



POUR UN MANAGEMENT PLUS HUMAIN

Le 1^{er} décembre dernier, l'UFCM-CGT réunissait à St Denis, des managers du Groupe Public Ferroviaire pour débattre de leurs conditions de vie et de travail, de leur rémunération, du sens de leur travail, de leurs conditions d'embauche et leur déroulement de carrière ainsi que de leurs attentes vis-à-vis de la CGT. Les débats ont été riches, intéressants et constructifs. De ces derniers sont sorties des idées fortes que l'UFCM-CGT se propose de présenter et débattre avec les cheminots de l'encadrement.



Être manager, consiste de plus en plus, à être le porteur et le garant de choix et stratégies que nous ne partageons pas et qui n'ont pas été discutés avec nous. Cela consiste également à jouer un rôle que les directions d'entreprises tentent de nous imposer : nous rendre responsables et comptables de la mise en œuvre de directives imposées. Nous sommes ainsi supposés devoir laisser au vestiaire nos propres convictions profondes, notre liberté de pensée et d'opinion, nos droits citoyens les plus fondamentaux.

Au fur et à mesure que les conditions de travail se dégradent, que le cadre statutaire est remis en cause, l'exigence d'adhésion à la politique d'entreprise est plus forte. De même que les directions d'entreprises poussent pour que le contrat de travail passe d'une mise à disposition de moyens pendant un temps donné, à une obligation de résultats quasi-permanente, le glissement s'opère : nous devrions non

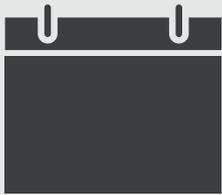
seulement engager notre savoir-faire au service de l'entreprise mais également «un savoir-être» prédéfini par une charte « éthique » ou autres prescriptions contraignantes.

D'autant que la financiarisation des objectifs de travail a pris des proportions jamais atteintes et provoque des aberrations flagrantes que nous constatons au quotidien et que nous ne pouvons pas remettre en cause ni véritablement dénoncer.

Cheminots des 2^e et 3^e collèges, nous nous reconnaissons comme des salariés à part entière, au même titre que les autres. Mais nos fonctions, nos niveaux de responsabilités, notre expertise et notre rôle dans l'organisation du travail représentent une spécificité.



RECONNAISSANCE DU TRAVAIL ET PAR LE TRAVAIL ; PARCOURS PROFESSIONNELS



→ SALAIRES ET CARRIÈRE

Année après année, nous subissons une stagnation de nos salaires et une régression de notre pouvoir d'achat. La part fixe baisse de plus en plus au profit d'une part variable de plus en plus aléatoire. La grille salariale est profondément attaquée et remise en cause (point de grille, creux de grille...). Ce constat est similaire dans toutes les autres entreprises. Par ailleurs, le développement des dispositifs de participation financière et d'épargne salariale vient en opposition au salaire et

fragilise la protection sociale au travers des exonérations de cotisations. Enfin, le processus de déroulement de carrière (notations, examens, formation qualifiante...) est remis en cause par la direction de l'entreprise (baisse des contingents, prise en compte du GVT dans les augmentations de salaire, création d'un déséquilibre sans précédent entre la promotion interne et l'embauche d'agents des 2^e et 3^e collèges, ...).

L'UFCM-CGT propose d'agir pour :

- **L'embauche** systématique dès le 1^{er} poste en CDI et emploi statutaire dans le GPF.
- **La reconnaissance** des diplômes et des formations, dès le premier emploi, par une grille de salaires d'embauche avec des seuils correspondant aux différents niveaux de qualification.
- **Dans le GPF, le respect du processus statutaire de notation, l'égalité de traitement et la transparence** pour faire échec à l'arbitraire, sous toutes ses formes, dans les évolutions de carrière avec un dispositif de recours où siègent les représentants du personnel pour les cheminots qui n'ont pas de commission de notations.
- **Imposer l'égalité professionnelle entre femmes et hommes.** Sanctionner toute discrimination, qu'elle se rapporte au salaire, à la reconnaissance des diplômes ou qualifications, à l'accès aux fonctions, au déroulement de carrière, ou à tout autre élément constitutif des responsabilités professionnelles.
- **Établir une grille de classification salariale dans la branche** qui traduise la progression de notre qualification et la hiérarchie des salaires.
- **Garantir réellement le maintien du pouvoir d'achat, des mécanismes d'indexation doivent être mis en place.**
- **Prendre en compte les années d'études** dans le calcul des droits à la retraite.

