

Conditions de travail et sécurité ferroviaire

Questions sur la réforme SNCF dans le Nord-Pas-de-Calais

Étude libre décidée par le CER de la SNCF Nord-Pas-de-Calais
conformément aux dispositions de l'article L. 2325-41 du code du travail

Intervenants

David ALVES DA SILVA, Adjoint au directeur
Christian HOUPIN, Coordinateur et référent technique
Julien KUBIAK, Chargé d'étude

Emergences

«Le Méliès» • 261 rue de Paris
93556 Montreuil Cedex
Tél. 01 55 82 17 30

Rapport remis le 15 juillet 2015

Présentation

Ce rapport concerne l'étude que le Comité d'établissement régional de la SNCF Nord-Pas-de-Calais a bien voulu confier à Emergences.

Il a été transmis le 15 juillet 2015 au Secrétaire du CER, et présenté le 27 août 2015 en séance extraordinaire du CER.

Remerciements

Nous souhaitons remercier Hervé GOMET, président de la commission économique du CER et l'ensemble des membres du comité de suivi de l'étude, pour les échanges que nous avons eus avec eux et leur soutien constant. Nous souhaitons également adresser nos remerciements à Frédéric PAYEN, économiste du CER pour son soutien actif. Nous remercions également les dirigeants de SNCF Mobilités et SNCF Réseau en région Nord Pas-de-Calais pour leur concours. Nous remercions enfin l'ensemble des agents rencontrés pour l'accueil qu'ils nous ont réservé et le temps qu'ils nous ont consacré.

Sommaire

PRÉAMBULE : LES ENJEUX DE LA RÉFORME FERROVIAIRE	5
LA RÉFORME FERROVIAIRE AU NIVEAU NATIONAL	6
LA RÉFORME FERROVIAIRE AU NIVEAU RÉGIONAL.....	8
LA DEMANDE DU CER	9
1. LA QUALITÉ EMPÊCHÉE	12
1.1. LA MAINTENANCE ET L'ENTRETIEN DES TER	13
1.2. LE CONTRÔLE DES BILLETS.....	17
1.3. LA CONDUITE DES TER	21
1.4. L'ENTRETIEN ET LA MAINTENANCE DES VOIES	24
1.5. EN GARE	28
1.5. CONCLUSION : UN DIALOGUE IMPOSSIBLE	31
2. LE FEUILLETAGE ORGANISATIONNEL	32
2.1. L'EMPILEMENT DE NIVEAUX DE RÉALITÉ DANS L'ENTREPRISE.....	33
2.2. UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE SOUS TENSION.....	36
2.3. CONCLUSION : UNE ORGANISATION MALADE DE LA GESTION	38
3. LA COOPÉRATION ET L'IDENTITÉ CHEMINOTES	39
3.1. UNE CRISE DE CONFIANCE.....	40
3.2. LA FIN DE LA « FAMILLE » CHEMINOTE ?	44
3.3. LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL FACE AUX RÉORGANISATIONS EN SÉRIE	45
3.4. CONCLUSION : TRAVAILLER DANS UNE ORGANISATION INCOMPRÉHENSIBLE	47
4. LA SÉCURITÉ FERROVIAIRE ET LA SANTÉ AU TRAVAIL	48
4.1. UN RETOUR SUR LE CONCEPT DE « FACTEUR HUMAIN »	49
4.2. UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ COUPÉ DU TRAVAIL RÉEL	53
4.3. VERS UN NOUVEAU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL ?	58
COMPRENDRE LE RAPPORT EN SIX POINTS CLÉS	59
POUR (NE PAS) CONCLURE	63
ANNEXE : LES ENTRETIENS RÉALISÉS	66
TABLE DES MATIÈRES	68



Préambule : les enjeux de la réforme ferroviaire

La loi n°2014-872 portant sur la réforme ferroviaire est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2015. Ce texte modifie le code des transports et marque un tournant pour le ferroviaire en France. Les enjeux sont de plusieurs ordres : financier, politique et social, sans oublier celui de la sécurité. Les accidents de Brétigny (12 juillet 2013) et de Denguin (17 juillet 2014) ont révélé d'inquiétantes failles dans le système de sécurité ferroviaire.

Sur les plans de la santé et de la sécurité, la question centrale de la transformation de l'entreprise réside dans la capacité de la nouvelle organisation à coordonner ses activités et métiers en vue de maîtriser les risques pour les usagers et les cheminots.

La réussite du projet se mesurera donc en partie sur la construction d'une culture de la sécurité partagée entre les différentes entités qui composent le groupe public ferroviaire.

Après avoir résumé le contenu de la réforme au niveau national, nous ferons un rapide état des lieux en région Nord Pas-de-Calais.

La réforme ferroviaire au niveau national

Dans la nouvelle organisation du rail en France, l'État retrouve un rôle de « stratège » (Frédéric Cuvillier, ex-secrétaire d'État aux Transports), en *veillant à la cohérence et au bon fonctionnement du système de transport ferroviaire national* (art. L.2100-2). Pour ce faire, l'État fixe les priorités stratégiques nationales et internationales et veille à ce que soient assurés :

1. La cohérence de l'offre proposée aux voyageurs ;
2. La permanence opérationnelle du système et la gestion des situations de crise ;
3. La préservation de la sûreté des personnes et des biens ;
4. L'organisation et le pilotage de la filière industrielle ferroviaire ;
5. La programmation des investissements ;
6. La complémentarité entre les services de transport ferroviaire ;
7. L'amélioration de la qualité du service fourni aux chargeurs.

Pour remplir ces missions, la loi crée un Haut Comité du système de transport ferroviaire, présidé par le ministre en charge des Transports. Le rôle de ce Haut Comité est d'encourager la coopération entre les acteurs du ferroviaire (art. L.2100-3).

La loi prévoit également la création d'une instance permanente de consultation et de concertation entre les gestionnaires du RFN et les utilisateurs de ce dernier. Cette instance prend le nom de comité des opérateurs du réseau. SNCF Réseau, les entreprises ferroviaires et les autorités organisatrices y élaborent une charte destinée à favoriser une meilleure utilisation du réseau (art. L.2100-4).

En parallèle, l'Autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF) ainsi que l'Établissement public de sécurité ferroviaire (EPSF) voient leurs pouvoirs se renforcer. L'ARAF veille à ce que l'accès au réseau, aux gares de voyageurs et aux autres infrastructures de service, ainsi qu'aux différentes prestations associées, soit accordé de manière équitable et non discriminatoire (art. L.231-4).

L'EPSF est l'autorité nationale de sécurité qui veille à la cohérence et à la sécurité du système ferroviaire ainsi qu'à l'interopérabilité des réseaux. C'est l'EPSF qui délivre les autorisations aux entreprises ferroviaires (matériel roulant et infrastructure), effectue les audits et les inspections, participe à l'élaboration des règles de sécurité et contribue à l'harmonisation des règles européennes.

Le premier chapitre de la loi est consacré à l'organisation du groupe public ferroviaire au sein du système ferroviaire national. Il se compose de trois entités : SNCF, SNCF Réseau et SNCF Mobilités. Le texte de loi présente ces entités comme ayant un caractère indissociable et solidaire (art. L.2001-1.). L'établissement public national à caractère industriel et commercial dénommé « **SNCF** » ou « **EPIC de tête** » doit assurer le contrôle et le pilotage stratégiques, la cohérence économique, l'intégration industrielle et l'unité sociale du groupe public ferroviaire (art. L.2102-1). Notons que la gestion de crise et la sûreté ferroviaire sont du domaine de cette entité.

Issu du regroupement de RFF, de la branche Infra de la SNCF et de la direction de la Circulation ferroviaire, **SNCF Réseau** est un EPIC assurant les missions du gestionnaire d'infrastructure. Tout comme l'EPIC de tête lié à l'État par un contrat cadre stratégique, SNCF Réseau conclut avec l'État un contrat d'une durée de dix ans, actualisé tous les trois ans pour une durée de dix ans (art. L.2111-10).

La troisième entité est **SNCF Mobilités**. Cet EPIC regroupe toutes les activités de transporteur : Intercités, TER, Transilien, SNCF Voyages et SNCF Geodis. Ici encore, la loi prévoit la signature d'un contrat opérationnel entre l'État et SNCF Mobilités intégré au contrat-cadre stratégique État/SNCF (art. L. 2141-3).

La réforme ferroviaire doit permettre d'atteindre les objectifs définis dans Excellence 2020 : améliorer les transports du quotidien, devenir champion français à l'international et développer le porte-à-porte pour les voyageurs et les chargeurs. Parmi les défis à relever pour atteindre ces objectifs, Excellence 2020 insiste sur le point suivant : « assurer un plein engagement des salariés et une qualité du travail pour renforcer la satisfaction des clients ».

On ne peut que souscrire à cette condition nécessaire de la réussite du projet. Néanmoins, plusieurs éléments figurant dans la réforme et dans les analyses récentes de sa mise en place ne permettent pas de garantir l'engagement des salariés comme la qualité du travail.

Notons d'abord l'article 33 de la loi d'août 2014 qui abroge la loi de 1940 en vertu de laquelle avait été pris le décret RH0077 régissant le temps de travail actuel à SNCF. Dans les trois EPIC du groupe public ferroviaire, les codes du travail et des transports complétés par le décret-socle, la partie « temps de travail » de la convention collective et un accord spécifique au groupe public ferroviaire constitueront les règles applicables. Dès lors, une question se pose : **l'augmentation du temps de travail et la réduction des périodes de repos vont-elles favoriser l'engagement des salariés ?** Cette question mérite d'être posée dans un contexte

marqué par une réduction des effectifs¹ et une pression accrue sur la productivité des agents (+36% de la productivité apparente du travail de l'EPIC SNCF entre 2004 et 2013).

En outre, la santé et la sécurité des cheminots, dont on connaît l'attachement au travail bien fait, sont indissociables des questions relatives à la sécurité des circulations. Or, les frontières juridiques et comptables entre les trois EPIC compliquent des systèmes de prévention des risques déjà complexes. **La réforme ferroviaire qui met l'accent sur la solidarité voir même le rassemblement de la « famille ferroviaire » (Guillaume Pepy, septembre 2014) n'est-elle pas en train de fragiliser les mécanismes de la coopération au travail ?**

Le présent rapport se base sur une enquête dans la région Nord Pas-de-Calais.

Avant d'en présenter les résultats, il convient d'examiner rapidement la mise en œuvre de la réforme en région.

La réforme ferroviaire au niveau régional

La région Nord Pas-de-Calais compte 7773 cheminots (en 2014). Depuis le premier juillet 2015, le transfert des personnels au sein de chacun des EPIC est achevé. 2888 agents travaillent désormais pour SNCF Réseau et 4885 pour SNCF Mobilités.

Cette organisation implique une coordination fine entre les trois EPIC et le Conseil régional Nord Pas-de-Calais, qui est l'autorité organisatrice du TER depuis 2002. La région finance et définit les dessertes TER. Depuis 2002, l'offre de trains a augmenté de 28% dans le Nord Pas-de-Calais et le nombre de voyageurs de 38%. 120 000 voyages sont effectués quotidiennement sur le réseau TER.

Une convention fixe les relations entre la Région et les EPIC. La SNCF s'engage sur le service qu'elle rend aux voyageurs dans les gares, les points d'arrêts et les trains (propreté, attente au guichet, informations, ponctualité...).

Des pénalités sont prévues si les objectifs ne sont pas atteints, notamment en matière de ponctualité (hors cas exonérateurs, non imputables à la SNCF, comme les actes de malveillance, des accidents de personnes...).

Le Nord Pas-de-Calais, en tant que deuxième région de France en termes de fréquentation des TER, est un terrain privilégié pour observer les évolutions du travail des cheminots dans un contexte de restructuration du ferroviaire. Comment les cheminots vivent-ils les évolutions récentes de l'organisation du travail ? Le fonctionnement du groupe public industriel intégré permettra-t-il aux établissements de province d'améliorer la qualité du travail et la qualité du service rendu aux usagers ? Les relations client-fournisseur à tous les niveaux du groupe favorisent-elles la solidarité inscrite dans la loi d'août 2014 ? Ces questions soulevées par la

¹ DEGEST, « Analyse du dossier de consultation relatif à la réforme ferroviaire remis au CCE SNCF », février 2015.

réforme font partie de celles auxquelles nous avons tenté de répondre dans cette étude commanditée par le CER Nord Pas-de-Calais.

