

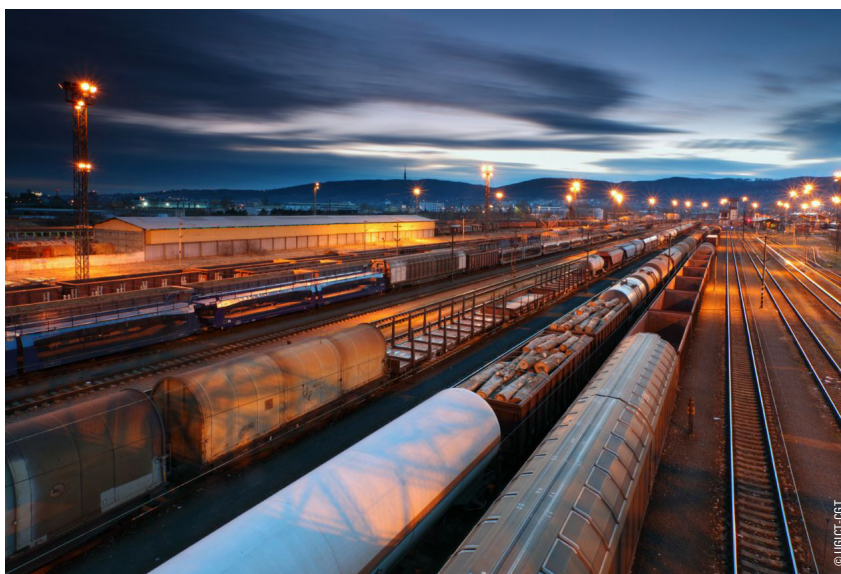


Management et sécurité ferroviaire... **LOW-COST**

La rencontre des managers des 26 et 28 septembre, animée par Guillaume Pépy et Patrick Jeantet, a donné lieu aux discours et proclamations auxquels ces rendez-vous réguliers de propagande nous ont habitués. Au-delà des envolées lyriques (il faut « se redonner l'élan de la vision »), des incantations, des coups de menton et des menaces, leurs propos méritent toute notre attention car ils engagent intensément l'avenir des salariés du Groupe public et spécifiquement celui des agents de nos catégories.

La Sécurité ferroviaire marche... au pas

Passage obligé de tout discours ou message officiel de la direction du groupe et des EPIC, la sécurité. « La sécurité des clients et des salariés est l'impératif absolu, au-dessus de toutes les priorités, notre colonne vertébrale » ! L'expression a pris un tour volontiers martial « notre détermination collective reste totale ». Un tel martèlement qui semble tenir à la fois de la posture du « guide » (celui qui a la vision..) et de l'auto-persuasion, n'est pas nouveau (il put prendre à l'occasion des accents à la Mister Bean : « safety first !..). Malheureusement, les explications laborieuses fournies à la presse quelques semaines plus tard, à la suite de l'émission d'envoyé spécial sur la sécurité ferroviaire, ne sont pas de nature à donner une véritable consistance à ces proclamations, ni même à lever les inquiétudes devant une situation que l'on peut juger sinistrée. Car les listes de chiffres concernant les kilomètres de travaux réalisés ou prévus ne peuvent pas occulter les graves problèmes découlant des politiques de management des organisations, de l'emploi, de la formation, toutes tournées vers la réduction des moyens et l'augmentation des charges de travail. Ces manquements déjà soulignés par les expertises de la catastrophe de Brétigny perdurent. Ainsi, à la suite de l'accident de la rame d'essai du TGV Est, le serpent de mer de la charge de travail des DPX avait ressurgi. Les dirigeants du groupe s'étaient engagés avec une farouche résolution à ce que les DPX surchargés de reporting soient dégagés au moins à 50% de ces tâches pour se consacrer au management de leurs équipes et de la sécurité. M. Jeantet l'a d'ailleurs rappelé au cours de cette rencontre des managers : « 50% du temps opérationnel sur le terrain pour les DPX, c'est un impératif qui s'applique à tous et n'est



pas négociable ». C'est rappelait-il à cette occasion la mesure n°1 du plan « focus together » (encore une frappe folle de Mr.Bean..).

Mais un pas cadencé par la finance...