→ OBJECTIFS ET ÉVALUATION

Nous sommes dans une situation d'évaluation constante, soumis en permanence à des jugements. La doctrine de l'évaluation portant jusqu'à l'intériorité devient omniprésente dans le travail des managers qui sont aussi managés. Cette obsession assujettit la liberté et la créativité de chacun, d'autant que notre travail est souvent difficile à évaluer. De par notre situation intermédiaire entre les objectifs gestionnaires et le travail, nous, managers, devons composer avec une organisation et des objectifs qui ne sont pas forcément les nôtres, et que nous devons transmettre. Notre rôle dans l'entreprise, nos fonctions de concepteur, de gestionnaire ou d'animateur nous placent au cœur du télescopage entre nos aspirations et les stratégies patronales. Les collectifs de travail sont déstabilisés par les objectifs assignés, même s'ils correspondent parfois, au moins en apparence, à des

butés légitimes, sont en contradiction avec les moyens qui sont alloués. De plus en plus de managers sont responsables de projets sans pouvoir intervenir sur les moyens correspondants. Au prétexte de l'abaissement du centre de gravité, le patronat, les directions transfèrent sur nous des risques et des responsabilités en matière de santé et de sécurité que nous n'avons pas à assumer. Poussée à son terme, cette logique remet en cause le statut du salariat. Pourtant, comme tous les salariés, nous sommes régis selon les règles générales de l'activité salariée et notamment, au lien de subordination envers l'employeur. Il est urgent de mettre en place un véritable débat sur les objectifs et sur les organisations de travail. Ces questions doivent être discutées, et donc faire l'objet de propositions alternatives, d'interventions et de mobilisation des salariés.



- **Elaborer collectivement les objectifs.** Ils doivent s'accompagner d'une discussion sur les incidences prévisibles et sur les moyens nécessaires. Tout entretien d'évaluation doit être assorti de garanties (transparence, possibilité de recours) et prendre en compte la dimension collective du travail et son organisation (ou évolution d'organisation).
- **Préparer l'entretien professionnel** au sein du collectif de travail. Les moyens mis à disposition par l'employeur doivent être discutés. L'évaluation du

travail doit se réaliser sur des critères objectifs et transparents.

- **Tenir compte de la dimension collective du travail** dans les évaluations et reconnaître l'apport individuel.
- **En cas de désaccord avec les objectifs fixés, le recours auprès d'une instance professionnelle,** basée sur le collectif de travail, en présence des représentants du personnel.

L'UFCM-CGT propose d'agir pour :

→ FORMATION

La formation est trop souvent limitée à une adaptation aux objectifs des entreprises et à une intégration aux critères de gestion que décrètent les directions d'entreprises ou d'activité. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences doit intégrer la dimension métier et emploi, tant en volume qu'en qualité. Les nouvelles compétences

- **Construire une véritable gestion prévisionnelle quantitative et qualitative**, fondée sur la réalité de la production ferroviaire, sur l'évolution des besoins sociaux, permettant l'adaptation à l'évolution des métiers.
- **Faciliter l'intégration professionnelle** lors de l'exercice d'un premier ou d'un nouvel emploi en l'accompagnant de dispositions et/ou de formation, y compris en recourant au tutorat.

requis pour occuper un poste donné ne doivent pas servir de prétexte aux employeurs pour refuser la progression de carrière ou la reconnaissance des qualifications acquises. C'est une démarche à courte vue, dictée par les besoins immédiats des employeurs.

- **Faire de la Validation des Acquis de l'Expérience, un support de reconnaissance**, un droit individuel opposable à l'employeur garanti par le statut et/ou la convention collective. Ce droit doit s'appliquer dans le cadre de procédures collectives, au sein des instances représentatives.
- **Consacrer au moins 10 % des heures travaillées à la formation professionnelle** accessible sur le temps de travail.