La demande du CER

Le présent rapport fait suite à une délibération votée le 30 octobre 2014, par laquelle le Comité d'établissement régional de la SNCF Nord-Pas-de-Calais a décidé de confier à Emergences la réalisation d'une étude sur les liens entre conditions de travail et sécurité ferroviaire dans le contexte de la réforme ferroviaire en cours.

Cette étude a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 2325-41 du code du travail.

LES OBJECTIFS ET LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Il a été convenu entre le CER et Emergences que cette étude devait principalement examiner dans quelle mesure les actuelles conditions de travail des cheminots permettent ou non de garantir la sécurité du transport ferroviaire, et interroger les conditions qui doivent être réunies pour que la sécurité du transport et les conditions de travail soient identiquement garanties dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme ferroviaire.

Pour répondre à cette demande, notre premier choix méthodologique a été de partir de situations de travail, pour déterminer ensuite leur incidence sur la santé et la sécurité des agents comme sur la sécurité des circulations. En cela, nous avons suivi l'un des engagements formulés dans le dossier de consultation relatif à la réforme ferroviaire du 26 septembre 2014, dans lequel il est écrit qu' « une attention particulière sera portée à la qualité de vie au travail des agents et à la qualité du travail, afin d'aider les équipes à mieux travailler ensemble »².

Le périmètre de l'étude a été défini de manière à permettre l'analyse de différents métiers ainsi que leurs interactions. En accord avec les représentants du personnel au CER, les sites de Valenciennes (Conduite, Escalé, Aiguillage), Calais (Matériel), Lille (Contrôle de billets et Escalé) et Arras (Infra) ont été sélectionnés. La liste des établissements visités est présentée en annexe.

Pour les besoins de notre étude, nous avons croisé trois méthodes :

1. Nous avons d'abord procédé à une analyse documentaire. Différents documents et traces écrites qui éclairent sur le fonctionnement de l'organisation nous ont été remis : organigrammes, bilans sociaux... Nous avons aussi collecté des documents renseignant sur la situation sanitaire : les rapports de la médecine du travail, les bilans de CHSCT, des PV de CHSCT, de CER.... Ces données nous ont été transmises par les élus du CER, des CHSCT, les directions des établissements visités, la direction de SNCF Mobilités, la direction de SNCF Réseau.

² p.124.

2. Nous avons réalisé 41 entretiens, individuels ou collectifs, et rencontré plus de 70 personnes. La majorité des entretiens a été menée avec des agents d'exécution ou de maîtrise. Nous avons tenu à rencontrer des DPX, DUO et DET des établissements concernés. Pour l'organisation de la prévention des risques, nous avons questionné la DRS, le COREP, un consultant interne ainsi que des COSEC. Plusieurs cadres dirigeants de SNCF Mobilités et SNCF Réseau ont également été entendus. La liste de ces personnes figure en annexe. De manière générale, nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières pour l'organisation des entretiens.
3. Il a été convenu au départ d'observer les situations de travail afin de compléter les informations recueillies lors des entretiens. Ces observations ont été possibles à Mobilités. Il n'en a pas été ainsi à Réseau, où après nous avoir refusé l'accès à un chantier pour des raisons de sécurité, l'encadrement n'a pas été en mesure de nous proposer une date d'intervention.

A PROPOS DES QUESTIONS POSÉES EN FIN DE RAPPORT

Le fait de croiser les techniques d'enquête nous a permis de recueillir un ensemble de données assez riche pour décrire et analyser la division du travail.

Ceci nous a permis de formuler les interrogations qui figurent à la fin de ce rapport. Il convient en effet de préciser que nous avons préféré clore le rapport en posant des questions, davantage qu'en préconisant des pistes d'action précises. En effet, les informations écrites disponibles quant à l'organisation future du groupe public ferroviaire ne permettent pas de mesurer précisément l'impact de cette réorganisation sur le travail quotidien des agents. Les agents rencontrés ne possédaient pas eux-mêmes d'informations sur les incidences concrètes de la mise en œuvre de la réforme ferroviaire. Le faible niveau d'informations disponibles sur l'impact de la réforme sur le travail du personnel a été en définitif la principale difficulté à laquelle nous avons été confrontés. Pourtant, nous avons constaté une forte dégradation des conditions de réalisation du travail, au fil des entretiens, tandis que la réforme en cours a déjà des impacts sur le travail. A ce stade, selon nous, le travail des institutions représentatives du personnel dans l'entreprise doit par conséquent être d'obtenir de nouvelles informations sur la réforme et ses incidences : les questions posées en fin de rapport ont justement pour objectif de sérier quelques-unes de ces questions. Un enjeu, par ailleurs, ainsi que nous le soulignons à plusieurs reprises, est bien de restaurer la démocratie sociale dans l'entreprise.

LA PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

Elle peut être formulée en ces termes : à l'échelle de la région Nord Pas-de-Calais, comment le rassemblement de la famille ferroviaire, nécessaire à la réalisation des activités, est-il possible dès lors que l'entreprise est divisée en trois EPIC ?

Le rassemblement qu'appelle de ses vœux le Président Pepy³ suppose en effet l'existence de relations de solidarité et de confiance susceptibles de favoriser la coordination des entités au sein du groupe public ferroviaire. En ce sens, la sécurité est fréquemment invoquée comme la valeur essentielle, partagée par les différents

³ Les *INFOSHORS-SERIE*, « La réforme ferroviaire dans le texte », septembre 2014.

corps de métier de l'entreprise. Pour cette raison, et parce que la sécurité est la composante principale de la qualité de service, nous avons interrogé les cheminots de la région afin de recueillir leurs expertises au sujet de l'évolution de la qualité du travail. Nous sommes ensuite remontés à l'organisation des établissements et des EPIC pour comprendre l'origine des dysfonctionnements relevés sur le terrain. Le lien entre la qualité du travail des cheminots, leur santé et celle de l'entreprise est clairement ressorti de ces investigations.

Outre les éléments tirés des outils méthodologiques cités plus haut, nous avons aussi puisé des informations dans l'histoire du chemin de fer français. Parmi celles là, le discours de l'une des grandes figures du rail, Raoul Dautry (1880-1951), a retenu notre attention, en raison de sa description du réseau comme un organisme biologique :

« Je vais, si vous le permettez, procéder à un examen clinique du Réseau de l'État et déterminer avec vous le traitement auquel il est désirable de le soumettre. Qu'est-ce qu'un Réseau de chemin de fer ? C'est un grand organisme commercial et industriel qui, pour remplir son rôle dans l'économie nationale, doit avoir des organes sains, des muscles solides, des artères souples, des réflexes prompts. »

Après un examen complet du réseau, Dautry (qui s'adresse ci-dessous aux médecins) précise la place du travail humain au sein de la SNCF :

« Car, pour améliorer la vie et le rendement du Réseau, il faut améliorer la vie et le rendement du personnel, et cela nécessite votre intervention. Le chemin de fer n'est pas une usine genre Ford où la valeur de l'outillage l'emporte sur celle de l'homme qui est encadré, dirigé, contrôlé. C'est un ensemble de petites usines dispersées au long de plus de 9000 kilomètres de voies où l'homme et le personnel de maîtrise sont livrés à eux-mêmes, et produisent d'autant plus que leur santé physique et morale est plus parfaite. »⁴

C'est sur ce lien entre santé du réseau et santé du personnel qu'a fonctionné la socialisation professionnelle des agents SNCF depuis sa création. La séparation de l'entreprise en trois EPIC demande aujourd'hui de repenser ce lien, d'autant plus que l'entreprise, comme le montre le rapport, traverse une importante crise de confiance interne.

⁴ Extrait du discours de Raoul DAUTRY aux médecins du réseau de l'État, le 17 novembre 1929, figurant dans *Métier d'homme*, Éditions Plon, Paris, 1937, p.252-253.



1. La qualité empêchée

En dépit des démarches qualité et d'une informatisation de la production censées améliorer la productivité, les agents rencontrés constatent une dégradation de la qualité du travail. Cette « qualité empêchée »⁵ touche tous les métiers, et est à l'origine d'un mal-être grandissant des agents.

Les indicateurs représentés sous la forme de *smileys* de couleur (vert, orange, rouge) transmis aux directions masquent une qualité réelle que les agents déplorent. Pour s'en rendre compte, nous allons examiner le travail dans un atelier de maintenance, à bord des trains, le long des voies et sur les quais.

1.1. La maintenance et l'entretien des TER

LA MODULARISATION

Le premier des quatre lieux de l'enquête se situe à Calais (62). Il s'agit d'un atelier bâti en 1996 où 60 agents travaillent à la maintenance de 45 engins TER.

L'histoire de cette Unité Opérationnelle faisant partie du Technicentre Nord Pas-de-Calais (SNCF Mobilités) nous renseigne sur l'engagement de cheminots, qui ont su s'adapter après la disparition progressive des voitures Corail au début des années 2000. La montée en puissance de l'atelier à partir de 2010, grâce à un investissement de la Région dans de nouvelles rames TER, a permis le retour d'une partie des agents de Calais dispersés pendant de longues années dans les autres sites Matériel de la région. Ces cheminots ont fait évoluer leurs compétences techniques pour pouvoir travailler sur des trains plus modernes, les AGC (autorail grande capacité) construits dans l'usine Bombardier de Crespin. Les cheminots de Calais se sont également pliés aux exigences d'une nouvelle organisation du travail impliquant plus de travail de nuit (21h30-05H30) et surtout une autre philosophie de la maintenance.

En effet, pour respecter le contrat de disponibilité des trains fixé avec la Région, la maintenance des TER s'effectue désormais sur le principe de la *modularisation*, c'est-à-dire un séquençage des opérations de maintenance. En décembre 2011, le site de Calais est l'un des premiers engagés dans ce projet national de maintenance modulaire. Ces modules sont créés en fonction des moyens et des installations présents sur le site (présence de fosses, nombre de voies, équipements...). Un module correspond à une tâche et chacune d'elle ne doit pas excéder six heures. Avant 2012, la rame était immobilisée une semaine, ce qui permettait de fiabiliser le train en commandant les pièces nécessaires. Aujourd'hui les visites de maintenance préventive sont faites en fonction du nombre de kilomètres (essieux), du temps (tous les six mois par exemple) ou à l'effort (pour les portes et autres éléments qui ne s'usent que si l'on s'en sert). Selon le schéma théorique, les pas de maintenance

⁵ Yves CLOT, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.

sont donc adaptés à l'usage réel des trains. La modularisation est donnée comme une bonne solution pour « sortir » les trains à temps pour les clients. Plus de cinquante modules régissent l'organisation du travail selon les principes de la *Lean production*. Il s'agit d'une organisation en flux tendu qui ne tolère pas plus de 6 engins à l'arrêt pour la maintenance. Les 39 autres doivent circuler pour répondre aux engagements pris avec la Région. L'avantage de la région Nord Pas-de-Calais est que le plan de transport tourne autour des centres de maintenance. Le parc des engins y est aussi plus homogène que dans beaucoup d'autres régions de France. Mais pour optimiser le coût de cette maintenance et répondre à une circulation des trains caractérisée par une pointe le matin et une autre en fin de journée, la maintenance modulaire repose surtout sur la force de travail des agents.

UN SCHÉMA THÉORIQUE FIGÉ

Dès sa mise en œuvre, la modularisation présente des contraintes supplémentaires pour la main d'œuvre. Surtout, il semble que la flexibilité qu'exige cette organisation du travail soit considérablement réduite par différents éléments négligés ou simplement non pris en considération au départ. Le temps de la « gamme opératoire » de base pour chaque module a été calculé par un technicien extérieur au site venu pour tester et chronométrer lui-même chaque tâche. Pour l'un des agents présents à ce moment : « *Il faisait semblant de faire la maintenance, il ne la faisait pas vraiment* » (un agent). C'est sur cette simulation qu'ont été fixés les « temps gamme » nationaux.

Très vite, les agents s'aperçoivent qu'au moins cinq des cinquante modules dépassent largement les six heures de travail au point qu'il a été nécessaire de les répartir sur deux postes (dont un de nuit). Ensuite, le technicien national oublie de prendre en compte le temps passé à mettre le chantier en sécurité, à rassembler les outils et à ranger ces derniers une fois le travail fait.

Après le lissage des temps « gamme » au niveau national, il devient très difficile de faire évoluer (à la hausse) le temps de travail par module. Depuis plus d'un an, les agents doivent enregistrer les opérations effectuées dans un logiciel de GMAO (gestion de la maintenance assistée par ordinateur). Cette action n'existait pas au moment de l'évaluation du temps de travail par module et il n'est toujours pas pris en considération en dépit des questions posées à ce sujet en CHSCT et en DP.

