.F. et rend nécessaire un réexamen d'ensemble pouvant conduire à des mesures de réforme. Une mission a été créée à cet effet. Elle est composée de quatre experts dont deux ont été désignés par le Gouvernement et deux par le Président du Conseil d'Administration de la S.N.C.F. Je vous remercie d'avoir bien voulu participer aux travaux de cette mission.

Il sera utile de prendre tous les contacts nécessaires tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, notamment au plan local et également dans d'autres entreprises publiques, bien entendu, la mission devra mener ses travaux dans un souci de concertation avec les organisations syndicales.

J'attache une grande importance aux travaux de la mission dont je souhaite que les résultats soient remis à la fin de l'année afin de permettre au Gouvernement et au nouveau Conseil d'Administration d'en tirer les conclusions au début de 1983 lors de la mise en place de la nouvelle S.N.C.F.

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, hand-drawn oval. The signature appears to be "J. Lecœur".

## LISTE DES THEMES A ABORDER PAR LA MISSION

Globalement, il s'agit de réfléchir aux structures et aux méthodes de management de l'entreprise de manière à lui insuffler plus de dynamisme, d'efficacité et de rapidité dans ses réactions pour s'adapter aux divers besoins de transports dans le cadre des principes généraux de la nouvelle politique des transports, et fonder ainsi un nouveau développement.

Il conviendra d'examiner plus particulièrement :

. Les moyens de renforcer le rôle du Conseil d'Administration dans la définition et l'impulsion de la politique générale de l'entreprise du groupe.

. Les moyens de favoriser l'innovation dans l'entreprise et son dynamisme technique, commercial, social, ainsi que l'efficacité de la gestion au regard des critères et des objectifs définis par la loi d'orientation des transports.

. Les procédures d'élaboration du plan d'entreprise qui fera l'objet d'un contrat de plan avec l'Etat et constituera le fondement de l'autonomie de gestion de l'entreprise. La reformulation des objectifs généraux de ce plan au niveau des grandes fonctions de l'entreprise, "techniques" et "commerciales". Le repérage des éléments qui peuvent faire l'objet d'une décentralisation territoriale (surtout régionale) sans porter préjudice à l'optimisation d'ensemble.

. L'aménagement des structures d'organisation et de gestion ; en particulier le degré de décentralisation souhaitable pour l'élaboration du budget et des plans pluriannuels, et pour l'action commerciale.

.../...

- . Les conditions pour que l'activité des filiales s'insère dans une véritable politique de groupe destinée à promouvoir les transports ferroviaires.
- . La question de la formation des hommes et la diversification du recrutement, en particulier parmi le personnel d'encadrement,
- . Une démocratisation de la gestion et du fonctionnement favorisant l'initiative du personnel à tous les niveaux et allant dans le sens de nouveaux rapports sociaux.
- . La prise en compte offensive de la régionalisation, notamment par la mise en place d'un système de gestion décentralisé accordant pouvoir et responsabilité aux directeurs régionaux de l'entreprise de manière à leur permettre de dialoguer avec efficacité avec les instances régionales.

LISTE DES PRINCIPAUX DOCUMENTS CONSULTÉS1 - DOCUMENTS MINISTERIELS

- Loi 82.1153 du 30 décembre 1982 : Loi d'orientation des transports intérieurs
- Loi 82.689 du 4 août 1982 : Les libertés des travailleurs dans l'entreprise
- Loi 82.915 du 28 octobre 1982 : Développement des institutions représentatives du personnel
- Loi 82.957 du 13 novembre 1982 : Négociation collective et règlement des conflits collectifs du travail
- Loi 82.1097 du 23 décembre 1982 : Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
- Projet de loi : Démocratisation du secteur public
- Loi 82.213 du 2 mars 1982 : Droits et libertés des communes, des départements et des régions
- Projet de loi : Répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat
- Décret 82 du : Modalités d'application des dispositions du Code du Travail concernant la durée du travail dans les entreprises de transport routier
- Projet de loi de finances pour 1983 : Transports intérieurs - Réponses au questionnaire du 20 juillet 82 de la Commission de la Production et des Echanges de l'Assemblée Nationale
- Note du Ministère des Transports (avril 82) : Note d'orientation sur l'avenir de la S.N.C.F.
- Note du Ministère des Transports (septembre 82) : Exposé de M. Pierre PERROD, Commissaire du Gouvernement, au Conseil d'Administration de la S.N.C.F. du 29 septembre 1982.
- Note du Ministère des Transports (octobre 82) : Note sur la situation financière de la S.N.C.F. et propositions pour de nouvelles modalités d'intervention de l'Etat.
- De la Cour des Comptes (août 82) : Lettre du premier Président au Ministre des Transports sur "la situation financière de la SNCF : mode de financement des budgets d'exploitation et d'investissement.
- Dossier destiné aux Parlementaires : Audition du 29 septembre 1982 - Commission de la Production et des Echanges de l'Assemblée Nationale.