L'UFCM-CGT propose d'agir pour :

ORGANISATION ET RYTHME DU TRAVAIL, SANTÉ AU TRAVAIL

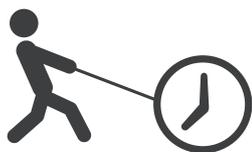
→ ORGANISATION ET RYTHME DE TRAVAIL

Bien souvent, et comme l'a montré l'expertise commandée par le CCGPF sur les conditions de travail des managers du GPF, ainsi que celle réalisée par la direction des audits et des risques SNCF, nous travaillons souvent plus de cinquante heures par semaine. Ces dépassements horaires ne sont majoritairement ni rémunérés ni récupérés.

La pression sur les rythmes, les délais de plus en plus courts et les objectifs de plus en plus inatteignables, conduisent les encadrants à faire toujours plus d'heures. La généralisation du forfait en jours intensifie ce phénomène. Cela contribue à déprécier notre technicité, nos compétences et nos responsabilités voire notre esprit critique.



L'UFCM-CGT propose d'agir pour :



- **Respecter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle** en respectant et faisant respecter les 35h, en interdisant les plages horaires des réunions après 17h et en encadrant l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication en dehors des heures collectives de travail.
- **Pour le télétravail : le respect ou l'amélioration par accord de branche ou d'entreprise, des dispositions contenues dans l'accord interprofessionnel du 19 juillet 2005** prévoyant en particulier la non exclusion des salariés « nomades ».

- **Décompter toutes les heures effectuées** quel que soit le contrat de travail pour récupération ou éventuellement paiement, afin de respecter la durée légale du temps de travail et de repos obligatoire, afin de préserver la santé de chacun.
- **Alléger les charges de travail**, les évaluer collectivement et tenir compte des temps partiels.
- **Favoriser les dispositifs permettant** la cessation progressive d'activité pour les seniors sans discrimination professionnelle.

→ SANTÉ AU TRAVAIL

Dévoyant notre aspiration à l'autonomie, les politiques managériales actuelles ont favorisé notre isolement et des formes de mises en concurrence. La course sans fin à la performance a des conséquences sur notre santé physique et mentale. La pression générée par les rythmes, les objectifs à tenir, les restructurations permanentes, l'absence de marge d'expression et de libre arbitre, les mises au

placard constituent des facteurs de souffrance des managers et des managés. Ce phénomène se généralise avec des conséquences tragiques pour les salariés. L'éloignement des centres de décision, les directions insaisissables, l'absence d'interlocuteur, le fait de nier les conflits ou de laisser perdurer les incompréhensions, participent au phénomène.



- **La réorientation du rôle des managers vers la restauration du collectif de travail**, lui-même tourné vers le partage de l'expérience et du sens.
- **La mise en place d'espaces de discussions professionnelles**, permettant d'évoquer et de résoudre les difficultés rencontrées pour exercer un travail de qualité respectant les règles de l'art de leur métier.

- **Le recours à un tiers (CHSCT ou autre instance représentative) en cas de conflit**, permettant ainsi d'échapper à un face-à-face insoluble entre le cadre et sa hiérarchie.
- **Doter les CHSCT d'un pouvoir d'intervention renforcé** en lien avec les organisations syndicales et les services de santé au travail, pour faire aménager les charges et les temps de travail, dès lors qu'une présomption de souffrance ou de mal-être apparaît.

L'UFCM-CGT propose d'agir pour :

NOUVELLES FORMES DE MANAGEMENT ET ENGAGEMENT CITOYEN



→ RESPONSABILITÉ SOCIALE

Les directions d'entreprises cherchent à instrumentaliser les managers. Trop souvent la référence à l'éthique et à la responsabilité sociale des entreprises masque une réalité moins présentable : les chartes éthiques, les codes de bonne conduite, l'affichage de valeurs sous la forme d'engagements tels que le respect des personnes, de l'environnement, constituent autant d'outils de cadrage des pratiques managériales. Ainsi, nous nous retrouvons au centre de la contradiction entre un discours vertueux et une réalité plus brutale. En tant « qu'acteurs » nous aurions à assurer la propagation d'idées « généreuses » tout en assumant la mise en œuvre de politiques contraires. Et nous aurions à endosser en plus les responsabilités morales et juridiques qui naissent de cette contradiction. Les intérêts des actionnaires et les exigences de rentabilité font de plus en plus obstacle au développement durable et à l'efficacité sociale et économique. Les promesses sur la place et le rôle incontournable des encadrants, pour le progrès des sciences, des techniques, de

