



C'est À Dire

MAGAZINE DU PERSONNEL DE LA SNCB

SPECIAL **MOVE** 2007

N° 4 | 2003 **B**

SPECIAL **MOVE** 2007

Chers collègues cheminots,

La proposition de plan d'entreprise présentée dans cette édition de votre magazine a été élaborée par le Comité de Direction. Elle fera l'objet de négociations avec l'Etat et avec les organisations syndicales. Elle porte le nom de projet **MOVE 2007** parce qu'elle est le fondement du travail que nous devons mener ensemble pour "faire bouger" notre entreprise, pour lui assurer un avenir meilleur, lui rendre sa place centrale dans la mobilité et l'économie en Belgique et la rendre viable sur le grand marché libre européen.

Les orientations correspondent à la situation dont j'ai pu dresser l'état en observant bien la SNCB, son fonctionnement, ses comptes, ses potentialités, ses atouts, ses richesses humaines et techniques, et aussi, évidemment, ses faiblesses. Le projet **MOVE 2007** ne sera certainement pas facile, mais il est, à mes yeux, indispensable pour consolider l'entreprise et pour assurer son avenir. La SNCB est très précieuse pour la collectivité belge et il serait irresponsable de ne pas la défendre, de ne pas la rendre viable à long terme.

Nous sommes un partenaire incontournable dans la résolution des problèmes de mobilité. Ce n'est rien de le dire, mais il faut surtout assumer cette responsabilité avec conviction. Un certain nombre de conditions doivent être remplies pour y parvenir et les mesures que nous proposons ont pour objectif de les réunir.

Je suis conscient que beaucoup d'entre vous se posent, légitimement, beaucoup de questions. Certaines réponses peuvent être apportées aujourd'hui, mais malheureusement, elles ne sont pas encore toutes disponibles puisque la proposition doit faire l'objet de débats et de négociations avec le nouveau gouvernement et avec les organisations syndicales. Je m'engage cependant à continuer à vous informer régulièrement de l'évolution des discussions et de la situation.

Comprenons-nous bien: la proposition de plan d'entreprise qui est mise sur la table aujourd'hui ne se veut pas pessimiste. Nous ne sommes pas là pour détruire mais au contraire pour construire. Le projet est vaste, ambitieux, difficile; il demande de changer beaucoup de choses et beaucoup de nos habitudes, mais notre objectif est et reste celui d'une SNCB bien vivante dans une Europe en forte évolution.

Le projet **MOVE 2007** est un défi pour nous tous, à relever la tête haute parce que nous savons que nous le pouvons et que renoncer serait un affront à toutes les générations de cheminots qui nous ont précédés.

Merci à tous pour votre collaboration !

Karel Vinck

Une question à Karel Vinck

Allez-vous rester à la tête de la SNCB pour mener le projet à bien ?

Je crois que la SNCB est une entreprise formidable avec un énorme potentiel. Il faut cependant que l'entreprise se redresse et s'améliore, notamment en matière de productivité, mais je suis certain qu'elle peut y arriver.

La SNCB doit regarder vers l'avenir et ne doit pas s'accrocher au passé.

Comme je l'ai déjà fait dans d'autres entreprises, je suis tout à fait prêt à mettre toute mon énergie dans la réussite de la transformation de la SNCB. Sur ce point, les membres du personnel peuvent tout à fait compter sur moi. Mais le projet implique aussi la collaboration de toutes les parties impliquées, l'Etat, les organisations syndicales, le Conseil d'Administration, le monde politique,... **MOVE 2007** ne peut réussir que si tout le monde prend ses responsabilités et si nous travaillons ensemble au même objectif. Sans quoi, ceci sera "mission impossible".

Pourquoi un plan "MOVE 2007" ?

Parce que nous vivons dans un monde vraiment international, notre entreprise doit de plus en plus être capable de se défendre sur le marché européen des transports. Ce marché est en libéralisation et donc en concurrence croissante. Une grande partie de nos lignes Cargo sont déjà accessibles à de nouveaux opérateurs. Tout le réseau (toutes ses lignes) le sera en 2006. Et le trafic voyageurs le deviendra en 2008. A chaque étape, les enjeux deviendront plus difficiles et il y a urgence et nécessité de nous y préparer dès aujourd'hui.

En Belgique, la SNCB doit pouvoir renforcer son rôle central dans le domaine de la mobilité. Ce rôle est de faciliter les déplacements des dizaines de milliers de personnes qui vont chaque jour travailler, suivre des cours, visiter leur famille, faire un peu de tourisme... Un rôle clé pour l'économie et la société en général.

