

RÉFORME, ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE DES CADRES SUP S'EXPRIMENT



© Pascale Lalys

CADRES *Libres*, en partenariat avec l'UFCM-CGT, a réuni des cadres supérieurs pour échanger avec eux sur l'entreprise, son fonctionnement, les évolutions dont ils sont témoins et acteurs. Nous avons voulu connaître leurs analyses sur la réforme en cours.

CADRES *Libres* : avant d'aborder l'impact des réformes en cours, quel regard portez- vous sur l'entreprise aujourd'hui ?

« En effet, on est en
mode « urgence »
en permanence. On fait
uniquement du travail
de « pompier ». »

Patrick : On a pu noter une modification importante ces dernières années. Notre nouvelle colonne vertébrale aujourd'hui, c'est la marge opérationnelle. Notre logique, c'est la croissance du groupe et la marge.

Alain : Cette orientation de l'entreprise vers le business pose plusieurs questions. D'abord, il y a aujourd'hui une stratégie identique à un groupe comme Renault ou Peugeot. On fait de la croissance externe, notamment à l'étranger. Pourquoi pas, mais on n'est plus sur une logique de développement de service public. Et c'est ainsi qu'une partie de la dette de Mobilités est liée au rachat externe d'entreprises. Ensuite, l'obsession, c'est comment j'améliore ma marge opérationnelle.

Par exemple, le cadencement n'était pas une réelle demande de Mobilités. C'est un truc de RFF pour vendre plus de sillons. Cela a impliqué la suppression des blancs travaux et le choix de la massification. RFF espérait faire des gains en s'organisant de la sorte, mais il n'y a jamais eu de chiffrages sérieux, ni de preuve que cela est mieux organisé ainsi.

Enfin, alors que l'on était sur une dynamique de renforcement de l'offre à coût constant ou presque, on est passé à la suppression de dessertes, aux fermetures de guichets... et on le fait passer sous le coup de l'exigence économique. Aussi, nous portons devant les AO le fait qu'il faut réduire les coûts ou supprimer des lignes sans que cela soit forcément une de leurs demandes.

Nathalie : Dans les messages de la direction, on trouve en 1 : la sécurité, car c'est une figure imposée et ensuite c'est le business, le business et le business. Pépy a fait venir des gens issus de cursus « business » qui ne connaissent absolument pas la production ferroviaire.

Patrick : Lors de ses vœux, début 2018, le Président Pépy s'est félicité de l'excellent résultat financier de 2017. Cela lui a suffi pour décider que le bilan pour l'année écoulée

était très bon. Pas un mot sur les incidents à répétition à Montparnasse, Saint-Lazare ou Miramas qui sont pourtant révélateurs d'une production bien fragile.

Loïc : En effet, on est en mode « urgence » en permanence. On fait uniquement du travail de « pompier ». Pourtant, les dirigeants de polytechnique Lausanne ont redit qu'un réseau en mauvais état coûtait plus cher qu'un réseau entretenu.

Nombre de tâches sont assurées par le privé ou externalisées. Il y a des problèmes remontés par des DET d'infrapole car les boîtes privées travaillent mal. On doit repasser derrière. En même temps, on ne suit plus ces prestataires car cela génère une augmentation de la charge de travail pour l'encadrement qu'il n'a pas les moyens d'assurer. Par ailleurs, ces prestataires coûtent 3 fois plus cher qu'un cheminot, mais on peut exercer sur eux des pressions.

CADRES libres : Face à cette priorisation des objectifs financiers à la SNCF, que devient la qualité de la production ferroviaire ?

« On a des dirigeants qui ne maîtrisent pas la production ferroviaire. »

Alain : Ce que je ressens, c'est que dès que l'on commence à rentrer dans la complexité du ferroviaire, tu as le net sentiment que les dirigeants s'en moquent et que cela ne les intéresse pas. Pour eux, tu es un vieux cheminot qui emmerde.

On a plutôt des « théoriciens » que des gens de production. Il y a, a priori, une augmentation de gens externes, au profil marqué business dans le COMEX.

Nathalie : On a des dirigeants qui ne maîtrisent pas la production ferroviaire. Ils restent sur des lignes stratégiques politiques. En outre, on a développé une culture du paraître qui a développé l'incompétence.

Certains dirigeants prétendent que notre fonctionnement est trop complexe. Il y a certainement besoin de simplifier certaines choses mais tout cela fait partie de la robustesse du ferroviaire.

Nos dirigeants ne connaissent pas les règles de fonctionnement de l'entreprise et donnent à penser qu'ils n'aiment pas les cheminots dont ils disent qu'ils n'ont pas à se plaindre car ils ne sont pas les plus mal lotis. J'ai bossé avec des énarques. Quand tu les amènes sur des sujets où il faut creuser un peu, cela ne les intéresse pas, ils ne veulent pas rentrer dans le fond des dossiers. Ils restent sur la surface sans jamais vouloir voir le reste.

