



N° 14  
juin 2016

# CADRES libres

Expression de cadres supérieurs et dirigeants du GPF SNCF

## L'ENGAGEMENT DES CADRES

**Entre conflit de loyauté et responsabilité sociale,  
le chemin étroit de la liberté individuelle.**

Le positionnement et les prérogatives inhérentes aux fonctions d'encadrement sont perçues comme contradictoires, voire incompatibles avec l'expression d'une forme de pensée critique, à plus forte raison avec l'engagement dans un mouvement social. Cela repose souvent sur la perception d'un conflit de loyauté.

### Loyauté...

La loyauté est une notion voire une « vertu » qui suppose un engagement individuel librement consenti, d'une fidélité forte et durable. Cependant, le management pratiqué dans l'entreprise jusqu'au plus haut niveau réduit cet engagement à sa plus simple expression : l'obéissance voire la soumission. L'esprit critique sans même parler de la liberté de ton ou de parole est peu prisé, d'aucuns en ont fait l'amère expérience.

Ainsi cet engagement individuel est de plus en plus souvent détourné sur le mode paradoxal du volontaire désigné d'office pour endosser le gilet rouge afin de défendre le service public contre un mouvement social lié la plupart du temps à la revendication des conditions jugées nécessaires pour assurer un service public de qualité...

Notons également que cette forme de loyauté a sa propre dynamique, qui échappe à toute tentative de récupération : elle fonctionne spontanément, régulièrement, de manière massive dans les situations exceptionnelles qui bouleversent toute la communauté de travail (catastrophes naturelles, accidents ferroviaires...).

### ...ou engagement ?

Au sein de cadres libres, nous nous revendiquons d'un engagement responsable et libre de toute servitude. Exerçant dans une entreprise publique de service public, nous considérons que nous faisons vivre, préservons et développons un bien commun au service de l'intérêt général.

Et de ce fait, notre cœur d'activité nous singularise dans une société dont le système économique/politique est mis au service de l'enrichissement d'une minorité. Nous ne produisons pas pour entretenir un système de rentes, nous voulons mettre notre force de travail au service de nos concitoyens. Nous savons que cette dimension est partagée par



© Pascale Lalys

la grande majorité des agents, des personnels de l'encadrement de cette entreprise.

Notre professionnalisme a pour finalité de garantir un niveau maximal de sécurité, de sûreté et de confort aux usagers du service public ferroviaire. Cela exige une grande discipline, des apprentissages longs et se construit en développant des compétences très particulières, fruits de la coopération, de la vigilance et d'un perfectionnement continu. Cette expertise dans ses composantes, constitue un monde éprouvé et fiable.

### Un engagement menacé

Aujourd'hui ce monde est attaqué par des orientations et des stratégies avec un cadre de référence qui n'est pas celui des individus qui s'engagent dans les mouvements sociaux et qui n'est pas non plus celui de la grande majorité des salariés. Au motif de rentabilité financière, des économies sont réalisées sur le dos et grâce à l'énergie et l'intelligence de salariés.

Nouveauté ou paradoxe, ceux qui l'attaquent sont désormais ceux qui, à nos yeux, devraient être les garants de la défense de ses intérêts, de son capital de savoir-faire, du développement de ses forces : les premiers dirigeants de l'entreprise et, derrière eux, les représentants

de l'Etat. Pour nous, la loyauté n'est pas l'obéissance aveugle à des responsables qui détruisent l'entreprise dans ce qu'elle a de plus précieux, de plus original, de plus collectif. La politique menée par ces responsables n'est d'ailleurs partagée ni par la majorité des cadres de l'entreprise ni par les agents de maîtrise et d'exécution.

Pour nous, un « bon » encadrant est un agent bien vivant qui sait signaler les risques, qui sait demander ce dont ses équipes ont besoin pour faire un travail de qualité et se donne la possibilité de refuser des modes de production nuisible à la santé, à la sécurité et à la qualité de la production. Or l'encadrement est souvent démuni, exposé et isolé pour faire face à la dégradation des conditions de travail et aux reculs des droits.

Aujourd'hui, il n'est plus tenable de n'avoir pour alternative que le choix entre une obéissance inconditionnelle pouvant aller jusqu'à signer une pétition initiée par la direction et des formes d'engagement professionnel désabusées, dans un contexte étouffant, sur-saturé d'injonctions et d'urgences.

A la course au moins-disant qui oriente toutes les politiques de management des salariés, (cadres ou pas), de l'emploi et d'affectation des ressources, doit s'opposer un engagement nouveau dont la fidélité se construit sur la promotion du professionnalisme et du sens de l'intérêt général. L'encadrement a toute sa place dans cette revendication déjà ancienne et résolument « moderne ».

