

Il a créé un climat où chacun osait la critique ouverte et honnête

Benedikt Weibel a dirigé les CFF de 1994 à 2006. Pendant ces 12 ans, il a transformé l'entreprise publique en une entreprise privée de droit spécial, dotée de structures efficaces et modernes. Weibel a toujours eu le personnel avec lui, bien que les CFF aient biffé un quart des effectifs sous sa direction, parce qu'il est resté à l'écoute de tous les employé-e-s.

Texte : Riccardo Turla, rédaction de Garanto

Il est encore plein d'énergie et de fraîcheur, Benedikt Weibel. Désormais âgé de 76 ans, l'ancien chef des CFF nous reçoit par un chaud mardi après-midi dans son bureau à Gümliigen. Dans la conversation, il écoute attentivement et répond abondamment mais très précisément, et a excellente mémoire. Souvent, il abrège les pensées qu'il exprime, interrompt la phrase inachevée pour passer immédiatement à la suivante. Weibel pense vite et ne perd pas son fil.

Le Soleurois s'est toujours intéressé au contexte et motivations sous-jacentes de la Confédération. « Ses » CFF comptaient sur un personnel syndiqué à 90%, en grande majorité au SEV. C'est justement un ancien camarade de classe, l'ancien conseiller national Ernst Leuenberger décédé en 2009, qui présidait le SEV de 1997 à 2005, c'est-à-dire à la période où Weibel dirigeait les CFF.

Benedikt Weibel a été responsable de l'assainissement financier et de la restructuration des CFF. Du point de vue syndical, la grande acceptation de ses mesures a été particulièrement remarquable, même pour la réduction massive de postes de 39 000 à 28 000 employé-e-s, que le personnel a finalement acceptée. De plus, Weibel a accompagné la transformation des CFF en la société anonyme spécialisée qu'ils sont depuis 1999.

La grande acceptation et sa crédibilité incorruptible, mais surtout sa manière de traiter le personnel lors de la grande transformation des Chemins de fer fédéraux, ont conduit Garanto à l'inviter à l'Assemblée des délégué-e-s du 13 mai prochain.

Au début, l'assainissement

Au départ, la mission de Weibel n'est pas du tout la transformation. « Quand j'ai commencé, nous étions dans une situation financière absolument désespérée », explique-t-il pour décrire sa mission. Entre 1987 et 1997, les charges de personnel sont passées de 2,5 à 3,5 milliards de francs par an, les investissements ont doublé de 1 à 2 milliards, les intérêts pour la couverture de la caisse de pension de la Confédération se chiffrent en milliards. « J'ai dû redresser la barre. Ce qui signifiait réduire le personnel et devenir plus efficace. Les CFF avaient des structures obsolètes et inefficaces restées les mêmes depuis l'âge de la vapeur. Il était clair que nous devons changer radicalement les structures ».

« Notre objectif était d'apaiser les craintes existentielles du personnel »

Une réduction d'effectifs est inévitable. « Notre objectif était d'apaiser les craintes existentielles du personnel. Nous avons donc passé un 'contrat social' avec les syndicats. La première phrase de ce contrat était : 'Personne ne sera licencié pour des raisons économiques'. Dans ce processus de transformation, le syndicat garantissait la mobilité géographique et professionnelle. C'était la base de tout ce que nous avons fait ensuite ».

Contrairement à la situation actuelle à la douane, le personnel des CFF accepte largement les mesures structurelles. « Nous étions d'accord avec le syndicat pour dire que les CFF ont un avenir s'ils ont des postes de travail efficaces ». Nous avons donc commencé par les frais de personnel.

« C'est là que j'ai eu l'idée saugrenue de réduire les salaires. Mes collègues ont pensé que j'allais me prendre une veste »

« En 1995, nous nous sommes aperçus que les comptes étaient complètement déséquilibrés. Au printemps 1996, nous avons un déficit de 496,5 millions de francs. C'était un moment clé. C'est là que j'ai eu l'idée saugrenue de réduire les salaires. Mes collègues ont pensé que j'allais 'me prendre une veste'. Mais j'ai été soutenu, y compris par le Président du CA d'abord opposé ». Le Conseil fédéral décide de geler 2% de la part salariale pendant deux ans.

Le SEV envisage alors une grève, mais le quorum n'est pas atteint. « Chez les cheminots, personne n'a apprécié la réduction », dit Weibel, « mais on a compris que je faisais ça pour les CFF, et pas pour d'autres raisons ».