Mais pour pouvoir jouer ce rôle central, la SNCB doit impérativement retrouver la santé financière. En d'autres mots, nous devons arrêter de perdre de l'argent chaque année. Sans une base financière solide, la SNCB s'affaiblira de plus en plus et ne sera plus en mesure d'innover et de progresser. Nous pourrions alors assister au déclin des Chemins de Fer

belges, au grand désavantage de notre pays, de l'entreprise et de son personnel. Ceci se fera par contre au grand bénéfice de nos... concurrents présents et futurs qui s'empresseront de "séduire" nos clients avec des services attrayants que nous ne serons plus en mesure de leur offrir.

La SNCB est aujourd'hui à la croisée des chemins. Elle peut avoir un bel avenir devant elle si elle parvient à se redresser, à réagir et à s'adapter rapidement au nouveau contexte. Toutes les autres compagnies de Chemins de Fer sont aussi en train d'opérer de grands changements chez elles. Certaines sont déjà beaucoup plus loin que nous. Nous ne devons pas rester à la traîne... C'est maintenant et aujourd'hui qu'il faut préparer le futur.

Les responsabilités sont bien sûr partagées. Si l'Etat a un rôle capital à jouer au point de vue financier, l'entreprise, elle, a de grands efforts à faire sur le plan opérationnel. C'est ce à quoi vise le programme **MOVE 2007**: moderniser l'entreprise, l'assainir financièrement en réduisant les coûts et en augmentant la productivité, tout en continuant à offrir un service de qualité à nos clients avec les plus grands standards de sécurité.

Trafic intérieur : offrir un service public de qualité



Le service au public est et reste une priorité pour l'entreprise. Nous avons une mission "citoyenne" à remplir pour faciliter les déplacements des personnes en Belgique. Le programme **MOVE 2007** a pour objectif de voir comment améliorer le service à la clientèle tout en atteignant l'équilibre opérationnel (c'est-à-dire en faisant en sorte que nos recettes couvrent nos coûts).

Le but est donc de mettre tout en œuvre pour continuer à améliorer l'accueil des voyageurs que ce soit dans les trains ou dans les gares. La sécurité, la ponctualité, la propreté et le nombre de places assises restent les priorités majeures.

D'ici à 2007, l'offre de trains actuelle sera globalement maintenue. Il n'est donc pas question de supprimer massivement les petites lignes, comme cela a parfois été dit dans la presse. Au contraire même, le nombre de trains devrait augmenter (7% de trains-km en plus) pour servir une clientèle qui, en 2007, devrait atteindre les 170 millions de voyageurs (contre 150 millions aujourd'hui).

L'arrivée des voitures à double étage M6 sur tout le réseau et la modernisation du matériel actuel nous permettront de faire face à cette augmentation importante.

Le programme **MOVE 2007** vise aussi la simplification de notre gamme de produits. Celle-ci est très complexe et les clients (et même nous parfois) ne savent pas toujours s'y retrouver. Pour faciliter la vie de nos clients et rendre notre entreprise plus "transparente", nos produits et nos formules de prix seront donc simplifiés.

Enfin, chose très importante, la SNCB veillera à mieux collaborer avec les sociétés de transport régionales dans l'intérêt du client. S'il n'est pas question aujourd'hui de remplacer certains trains par des bus, il sera important de mieux harmoniser les services, en matière de complémentarité et de correspondances. Des contacts sont ainsi établis avec les sociétés régionales pour étudier les possibilités d'adaptation d'horaires et de services afin de mieux rencontrer les besoins de la population.

Va-t-on augmenter les tarifs ?

Les tarifs de la SNCB sont aujourd'hui parmi les plus avantageux d'Europe, à peu près 15% moins chers. Ceci ne veut cependant certainement pas dire que nous avons l'intention d'augmenter les prix de 15%. Notre but est de rester parmi les opérateurs les moins chers, tout en veillant à équilibrer nos coûts et nos recettes.

Sur la période d'ici à 2007, les tarifs évolueront donc normalement tenant compte de l'inflation et des services offerts, mais il n'est pas question d'une augmentation radicale des prix pour le client. Il faut aussi souligner que la tarification dépend également des dotations de l'Etat et/ou de la contribution apportée par d'autres intervenants.

Pourra-t-on offrir un meilleur service avec moins de personnel ?