Je me suis retrouvée « DU » isolée. On est lâché. J'ai fait beaucoup

de travail en établissement, je ne vois plus de DET avec une maturité suffisante sur les métiers et une connaissance de l'entreprise liée à leur parcours.

Alain : Quand tu es patron de 1 000 personnes, tu ne peux pas tout savoir mais si tu n'as plus d'adjoints solides, cela devient compliqué. La maîtrise vient des cursus professionnels mais ces cursus sont de plus en plus difficiles à réaliser. Cela est aussi lié à la séparation Réseau/ Mobilités.

De plus, les DET ne sont plus patron de leur établissement et ils ne décident plus de rien. Les DR non plus d'ailleurs. Les cursus de carrière privilégient les gens lisses.

Patrick : Mon sentiment, c'est qu'on demande aux gens, sans discuter, de s'adapter aux décisions prises. Toute décision dissonante est proscrite. A partir de là, les cadres se sont adaptés à un système que l'on pourrait qualifier de pervers.

Alain : En réalité, la marge d'autonomie est devenue très faible. Mais oui, aujourd'hui c'est compliqué de s'exprimer.

Nathalie : Quand les gens n'osent plus s'exprimer sur les sujets d'entreprise, ils ne vont pas non plus prendre des décisions. La prudence est telle qu'on attend sans rien faire et on se contente de décliner ce qui arrive d'en haut.

CADRES libres : venons-en à la réforme, que vous inspire-t-elle ?

« Cette réforme dépasse la SNCF, c'est la destruction de la protection sociale » »

Nathalie : J'ai le sentiment que la dimension politique est très importante, on a l'impression que le président Macron voulait « faire tomber le totem » pour dire qu'il était le premier à y être arrivé, même s'il a laissé la ministre des transports et le Premier ministre seuls à la manœuvre.

Alain : Sur la réforme, on peut noter tout d'abord l'amateurisme des gens qui sont face aux cheminots, tant du côté du gouvernement que de la direction de l'entreprise, ils ne connaissent, incontestablement, pas grand-chose au chemin de fer. Le gouvernement donne l'impression d'être parti dans une bataille idéologique de la « pensée unique » sans avoir préparé son dossier. Est-ce que de leur côté, ils sont réellement amateurs ou est-ce qu'ils se cachent derrière ça ?

Patrick : Ils manient parcontre très bien la rhétorique au service de 3 ou 4 grands objectifs qui sont la mise en concurrence, la destruction du statut et au-delà, celle de la protection sociale. En ce sens la réforme dépasse largement la SNCF. Le gouvernement veut réduire la protection sociale, donc il fallait supprimer le statut. D'autre part, sa disparition est une condition nécessaire pour pouvoir faire un jour

du licenciement économique. Et ça c'est une idée que Guillaume Pépy a depuis longtemps en tête.

Alain : Quand on regarde la réforme, Pépy a obtenu à peu près tout ce qu'il voulait depuis longtemps (holding, SA, fin du statut jugé comme un obstacle à la concurrence...).

Nathalie : On peut enlever tous les statuts que l'on veut, cela ne changera rien. Lors d'un tchat, Pépy disait que le statut nous empêche de recruter qui on veut. C'est faux, on n'est absolument pas bloqué. Je crois que les hauts dirigeants n'en connaissent pas le contenu.

Alain : On a beaucoup parlé de nos coûts qui seraient 30% plus chers que nos concurrents potentiels. Cela n'a jamais été démontré sérieusement dans une étude. Quelle est la part de la dette ? la part du statut ? Et quand on regarde les chiffres de la DB, on voit que notre productivité est au moins aussi élevée qu'en Allemagne...

« la réforme de 2014 est catastrophique » »

CADRES libres : et sur le contenu de la réforme proprement dite ?

Nathalie : Il faudrait déjà revenir sur la réforme de 2014 qui est catastrophique. Elle a amplifié les effets générés par la création de RFF qui a autorisé chacun à ne plus se soucier des problèmes de l'autre dans le GPF. La séparation de Réseau a été très violente, du jour au lendemain, les portes ont été mises sous badge et on ne pouvait plus se parler, il ne fallait plus parler aux collègues. Les liens entre nos métiers ont persisté un peu par les réseaux personnels.

Alain : En termes de séparation, il y a bien sûr la création de RFF mais en pratique, pour moi, c'est l'explosion des établissements exploitation qui a marqué un virage radical. Cela a mis le « bordel » dans toutes les gares.

Loïc : On s'est autorisé à ne plus se soucier des problèmes et des impératifs des autres. Les préoccupations des autres deviennent secondaires par rapport à nos propres objectifs de résultats.

Alain : d'une certaine manière, on pourrait dire que chacun s'est toujours battu pour ne pas prendre la responsabilité des événements sécurité, mais cela atteint maintenant des proportions que l'on ne connaissait pas auparavant.