# RÉUSSIR LA RÉFORME FERROVIAIRE

**Près de deux ans après la promulgation de la loi, la mise en œuvre de la réforme ferroviaire peut être une formidable opportunité pour le mode ferroviaire de devenir le transport terrestre de référence de l'avenir et pour la SNCF d'en être l'acteur majeur incontournable.**

Le transport est la principale activité productrice de pollution atmosphérique. Or, dans un contexte de développement durable, le ferroviaire représente un atout important pour répondre aux besoins de transport des personnes et des marchandises. Avec 1,3 % des émissions de CO2 liées au transport en France métropolitaine, contre 93 % pour le routier, il émet peu de gaz à effet de serre, responsable du réchauffement climatique.

Mais cet avantage n'est pas suffisant pour lui assurer une quelconque suprématie, sinon le routier ne serait pas le mode de transport hégémonique. D'autres conditions sont nécessaires pour renforcer son attractivité dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel. Les nouvelles formes de concurrence intermodales, comme l'auto partage ou les compagnies low-cost aériennes sont désormais des enjeux importants, loin devant la concurrence intra modale naissante et à fortiori les différences de coût du personnel entre compagnies ferroviaires. En termes de résultats à attendre, ces conditions peuvent être hiérarchisées.

En premier lieu l'Etat doit avoir un rôle central dans l'impulsion d'une politique des transports multimodale et complémentaire, notamment par une politique fiscale et sociale à l'égard du transport routier dont la dominance n'est pas inéluctable. Il doit à la fois mieux réguler la variable sociale de la route et assurer sa contribution accrue au financement des modes moins polluants, dont le ferroviaire. En deuxième point, conformément à la loi du 4 août 2014, l'Etat doit donner, mais tarde à le faire, une visibilité pluriannuelle par contrat au GPF et aux EPIC Mobilité et Réseau. Et pour ce dernier, le gouvernement doit remettre un rapport sur la dette avant fin juin 2016. C'est, sans conteste, l'enjeu primordial du mode ferroviaire : apurer une fois pour toutes le passif de la dette infrastructure qui relève de la responsabilité de l'Etat et créer les conditions de la remise à niveau puis du développement du réseau sans générer un nouvel endettement.

Précisons que ces deux conditions sont incontournables. Tant qu'elles ne seront pas satisfaites, les efforts de productivité certes nécessaires du système ferroviaire et des entreprises qui le composent n'auront qu'une portée limitée, voire seront potentiellement dangereuses face à la tentation d'économies sur la sécurité ferroviaire. Les autres

conditions relèvent de la sphère industrielle classique : organisation du système, process et organisation de la production, optimisation de l'utilisation des facteurs de production, évolution et exercice des métiers, utilisation du personnel...

Concernant l'organisation du système, la réunification du gestionnaire d'infrastructure est une avancée indéniable et significative de la réforme. Néanmoins, la mise en œuvre tarde à en concrétiser les effets positifs dans l'amélioration du réseau, la qualité des circulations ou les résultats économiques. Sur ce dernier plan, les promoteurs de la loi annonçaient une stabilisation de la dette et une économie de 500 M€ par an, or les comptes clos de l'année 2015 et le budget prévisionnel 2016 font apparaître une augmentation de la dette et un « surcoût » de la réforme. En fait la réunification, loin de faire disparaître les cloisonnements entre services en a renforcé certains et a créé de nouvelles interfaces génératrices de coûts et de dysfonctionnements. Ainsi la structuration à 3 EPIC engendre des coûts supplémentaires car les décrets de création des EPIC stipulent que toutes les prestations inter EPIC sont contractualisées à prix coûtant assorti d'un « bénéfice raisonnable ». L'EPIC SNCF de tête devient ainsi un coût supplémentaire alors que, conçu pour le pilotage stratégique et la cohésion d'ensemble il devrait, par la mutualisation des services transverses et la ré-internalisation d'activités chèrement sous traitées, permettre de substantielles économies à l'ensemble du système.

Pour les activités « transporteur » désormais logées dans SNCF Mobilités, la réforme n'apporte rien sinon une séparation accrue avec l'INFRA et les EIC, et le surcoût du fonctionnement à 3 EPIC. L'organisation centrée sur les activités commerciales et les produits peut être pertinente au sens où la production est conçue et organisée en amont pour satisfaire les attentes des différents segments de marchés. Par contre, dans le mode ferroviaire où de nombreux éléments de production sont communs à ces produits et activités, la « verticalisation » doit quelquefois s'arrêter au niveau de la production pour laisser place à la mutualisation (sillons, engins de manœuvre et de traction, agents de conduite, de manœuvre, d'accompagnement...). C'est à ce moment seulement que la question se pose des conditions d'utilisation des personnels en termes de spécialisation ou de polyvalence, d'évolution des métiers, d'aménagement du temps de travail...

**Que l'Etat impulse une autre politique des transports, assume la dette et le financement des infrastructures, et le ferroviaire aura de l'avenir... pour autant que son fonctionnement soit plus efficient.**