Le lien direct avec le personnel

Dès 1996, il accepte toutes les invitations des syndicats à participer à leurs assemblées. De plus, il intervient sur les sites des CFF dans toute la Suisse. « Nous appelions ces visites des 'discussions de surface', de Genève à Sargans, de Bâle à Bellinzone. J'y allais toujours seul, jamais accompagné des médias, avec un calepin et je prenais des notes. Ensuite, j'écrivais à chaque fois un rapport que je discutais le plus vite possible avec la direction. »

À cette occasion, Weibel fait une constatation importante : les mauvaises nouvelles sont filtrées vers le haut. En d'autres termes, lorsqu'il y a du remue-ménage parmi le personnel, les critiques et le mécontentement restent souvent confinés au niveau des cadres moyens sans parvenir jusqu'au sommet.

« Nous avons fixé cinq principes de gestion, dont le cinquième était : la priorité est donnée au personnel. »

Par sa présence et surtout par son ouverture envers le personnel, Benedikt Weibel fait face à toutes les critiques et à tous les problèmes possibles. « Ce que j'entendais personnellement lors de ces visites était incroyable. Les employés qui venaient par centaines entamaient des discussions d'une incroyable intensité. Dans la partie informelle, des personnes venaient me voir et me racontaient leur histoire. J'ai eu des contacts très intenses de ce type. J'ai ainsi appris toutes sortes de choses, y compris sur les problèmes techniques », se souvient Weibel avec plaisir. Il apprend que sur certains sites, les critiques ne sont pas du tout appréciées par le personnel. Sur le site de Winterthur par exemple, qui dit la vérité subirait ensuite du harcèlement. « En réaction, nous avons fixé cinq principes de gestion, dont le cinquième était : la priorité est donnée au personnel ».

La base du personnel est toujours ouverte et honnête

Weibel le sait : « La base du personnel est toujours ouverte et honnête. C'est partout pareil dans chaque entreprise, j'en suis convaincu. Chaque site avait ses propres caractéristiques et situation spécifiques. Mes visites m'ont énormément apporté ». Dans ce contexte, il prend très au sérieux le principe de gestion consistant à donner la priorité au personnel : lors de la visite à une assemblée sur le site d'Yverdon, Weibel est témoin d'une grave critique adressée par le personnel à la direction. Il enquête sur cette affaire ; la décision est prise de changer toute la direction du site.

Pour Weibel, il est extrêmement important de prendre au sérieux les critiques du personnel ; il voit d'un mauvais œil les représailles contre les critiques conduisant à une culture de la peur. « D'un point de vue purement managérial, la chose la plus stupide à faire est de diriger dans un climat de peur, car la peur paralyse ». Weibel, qui continue à former des cadres, constate : « Il faut éviter les facteurs de démotivation. On obtient alors de grands résultats. La peur est un puissant facteur de démotivation ». C'est pourquoi les CFF ôtent dès le début la peur existentielle du personnel.

Une vaste restructuration - comme envisagée aux CFF dans les années 90 et en cours à l'OFDF - est un contexte typique pour la peur paralysante. « Une réorganisation est très grave : elle inquiète incroyablement et le personnel ne se concentre plus que sur soi. »

« Une réorganisation est très grave : elle inquiète incroyablement et le personnel ne se concentre plus que sur soi. »

Benedikt Weibel a aussi dû faire passer des décisions impopulaires, malgré la résistance du personnel. Par exemple, la suppression des trois directions d'arrondissement au profit de quatre divisions (personnes, marchandises, infrastructure et immobilier). « On appelait ça la divisionnalisation - le plus gros mot chez les conducteurs de locomotive de l'époque. Je n'ai pas réussi à les convaincre, mais je suis allé jusqu'au bout malgré tout. La suite a montré que c'était juste ».

Un mois de septembre, la décision tombe que dès janvier suivant, les directions d'arrondissement appartiendront à l'histoire. « Quand on fait quelque chose comme ça, il faut le faire rapidement, mais ensuite, il faut suivre le processus de près et le peaufiner », dit Weibel.

Crédibilité déterminante

Pour mener à bien de telles décisions, il faut être très sûr de leur bien-fondé, souligne-t-il. « Vous devez être convaincu et cette conviction doit se développer. Ma citation préférée de Jürgen Klopp (entraîneur de football à succès du FC Liverpool) va dans ce sens : 'diriger signifie transférer des émotions'. Les gens doivent sentir que tu t'engages pour tes idées ».

On sent encore la flamme de Benedikt Weibel, qui a su rallier le personnel - 28 000 employé-e-s et parfois bien plus - à sa cause durant cette période riche en événements. Le 13 mai, les délégué-e-s auront l'occasion de profiter un peu de son expérience de direction.