L'informatisation est présentée comme l'un des grands axes d'Excellence 2020. Ce passage au digital fait partie du projet de modernisation du groupe. Pourtant, les observations de terrain laissent penser que la traçabilité des opérations par informatique ne clarifie pas, loin de là, les problèmes liés à l'organisation de la maintenance. Après avoir noté sur papier les anomalies détectées et les actions correctives effectuées sur le matériel, les agents enregistrent ce compte rendu dans le logiciel de GMAO « OSMOSE ». Pour le travail sur essieux, ils enregistreront les actions sur un logiciel plus ancien appelé « LIONNE ». Enfin, les anomalies détectées par les conducteurs de train sont accessibles (au redémarrage de l'engin) à l'atelier via le logiciel « SOLECTOR ». Chaque train qui rentre sur le site présente donc des problèmes inscrits ou non dans ce logiciel, transmis en différé (jusqu'à 72 heures) aux agents de maintenance. Ces réparations au caractère plus ou moins urgent s'ajoutent au travail prescrit par la maintenance modulaire (maintenance préventive). A partir de septembre prochain, la traçabilité du travail s'effectuera également sur des tablettes numériques. Ce nouvel outil permettra-t-il d'améliorer la

transmission d'informations entre les conducteurs et les agents de maintenance ? Ce n'est manifestement pas le but de cette tablette qui doit surtout permettre d'accéder à la documentation technique.

Plus important encore, la nouvelle organisation du travail fonctionne théoriquement avec des entrées et des sorties de trains suffisamment espacées pour que le TER puisse être lavé, approvisionné en carburant puis révisé selon la programmation prévue. Or, les roulements ont rapidement évolué sans que cela pousse les organisateurs du travail à revoir le schéma théorique désormais figé au niveau national.

« Je pensais que les roulements allaient être négociés correctement pour qu'on ait des rentrées correctes. Aujourd'hui, les trains rentrent à 8 ou 9h45 et ils ressortent avant midi, alors qu'il était prévu initialement de les garder jusqu'en milieu d'après-midi. » (un agent)

Si les modules sont identiques dans les ateliers TER de France, les corps de métiers en charge du travail peuvent varier. Un mécanicien peut dans certains sites faire une partie du travail que l'électricien effectue à Calais par exemple. Là encore, les agents devront savoir s'adapter localement au travail et non l'inverse.

« Il y a des modules qui ne sont pas équilibrés. Il y en a où il y a une demi-heure de travail électrique pour six heures de thermique. Cela s'est fait comme ça car au moment des débats, cela se faisait comme ça ailleurs, dans d'autres Technicentres, et c'est ce choix qui a été retenu. » (un agent)

En conséquence, la planification du travail et la coordination des différentes équipes en fonction des modules devient un véritable casse tête. Les heures de travail supplémentaires le samedi deviennent la norme et le recours à des intérimaires est censé pallier des effectifs réduits (à hauteur de - 4 officiellement).

« La planification hebdomadaire est revue tous les jours. Les Réparations Accidentelles (R.A) et les Travaux Différés (T.D) sont maintenant effectués le samedi parce qu'avec cette organisation, on n'est pas capable de faire le travail en semaine. On vient nous voir le vendredi à 15h pour nous demander de venir le samedi. C'est malheureux. » (un agent)

Depuis le 1^{er} janvier, c'est l'activité qui décide des embauches après examen des demandes émanant de l'atelier. Deux dossiers sont actuellement en traitement. C'est le donneur d'ordres STF (Supervision Technique de Flotte mis en place en juin 2011) qui décide des roulements et paramètre la charge de travail.

« Tous les ans, on bataille pour le SEBOR (cahier d'expression des besoins envoyé à la STF et à l'Activité), on envoie ça à la STF et on ne voit pas d'amélioration. » (un agent)

Or, c'est cette charge de travail estimée qui décidera de l'acceptation des demandes d'embauche. Cela fait dire aux agents que « STF planifie le travail sans connaître le travail et le nombre d'agents » puisqu'il existe un écart entre l'effectif officiel et l'effectif réel en production.

LE TRAVAIL SANS QUALITÉ

Faire repartir au plus vite les trains « au commercial » comme disent les agents est devenu le premier objectif au détriment de la qualité du travail. Cette « qualité empêchée » est le thème principal des entretiens menés à Calais :

« Avant, on nous demandait de faire la maintenance de A à Z. Au lieu de travailler 8 heures sur un engin, on travaille une heure sur huit engins avec plus de temps creux et plus de nuits. Avant, quand tu sortais l'engin, tu savais qu'il était bon par rapport aux documents. Aujourd'hui tu te poses des questions. »

« Un exemple concret : tu demandes de bloquer l'engin en raison d'un AEL (écrasement localisé sur un essieu) nécessitant un reprofilage immédiat. Les hiérarchiques demandent une dérogation pour permettre au train de rouler tout de même et au retour de l'engin, on est obligé de changer l'essieu. C'est bête, on aurait pu faire des économies mais c'est la disponibilité qui prime. »

« Avant, il y a encore trois ans, la sécurité passait avant la productivité et la disponibilité. Le temps qu'ils te donnent aujourd'hui c'est pour du contrôle, pas pour réparer. »

« Tu vois des anomalies mais tu es obligé de les passer en travaux différés par manque de temps »

« Le matin, ce qu'il veut c'est que tous les smileys soient verts sur la feuille. Je n'ai jamais vu un smiley sur la qualité du travail. Le nombre d'accidents du travail et la disponibilité, il n'y a que ça qui compte. »

« Ils vont te dire : pour faire telle opération, tu as trois heures, pour telle opération, tu as six heures. Mais parfois tu as des emmerdes. Hier, j'ai fait un bloc freins et toute la journée j'ai été emmerdé. Et dès le matin, on vient me rappeler que le train doit être disponible pour 17h38. On me l'a peut-être dit dix fois dans la journée. »

Ces extraits montrent l'attachement des agents à une qualité du travail qui fait le sens du métier. Cette représentation du travail bien fait est emprunte des valeurs relatives à la mission de service public, où la sécurité prime sur tout le reste. Cette culture de la sécurité permet encore de pallier les aléas du schéma de maintenance.

Nous avons été témoins d'un épisode riche d'enseignements autant sur la qualité des agents de Calais que les failles d'une logique de maintenance guidée par le seul impératif de disponibilité. Au cours d'une réunion de 20 minutes, un dirigeant de proximité (DPX) se rend compte que des agents ont noté comme « non-conformes » les tôles, les plots et les moteurs diesel de deux trains (dit *Bibi* pour bimode-bicourant). Il est environ 16h30 et nous suivons le DPX jusqu'à la salle de pause où il trouve deux agents et deux intérimaires faisant partie de l'équipe de nettoyage concernée. Aucun des agents présents n'est le signataire du document mais l'un d'eux apporte des explications au DPX. Conformément à la réglementation et suivant les consignes délivrées par le Directeur de l'établissement (DET) une semaine plus tôt, les agents ont déclaré le moteur « non-conforme » car ils n'ont pas pu le « descendre », c'est-à-dire le sortir de l'engin pour passer le karcher sur l'intégralité du moteur y compris sur la partie supérieure. Jusqu'à présent, les agents nettoyaient le moteur au karcher depuis la fosse, or la procédure stipule qu'il est nécessaire de le sortir une fois par an. Il s'agit d'une mesure de prévention contre les risques d'incendie. Devant les arguments de l'agent, le DPX sort de la salle et c'est le DUO

qui vient ensuite demander aux agents de le suivre jusqu'à son bureau. Peu après, les agents sortent du bâtiment pour vérifier à nouveau les engins et éventuellement lever les non-conformités émises le matin. Au regard de l'état de la tôle du premier train, l'agent le plus expérimenté accepte de lever cette non-conformité, mais refuse toujours de noter "conforme" un moteur qu'il n'a pas nettoyé dans les règles.

Au moment où le deuxième train entre dans la voie pour être contrôlé une seconde fois, le DUO rejoint les agents en fosse pour participer à l'examen des tôles et moteurs. A l'aide d'une lampe torche, l'agent inspecte la tôle puis la partie du moteur visible depuis la fosse. A ce moment, ce cheminot constate qu'une des vis du pied de fixation du moteur est susceptible de tomber. En conséquence, le DUO est contraint de réformer le train. Avec les masques utilisés pour passer le Karcher, personne n'aurait remarqué cette vis. Même sans masque, les intérimaires comme le DUO n'ont pas l'œil suffisamment expert pour s'arrêter sur ce détail.

Après cet épisode, un retour d'expérience a été mené. Le dysfonctionnement ne provient pas du constructeur ni des agents de Calais. Les engins ont été manipulés dans un autre établissement SNCF où des vis et rondelles inadaptées ont été posées. L'attachement au travail bien fait des agents de Calais a permis de soulever un problème potentiellement grave pour la sécurité des circulations. Dans le même temps, les agents souffrent quotidiennement du manque de prise en compte de leur professionnalité dans les choix guidant la maintenance des engins. C'est à Calais que l'on découvre le plus de non-conformités. Le taux de fiabilité du site est le meilleur de France. Dans le même temps, les REX font évoluer la charge de travail mais cela n'est pris en considération que si la « consistance » du module le permet. C'est-à-dire, s'il reste des marges de manœuvre par rapport à l'évaluation initiale de la charge.

Jusqu'à présent, la flexibilité de l'organisation repose d'abord sur des butées temporelles de la maintenance préventive encore confortables en raison d'un matériel récent. Elle provient ensuite de l'investissement et des savoirs empiriques des équipes qui permettent encore de pallier les aléas de l'organisation du travail. Mais pour combien de temps encore ?

1.2. Le contrôle des billets

CONTRÔLER ET SATISFAIRE LE CLIENT

L'une des trois priorités opérationnelles figurant dans le plan Excellence 2020 est d'offrir « *un voyage personnalisé et connecté pour chaque client* ». En région Nord-Pas-de-Calais, la direction de l'Établissement Commercial Train (ECT) nous explique en effet que le métier de contrôleur se tourne davantage vers le client que par le passé. Il s'agit de développer la fidélisation et la satisfaction des clients. En langage managérial, cela se traduit par un « *développement de la notion d'engagement par le prisme de la satisfaction client* » (DET ECT).

Une autre des priorités du groupe figurant également dans la convention TER 2014-2025 est la lutte contre la fraude. Et pour cause, le coût de la fraude est estimé à au moins 300 millions d'euros annuel au niveau national. On sait également que

seulement 11,6% des PV sont effectivement payés. Les adresses fournies par les fraudeurs sont en effet rarement valables.

Tirailé entre ces deux priorités, le métier de contrôleur se trouve soumis à une injonction contradictoire : satisfaire davantage le client tout en augmentant la pression sur les contrôles. Ici encore, il y a un malentendu sur la qualité du travail et une méconnaissance du travail réel puisqu'il est souvent impossible de satisfaire les attentes des clients et, dans le même temps, de contrôler et, au besoin, de sanctionner les infractions.

« On voyage beaucoup et ce sont les personnes à Lille ou Paris qui décident de tout. Cela fait un peu bureaucratie. Ils décident de tout, ils mettent en place les campagnes anti fraude, ils augmentent les prix mais le risque agression augmente dans le même temps. On nous demande de faire attention aux agressions et dans le même temps, ils mettent en place une campagne anti-fraude. C'est un peu contradictoire. »

Les 420 contrôleurs de la région Nord Pas-de-Calais répartis sur 13 résidences couvrent 810 trains par jour. Comme pour la maintenance, l'organisation fonctionne en flux tendu avec une fréquentation des trains en hausse et des effectifs en baisse. Le cadencement des trains a changé la façon de travailler avec une pression supplémentaire sur la satisfaction des clients en dépit de l'augmentation des prix et des problèmes de régularité qui occasionnent des conflits à bord des trains.

LA COMPTABILITÉ DE LA PERFORMANCE

Pour se rendre compte des conséquences de l'injonction contradictoire qui pèse sur les contrôleurs TER et TGV de la région, il faut prendre en considération les méthodes d'évaluation de ces professionnels. Les contrôleurs interrogés font état du décalage entre les compétences relationnelles développées en situation et l'évaluation comptable qui sert à mesurer une certaine qualité du travail.