La question est bien sûr légitime et beaucoup de membres du personnel se la posent. La réponse est oui, A CONDITION QUE nous changions nos manières de travailler et devenions plus performants. Ceci demandera des adaptations importantes, mais indispensables. Tout au long de notre histoire, nous avons accumulé des procédures, des systèmes qui, aujourd'hui, rendent notre fonctionnement rigide. C'est tout cela qui doit changer dans les 4 ans qui viennent.

Trafic international : objectif grande vitesse

Les choses ont bien changé dans le contexte du trafic ferroviaire international. Le trafic international est devenu une activité commerciale, qui n'est donc plus subsidiée par l'Etat et qui doit se subvenir à elle-même en étant rentable.

De plus, les nouvelles règles européennes ont aussi changé les règles du jeu. Le partage des coûts et des recettes entre réseaux qui existait auparavant n'existe plus et chaque compagnie qui opère un train sur un réseau étranger doit en payer tous les frais.

Ceci a un impact important sur les trains internationaux classiques qui sont aujourd'hui fortement déficitaires. Peu à peu donc, l'offre de trains classiques sera réduite (suppression des trains de nuit en 2004) ou incluse dans l'offre intérieure.

Mais si les trains classiques diminuent, la "grande vitesse", elle, prend son véritable envol. D'ici à 2007, le nombre de voyageurs "grande vitesse" devrait passer à 12,8 millions par an, soit 60 % de plus qu'aujourd'hui.



La Belgique possède ici des atouts majeurs. Notre réseau grande vitesse vers la France, les Pays-Bas et l'Allemagne devrait être complètement opérationnel fin 2006 et sera un véritable nœud européen.

Ceci permettra notamment le développement du Thalys et de l'offre TGV-France. Mais il s'agira bien sûr d'envisager tous les développements de manière prudente et

réfléchie, en veillant à assurer la rentabilité des lignes. Dans tous ses choix de développement, la SNCB devra, plus qu'auparavant, veiller à assurer la rentabilité de son réseau, ceci afin d'éviter tout gaspillage de moyens.

Et l'Eurostar ?

L'Eurostar est un projet fabuleux qui souffre malheureusement des coûts très élevés, qui ne sont pas couverts par les recettes. Malgré le fait qu'elle offre un service de haute qualité (le trajet Bruxelles-Londres sera réduit à 2:20 dès septembre), l'activité n'est donc à ce stade pas rentable. Ceci ne veut toutefois pas dire, comme certains auraient pu le faire entendre, que le service Bruxelles-Londres pourrait être suspendu du jour au lendemain. Certainement pas. La SNCB et les autres partenaires du projet (notamment la SNCF) examinent aujourd'hui différents scénarios qui permettraient de rentabiliser les services Eurostar. Les discussions sont en cours et impliqueront également différents intervenants du monde politique européen.

CARGO : Redresser rapidement la situation

L'activité "marchandises" de la SNCB se trouve aujourd'hui devant des défis majeurs. Le transport de marchandises est en effet une activité commerciale qui doit se suffire à elle-même et qui ne peut plus bénéficier de subsides. Or, cette activité est aujourd'hui fortement en perte.

Le problème se complique quand on sait que le trafic de marchandises par rail est aujourd'hui ouvert à la concurrence (la société DLC opère déjà sur notre réseau...). De plus, pour toutes sortes de raisons, et notamment la concurrence de la route, on transporte aujourd'hui moins de tonnes de marchandises par train qu'avant. Davantage d'opérateurs se disputent donc un "gâteau" qui se rétrécit.

L'activité marchandises de la SNCB est donc sous forte pression et il est indispensable de prendre toutes sortes de mesures pour redresser au plus vite la situation et assurer l'avenir. Nos concurrents ne nous laisseront pas le choix et ils utiliseront à leur avantage toutes les faiblesses de la SNCB.

Pour ce faire, une nouvelle stratégie "cargo" a été définie autour de 3 missions:

- "Opérateur régional" sur le territoire belge et celui des zones économiques avoisinantes
- "Gestionnaire de corridors fret internationaux" sur les 3 axes existants, probablement en partenariat avec d'autres opérateurs. Il s'agira de gérer les trafics vers l'Est (Montzen et l'Allemagne), vers le Sud-Est (Athus, Sterpenich et Suisse/Italie), et vers le Sud (Quévy, Erquelines et la France);
- "Spécialiste" sur certains segments/produits (tels que l'acier ou encore la gestion de terminaux).

Mais à côté de la stratégie, toute une série d'actions devront être entreprises pour améliorer l'efficacité et la productivité de l'activité marchandises. Il s'agira de mettre en place une nouvelle approche commerciale (un grand nombre des clients actuels sont non rentables), d'organiser le travail de manière plus performante, notamment par



d'avantage de polyvalence et de flexibilité, et aussi bien sûr de réduire fortement les coûts.