Mais Monsieur Jeantet n'a manifestement pas accès aux mêmes informations que Guillaume Pépy. Celui-ci qui a diligenté une enquête pour mesurer la mise en œuvre de cette « focus together number one » faisait en effet récemment part, à l'occasion d'une rencontre avec les administrateurs salariés, de son pessimisme quant à des résultats qu'il présentait fort mauvais. Au-delà des effets d'annonce de dirigeants qui proposent sempiternellement les mêmes fausses solutions aux difficultés dont leurs politiques sont la cause directe, les autres mesures avancées expriment avec plus





© UIC/CF-DST

de précisions leurs ambitions. Elles sont toujours revêtues du costume d'apparat : il y est question de prendre « notre destin en main », pour « une stratégie de conquête ». Mais elles prennent un autre tour au fil du discours : « pour un nouvel élan, c'est la discipline financière qui fait la force » et « la seule manière de financer la croissance, c'est la maîtrise de la croissance de notre dette car notre indépendance financière est à ce prix ». Après s'être réjoui d'avoir « engrangé » 700 millions d'euros d'économies réalisées sur l'EPIC de tête, Guillaume Pepy annonce « nous engageons le programme 4x5% soit en 4 ans -20%, c'est le double du rythme actuel ». La messe est dite : « après de premiers plans d'économies, il faut aujourd'hui engager de nouvelles actions d'urgence, des économies nouvelles et des renoncements ». A ceci près que s'ils annoncent ainsi de la sueur et des larmes pour les agents et salariés du Groupe, ces dirigeants se gardent bien d'expliquer comment les économies réalisées permettront, ne serait-ce que d'ébrécher une dette dont le montant atteint les 50 milliards d'euros et dont les intérêts financiers s'élèvent chaque année à près d'1,7 milliard... Et leurs tentatives pour balayer la poussière sous le tapis (il ne faut pas « nous reposer sur des finances publiques hyper contraintes ou je ne sais quelle protection illusoire, la preuve est faite ces jours derniers avec l'absence de solution sur la dette... Il faut gagner des clients et de l'argent ») peineront à occulter le gouffre devant lequel est placé le GPF du fait de l'impéritie du gouvernement.



L'encadrement mobilisé pour aller au combat...

Et même si Guillaume Pepy trouve les accents qu'on lui connaît (« ce combat motive, je veux le mener avec vous. Nous aimons la compétition) force est

de constater qu'il va falloir autre chose que des déclarations à la César (celui d'Astérix) pour soulever les enthousiasmes face à « une croissance qui n'est pas au rendez-vous, un chiffre d'affaires qui ne progresse plus », « la médiocrité du climat économique », les conséquences des attentats et... des grèves qui, dans la bouche des dirigeants, sont évoquées comme des catastrophes naturelles dont ils ne semblent même pas appréhender les motifs et qui ne semblent pas les concerner au-delà des pertes de cash qu'elles occasionnent. Face à une telle situation, la mobilisation générale est décrétée : « il faut capitaliser sur nos managers ultra engagés ». Guillaume Pepy évoque ainsi « la confiance des salariés dans leur entreprise et son projet et celle des dirigeants dans l'avenir de la SNCF » comme les conditions de cette mobilisation. Nous ne sommes pas de ceux qui confondent l'entreprise et sa vocation, avec les politiques de ses dirigeants, et nous demeurons très réservés quant à cette question de la confiance. Les orientations sociales de ces dirigeants sont clairement hostiles aux salariés : ainsi des encouragements de Patrick Jeantet aux dérogations locales au nouveau cadre social d'entreprise, à la dénonciation des accords locaux, ou à la création des « nouvelles libertés RH » ? Une inimitié qui vaut une déclaration de guerre aux organisations syndicales lorsque ce « petit nouveau » annonce que « Guillaume et lui n'ont pas l'intention de laisser s'installer dans les mois qui viennent l'immobilisme ou la glaciation sociale des projets »... Soyons sérieux. Comment avec de tels va-t'en guerre espèrent ils motiver, avec de telles intentions et motivations, des managers surbookés (nous renvoyons à l'audition de maitrises et cadres de la SNCF sur l'organisation et la durée du travail dans le cadre de la négociation sur le forfait-jours réalisée par le cabinet SECAFI à la demande du CCGPF). Comment ces dirigeants, perdus dans une « vision » à la sincérité douteuse peuvent-ils espérer mobiliser des agents, des managers de proximité, sans perspective crédible de progrès du GPF, un GPF plombé par la dette de l'Etat, avec comme seules orientations concrètes la dégradation continue de leurs conditions de travail, une exploitation effrénée de leur engagement et sans contreparties concrètes ?