« Selon la hiérarchie, on a des objectifs sur le contrôle ou la satisfaction client. Depuis quelques mois, on nous encourage à aller dans cet axe de lutte contre la fraude. On a des plaquettes au niveau des nouveaux prix. On nous explique comment on doit travailler. Nos DPX ont des objectifs chiffrés mais qu'ils ne nous communiquent pas. Officiellement, ils ne doivent pas nous donner d'objectifs mais officieusement, ils nous en donnent quand même. Les PV, les billets et autres régularisations, on les fait remonter aux DPX qui peuvent vérifier en temps réel ce qu'on l'on fait. Quand je suis rentré on n'avait pas d'appareil. Maintenant, ils peuvent vérifier le nombre de carte passpass. Cela fait trois ans qu'ils peuvent contrôler en temps réel. On est informatisé depuis 2007. Dans la région, les cartes passpass peuvent être utilisées dans le bus/métro/train. Nos DPX ont la possibilité de voir quand est pointée une carte. On est plus surveillé. »

« Pour vérifier le contrôle, c'est comptable, c'est le nombre de PV que l'on fait. Officiellement, le nombre de PV ne compte pas mais l'on sait très bien que quelqu'un qui ne fait pas de PV, c'est quelqu'un qui ne travaille pas. On connaît la moyenne d'équipe et on peut savoir où on en est. C'est un sujet délicat, les DPX ont du mal à en parler. Ils ne peuvent pas en jouer officiellement. Du moment que l'on travaille bien, on n'est pas embêté. Certains agents qui ont de très bonnes moyennes, ont eu des promotions avant les autres. Personnellement, je pense que travailler trois fois plus, c'est se mettre en danger. Pour moi, un agent qui se fait agresser souvent, je ne considère pas que ce soit un bon agent. C'est le cas de l'agent qui a eu la promotion. Travailler beaucoup, c'est contrôler 5 à 6 fois le train sans avoir de démarche

commerciale. On a l'impression que la direction encourage ce type de comportement. Ça a toujours existé. Ce qui est nouveau, c'est l'encouragement au zèle. Il faut savoir faire son boulot sans se mettre en danger. Il y a des collègues qui sont ou qui ont été en burn-out. Ce sont des agents qui contrôlent beaucoup. Certaines équipes ont un fort esprit de compétition. Ce n'est pas le cas de mon équipe dans laquelle ça se passe très bien. On a des primes par rapport au nombre de billets (régularisation, PV, billet à bord, carte oubliée, acte comptable dans le train). On reçoit 4% du prix du billet, par exemple un billet à 5 euros, on a 20 centimes de prime. En TER, la prime n'est pas exorbitante mais en travaillant beaucoup, on peut approcher les 200 euros. »

Étant donné que la grande majorité des PV n'est pas payée, c'est le paiement à bord des trains, les Opérations Par Journée de Travail (OPJT) qui deviennent l'indicateur majeur de la performance du contrôleur :

« On est évalué sur 21 missions journalières : commerciales, clients... Mais j'ai plus l'impression que l'on est évalué sur les stats. Essentiellement sur le contrôle, en moyenne je suis à 6 OPJT, régularisation, contrôle, majoration. Ils ne prennent que les perceptions car les PV ne sont pas payés. »

« On dépend toujours d'un chef direct. J'ai passé un exam en 84 pour être contrôleur et un autre pour être chef de bord TGV. La seule formation, c'est sur le terrain. Tous les ans, on nous fait un rappel sécurité. Le responsable d'équipe train nous accompagne une fois par an. On nous interroge sur les questions de sécurité. On a tous notre PS 4 dans le sac. Il reprend les définitions de sécurité. Avant, on revoyait ça une fois par an dans une salle. Mon rôle principal, ce n'est pas les titres de transport, or on nous pousse sur les OPJT. On nous demande combien on a fait à la fin de l'année. Là par exemple, j'ai fait 12000 euros, 118 PV et régularisé 114 personnes. Après il y a les fêrus de la pince, la fameuse prime, il y a des collègues qui tournent à 5000 euros cela fait 200 à 400 euros. Je reproche à l'entreprise de pousser au gain de productivité au détriment d'autres choses et on est jugé là-dessus. Ils veulent que l'on fasse trois OPJT par jour. Eux, ils axent le déroulement de carrière là-dessus. Ils vous diront que non mais c'est leur dada. Les chefs prennent des promotions là-dessus. »

« Vous avez à faire avec le meilleur contrôleur, rasé, coiffé, parfumé, je tiens l'uniforme. Il y a des collègues chez nous, c'est des barbares. Ils ne pensent qu'à la prime au détriment du client. On doit avoir un peu de tolérance. Il faut que les gens reviennent et on ne doit pas prendre le maximum à chaque fois. Une carte de réduction oubliée, ça arrive. Je reproche le manque de tolérance de certains et c'est à cause des OPJT. Ça a toujours existé mais depuis quelques années, c'est leur cheval de bataille. Au niveau des chiffres, je suis un contrôleur moyen et j'ai apporté 27000 euros l'an dernier tout en faisant mon travail. »

LA MÉCONNAISSANCE DU MÉTIER

L'évaluation focalisée sur les chiffres d'affaire ne rend pas compte des savoir-faire déployés par le contrôleur pour satisfaire le client. Surtout, il expose l'agent comme les clients au risque d'agression que les contrôleurs expérimentés ont appris à anticiper voir à maîtriser. Mais la pénibilité du métier entraîne une fatigue de plus en plus difficile à surmonter dès lors que les critères de la qualité du travail demeurent injustes. La reconnaissance du travail des contrôleurs de la SNCF apparaît comme un impensé organisationnel.

« Il y a un manque de personnel, on est à moins 60 tous les jours. Les congés sont refusés. On se retrouve tout seul. Le nerf de la guerre, c'est le pognon. Faire voyager des trains sans contrôleur, c'est dangereux. Les gens ne verront plus personne et prendront le train comme le métro. A croire que l'on ne sert à rien. S'il y a un problème, en cas d'agression, de malaise, les gens vont s'adresser à qui ? L'objectif c'est la suppression d'agents. Il y a 4 cadres pour un actif ici. On ne peut pas faire du bon boulot. Un Lille-Paris, je ne peux pas contrôler les 400 voyageurs. Il y a un filtrage mais certains prennent des billets à moins 75%. La fraude monte en puissance, 350 millions l'an dernier. On nous demande d'aller chercher l'argent avec les OP. Parfois, on n'a pas le temps de sourire. C'est le cas des trajets avec correspondances. Un Marseille-Lille avec un changement à Marne-la-Vallée, les gens ont 20 minutes mais il y a souvent 20 minutes de retard et ça, il faut aller le dire aux clients. Ils veulent savoir pourquoi on est en retard. On représente la SNCF et à la fin de la journée, stop, on a fini. Un train peut vous pourrir la semaine. Les gens râlent et on a envie de se faire petit mais il faut assumer. On se prend des réflexions très désagréables. »

La souffrance générée par la non-reconnaissance du travail à bord des trains provient donc en partie des modalités d'évaluation du travail qui ne prennent pas en considération le travail réel des contrôleurs. Mais le phénomène s'aggrave lorsque les collectifs de travail sont fragilisés et que les mécanismes de la solidarité sont abîmés par une pression managériale sur les résultats chiffrés par agent. Comme nous l'examinerons plus loin, les relations avec la hiérarchie se dégradent depuis quelques années. La confiance mutuelle qui pouvait aider à régler les problèmes fait désormais place à des formes de mépris.

« Avant le chef, c'était un ancien qui connaissait le boulot. Aujourd'hui le DUO nous méprise. Un quadra qui ne connaît que les sanctions. Avant, on pouvait discuter, aujourd'hui ce ne sont plus des cheminots, ce sont des employés de la SNCF, des gestionnaires. Nos contraintes horaires sont terribles, ils ne nous accordent pas les congés. Avant on pouvait s'arranger entre collègues, aujourd'hui c'est sanctionné. Deux jours de mise à pied pour absence illégale à un contrôleur qui s'est fait remplacer par un copain. Celui qui l'a remplacé a été puni également. Ça a mis une bonne ambiance. »

L'injonction contradictoire avec laquelle les contrôleurs doivent composer au quotidien révèle au final une méconnaissance inquiétante du métier de la part des décideurs. Du point de vue de la santé et de la sécurité des contrôleurs, cette méconnaissance, voir ce déni des risques, a des conséquences potentiellement graves. A l'ECT de Lille, on recense plus d'une centaine d'agressions et d'outrages à agents entre 2011 et 2012. Au cours de notre étude, un agent d'escale a subi des atteintes physiques d'une rare violence sur le quai de la gare de Valenciennes. En parallèle, les arrêts maladie sont de plus en plus nombreux et l'absentéisme bat des records dans la région.

« On n'a pas l'impression d'être reconnu dans notre métier. Quand il se passe quelque chose, ils sortent les bouquins, ils n'ont que le mot « procédure » à la bouche mais nous sommes quand même des êtres humains. Exemple d'un client agressif : il faut appeler la police mais ils sont souvent occupés à autre chose et donc on fait un droit de retrait parce que si on intervient ils sont capables de nous dire qu'on aurait pu faire autrement. Le train, il reste là et quand le COS ou les agents de gare voient que l'on est décidé à ne pas bouger, là, il y a intervention de la police ou de la SUGE. Sur les Lyon-Marseille ou le Lille-Montpellier, on pourrait bloquer un train sur deux si on appliquait la procédure. Sur ce train, en gare de Valence, cinq types m'ont provoqué, j'ai appliqué la procédure et par chance ça a marché. »

L'ABROGRATION DU RH0077

Avec l'abrogation de la loi de 1940 en vertu de laquelle avait été pris le décret RH0077 régissant le temps de travail actuel à la SNCF, les contrôleurs craignent une dégradation supplémentaire des conditions de travail. L'articulation entre la vie professionnelle et la vie hors travail va probablement se compliquer alors qu'il est déjà difficile actuellement de « sortir du train » comme nous l'a dit un contrôleur.

« Le RH0077, le P4 roulant, on nous impose 14h de repos à la maison entre deux. Ils veulent faire plus de trains, optimiser l'agent. Le nombre d'agressions augmente tous les jours. La nouvelle gamme tarifaire, ça coûte très cher et c'est conflictuel. On dort neuf nuits par mois à l'extérieur. C'est une vie de patachon. Vous devriez parler aux femmes de contrôleur. S'ils font sauter le RH0077, ça va être dur, très dur. Moins de dimanches à la maison, il n'y a pas que la SNCF dans la vie. On ne va plus être chez nous. Les divorces vont augmenter. En fin de carrière, on est usé. C'est un métier fatiguant, contrairement à ce que l'on pourrait penser. Après deux repos, prise de service vendredi à 17h30, fin de service 12h30 à Lille, je rentre chez moi. Le lendemain 16h prise de service, direction Montpellier. Rentré à Lille dimanche à 15h22. Lundi, 6h-14h et ce matin 5h16 à 11h 30 et j'enclenche deux jours de repos. Si demain, ils voulaient me reprendre au travail, ils ne peuvent pas avant 14h de repos et 9h avec la réforme... Ils veulent optimiser. On arrive à dormir que quelques heures entre deux trains. Parfois, on peut prendre le temps. »

En ne prenant pas suffisamment en considération les réalités du métier de contrôleur, le nouveau management fragilise la professionnalité des individus. En conséquence, on constate une vulnérabilité croissante des agents de plus en plus isolés dans le travail à bord comme dans les espaces de socialisation en Résidence. Le fait de ne pas pouvoir mettre en débat les problèmes posés par le travail à des conséquences multiples sur la santé des cheminots comme sur le système de sécurité ferroviaire, nous y reviendrons.

1.3. La conduite des TER

LE MANQUE D'EFFECTIF

Dans la chaîne de sécurité qui relie les différents métiers du rail, le métier de conducteur offre un point de vue incontournable sur les effets des réorganisations récentes. Au dépôt de Valenciennes, l'intensité du travail n'est pas la même qu'il y a encore trois ans et cela occasionne de la fatigue, des pertes d'attention et au final des erreurs.

La qualité du service est directement affectée par le manque d'effectif et l'usure mentale des conducteurs. Au mois de mars 2015, 34 journées ont été supprimées dans la région. Une étude menée par l'association UFC-Que choisir montre que la ponctualité des TER de la région a reculé de 3,3% depuis 2004⁶. Ces résultats sont contestés par la direction régionale qui dispose d'autres chiffres⁷.

⁶ La Voix du Nord, mercredi 3 juin 2015, p.3.

⁷ La Voix du Nord, samedi 6 juin 2015, p.5.

Au dépôt de Valenciennes, il y avait 12 conducteurs de réserve (dits « au banal ») il y a 4 ans contre 8 aujourd'hui et ce dépôt est l'un des mieux pourvus du secteur selon son chef de feuille. Cette réduction du nombre de conducteurs contraste avec l'augmentation du trafic et explique en partie l'intensification du travail ressentie par les conducteurs.