l'humain, de l'entreprise, de leur environnement, sont oubliées. Alors qu'il s'agirait de répondre à des défis écologiques, énergétiques, éthiques, sociaux inédits, le productivisme et l'accumulation financière liment le sens du travail, écrasent les valeurs éthiques. La capacité « d'autorégulation » affichée par les engagements des directions est manifestement limitée. Lorsque les entreprises évoquent la « loyauté », nous posons la question de son fondement : quels en sont les objectifs ? Répondre aux actionnaires, aux clients, aux usagers, aux salariés ? Aggravé par la crise, le bilan atteste que les discours lénifiants ne peuvent suffire. Le sens et l'organisation du travail doivent être guidés par la recherche d'une efficacité économique et sociale durable, en opposition à une rentabilité financière de court terme. Il faut aller au-delà et réfléchir à long terme. Il importe de refuser les injonctions financières, en exigeant dans chaque contexte de travail une analyse précise des moyens et des marges de manœuvre nécessaires.

L'UFCM-CGT propose d'agir pour :

- **Garantir la liberté d'expression**, notamment lors des réunions professionnelles. Les discussions collectives sur l'organisation du travail et la marche de l'entreprise doivent permettre l'expression des potentialités de création de chacun.
- **Reconnaître le rôle contributif des encadrants** : agir pour que le travail ne soit pas facteur de souffrance et d'aliénation, mais un moyen d'humaniser, une forme d'épanouissement des femmes et des

hommes où chacun éprouve sa liberté par la création individuelle et collective.

- **Le respect des accords, ou l'ouverture d'une négociation spécifique sur l'égalité professionnelle femmes-hommes**. Les négociations doivent s'appuyer sur le « rapport de situation comparée » annuel et obligatoire pour identifier les inégalités et définir les actions à mener pour aller vers l'égalité femmes-hommes en entreprise.

→ DONNER DU SENS AU TRAVAIL ; MANAGEMENT ALTERNATIF

La finalité de l'entreprise est d'abord humaine et sociale. Les choix de gestion doivent prendre en compte les conséquences humaines, sociales et environnementales. En partant de ces principes, nous sommes favorables à la construction d'accords comme un moyen de faire avancer concrètement les choses, à condition de s'y impliquer et de les respecter. Des droits nouveaux, individuels et collectifs doivent être désormais attachés aux objectifs éthiques de l'entreprise, de la société, pour mieux les faire vivre en compatibilité avec la citoyenneté et les besoins sociaux. L'UFCM-CGT

prône un management alternatif ne se substituant pas au dialogue social collectif et visant à réorienter le rôle des managers vers :

- la restauration et l'animation du collectif de travail, lui-même tourné vers la résolution collective et le partage d'expérience et de sens ;
- le renforcement du soutien aux personnes, au collectif de travail (développement de la coopération transverse avec les autres équipes), l'innovation... ;
- l'accompagnement individuel et l'évaluation.

- **Obtenir la participation des salariés avec voix délibérative dans les instances de direction** et un droit suspensif sur les grandes questions concernant l'emploi dans l'entreprise.
- **Développer la transparence des décisions** en renforçant l'information et la consultation des salariés et de leurs représentants, y compris ceux des entreprises sous-traitantes.
- **Favoriser le droit d'alerte, de propositions alternatives aux choix stratégiques**, consolidant l'emploi,

la reconnaissance des qualifications, la citoyenneté dans l'entreprise et l'exercice des libertés syndicales, y compris dans les entreprises sous-traitantes.

- **Définir des plans d'actions sur les enjeux prioritaires de la Responsabilité Sociale d'Entreprise**, avec suivi et indicateurs, sur la base d'accords négociés avec les organisations syndicales.



L'UFCM-CGT propose d'agir pour :