Toutes ces mesures seront indispensables pour résister à la concurrence et éviter que nos bons clients ne se tournent vers d'autres. Elles permettront aussi d'arrêter les pertes à l'horizon 2007 et de promouvoir la croissance après avoir, dans un premier stade, stabilisé le tonnage transporté autour de 50 millions de tonnes/an.

Dans le camp de l'Etat: la DETTE et les INVESTISSEMENTS

Si la SNCB doit incontestablement faire des efforts pour améliorer sa productivité, l'Etat a, quant à lui, aussi une responsabilité importante dans la réussite du plan **MOVE 2007**.

Une des conditions-clés porte bien sûr sur la reprise de la dette, dont on parle depuis des mois voire des années. Le message a été fortement lancé aux plus hauts responsables politiques.

Comme cela s'est passé dans d'autres pays européens, la loi prévoit en effet qu'il incombe à l'Etat de reprendre une partie de la dette de la SNCB, notamment celle liée aux missions de service public et à l'infrastructure TGV.

Sans être la solution à tout, la reprise de la dette allègera déjà énormément la situation financière de l'entreprise et lui permettra de réduire les pertes importantes qu'elle subit.

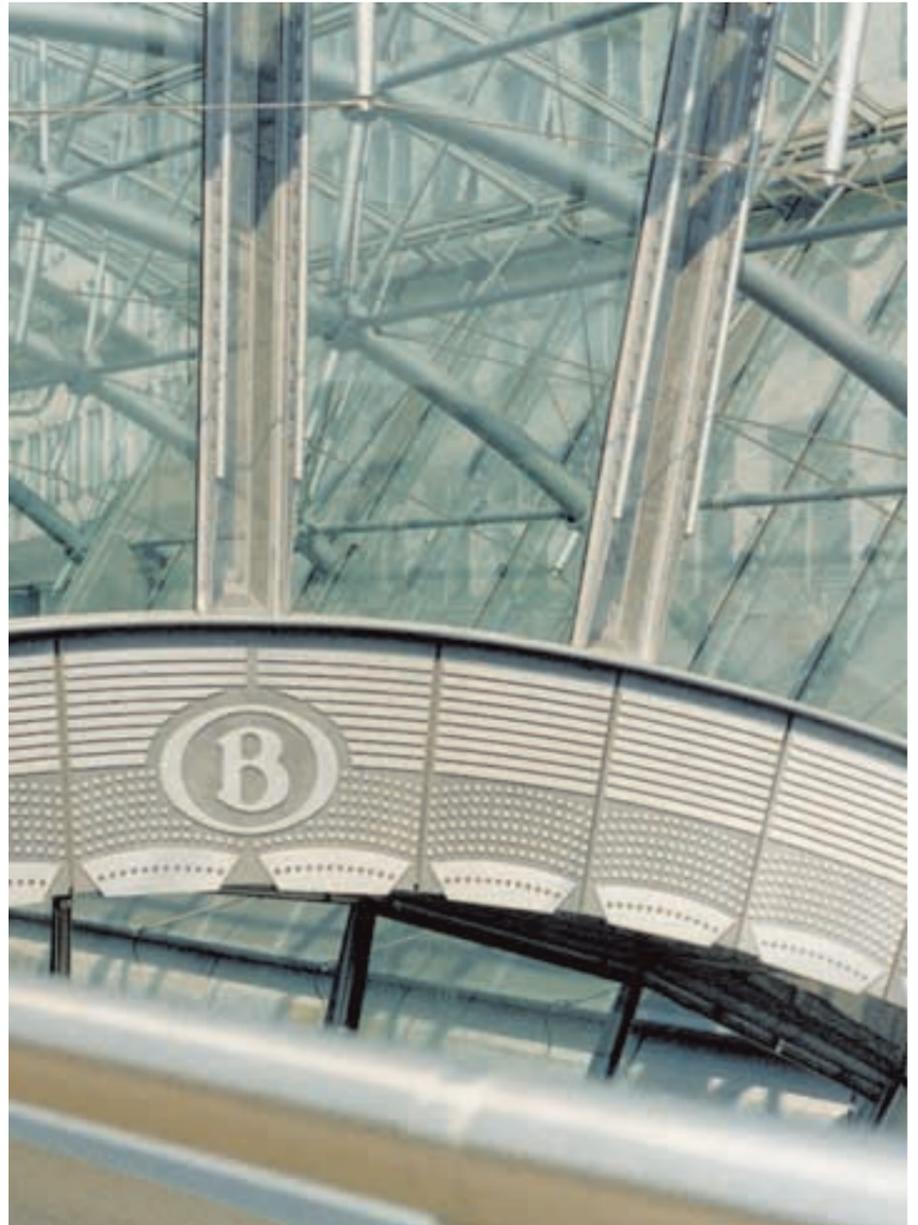
En ce qui concerne les investissements, les choses sont plus compliquées. En effet, le plan d'investissements 2001-2012 approuvé il y a deux ans, pour un budget de 17,7 milliards €, couvrait des domaines aussi variés que l'accueil