« Il y a encore deux ans, des journées supprimées par manque de conducteur, tu ne voyais jamais ça. Cela n'existait pas. Quand je suis rentré à la SNCF, c'était impensable. Un train supprimé à la dernière minute à cause d'un problème... mais pas une journée complète de conducteur. Une J.S (journée de service), ça peut être 4 ou 5 trains. »

« C'est surtout le manque d'effectif qui explique la situation. Il y a le personnel au roulement et celui au banal. Au tableau, au banal on devrait être 14 et nous sommes 8, ce qui veut dire que si il y a un malade, c'est un train voir une J.S supprimée. »

LE FLUX TENDU ET L'USURE MENTALE

Le cadencement des trains a réorganisé les journées des conducteurs. Les arrêts, plus fréquents, demandent un effort de concentration supplémentaire durant les 700 kilomètres parcourus quotidiennement. La rationalisation du travail des conducteurs réduit le temps des retournements, c'est-à-dire le temps théorique entre l'arrivée du train et le départ de ce dernier. Les conséquences sur la qualité du travail humain sont clairement exposées par ces agents :

« Ce qu'ils recherchent, c'est le flux tendu : un conducteur, un contrôleur, une rame. Tu sors de ta journée, t'es crevé. »

« Les horaires décalés, ça fait partie du métier. Tu le sais quand tu rentres comme conducteur. Mais avant, on pouvait avoir des journées plus longues mais qui passaient mieux. Physiquement, le boulot n'est pas pénible. C'est au niveau psychique, le fait d'avoir à se concentrer tout le temps, on est rincé, comme après une course à pieds. »

« Le problème, c'est que tu n'as pas de rythme. A la fin de la journée, en général, c'est terrible. Tu ne t'habitues pas à ne pas avoir de rythme. »

« Cette journée là, prise de service 3h32, jusque 9h du matin, tu n'as pas le temps de boire un café et tout ça en n'ayant presque pas dormi de la nuit. Quand tu as des gosses, tu ne peux pas te coucher à 8h. A 9h, tu prends un Lille-Valenciennes pour rentrer chez toi. Et on a négocié pour ne pas à avoir à conduire ce train de retour. Si au niveau familial, tu as une vie compliquée, c'est terrible. »

« Cela fait quatre ans que l'on dit que les retournements sont impossibles. Même si tu as un quart d'heure de pause, ça te permet de sortir de ta conduite, tu souffles, tu fumes une cigarette, tu parles avec un collègue, tu sors de ta conduite. Alors que maintenant tu n'as pas le temps, tu es toujours dans ta conduite, toujours, toujours. Maintenant, tu dois suivre le roulement engin moteur. Donc forcément, un engin moteur, tu lui fais faire ce que tu veux. Sauf que le mec qui le conduit, il a des envies et des besoins. »

« Sur le Lille-St Quentin, le problème c'est que tu perds du temps en arrivant et que sur les huit minutes prévues pour le retournement, tu n'en as en réalité que 3 ou 4. Arriver à l'heure à St Quentin, ce n'est pas possible. Il faut remonter les deux rames,

faire les essais et tu es déjà en retard avant de repartir pour deux heures. Ce n'est pas gérable. »

LES OMISSIONS D'ARRÊT

Parmi les incidents les plus symptomatiques de l'usure mentale des conducteurs, il convient d'examiner ce que l'on appelle la rupture de séquence, c'est-à-dire comme l'exprime ce professionnel :

« Les moments où tu déconnectes, t'es perdu, tu ne sais plus où tu es... et si tu dois freiner à ce moment là...C'est pour ça qu'il y a des omissions. »

Le sujet est délicat autant pour les conducteurs que pour la hiérarchie :

« Eux, ils disent qu'il n'y a pas plus d'incidents qu'avant. Mais depuis trois ou quatre ans, certains incidents comme les omissions d'arrêt ont explosé. On est passé d'une année à 7 omissions d'arrêt à 24 omissions en un an. » (conducteur)

A l'occasion d'un entretien avec la direction de la sécurité au niveau régional, nous avons demandé les chiffres relatifs aux omissions d'arrêt :

Année	Omissions d'arrêts
2010	23
2011	33
2012	47
2013	20
2014	35
1 ^{er} avril 2015	6

Les effets du cadencement mis en place en 2012 sont notables sur le nombre d'omissions. Les conducteurs rencontrés connaissent mieux que quiconque les effets de la fatigue sur la concentration :

« Avec le cadencement et les délais de retournement à 7 minutes, on te demande de rester concentré pendant quatre heures. Savent-ils qu'humainement, ce n'est pas possible ? Un conducteur Fret ou TGV qui fait quatre heures, ce n'est pas gênant mais en TER il y a beaucoup d'arrêts à faire, il y a parfois des voyageurs à gérer. Tu es toujours concentré, concentré, et le problème c'est quand ton cerveau se relâche et que tu ne peux rien faire parce qu'on est humain tout de même. Je n'avais jamais fait d'omission et j'en ai fait trois depuis le cadencement. [...] L'année dernière je parlais d'Hautmont, je devais servir Louvroil, j'arrive à Sous-le-Bois et il y a deux kilomètres entre les deux gares, et bien sur les deux kilomètres, j'ai oublié l'arrêt. Je suis parti ailleurs complètement... (...) Je ne l'ai pas bien vécu. Tu sais que tu as fait une connerie, tu sais que tu vas te faire allumer quand tu vas rentrer au dépôt. Forcément, tu ne le vis pas bien... (silence) Il y a trois personnes qui ont pris un taxi. »

Le dépôt étudié ne possède qu'un seul chef de feuille. C'est lui qui gère le quotidien des conducteurs. Comme disent les agents, il « rythme notre vie ». Le chef de feuille est la personne en mesure d'avoir une vue d'ensemble sur l'état de santé physique et mentale des agents. Il connaît le métier et connaît également une partie de la vie privée des agents. Le poste est délicat puisqu'il consiste à effectuer des arbitrages

parfois difficiles en fonction des informations disponibles.

« On est là pour gérer les conducteurs. [...] J'ai un rôle primordial pour eux. [...]. En ce moment, j'ai deux conducteurs qui vont être bientôt papa alors j'essaie de ne pas leur mettre de découché. [...] C'est moi qui prends la mesure de leur fatigue, de leurs problèmes personnels. Si on voit qu'un conducteur est très fatigué, on évite les prises de poste à 3h30. »

Les problèmes relatés par les conducteurs interrogés semblent toucher l'ensemble du dépôt. Le chef de feuille confirme ce malaise général sur la qualité empêchée dans le domaine de la conduite des TER :

« Le problème c'est que maintenant la production veut remplir ses trains et je vois par rapport à ce que j'ai connu à Paris il y a 15 ans, nos journées c'était beaucoup de travail le matin et le soir et je retrouve ça ici maintenant. Les journées sont blindées, c'est-à-dire noires comme on dit. Ils font beaucoup de trains en heure de pointe et ça se détend dans la journée. Malheureusement, on n'a pas le choix, comme c'est par rapport à la capacité des trains, ils vont se retrouver à commencer à 5h au matin, à travailler jusque 10h, après il y aura un trou de deux heures et ils vont refaire un train à midi avec une fin de service à 14h. Et ça, on le sait, c'est fatiguant pour les conducteurs parce qu'ils ont fait une grosse partie avec beaucoup d'arrêts et ça, je le sais en tant qu'ancien conducteur, c'est fatiguant, être toujours attentif et concentré. Ce n'est pas physique, c'est mental et c'est là qu'il faut faire attention. Il faut être à 200%. [...] On voit que les agents ont un réel besoin de repos après le service. Derrière, on a pas mal d'omissions d'arrêts, de ruptures de séquences. »

A travers le cas des conducteurs, on peut prendre la mesure de l'interdépendance des différents métiers du rail. On réalise également la généralisation d'une rationalisation du travail qui néglige le facteur humain. Les dysfonctionnements relevés au niveau de l'atelier de maintenance de Calais ont des répercussions sur les résultats des conducteurs en termes de régularité et de retard. De la même façon, le mauvais état des voies, par endroit, explique en partie les restrictions de vitesse et donc les retards de certains trains.

1.4. L'entretien et la maintenance des voies

LA RÉDUCTION DES MOYENS ET L'EXTENSION DES PARCOURS

Au sein de la branche Infra, qui appartient aujourd'hui avec RFF à l'EPIC Réseau, nous sommes allés à la rencontre d'une équipe de la voie à Arras. Le travail de ces agents est de surveiller les voies pour pouvoir ensuite garantir la maintenance sur le périmètre couvert par l'Unité de Production Voie. Les agents rencontrés sont pour la plupart plus âgés que ceux interrogés pour les métiers précédemment envisagés. Si la moyenne d'âge des agents pour la zone couverte par le CHSCT Artois Hénault est de 42 ans, il faut noter que cette moyenne comprend des agents de l'encadrement qui sont nettement plus jeunes que les agents en production. Sur leur secteur, les cheminots de la voie connaissent parfaitement les rails et leurs attaches, les traverses, les appareils de voie, les joints et les appareils de dilatation.

L'UP Voie d'Arras fait partie de l'Établissement Infrapôle Nord Pas-de-Calais créé en

2012 par la fusion de l'Infrapôle Artois Hénault et de l'Infrapôle Nord-Littoral. Avant 2005, il y avait quatre établissements Infra dans la région. Les agents d'Arras emploient toujours les acronymes de l'époque, tandis que les dirigeants de l'établissement font déjà référence au schéma de maintenance à venir dans le nouvel EPIC. Néanmoins, selon le responsable des ressources humaines de l'établissement « *le travail d'agent de la voie n'a pas fondamentalement changé* ».

« Assurer au meilleur coût la sécurité des circulations et des personnes » (IN0114) reste en effet la mission des professionnels de la voie. Toutefois, plusieurs éléments recueillis démontrent que leur travail n'a plus le même sens qu'auparavant. Les deux composantes de ce travail sont la surveillance et la maintenance. Ces deux processus sont en interaction permanente et le sens du travail dépend de l'équilibre des moyens et de la transmission des informations entre ces deux composantes du métier. Les informations issues du travail de surveillance des voies doivent définir les besoins en maintenance (corrective, préventive, régénération).

Le fait est que plus le réseau est dégradé, plus le coût de la maintenance est important. La direction de l'établissement nous explique que pendant longtemps, les agents faisaient de la « sur-qualité » et que le remplacement de rails était repoussé au maximum. Les économies réalisées par les reports des régénérations ont longtemps masqué la dégradation du réseau ferré. Mais l'expertise portant sur l'accident ferroviaire du 12 juillet 2013 à Brétigny-sur-Orge a également montré que les retards de maintenance compliquent la programmation des interventions⁸. Cette primauté de la contrainte budgétaire limite-t-elle toujours la prise en compte des besoins de maintenance ?

A Arras, le manque d'investissement a également touché les équipes et le matériel. Il n'y a pas eu d'embauche entre 2000 et 2011 et les départs en retraite ne sont pas remplacés. Un cadre opérationnel résume la situation ainsi :

« Maintenant, on a moins de personnel et on fait plus de surveillance que d'intervention. Avant on intervenait systématiquement sur l'ensemble du parcours et puis leur parcours est beaucoup plus long qu'à l'époque. Ici, rien que sur le secteur d'Arras, il y avait trois équipes, il n'y en a plus qu'une seule sur le même parcours. C'est sûr que c'est beaucoup plus long et qu'ils peuvent moins le connaître. On fait beaucoup de point-à-temps et d'encadrement d'entreprise. »

DE QUELLE MAINTENANCE PARLONS-NOUS ?

Par « point-à-temps », il faut comprendre les interventions de maintenance corrective. A l'Infrapôle, la régénération progressive du réseau fait oublier l'existence d'équipes dont les savoir-faire disparaîtront au gré des départs en retraite. Le Grand Plan de Modernisation du Réseau (GPMR) débuté en 2008 doit permettre d'obtenir un réseau plus performant d'ici à 2020. En région, ces trois chantiers ont déjà été mis en œuvre :

- Le renouvellement des Appareils de Voie en gare d'Hazebrouck ;
- La mise en service de la signalisation sur la ligne Somain-Lourches-Cambrai ;
- Le renouvellement de la voie et du ballast en Suite rapide Busigny-Somain (chantier ultra-mécanisé pour procéder au renouvellement des voies dans des

⁸ APTEIS, 24 octobre 2014.

délais très performants)⁹.