Une stratégie de contournement... des expositions et des risques

Les déclarations de nos deux présidents, faites lors du séminaire managers des Bois Francs, sont à rapprocher des décisions prises à la suite de l'accident du TGV de novembre 2015 concernant les Dirigeants de Proximité. Il s'agissait alors de décharger les dirigeants de proximité des tâches non directement

liées au management individuel et collectif, renvoyant celles-ci vers d'autres acteurs de l'établissement, pour que les DPX puissent assurer leurs missions de gestion de la sécurité. Pour nos deux dirigeants, l'objectif était de rétablir l'encadrement opérationnel dans sa mission fondatrice ; encadrer. Une démarche qui n'a pas provoqué l'enthousiasme de la population concernée, habituée à ce genre d'engagements à la suite d'événements pour être très rapidement submergée par la gestion quotidienne et la pression des indicateurs financiers. Plusieurs directeurs d'établissement ont d'ailleurs fait remonter ce lourd sentiment de doute à la direction de l'entreprise justifiant l'envoi d'un courrier signé du président Rapoport en date du 23 décembre 2015, qui reprenait deux questions : Pourquoi la décision prise de rétablir les DPX dans leur mission prioritaire d'encadrer risque-t-elle d'être selon vous inadaptée, incomprise, inopérante ? Comment pensez-vous qu'il faille agir pour que nous puissions atteindre le but annoncé : « des DPX réellement en contact avec leurs collaborateurs et de l'activité opérationnelle plus de 50% de leur temps ? » Une sollicitation étonnante qui contredit le niveau de certitude affiché par nos premiers dirigeants et qui démontre l'ampleur des doutes, voire un certain fatalisme qui traversent l'encadrement actuellement. Ces deux questions ont donc structuré la réflexion dans les établissements et les conclusions des travaux qui ont été transmises à la direction lors du comité mensuel Réseau du 3 février dernier. A l'issue de ce comité, l'objectif des 50% de temps passé à l'encadrement, était renouvelé et « sanctuarisé », mettant les directeurs d'établissement en responsabilité directe en réaffirmant leur pouvoir de prescription et de choix.

L'encadrement en 1^{ère} ligne... sans protection

Cette orientation est reprise dans les deux premières mesures du programme Focus Together présenté lors du séminaire managers de septembre 2016 ; Objectif sécurité avec la règle des 50% du temps opérationnel sur le terrain pour les DPX, et l'humain et le management, la décentralisation, et l'abaissement du centre de gravité. Mais en fait, tout est résumé dans la formule « Une direction de groupe focalisée, et un management responsabilisé ». On sait sur qui porte la responsabilité. Si l'encadrement des Etablissements a toujours été conscient de son exposition juridique, les choses se compliquent avec la situation financière dans laquelle se trouve le groupe public ferroviaire. Cette focalisation de la direction sur les résultats financiers, pour laquelle par ailleurs elle n'hésite à user d'arguments soporifiques, comme pour « le traitement

de la dette qui finira bien par arriver un jour », associée à une mise en responsabilité directe des échelons locaux, n'est pas innocente. Elle renvoie à ses craintes vis-à-vis d'une exposition judiciaire dont elle préférerait échapper pour en reporter les affres sur les échelons inférieurs. De ce point de vue, la mésaventure rencontrée par les deux anciens Administrateurs délégués des FS et de RFI, Mauro Moretti et Michèle Mario Elia, pour lesquels le procureur de la République a requis respectivement 16 et 15 ans d'emprisonnement suite à l'accident de Viarregio, a profondément marqué le petit cercle de dirigeants ferroviaires européens. Plus généralement, l'ensemble des dirigeants des grandes sociétés françaises a particulièrement mal vécu la mise en examen de Didier Lombard, président de France Télécom au moment de la vague de suicides, au titre de harcèlement vis-à-vis de ses salariés. Leur objectif consiste maintenant à faire supporter cette prise de risques par d'autres acteurs de l'entreprise par le jeu des délégations.