des voyageurs, le maintien du réseau, l'achat de nouveau matériel, l'extension de capacité pour débloquer les saturations actuelles (nœud de Bruxelles, liaison aéroport; ports d'Anvers et Zeebrugge...), l'infrastructure TGV et le RER.

C'est aujourd'hui le financement des 17,7 milliards € prévus qui pose problème. En effet, sur ces 17,7 milliards €, 4,3 milliards € n'étaient pas couverts par l'Etat et étaient supposés être financés par les "solutions alternatives". La situation actuelle ne permet pas de trouver cet argent, du moins pas du côté de la SNCB.

Dans la situation actuelle, certains projets d'extension de capacité de l'infrastructure devront donc être reportés, faute de moyens. Ce sont par exemple le diabolino vers l'aéroport, les lignes nouvelles en Wallonie (ex : Namur-Charleroi), le deuxième accès port d'Anvers ainsi que la Zone de Zeebrugge, ...

La capacité d'investissement - et donc de modernisation et d'extension du réseau - dépendra donc de ce que le gouvernement envisagera pour accompagner le redressement de la SNCB.



Et le RER ?

La SNCB a réaffirmé sa volonté de poursuivre le projet RER à condition bien sûr que les moyens financiers soient disponibles. Des travaux sont déjà entamés. Les programmes de mise à 4 voies continuent. Des études sont lancées sur les lignes concernées, sur la liaison Schuman-Josaphat en tunnel et sur la courbe de Nossegem. Pour ce qui concerne le matériel roulant, les fonctionnalités du matériel ont été définies pour pouvoir consulter le marché.

Le contrat de gestion

Le contrat de gestion est l'engagement réciproque entre l'Etat et la SNCB. Pour assurer la cohérence des décisions, il se basera sur le programme **MOVE 2007**. Le nouveau contrat de gestion sera le troisième du genre, les deux précédents datant de 1992 et 1997. Il devrait être négocié et finalisé d'ici la fin de l'année 2003.

Une filialisation de l'activité cargo ?

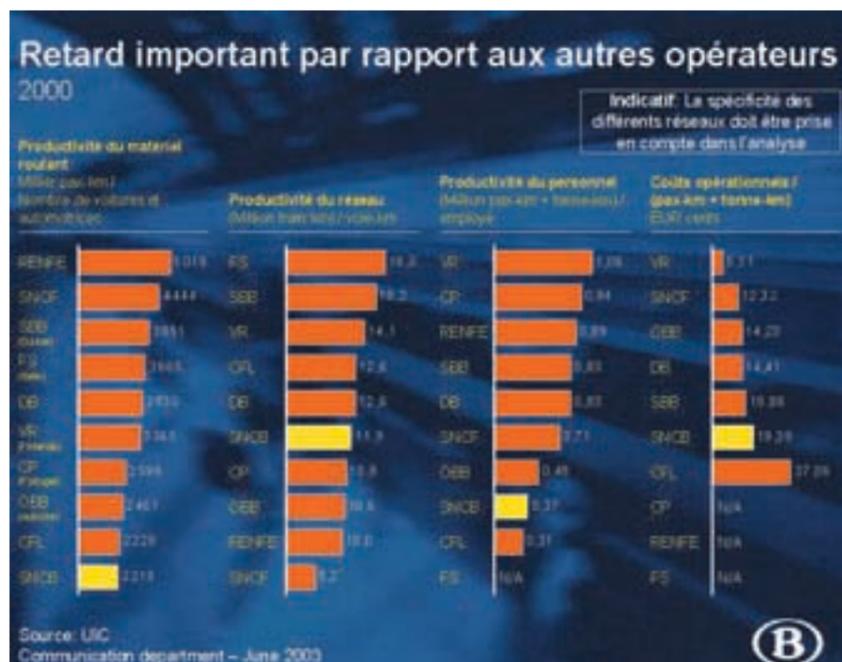
Pour permettre à l'activité marchandises de se défendre face à ses concurrents, des alliances avec des partenaires seront plus que probablement nécessaires. La SNCB, qui est plus petite que d'autres et dont le réseau est moins étendu, ne pourra probablement pas mener le combat toute seule.