Patrick : Globalement, ce sujet de la séparation réseau/exploitation ferroviaire est d'ailleurs une aberration économique et technique. Il porte un vrai risque de perte d'une vision systémique de l'exploitation et de la sécurité très dangereuse. Ce constat sur l'aspect technique

est globalement partagé, il y a eu récemment sur le sujet un article intéressant de Le Floch-Prigent.

Alain : Oui, le cloisonnement participe de la perte de compétence système. La réforme va aggraver cette déconnexion entre gestion des circulations, gestion du réseau et entreprise ferroviaire. On ne répètera jamais assez que c'est très risqué en termes de sécurité mais aussi de gestion de trafic et de régularité.

Les auteurs de la réforme raisonnent sur quelques schémas simplistes. Ils ne répondent en rien aux problèmes du ferroviaire.

Le rapport Spinetta est étonnant car parfois il conclut à l'inverse de ce qu'il développe. Il dit ainsi qu'il faudrait créer, comme en Angleterre, une instance de coordi-

nation entre Réseau et les EF. Donc on voit que plus on sépare et plus il faut créer d'instances pour corriger cette séparation, sauf qu'en termes de technocratie, je ne suis pas sûr qu'on y gagne !

Le seul point à retenir est qu'ils ont dû annoncer une reprise d'une partie de la dette. Ce qui ne règle pas réellement le problème car d'un côté, ils donnent l'argent à Réseau, mais dans le même temps, ils baissent la tarification. Ce ne serait pas la première fois qu'ils nous reprennent d'une main ce qu'ils nous ont donné de l'autre !

Patrick : Le sujet du fret est complètement inabordable. Il n'y a pas d'autre solution qu'une obligation de transfert modal. Les Suisses ne se sont pas gênés pour le faire ! La réforme rejette toute externalité positive comme l'aspect écologique du transport de fret par le mode ferroviaire.

Loïc : Tous les aspects positifs du ferroviaire ne sont pas du tout pris en compte. Le meilleur exemple en

est que Spinetta dit lui-même que le TGV est un élément attractif pour les entreprises étrangères, sauf que cela n'est jamais chiffré, ni intégré.

Alain : On vante la concurrence comme facteur de progrès mais on oublie d'abord de rappeler que la SNCF est en pointe sur nombre de sujets comme le digital, le TGV et même le TER en progression de trafics. Nous ne sommes pas des idiots, et tout le monde le reconnaît. D'ailleurs, dans le cadre de la concurrence est-ce que les autres opérateurs seront contraints de financer le ferroviaire ? N'oublions pas qu'aujourd'hui la SNCF reverse une grande partie de ses dividendes au titre de ce financement.

Nathalie : Il y a aujourd'hui des choses intéressantes qui se font. En Ile de France, Réseau et Transilien se sont rapprochés pour développer des solutions communes d'exploitation. Mais ils peuvent le faire car ils sont en situation de monopole. Cela simplifie beaucoup le problème.

« En Ile de France, Réseau et Transilien se sont rapprochés pour développer des solutions communes d'exploitation. »

CADRES libres : quelles sont pour vous les perspectives ?

Nathalie : Déjà, pour ne parler que du court terme, on peut se poser la question des suites de la Vot'action initiée par les OS. Comment va-t-on travailler demain en sachant que 95% des cheminots qui ont participé à cette consultation (cadres compris) sont opposés à ce qu'on leur demande de mettre en place ?

Loïc : Oui, reprendre le travail et la production, cela va être compliqué dans ces conditions.

Alain : Je pense que le vrai sujet c'est comment on répond démocratiquement aux besoins de transport sur une région voire sur le pays dans

son ensemble. On pourrait très bien développer la qualité du service en gérant démocratiquement le chemin de fer à travers notamment des comités de ligne qui n'existent plus. On y retrouvait pourtant les salariés, les voyageurs, les conseils régionaux où on discutait des problèmes. Cela me tient à cœur et pour moi, c'est là l'avenir du chemin de fer.

Patrick : Pour moi, sur le fret, il faudrait sans doute au niveau européen et national s'inspirer de l'exemple suisse. Il est en tout cas impératif de revoir les conditions socio-économiques de la concurrence intermodale, des conditions de travail

des chauffeurs routiers à la prise en charge des externalités positives et du coût des infrastructures.

Loïc : L'évolution des métiers est sans doute un réel besoin mais en avançant autrement que sur des critères prioritaires de rentabilité et pour « embarquer » les acteurs, il faudrait intégrer le sujet du maintien de l'expertise système de la sécurité, d'un haut niveau de garantie sociale pour l'ensemble du secteur, de l'emploi et la maîtrise par les collectivités de la présence des services sur le territoire.

« Le vrai sujet, c'est comment répondre démocratiquement aux besoins de transport d'une région, voire du pays. Il est là l'avenir du chemin de fer et la réforme n'y répond pas ».