Ce programme de régénération des voies augmente la masse des travaux sans que cela se traduise par des embauches. Les cheminots interviennent désormais pour mettre en sécurité des chantiers effectués par des entreprises privées. Ils assistent alors à l'exécution de tâches dont ils n'ont plus la responsabilité. A l'occasion de ces chantiers, les agents découvrent les nouvelles machines dédiées à la maintenance.

La direction de l'établissement nous explique que les traverses en béton, les rails plus longs, plus lourds et la suppression des joints vont permettre « *d'être tranquille pendant cinquante ans* ». Les équipes voient le sens de la maintenance préventive s'effacer et avec lui, un maillon de la chaîne de la sécurité opérationnelle :

« On ne veut plus de nous. »

« Si, on voulait tuer du cheminot, on ne s'y prendrait pas autrement. »

Pourtant, il faudra encore du temps pour que le réseau soit remis à neuf. En attendant, les cheminots sont fatigués de signaler les dangers relatifs à l'état du réseau par endroit. La planification du travail complique l'organisation des journées. La multiplication des prescriptions au niveau des DPX rend incompréhensible la nouvelle organisation pour les équipes. D'un côté, le travail est programmé à trois semaines via un logiciel informatique ; d'un autre côté, les agents sont envoyés en urgence pour des interventions correctives. D'où au total ces commentaires d'agents :

« Avant, on travaillait, maintenant, on bricole. »

« On va sur des chantiers sans même savoir pourquoi on est là. »

Démotivés et atteints dans leur identité de métier, les agents de la Voie ont le sentiment de travailler pour masquer les dysfonctionnements du système de maintenance. Ils contestent par exemple le calcul de l'usure des passages à niveau (PN).

« Les passages à niveaux : on a fait un GOP sur Arras-Douai, on a remplacé les passages à niveau. Pour eux (la direction), c'est neuf, c'est tout. Ben nous on a ouvert, il y a des endroits, les PN ont 12 ans, on a enlevé les dalles, parce qu'en dessous tout est bouffé. Mais une fois qu'on remplace ce n'est pas fini, ça continue à s'user. Le cycle d'un passage à niveau, ça ne va pas, il faut le démonter, ouvrir, et voir ce qu'il a. Quand j'annonce ça à mon chef il est surpris, maintenant on prend des photos, c'est plus facile avec des photos, et puis on se couvre aussi. Parce qu'on peut dire voilà ce qu'il y a, on a du mettre du macadam, ce n'est pas logique, c'est quoi cette façon de travailler ? Pour les chefs, on a mis du neuf, c'est bon on n'y touche plus, voilà. »

Le schéma pluriannuel de répartition des capacités (SPRC) est aussi critiqué par les agents. Antérieurement, la massification des travaux entre deux gares avait pour objectif de libérer la voie pour un corps de métier afin de faire un travail de qualité. Par la suite, pour des raisons économiques, tous les corps de métiers (Voie, caténaire, service électrique) ont été convoqués aux mêmes horaires. En plus des

⁹ Source : <http://www.sncf-reseau.fr/fr/projets-chantiers-ferroviaires/regions/nord-pas-de-calais-picardie/modernisation-picardie>.

risques liés à la co-activité, la planification des SPRC se chevauche avec les autres outils de gestion des calendriers et occasionne des dysfonctionnements dont les cheminots témoignent :

« Quand ils programment le SPRC, ils ne se posent pas la question de ce qu'il y a à faire, c'est programmé d'une année à l'autre. Il y a eu des SPRC avec rien à faire dedans par exemple. Il y a des têtes pensantes pour ça ? On travaille avec les caténaires, les services électriques... Mais les trois quart du temps on se retrouve avec la voie prise alors qu'on n'en a pas besoin. Mais bon, ils avaient prévu de tel endroit à tel endroit, mais les travaux durent une journée au lieu d'une semaine. Et puis 15 jours après il faut faire un travail monstre sans matériel sans moyens, tout est resserré, de nuit, voilà ! »

Dans le même temps, certaines lignes, jugées moins rentables pourront être laissées de côté :

« Il y a un effort depuis peu sur l'augmentation du linéaire sur le renouvellement de voie. Sur ce secteur, les voies ne sont pas si mal par rapport à d'autres secteurs. Là où c'est le plus mauvais, c'est sur Béthune ou sur Douai. Ils ont des voies uniques comme sur le Cambrai-Douai ou Arras-Saint-Pol, Saint-Pol-Etaples, Saint-Pol-Béthune, ce sont des voies uniques très vétustes qui ne rentrent pas dans un cycle de renouvellement parce que l'importance de la ligne fait que... ce ne sont pas des lignes rentables, a priori, pour la SNCF. Elles seront, je pense, à terme, gérées par le Conseil régional. J'ai l'impression que la SNCF veut s'en défaire.

Question : Comment vivez-vous cela ?

Ça fait toujours mal au ventre. Avant, il n'y avait pas de différence entre le Paris-Lille et le Arras-Saint-Pol. A partir du moment où il y avait des voyageurs, la sécurité était la même. C'est sûr que ce n'est pas le même trafic, ça roule plus vite donc il faut faire plus attention, les normes sont plus serrées d'un côté mais on intervenait aussi sur les petites lignes... »

Usés par des interventions au « point-à-temps » sur des parcours de plus en plus longs, les agents d'Arras sont les témoins des effets de plusieurs années de restrictions budgétaires pour l'entretien des voies. Déresponsabilisés par la nouvelle organisation incarnée localement par le DPX, les agents sont convaincus que le métier est amené à disparaître au profit des entreprises privées. Dans ce climat, la transmission des informations relatives à l'état du réseau ne peut être efficace. Le recours aux photos sur les téléphones sert à convaincre une hiérarchie accaparée par les impératifs de gestion. Le décalage entre les agents et la direction sur la qualité du travail est frappant. Compte tenu des informations dont nous disposons, il est difficile d'apprécier l'état exact du réseau dans la région. On peut néanmoins s'interroger sur les problèmes engendrés par les conditions de collaboration entre les équipes et l'encadrement.

1.5. En gare

UN ROLE D'INTERFACE

Les agents d'Escale en gare de Valenciennes jugent leur rôle central dans l'entreprise, dans la mesure où ils interviennent à la fois comme pivots internes et externes. A l'interne, ils occupent une position d'interface entre les différents métiers concourant à l'arrivée et au départ des trains en gare. A l'externe, ils jouent le rôle d'interface entre l'entreprise et ses clients. Comme tous les agents de la SNCF, ils jouent ce rôle en se pensant comme l'un des maillons de la sécurité. Ils priorisent ainsi, dans chacune de leurs conduites, la sécurité des trains et des voyageurs :

« Nous, à l'Escale, on est le lien entre les différents métiers. On doit s'assurer que le conducteur est là, que le contrôleur est là... Si la condition n'est pas requise, on ne fait pas partir le train. Il y a des imbrications des métiers sur le terrain même. » (agent d'escale)

« On doit avoir le réflexe du coup de sifflet du train, pour faire comprendre aux gens de faire un pas en arrière. Ensuite, l'ouverture et la fermeture des portes, ça c'est important, avec les retardataires. Notre présence est primordiale, sans nous il y aurait beaucoup plus d'accidents sur les voies. Et puis notre présence, elle n'est pas qu'au niveau ferroviaire, si on voit par exemple des clients embêtés par des individus. Le nombre de gens qui rentrent en gare et qui ne prennent pas le train. [...] Et puis bien sûr, il y a l'intégrité des trains. On regarde le train : s'il y a quelque chose qui pendouille... On doit regarder le défilé du train qui passe, voir si on n'entend rien, s'il n'y a pas d'anomalies. » (agent d'escale)

Leur rôle d'interface interne et externe les convainc de l'utilité de leur fonction, et donne donc sens à leur travail. Il exige d'eux une forte réactivité, dès lors que l'un des services ou l'articulation entre les services dysfonctionne. Dans ce cas, en effet, ils doivent rechercher rapidement les informations quant au dysfonctionnement interne, lorsqu'ils ne les ont pas encore eues, en même temps qu'ils doivent rendre compte aux clients s'inquiétant de l'heure d'arrivée ou de départ de leur train.

LA DIFFICULTÉ À TENIR LE RÔLE

Or, certaines évolutions récentes de l'entreprise compliquent manifestement leur rôle.

Il en va d'abord de la surcharge de travail. Elle est liée à la baisse des effectifs, et se traduit par une usure professionnelle et par une articulation difficile entre la vie privée et professionnelle :

« On est moins cinq en ce moment. » (agent d'escale)

« La seule chose qu'on vous demande, c'est de venir quand vous êtes en repos. On peut jamais être en repos d'affilée. J'ai pas quatre jours. » (agent d'escale)

« Ma femme elle en est marre. » (agent d'escale)

Ensuite, le métier est rendu difficile par certains déficits du système d'information.

« Il y a cinq personnes en fauteuil roulant. Je suis pas au courant. Comment je fais tout seul ? » (agent d'escale)

Enfin et surtout, le métier est compliqué par la dégradation de la qualité du service rendu au client, en lien avec les retards ou les annulations de train, eux-mêmes liés à des arbitrages de l'entreprise, tels que : la priorité donnée au fret ; le calendrier trop étendu des opérations de maintenance des voies, qui génère des retards sur de longues périodes ; ou encore, le déficit des opérations de maintenance du matériel roulant.

« Dans le temps on garant les frets pour faire passer les voyageurs, Maintenant c'est l'inverse. [...] Il y a des clients qui s'en aperçoivent. Tous les jours il y a le fret qui vient s'arrêter à 7h39 devant les gens. Donc ça génère des conflits avec les gens. » (agent d'escale)

*« - L'axe 1, ça fait dix ans qu'il font des travaux dessus tous les étés, mais moi je vois pas trop la différence. Alors ouais des fois il y a un canton qui est changé, une approche, ou un appareil de voie... (contrôleur)
- Et donc des mécontentements, parce qu'il y a des retards. » (agent d'escale)*

« L'année dernière on a supprimé plus de dix trains sur octobre novembre parce qu'il y a pas d'essuie-glace en bon état. Et que le Matériel n'a pas de stock. Allez dire ça ! Imaginez ça à la place de l'agent dans le train ou l'agent d'escale, expliquer ça aux voyageurs. Quand tu entends "suite à une avarie de matériel, le train est supprimé", et que toi tu sais que c'est un essuie-glace ! C'est bon, on se croirait au fin fond du je sais pas quoi.... Ça doit faire partie des règles de sécurité, ne pas avoir d'essuie glace en stock... » (agent d'escale)

Ces éléments, que les agents d'Escale comprennent comme des dysfonctionnements, leur font à la fois regretter la façon dont les clients sont traités, et craindre leurs éventuels mécontentements :

« Les gens ont leur met la misère. On est en train de pousser les gens soit co-voiturage soit voiture. » (agent d'escale)

« L'autre fois il y a un bus, il est parti de Douai à 19h30, il est arrivé à 22h35 à Valenciennes, avec des femmes enceintes, des personnes âgées. » (agent d'escale)

« Les gens, il y a en plein qui sont allés au carnet de réclamation, ils ont jamais de réponses, ils sont jamais remboursés, ou alors ils pètent les plombs parce que les trains sont en retard, du lundi au vendredi, et le vendredi soir c'est show time. » (agent d'escale)

« C'est de plus en chaud sur les quais. Tout ce qui est clientèle. C'est de plus en plus violent. La pression est là tous les jours. Quand on vient au boulot, on vient même plus par plaisir. » (agent d'escale)

La crainte de l'agression est prégnante. Le « risque agression » est d'ailleurs d'autant plus mal vécu que lorsqu'un tel évènement survient, les agents n'en sont pas nécessairement informés lorsqu'ils reprennent le service. Ce qu'ils vivent comme un manque de respect de l'entreprise à leur égard :

« Quand on me demande de venir, on me dit pas pourquoi. On m'informe pas de l'agression du collègue, on m'envoie juste un SMS. Pour eux on est des numéros. » (agent d'escale)

UNE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE EN BERNE

Nous avons introduit ce sous-chapitre en indiquant la conviction des agents d'Escale d'être utiles à l'entreprise et à ses clients. De ce point de vue, le travail qu'ils effectuent trouve manifestement sens à leurs yeux. Pourtant, par un autre aspect, leur identité professionnelle de cheminots est fortement fragilisée.

Deux facteurs l'expliquent.