Des autres concurrents sont d'ailleurs déjà en train de se regrouper.

Pour permettre ces rapprochements, il sera ainsi peut-être nécessaire d'adapter la structure de la division marchandises et de la filialiser. C'est du moins une proposition qui est aujourd'hui sur la table, mais qui doit encore faire l'objet de nombreuses discussions.

Quoi qu'il arrive, il faut souligner que la SNCB (et donc l'Etat) garderait une majorité de l'actionnariat de cette éventuelle filiale et que le personnel statutaire garderait son statut.

Changer nos manières de travailler



Notre entreprise est bourrée de potentialités qui font merveille si on les utilise juste où et quand il le faut. Mais elle est empêtrée dans des modes de fonctionnement pesants et des méthodes de travail parfois sans rapport avec l'époque et les moyens disponibles. Elle doit "bouger" pour valoriser totalement ses atouts et mieux coller à la réalité du XXIème siècle.

Quand on compare la SNCB à d'autres opérateurs, certaines tendances assez inquiétantes se dégagent. En matière de productivité, nous accusons en effet de sérieux retards. Sans vouloir comparer des pommes avec des poires, il faut bien reconnaître, en analysant les tendances dégagées par l'UIC (Union Internationale des Chemins de Fer), que des opérateurs ferroviaires "histo-

riques" des pays voisins font sensiblement mieux que nous, que ce soit par rapport à l'utilisation du matériel roulant, l'exploitation du réseau ou encore les coûts opérationnels. (voir tableau)

Si nous voulons revenir dans le peloton de tête, place que mérite la SNCB, il y a pas mal de choses à faire.

Une grande partie des mesures à mettre en place sont la continuation de ce qui est déjà entamé depuis plus ou moins longtemps: par exemple la concentration des postes de signalisation et du contrôle du trafic, des

regroupements d'activités et d'outils, une meilleure utilisation du matériel roulant, une simplification des procédures et une informatisation plus poussée dans certains secteurs... Toutes les Directions ont mis en avant une série d'actions qui permettront à l'entreprise de se moderniser, de réagir plus vite, plus sagement, et bien entendu aussi de réduire ses

coûts. Dès que des décisions concrètes seront prises, suite aux négociations avec les organisations syndicales, ces différentes mesures feront l'objet d'une communication détaillée.

Il va de soi que cette transformation des manières de travailler ne se fera pas sans prendre l'aspect "ressources humaines" en compte. Tous les efforts seront soutenus par une formation beaucoup plus poussée et par une plus grande professionnalisation des compétences. De plus, les améliorations opérationnelles ne se feront pas de manière arbitraire. Le personnel sera impliqué de manière active dans la mise en place des actions. La volonté du nouveau management est de davantage écouter les suggestions du personnel de terrain. Personne en effet ne connaît mieux le travail que les personnes qui le font.

Des questions

Envisager des méthodes de travail différentes ne se fait pas sans qu'on se pose légitimement des questions. En voici quelques-unes et quelques réponses ...

Va-t-on faire davantage de sous-traitance ?

Selon ses besoins, la SNCB travaille déjà aujourd'hui avec des sous-traitants (par exemple pour la surveillance d'installations, pour leur nettoyage, etc.). Mais la proposition de plan d'entreprise n'est pas basée sur une politique de sous-traitance à grande échelle.

Va-t-on devoir changer de lieu de travail ?

La SNCB cherchera à l'éviter au maximum. Mais les améliorations opérationnelles qui seront mises en place pourront occasionner des changements de lieu de travail. Les règles de mobilité à ce sujet devront être définies avec les organisations syndicales.

On parle de filialisation et de la fin de l'unicité de la SNCB.

Qu'en est-il ?

Comme il l'avait annoncé, Karel Vinck a adressé une note au gouvernement pour proposer des changements dans la structure de l'entreprise. Pourquoi ? Pour mieux s'aligner sur les directives européennes (qui imposent une séparation plus claire entre "gestionnaire d'infrastructure" et "entreprise ferroviaire"), pour avoir plus de transparence et pour mieux saisir les opportunités qui se présentent (par exemple des partenariats de coopération pour le secteur Cargo). Le but de ces changements est en fait de protéger la SNCB qui, par sa structure d'aujourd'hui, est un peu "handicapée" par rapport à ses concurrents étrangers. Les sujets traités dans cette note ne font pas partie de la proposition de plan d'entreprise et doivent encore faire l'objet de nombreuses discussions. Quoi qu'il en soit, les mesures qui pourraient être prises ne changeront pas le statut du personnel.