L'ère du collaboratif... mais en appliquant sans discuter

L'abaissement du centre de gravité vers des managers qui ne possèdent pas tous les leviers stratégiques et les capacités de choix nécessaires pour la définition des orientations, contribue à ce transfert de responsabilités. Nos directions cherchent même à légitimer cette dynamique en l'intégrant dans le jeu institutionnel, comme la direction du GPF tente de le faire avec le chapitre 1 de l'accord sur l'amélioration du dialogue social portant sur le management, ou pour le forfait-jours dans le cadre de la signature des conventions individuelles de forfait. Pour nos directions, l'encadrement opérationnel de proximité se retrouve placé dans une position intermédiaire construite sur une double négation. Celle qui consiste





à lui nier une position de salarié. Mais aussi celle qui consiste à lui interdire l'accès au cercle de décisions, en étant considéré comme partie intégrante de la direction. Pour cette dernière, les avantages de cette présentation sont évidents. A l'image de ce qui se produit dans tous les grands groupes privés traversés par des principes financiers de gestion, cela lui permet en effet de prendre les décisions stratégiques imposées par « l'actionnaire », sans en supporter les affres et les risques liés à leur mise en œuvre. Cette partie étant laissée à un encadrement opérationnel et de proximité qui n'a aucune marge de manœuvre, mais se trouve doté d'éléments de langage, voire d'instruments coercitifs pour faire passer des restructurations dont, bien souvent, il ne comprend pas le sens. Chaque Dirigeant de proximité, d'unité, d'établissement, de service, de département, a rencontré et rencontre encore régulièrement les douloureuses situations dans lesquelles nous plonge cette stratégie.

Un espace de réflexion et d'expression ouvert par la CGT

Pour les Maîtrises et Cadres CGT, cette mécanique est inacceptable et remet en cause le rôle de l'encadrant. Celle-ci conteste notre rôle contributif aux stratégies d'entreprise, laissant la définition de celles-ci à des milieux autorisés dont l'entrée se fait par cooptation et par jeux de réseaux de connaissances et de connivence. Elle nie, d'autre part, les valeurs éthiques que chacune et chacun peuvent porter dans le cadre de leur activité professionnelle, l'expression de celles-ci étant soumise à un « réaligement » aussi brutal que liberticide en cas de non-conformité avec les orientations de la direction ; les exemples ne manquent pas. Elle traduit d'autre part une vision erronée de l'Organisation Syndicale

et des Instances de Représentation du Personnel. Un tel schéma de fonctionnement du dialogue social et managérial fait apparaître les Organisations Syndicales et les représentant(e)s élu(e)s du personnel, comme des structures déconnectées du salariat, voire n'en faisant pas partie. Or, l'Organisation Syndicale est au cœur du salariat. Elle est son expression et sa représentation par une activité collective, solidaire et émancipatrice. Que la direction du GPF, conformément à la vision patronale, cantonne l'Organisation Syndicale dans un rôle institutionnel et le management dans un rôle d'exécutant de basses œuvres, traduit sa volonté de réduire l'audience et l'influence des OS, et d'enfermer le management dans des relations individuelles très rapidement impossibles à gérer de par les interactions présentes entre les cheminots d'un même collectif. Elle lui préfère indubitablement cette relation individualisée avec chaque salarié(e) dans le cadre d'un lien de subordination qui interdit toute expression légitime sur les objectifs fixés et les moyens alloués, mais pour l'UFCM-CGT il ne saurait être question de placer l'encadrement et le management de proximité, du DPX au DET, dans une situation qui entame sa liberté d'expression et sa capacité de direction. Les dispositions prises actuellement, modernisation managériale, amélioration du dialogue social, doivent être l'occasion de faire redescendre les cercles de décisions au plus près du terrain, en intégrant les salarié(e)s à leur définition, afin que chaque strate de l'entreprise mesure et supporte les effets des stratégies conduites. Seule cette modernisation managériale permettra une amélioration du dialogue social au sein du Groupe Public Ferroviaire et mettra les encadrants en situation d'être reconnus sur leur capacité et non plus sur une adhésion aux objectifs de quelques-uns. Liberté d'expression, reconnaissance, conditions de travail et de vie, rémunération, nouvelles formes de management intégrant les aspects humains ; ce sont ces sujets que l'UFCM-CGT a abordés avec les participants à la journée « rencontre managers » à St Denis le 1^{er} décembre 2016, qui connaîtra en 2017 des déclinaisons régionales. Des journées pour écouter et entendre les cheminots cadres et agents de maîtrise sur leurs préoccupations principales et quotidiennes, pour que s'ouvrent des pistes d'activité revendicative dans le cadre de notre prochain congrès et des années à venir.