## 2 - DOCUMENTS FERROVIAIRES

- Convention du 31 août 1937 sur la constitution de la SNCF
- Décret 71.1024 du 23 décembre 1971 portant approbation du nouveau Cahier des Charges de la Société Nationale des Chemins de Fer Français
- Le contrat d'entreprise entre l'Etat et la SNCF de mars 1979
- Document OG 1B d'octobre 1979 : La SNCF - Caractéristiques actuelles - Evolution
- Annexe II au PV de la séance du CA de la SNCF du 26 mai 1982 : Exposé de M. GENTIL, Directeur Général, relatif au "Statut juridique et au régime financier de l'Entreprise après le 31 décembre 1982"
- Ordre Général OG 3C n° 1 du 11 février 1982 : Délégation de pouvoirs
- Statut des relations collectives entre la SNCF et son personnel
- Règlement PS 6 A2 n° 1 : Dictionnaire des filières
- Extrait du Règlement PS 8 : Titre B - Représentation du personnel dans les Comités Mixtes et les Comités des Activités Sociales
- Note sur le Conseil d'Administration de la SNCF : Répartition des Pouvoirs entre les organes dirigeants de la SNCF.
- Colloque sur les Nationalisations (23 novembre 1982) : Audition de M. André CHADEAU, Président du Conseil d'Administration de la SNCF.
- Dossier de l'intervention de M. CHADEAU, Président de la SNCF, au cours du déjeuner-débat de l'Association des Journalistes ferroviaires.
- Comptes de l'exercice 1981
- Budget d'exploitation de l'exercice 1981
- Etude de J. BORNET sur "Le Rôle et l'organisation de la fonction financière à la SNCF" (1979)
- Notes de la Direction du Budget :
  - . Calendrier de préparation du budget initial
  - . Comment sont préparés les budgets d'exploitation de la SNCF
  - . Compte d'exploitation - Budget de la fonction Equipement
  - . Lettre de la Région de PARIS St-Lazare à la Direction B (27 mai 1982) - Premier compte-rendu de l'action régionale de déconcentration et réflexions sur le sujet
- Direction Commerciale Voyageurs :
  - . (juillet 1982) La perception par la clientèle des modalités de traitement après-vente
- Notes de la Direction Commerciale Voyageurs :
  - . Note sur la desserte de THOUARS - SAUMUR
  - . "Appréciations sur la réforme de structures de 1977 concernant les fonctions commerciales et sur ses prolongements éventuels"
- Direction Commerciale Voyageurs :
  - . (1979) Etude "Image"
  - . (1980) Etude "Comité de défense"
- SCETA :
  - . documents sur le groupe
- Organigramme des filiales
- Direction des Etudes Générales : (Août 82) document d'étude sur les services Voyageurs d'intérêt régional
- Direction des Etudes Générales : (octobre 82) ébauche d'une facturation des services régionaux de voyageurs
- Lettre de la Région de PARIS St-Lazare à la Direction O : (28 avril 1982) Observations sur la note "Les orientations concernant l'offre"
- Réponse de la Direction O d'octobre 1982 au questionnaire du Commissariat Général du Plan sur les méthodes de planification des entreprises du secteur public
- Dossier de la Direction O de mars 1982 :
  - . Questionnaire sur les orientations du plan d'entreprise concernant l'offre
  - . Réponses de 2 organisations syndicales
  - . Réponses de 2 régions

- Note de la Direction O : (décembre 82) Comptes d'exploitation sectoriels- Orientations envisageables après 1982
- Dossier de la Direction P : Série de notes sur :
  - . le statut du personnel
  - . la négociation collective
  - . l'information du personnel
  - . la gestion des carrières
  - . la mobilité
  - . la formation du personnel
- Note de la Région de MONTPELLIER sur "les Relations internes et externes au niveau régional"
- Lettre de la SNCF n° 10 (novembre 1982) : "Le recrutement et la formation - la promotion interne - les femmes"
- Déclarations écrites des organisations syndicales SNCF : niveau national et niveau régional pour les Régions de MARSEILLE, MONTPELLIER et STRASBOURG
- Compte-rendu des réunions tripartites
- Bilan social 1981
- Note de la Direction M (17 décembre 1982) : Les régions et la fonction M
- 150 ans de chemin de fer français : vue synthétique sur le système technique et le milieu professionnel ferroviaire, à l'épreuve de la longue durée (Bilan d'une Recherche - Georges Ribeill - CNRS - nov. 1982)

### 3 - AUTRES DOCUMENTS

- Réponse d'Air France du 28 septembre 1982 au questionnaire du Commissariat Général du plan, sur les méthodes de planification des entreprises du secteur public
- Réponse d'Air Inter du 1er octobre 1982 au questionnaire du Commissariat Général du plan, sur les méthodes de planification des entreprises du secteur public
- EDF : Rapport d'activité - Comptes de gestion Exercice 1981
- Le Nouveau Journal du 5 août 1982 : le Rail est-il vraiment plus avantageux que la route ?
- Transports actualités du 14 octobre 82 Bduget : un régime de faveur pour les transports
- Revue française de gestion (Septembre - octobre 1982) : Didier PINEAU - VALENCIENNE - "Peut-on encore se fier au plan stratégique"
- Revue "Transports" (juin/juillet 1982) Lucien RAPP "Déconcentration, holdings intermédiaires et structure juridique du groupe public SNCF"
- SOLVING ACTUALITES (octobre 82) : Adopter une organisation économique
- Plan d'entreprise de la RATP : 1983 -1987