L'ouverture au dialogue

Le programme **MOVE 2007** est donc à ce stade une proposition de plan d'entreprise. Elle devra faire l'objet de négociations avec les organisations syndicales et l'Etat. Le dialogue et l'ouverture d'esprit seront ici les éléments-clé. Mais, quels que soient les axes de discussion, l'objectif à atteindre restera le même : redresser la situation de la SNCB pour lui assurer un avenir prometteur et lui rendre le rôle central qu'elle doit jouer dans la mobilité.

Et la sécurité ?

La sécurité reste la priorité numéro 1 de l'entreprise. Tout sera mis en œuvre, notamment par l'utilisation de nouvelles technologies, pour maintenir un niveau de sécurité du réseau qui se classe parmi les meilleurs d'Europe.

Allô MOVE !

Du 11 juin au 4 juillet, chacun a pu faire usage d'une ligne téléphonique spéciale pour poser des questions que lui suggère la proposition de plan d'entreprise. Un paquet d'information était déjà en ligne sur l'intraweb et donnait provisoirement satisfaction à une bonne partie du personnel.

Il n'empêche: des questions précises, pertinentes et importantes, ont été reçues par téléphone. Par exemple sur les conditions qui seraient faites pour un départ volontaire, comme à la pré-pension. La plupart de ces questions resteront ouvertes tant que les négociations n'auront pas été finalisées. La ligne d'info MOVE - qui s'est mise en veilleuse pendant les grandes vacances - s'éveillera lorsque des données nouvelles seront connues. Vous en serez évidemment avertis.

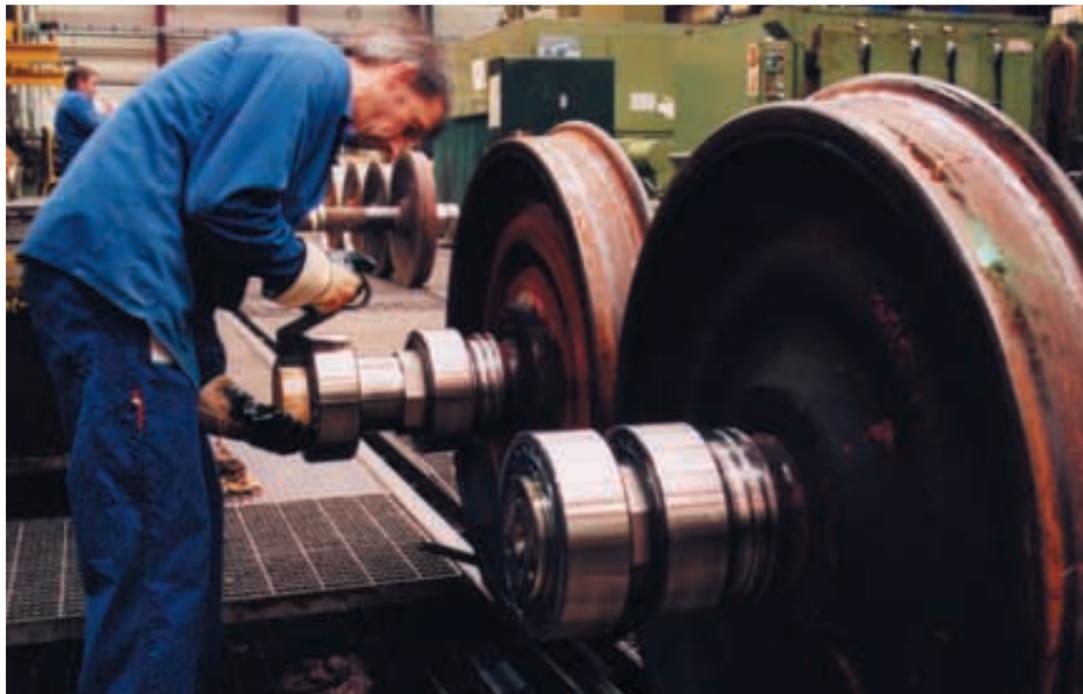
Service éditeur : Communication, Médias internes avec Leo Goossenaerts, Denis Moinil, Exelmans Graphics.
Production Impression et distribution: Facility management
Correspondance: C'EST À DIRE - Section 26/2, rue de France 85 à 1060 Bruxelles
Tél.: 02 526 37 83 - (911/63783), Fax: 02 526 37 86 - (911/63786)
TeamWare: 16.042: CADWZ - E-Mail: cadwz@b-rail.be