Le premier concerne les plus anciens. Pour ces derniers, leurs tâches se sont appauvries, au fur et à mesure que les métiers se sont spécialisés dans l'entreprise. Cet appauvrissement est particulièrement difficile à supporter pour les agents que les différentes réorganisations de l'entreprise ont conduit à rejoindre cette filière :

« Avant l'AMV c'était une sacrée formation. De ce qu'on a appris à la base, on fait 10% aujourd'hui. » (agent d'escale)

« Nos compétences ne sont plus utilisées. Un fret je savais faire. Quand je suis arrivé, on m'a dit : "Tout ce que t'as fait, on m'a dit : pouhelle". Je me sens plus cheminot, je me sens exploité et c'est tout. Il n'y a plus de retours. » (agent d'escale)

« Sur la zone là, on a vu 23 suppressions dont 20 qualifs B, c'est énorme. Et donc, on reclasse les agents, on en met deux à l'Escale. Et puis c'est genre te plaint pas, quoi. T'es aiguilleur, tu vas à l'Escale, t'as trente ans de carrière derrière ou devant... » (agent d'escale).

Le second facteur est lié à l'évolution des relations entre les métiers. La position d'interface interne et externe, pour être tenable, suppose qu'à l'interne les différentes composantes de l'entreprise articulent sans heurts leurs interventions respectives. A défaut, l'agent d'Escale se trouve pris au dépourvu, aussi bien en interne que face aux clients. Or, dès lors que les périmètres d'intervention se modifient, à la faveur des évolutions de l'entreprise, et en particulier de la réforme en cours, les agents d'Escale sont amenés à se demander si leurs autres collègues de l'entreprise ne sont pas en train de les laisser seuls face aux clients. C'est le cas par exemple pour la prise en charge des personnes à mobilité réduite (PMR) ou par les dégarages :

« Avec les travaux, tous les jours on a des PMR à gérer. Sauf que la PMR, avec les travaux, il faut finir en bus, et tu peux pas la mettre dans le bus. Le COP, il dit " je peux pas donner de bon taxi, parce que le bon travaux c'est pas prévu pour ça ". Il dit " c'est au COS de gérer ". Ca devient ingérable. On n'a plus de souci de l'usager, le seul souci c'est c'est qui va payer. » (agent d'escale)

« Il y a l'exemple des dégarages, des voies occupées. Avant, il y avait une entente qui faisait que les deux activités travaillaient ensemble sans se poser la question. Aujourd'hui, les gars de l'EIC, c'est "pas de réception de voies occupés, donc vous vous débrouillez", sans se poser la question des moyens humains et techniques. Valenciennes, il est impossible de faire techniquement plusieurs manœuvres en même temps parce qu'il y a un seul canal, parce qu'il est interdit par la réglementation de faire plusieurs manœuvres sur un même canal. Mais c'est pas leur problème. » (agent d'escale)

« Avant, t'avait une rame, un mécano, un conducteur, un contrôleur, tu faisais un train. Maintenant c'est plus possible. Aujourd'hui chacun gère ses comptes, ses activités, et tout le monde s'en fout des autres. » (agent d'escale)

« Aujourd'hui, il n'y a plus de cohésion entre l'infra et l'escale. Surtout que l'EPIC de tête il n'y en a pas ici, s'il y a un litige, tu te débrouilles ». (agent d'escale)

Le sentiment d'être laissés seuls face aux usagers, par leurs collègues, donne à ces agents un sentiment d'abandon : n'être plus cheminot, comme avant, avec les autres. Ce sentiment se retourne contre l'entreprise, mais aussi contre ceux qui l'incarnent localement, le DPX, ainsi qu'en atteste cet échange :

*« - Y a rien qui se fait. C'est ça qui est terrible. Je pense qu'il y a certains DPX qui ne font pas le boulot.
- Y a des DPX qui se disent des fois si je remonte le truc, ça va me retomber dessus. »*

1.5. Conclusion : un dialogue impossible

A l'atelier de maintenance des TER, dans les trains de la région comme le long des voies ou sur les quais, les cheminots sont confrontés à un même problème : la difficulté à faire reconnaître par leur direction les conditions de la qualité réelle du travail.

Pour atteindre les objectifs fixés par les directions, les agents déploient différentes compétences collectives et individuelles non nécessairement prévues, mais pourtant indispensables pour réaliser l'activité et faire face aux imprévus. Or, ce sont justement ces plus-values individuelles et collectives qu'une forme de dialogue rompu entre les directions et les agents ne permet pas de mettre en évidence, et donc de faciliter.

Les agents rencontrés associent la qualité du travail à la sécurité ferroviaire. Ainsi, la difficulté à faire un travail de qualité heurte de plein fouet leur volonté de garantir la sécurité des trains. Cette tension est d'autant plus difficile à supporter, pour eux, que la direction présente régulièrement les nouvelles orientations de l'entreprise comme autant de leviers pour accroître la « satisfaction client ». Or, pour les agents, la « satisfaction client » ne saurait éliminer l'impératif de la sécurité. Une question posée par la nouvelle réforme est justement liée à cette opposition entre les visions des uns et des autres : **que sera-t-il demain de la capacité des agents à faire reconnaître les conditions de la qualité du travail, alors même que la réforme va s'accompagner d'une multiplication des prescriptions, du fait de la création de nouvelles instances de contrôle et de nouvelles directions ?**



2. Le feuilletage organisationnel

Nous venons d'indiquer que les agents ont le sentiment de ne pas pouvoir faire correctement leur travail. Pour comprendre ce sentiment, il est nécessaire d'examiner la façon dont les informations circulent entre les unités de production et les différents niveaux hiérarchiques de SNCF Mobilités et SNCF Réseau. En effet, il apparaît que la transmission des informations est difficile au sein de l'entreprise. Une raison l'explique : les nombreuses restructurations ont eu pour résultat la création et l'entretien d'un « *feuilleteage organisationnel*¹⁰ » : à l'image d'un millefeuille, la stratification de la hiérarchie professionnelle est de plus en plus étanche à la SNCF ; entre les différentes strates, il devient de plus en plus difficile de dégager des interprétations identiques de la situation. En d'autres termes, il devient de plus en plus difficile de parler un même langage. En particulier, il s'avère qu'une partie de l'encadrement fait davantage confiance dans les méthodes existantes à l'extérieur de l'entreprise que dans l'expérience et les savoirs des agents. Parmi ces derniers, celles et ceux qui souhaitent mettre en débat la qualité du travail sont souvent jugés comme appartenant à une population réfractaire à la « modernisation » de l'entreprise.

2.1. L'empilement de niveaux de réalité dans l'entreprise

MAÎTRISE DE LA SITUATION ET DÉVALORISATION DES SAVOIRS PROFESSIONNELS

La « modernisation » de l'entreprise ferroviaire s'est effectué et s'effectue selon un processus transférentiel : la SNCF fait le choix d'appliquer des méthodes existantes dans d'autres secteurs industriels (lean management, informatisation, flux tendu, DMAIC : Define Measure Analyse Improve Control...). Ainsi en est-il par exemple de la nouvelle philosophie de la maintenance des TER, ou encore de la nouvelle politique tarifaire des billets de train, qui sont inspirés de méthodes existantes dans les secteurs de l'industrie automobile et aéronautique.

Ces emprunts de méthodes extérieures à l'entreprise répondent à un objectif expressément pensé : transformer tout ensemble le système de production, la culture de l'entreprise, ainsi que les relations entre ses différents membres, afin de passer d'une entreprise publique intégrée à un groupe public intégré.

Or, ces emprunts extérieurs s'avèrent problématiques, pour l'entreprise et ses agents, dans la mesure où les modalités de leur mise en œuvre aboutissent à de fortes contradictions entre la façon dont les différentes strates perçoivent et analysent les situations de travail.

Ces contradictions sont les suivantes :

- d'un côté, les modèles extérieurs d'organisation (tel le « lean management ») donnent aux cadres dirigeants de Mobilités et Réseau le sentiment d'une mise en ordre de l'organisation, d'une maîtrise complète des processus de

¹⁰ Valérie BOUSSARD et al., *L'Aveuglement organisationnel*, Éditions du CNRS, 2004.

production, tandis que, de leur côté, les agents constatent que l'organisation réelle du travail est bien moins ordonnée que celle qui leur est présentée ;

- le sentiment de maîtriser les processus de production incite quasiment les cadres dirigeants à faire l'économie de vérifier, dans la réalité, *ce qu'il en est*, de sorte que les agents se trouvent privés d'interlocuteurs pour faire valoir leur travail réel ;
- les emprunts extérieurs encouragent de la part des dirigeants une lecture péjorative des pratiques professionnelles en vigueur, suspectées générer du gaspillage et du temps perdu, alors même que les agents constatent que leurs savoirs et savoir faire sont indispensables à la bonne marche de l'entreprise.

LE DÉNI DU CHANGEMENT

Ces contradictions sont d'autant plus délétères, pour le personnel qu'elles s'accompagnent d'une politique de communication tendant à dénier systématiquement les incidences des différentes réorganisations sur le travail, dont celle en cours. Ce déni est en grande partie à l'origine des difficultés à mettre en débat la qualité du travail, puisqu'à partir du moment où celui-ci n'a pas changé, il n'y a pas de raison d'en parler. Ainsi, par exemple :

- d'un côté, un représentant de la direction nous a expliqué que « *les modes de gouvernance* » avaient évolué avec la réforme et que « *tous les dirigeants voient leurs périmètres bouger* ». Dans le même temps, suivant la direction de l'EPIC Mobilités en Nord Pas-de-Calais, la réforme en cours n'a pas de conséquence sur le travail quotidien des agents : « *Pour les agents, ça ne va pas changer, son métier, son équipe, son chef, ça ne change pas* » (Direction régionale Mobilités).
- De leur côté, en revanche, les agents estiment que les restructurations des dernières années ont complètement modifié la façon de travailler, et que la nouvelle réforme, qui sera elle aussi lourde de conséquences, est menée alors même que les conséquences de ces restructurations n'ont pas été analysées.

Au final, nous constatons un certain aveuglement organisationnel au sujet de l'impact réel des méthodes importées de l'extérieur, sans doute en raison des promesses de réduction de coûts à court et moyen termes. La révolution managériale amorcée dans les années quatre-vingt-dix à la SNCF devait déjà permettre de rompre avec les dérives d'un système jugé trop bureaucratique. Il n'est pas certain pour autant que les innovations récentes proposées par les cabinets de consultants missionnés par l'entreprise soient parvenues à se défaire de certaines dérives. Comme nous l'a rappelé l'un des cadres interrogés : « *Quand on crée des missions, cela recrée de la bureaucratie* » (DR Lille, DDTER).

LE CAS DES CONTRÔLEURS

On trouve un exemple concret de ce décalage entre les agents et la direction avec les contrôleurs. D'un côté, pour la direction de l'établissement, le nouveau « virage client », après celui opéré au milieu des années quatre-vingt-dix, va permettre aux agents de mieux répondre aux attentes des clients :

« Il y a toujours eu le client mais tout était rassemblé dans des unités transverses sans distinction du besoin du client. On a maintenant des centres opérationnels TGV, TER et Fret. Le flux de trafic est à dimension client. On ne demande plus au client de

rentrer dans notre offre. On dispose de plus de réponses adaptées aux clients. »
(DET ECT)

D'un autre côté, pour les contrôleurs interrogés, les dispositifs mis en place (comme la *hot line* du contrôleur avec le centre opérationnel) ne suffisent pas à améliorer la relation client dans un contexte marqué par une pression accrue sur les résultats chiffrés. La transmission des informations peut encore, elle aussi, être améliorée :

« Le problème, c'est la transmission des informations. C'est difficile pour nous ensuite. C'est quand même un problème habituel. Sur un Lille-Béthune, il y a un an, on part de Lille avec 40 personnes et un client vient me dire qu'il y a un accident de personne au niveau de Cuinchy. On roule jusque Don pour découvrir un carré fermé et nous avons dû aller à la pêche aux informations pour savoir ce qui se passe et comment réagir. Les voyageurs étaient au courant avant nous. De là, le conducteur s'est renseigné auprès du régulateur, moi auprès du COP, ils ont affrété des bus et le train a été détourné pour aller à Béthune. On a l'impression d'être les derniers à avoir l'information, or les clients attendent des informations fiables. C'est classique, d'avoir des voyageurs qui, grâce à des services SNCF sur smart phone, nous communiquent des informations que l'on n'a pas. Nous, on a des applications professionnelles avec des temps de retard mais sans explication. » (un contrôleur)

LE CAS DE LA MAINTENANCE

Prenons également le cas du matériel. Pour plusieurs dirigeants rencontrés, « *la maladie du Matériel, c'était d'être séparé du client* ». Ce jugement est sans doute en partie fondé à partir d'une analyse des relations client-fournisseur plaçant le Matériel à distance de l'expression directe des clients. Suivant ce raisonnement, le nouveau schéma de maintenance des TER relie en effet plus directement les ateliers aux exigences du trafic quotidien. Mais cela veut-il dire pour autant que la modularisation permet aux agents de mieux satisfaire le client ? Surtout, la philosophie du « *lean management* », du flux tendu, entraîne-t-elle une meilleure qualité du travail en terme de sécurité et de disponibilité des trains sur le long terme ? Enfin, qu'est-ce qui permet d'affirmer que les agents du Matériel ont davantage le souci du client qu'auparavant ?