RELEVÉ CHRONOLOGIQUE DES ENTREVUES ORGANISÉES  
PAR LA MISSION

Dates	Lieux	Interlocuteurs	Sujets
5 octobre	PARIS	MM. BRAIBANT - WALRAVE - CHAUVINEAU - PERROD NAESSANY	Lancement de la Mission
22 octobre	PARIS	MM PELLEGRIN (SNCF - Direction des Etudes Générales) BERMOND - HUNSINGER (SNCF - Direction du Budget)	Le plan d'entreprise SNCF Le budget SNCF
26 octobre	PARIS	MM BERDUCOU (SNCF - Direction des Etudes Générales) DREUIL (SNCF - Direction Commerciale Voyageurs)	Les coûts Les services Voya- geurs omnibus
29 octobre	PARIS	M FLINOIS (SNCF - Direction Commerciale Marchandises)	Le Groupe SNCF
2 novembre	PARIS	MM AUROY (SNCF - Direction Commerciale Marchandises) FLEURY (SNCF - Direction Commerciale Voyageurs)	La politique de Vente L'Après-Vente Voyageurs
10 novembre	PARIS	Représentants des Organisations syndicales SNCF : 3 CGT, 4 CFDT, 3 CGC, 5 FMC, 2 FO	L'ensemble des thème de réflexion
16 novembre	PARIS	- Représentants des Organisations syndicales SNCF : 3 FGAAC, 2 Cadres Supérieurs, 3 CFTC - Région SNCF (Paris St Lazare) : 10 membres de l'équipe de Direction - M WEBER (Directeur attaché à la Direction Générale pour le réseau Ouest)	- d° - - d° - - d° -
19 novembre	PARIS	M FITERMAN, Ministre d'Etat, Ministre des Transports MM POURDIEU et DUVAL (SNCF - Direction du Personnel)	- d° - La formation à la SNCF
23 novembre	MARSEILLE	Région SNCF (MARSEILLE) : - 9 membres de l'équipe de direction - 15 Chefs d'Etablissement (toutes fonctions) - 19 représentants des Organisations Syndicales - 7 élus régionaux et départementaux - 19 représentants des catégories socio- économiques	L'ensemble des thème de réflexion - d° - - d° - Thèmes régionaux - d° -

.../...

Dates	Lieux	Interlocuteurs	Sujets
29 novembre	MONTPELLIER	Région SNCF (MONTPELLIER) : - 8 membres de l'équipe de Direction - 13 Chefs d'Etablissement (toutes fonctions) - 12 Représentants des organisations Syndicales - 6 élus régionaux et départementaux - 22 représentants des catégories socio-économiques	L'ensemble des thèmes de réflexion - d° - - d° - Thèmes régionaux - d° -
2 décembre	PARIS	- 2 Directeurs régionaux et 1 Directeur départemental de l'Equipement - 10 représentants d'associations d'usagers au plan national (CNUT (4), ANPUEP (3), FNAUT (2), GIHP (1) - M. SENIZERGUES (Président de la CNC)	- d° - Thèmes généraux SNCF Thèmes relatifs au Groupe SNCF
7 décembre	STRASBOURG	Région SNCF (STRASBOURG) : - 9 membres de l'équipe de direction - 14 Chefs d'Etablissement (toutes fonctions) - 12 représentants des organisations syndicales - 6 élus régionaux et départementaux - 17 représentants des catégories socio-économiques	L'ensemble des thèmes de réflexion - d° - - d° - Thèmes régionaux - d° -
10 décembre	PARIS	- MM CHADEAU (Président du CA - SNCF) et GENTIL ( Directeur Général SNCF) - M FORRAY (SNCF - Directeur du Matériel)	L'ensemble des thèmes de réflexion La fonction M
14 décembre	PARIS	- MM ROUMEGUERE (SNCF - Directeur Adjoint de l'Equipement) - PETER (SCETA - Président)	La fonction V Le groupe SCETA
15 décembre	PARIS	- M GERIN (SNCF - Directeur du Transport) - M. MONNET (SNCF - Directeur Général Adjoint) - M. REVERDY (SNCF - Secrétaire Général) - M. SCHLEMMER (SNCF - Direction des Etudes Générales)	La fonction T La fonction financière - d° - - d° -
17 décembre	PARIS	- M. DESCADÉILLAS (SERNAM - Directeur Général)	Le SERNAM
		Au total, ces entrevues ont permis de rencontrer 260 personnes environ.	