Le papier de C'EST À DIRE respecte l'environnement



Accompagner le changement



MOVE 2007 impliquera un grand nombre de changements dans l'entreprise, qui ne seront pas nécessairement toujours faciles à vivre. C'est dans ce cadre que l'entreprise mettra en place une série d'actions qui auront pour objectif d'aider le management et le personnel à réussir la transformation nécessaire de la SNCB. Pourquoi ? Pour permettre aux membres du personnel de gérer sereinement les nouvelles manières de travailler à mettre en place.

À la base des changements dans le domaine professionnel, il y a trois notions.

La **flexibilité** et la **polyvalence**, qui, tout en maintenant le régime statutaire, devront permettre à la SNCB de réagir plus vite face aux changements de l'environnement.

La **reconversion** interne, qui garantira un emploi à toutes les personnes dont le poste pourrait disparaître. Elle

se fera notamment par l'intervention de Job Centers qui seront des plateformes de réorientation travaillant sur les potentialités et les aspirations des membres du personnel à reconverter. Personne ne sera donc laissé à lui-même sans perspective au sein de l'entreprise.

Les **compétences**, une notion centrale pour chaque individu amené à vivre le changement au sein de la SNCB. Un vaste programme de formation sera lancé. Des recrutements externes se feront également pour certaines compétences-clés que l'on ne trouverait pas en interne.

Des départs naturels et volontaires

Comme cela a été annoncé, la mise en place de toutes les mesures d'amélioration opérationnelles devrait amener l'entreprise à fonctionner d'ici 2007 avec un effectif estimé à environ 32.000 personnes.

Il s'agit là d'une réduction importante par rapport à l'effectif d'aujourd'hui et il est bien évident que ceci ne doit pas se faire et ne se fera pas en quelques mois.

Les départs se feront de manière étalée dans le temps afin de ne pas déstabiliser l'entreprise. Il s'agira de départs naturels, estimés à 6700 personnes sur 4 ans, et, d'autre part, de départs volontaires en pré-retraite, eux aussi étalés dans le temps. L'âge ou les formules de pré-retraite qui seront proposées ne sont pas encore connus aujourd'hui car tout ceci devra faire l'objet de négociation avec les organisations syndicales et avec l'Etat.

Il faut rappeler en tout cas qu'aucun programme de licenciements secs n'est à l'ordre du jour, tant pour les contractuels que pour le personnel statutaire.

Est-ce que l'entreprise pourra fonctionner avec 10.000 emplois en moins ?

Oui, mais certainement pas du jour au lendemain et à condition qu'on adapte intelligemment les manières de travailler.

L'entreprise doit véritablement se transformer en profondeur. Le plan d'entreprise n'est pas seulement un plan de "restructuration", il s'agit d'un vrai plan de changement, à planifier dans le temps afin de ne pas déstabiliser l'entreprise.

Les départs seront ainsi étalés sur plusieurs années afin de garantir le service aux clients et le niveau de sécurité du réseau qui doit rester parmi les meilleurs d'Europe. De plus, des recrutements auront lieu pour faire face aux besoins spécifiques dans certaines compétences. L'engagement du management est clair : jamais le plan **MOVE 2007** ne pourra mettre l'entreprise en péril ; les choses devront se mettre en place de manière professionnelle, prudente et intelligente.

Que se passera-t-il pour les personnes qui se retrouveraient en surnombre ?

Elles entreront dans le programme de reconversion qui veillera à leur retrouver un emploi dans l'entreprise sur la base de leurs aspirations et de leur profil. La reconversion sera un aspect capital du plan **MOVE 2007** et fera l'objet d'une organisation spécifique et d'équipes qui seront spécialement mises en place pour la gérer.

Si les personnes plus âgées s'en vont, ne va-t-on pas perdre beaucoup d'expérience et de connaissance ?

C'est un fait que les personnes les plus "senior" de l'entreprise possèdent une expérience capitale et très riche. Le plan de départ devra être bien planifié et organisé. Les départs seront planifiés dans le temps précisément pour éviter une perte importante de compétence d'un coup et pour permettre aux personnes qui restent de reprendre le flambeau. La formation jouera ici un rôle essentiel, de même que le transfert du savoir des aînés aux plus jeunes.