Notre enquête à l'atelier de Calais montre des agents depuis longtemps très attachés à une maintenance destinée à faire voyager les usagers à temps et en toute sécurité. Dire que les agents du Matériel n'ont pas un souci suffisant du client est un jugement contredit par les observations de terrain. Les agents de Calais font régulièrement des heures supplémentaires en fin de journée pour permettre aux usagers de voyager. C'est justement cet argument qui sert à l'encadrement pour convaincre les agents de rester après l'heure et cela, en dépit des incertitudes qui pèsent sur les conditions de rémunération de ces heures supplémentaires.

2.2. Un encadrement intermédiaire sous tension

AU MILIEU

Nous venons d'exposer l'importance du décalage entre les cadres dirigeants et les opérateurs. Pour comprendre comment des niveaux de réalité aussi contrastés peuvent coexister au sein des EPIC, nous nous sommes intéressés aux principaux relais d'informations entre ces niveaux : les dirigeants de proximité (DPX).

Les dirigeants de proximité sont mal à l'aise pour exprimer les difficultés inhérentes à la fonction. On peut les comprendre compte tenu de leur mission et des objectifs qui leur sont fixés. En tant que hiérarchique au premier niveau de la ligne opérationnelle, les DPX ont de lourdes responsabilités dans l'organisation du travail, la sécurité, la gestion et le management.

Le fait est que la fonction concentre les paradoxes et les tensions résultant du feuilletage décrit plus haut. C'est pour cette raison qu'il n'est pas possible de saisir les problèmes posés par la réforme, sans prendre en considération le travail et le rôle joué par les DPX.

La fonction de DPX a été créée en remplacement de celle de chef d'équipe au début des années 2000. Cette substitution devait permettre de répondre aux besoins des nouveaux services supports. Ces services varient d'une Activité à une autre (Gestion & Finances, Qualité Sécurité Environnement, Ressources Humaines, Sûreté, Communication, Méthodes...). Plus de dix années plus tard, l'accumulation des dispositifs de gestion et du travail de *reporting* qui en découle ont coupé ces managers de proximité des collectifs de travail. Les DPX se trouvent dans une position jugée intenable par certains des intéressés.

Pour les agents du Matériel qui côtoient quotidiennement les DPX et le DUO, il est possible de saisir toute la difficulté du travail d'encadrement :

« DPX, c'est le pire job de la Terre. C'est d'une ingratitude. C'est un fusible. Me faire taper dessus et être obligé de mentir à mes gars... Moi, je ne pourrais pas. » (agent au Matériel)

A l'Infrapôle (SNCF Réseau), le DPX est assisté d'un TO (Technicien Opérationnel) et d'un TA (Technicien d'Appui). Il concentre néanmoins sur lui la lourde tâche de planification des travaux. Il est responsable de la performance et de la qualité des opérations de maintenance. Avec des effectifs réduits et des calendriers de travaux qui se chevauchent, le DPX doit opérer des arbitrages difficiles pour les équipes : *« On ne peut pas couper les agents en deux ! »* (DPX)

C'est ce qui explique le sentiment de « bricolage » exprimé par les agents. Le DPX est tenu pour responsable de la dégradation du travail de maintenance. Les interventions effectuées dans l'urgence sont mal vécues parce qu'elles permettent de masquer les aléas de la nouvelle logique de maintenance. Les agents se retrouvent malgré eux complices d'une méthode de travail qu'ils désapprouvent. Le fait de communiquer avec le DPX par l'intermédiaire du chef d'équipe complique encore la remontée d'information et explique le déficit de confiance réciproque :

« Le DPX, on ne le voit jamais. Son objectif, c'est de moins dépenser, c'est tout. [...] Nous, on a une conscience professionnelle, eux, ils ont quoi comme conscience ? »

Il y a là un problème puisque pour les dirigeants de l'entreprise, le DPX doit être, comme son nom l'indique, un dirigeant proche des agents. Dans les faits, à l'exception peut être du Matériel, les DPX travaillent à distance des agents. C'est là, sans doute, la première occasion manquée de mettre en débat la qualité du travail.

Le fait que les établissements travaillent dans un mode dégradé plus ou moins dissimulé aux directions n'est pas la seule explication des problèmes de communication entre les DPX et les équipes. Les DPX se trouvent dans une position difficile à tenir parce qu'ils font justement le lien entre deux niveaux de réalité et qu'ils sont davantage formés à communiquer avec les directions qu'avec les agents en production.

ENTREtenir LA FRACTURE

Les DPX sont les futurs cadres dirigeants de l'entreprise. La fonction est une mise à l'épreuve managériale, un passage obligé dans une trajectoire de dirigeant. Une étude sociologique récente¹¹ met en évidence la fracture idéologique entre un encadrement issu de la promotion interne et une génération de jeunes cadres recrutés sur diplôme. Nous avons rencontré des représentants de ces deux catégories à des postes de DPX et de DUO. Les discours recueillis quant aux évolutions du travail et la conduite du changement sont effectivement très différents selon le parcours et l'âge des individus. Comme le montre l'étude précitée, la majorité des jeunes cadres sont effectivement en phase avec le virage commercial et managérial en cours. En conséquence, l'entreprise valorise les parcours de ces jeunes cadres au détriment des parcours plus classiques des anciens. La maîtrise des outils de gestion et des méthodes telle que le « lean management » est davantage valorisée que les connaissances sociotechniques du système ferroviaire.

L'étanchéité entre les strates de l'organisation est donc encouragée par le déni de certains savoir-faire associés désormais à un chemin de fer appartenant au passé. Or c'est bien le partage d'expériences au travail qui donne naissance à ces connaissances, à une culture d'entreprise capable de fédérer les agents autour d'un projet. **Comment la transformation de l'entreprise peut-elle se passer d'une telle mobilisation ?**

¹¹ Alex ALBER, « Changer les têtes plutôt que les mentalités ? La « modernisation » de la SNCF par l'ouverture de son marché du travail d'encadrement », *Sociétés contemporaines*, 2015/1, n°97.

2.3. Conclusion : une organisation malade de la gestion

« *On ne vit pas dans le même monde* » nous a dit un agent pour décrire ses relations avec sa hiérarchie. Pour les dirigeants auxquels nous avons demandé des explications au sujet de cette distance grandissante, il est étonnant que les agents n'aient pas encore accepté un changement opéré il y a plus de dix ans. Les DPX ont effectivement fait leur apparition en 2003. Dans le même temps, on peut s'étonner que l'encadrement supérieur n'ait pas identifié plus tôt les problèmes concentrés au niveau des DPX, alors même que les indicateurs servant au pilotage des EPIC sont alimentés par l'encadrement intermédiaire.

Nous avons relevé plusieurs explications à cela. Elles tiennent d'abord à l'accumulation de tâches visant à alimenter les services supports. Elles tiennent ensuite au profil des jeunes DPX, qui ne disposent que de trois années pour faire leurs preuves. A chaque réorganisation, le management par projet et l'arrivée d'un nouveau chef fournissent de nouveaux outils de gestion. C'est cette focalisation sur les indicateurs du « bon pilotage » de la production qui a tendance à limiter l'analyse du travail au niveau des prescriptions, par ailleurs de plus en plus nombreuses.

Le discours qui accompagne la réforme ferroviaire insiste sur la coopération des différentes entités composant le groupe public unifié. Or, au regard du feuilletage organisationnel décrit précédemment, on constate déjà une forme de distorsion entre le discours et les pratiques.

Compte tenu du nouveau découpage de l'entreprise, il paraît utile d'étudier les mécanismes de la coopération. Le manque de liaison entre les différentes strates de l'entreprise n'est pas neutre quant à leur articulation. De quelle façon la dynamique de transformation de l'entreprise influence-t-elle les mécanismes de coopération indispensables à la qualité du travail et à la sécurité ferroviaire ? La coopération dépend aussi de l'identité collective : existe-t-il par conséquent une identité collective à laquelle les agents peuvent se référer ?



3. La coopération et l'identité cheminotes

Nous allons nous intéresser maintenant à la coopération entre cheminots, en commençant par la question de la confiance entre cheminots. La confiance en effet est une condition de la coopération, et la coopération est une condition de la réalisation du travail, à la SNCF comme ailleurs. A la SNCF toutefois, la confiance et la coopération sont aujourd'hui particulièrement indispensables, puisque la réforme en cours va nécessiter de nouvelles coordinations entre les métiers, ainsi qu'entre la conception et l'exécution du travail.

Le discours qui accompagne la réforme ferroviaire insiste d'ailleurs volontiers sur la coopération, à tous les niveaux, ainsi que sur la solidarité de la « famille ferroviaire » (Guillaume Pepy, septembre 2014). Mais qu'en est-il donc de la confiance, aujourd'hui, au sein de l'entreprise ? Quels effets ont sur elle la difficulté à faire du bon travail et le « feuilletage organisationnel » que nous venons de décrire ? Les institutions représentatives du personnel, qui ont-elles même un rôle à tenir pour garantir la coopération entre tous, peuvent-elles aujourd'hui le tenir ?

3.1. Une crise de confiance

CONFIANCE RÉCIPROQUE ET RÉALISATION DU TRAVAIL À FAIRE

La confiance mutuelle et la camaraderie ont longtemps permis de réduire la complexité inhérente au système ferroviaire. Quels que soient les efforts consacrés à la rationalisation et à la planification du travail, il reste toujours, dans toute organisation, des zones d'incertitude à absorber. Or ces zones d'incertitude sont d'autant plus facilement absorbées que les personnes anticipent, parce qu'elles se font confiance, que chacun fera comme convenu ce qu'il doit faire au moment où il doit le faire. Un conducteur par exemple a confiance, de manière anticipatoire, dans le fait que l'aiguilleur maîtrisera avec succès des situations ambiguës. L'aiguilleur, quant à lui, fort de la confiance que lui accorde le conducteur, aura effectivement plus de chances de réussir.

L'étude en Nord Pas-de-Calais révèle une crise de confiance sur au moins trois niveaux :

- Les relations d'entraide entre collègues ;
- Les relations avec la hiérarchie ;
- Le déroulement de carrière, l'évaluation du travail et sa rémunération.

LA DÉGRADATION DE L'ENTRAIDE ENTRE COLLEGUES

Les entretiens que nous avons réalisés montrent les effets délétères de la relation client-fournisseur entre des agents appartenant à des équipes, métiers, établissements, branches ou EPIC différents.

Prenons le cas des relations d'une équipe de la voie avec le poste d'aiguillage. Les aiguilleurs délimitent en partie la durée d'intervention sur la voie. Pour les agents de

l'Infrapôle, chaque minute compte pour mener à bien l'intervention. Il s'avère que ce temps varie légèrement en fonction de la nature de la relation entre l'équipe de la voie et les agents au poste d'aiguillage :

« Si le chef d'équipe et l'aiguilleur sont des anciens, s'ils sont copains, ils peuvent s'entendre pour passer d'une heure à une heure trente de coupe. Si c'est un jeune, il appliquera le règlement. » (agent de la voie)

Si ce type de relation permet encore par endroit de faire le travail, nous avons relevé plusieurs situations où cela n'est plus possible, la concurrence des entités et des hommes paraissant désormais prendre le pas sur la camaraderie :

« J'entends de plus en plus souvent cela : " ça c'est un problème Escalé, ça c'est un problème Infra ", mais le client, lui, il s'en fout. Ce qui compte pour lui, c'est son train [...]. Pour les retards des trains, on doit trouver le responsable en cas de retard pour imputer les pénalités, On cherche des coupables mais on ne cherche pas de solutions. [...] Avant ici, la porte était toujours ouverte et les gars venaient dire bonjour quel que soit le métier. Aujourd'hui, c'est fermé, c'est froid, il y a des suspicions, des rumeurs. » (agent au poste d'aiguillage)

On pourrait s'attendre à davantage de solidarité dans l'atelier TER de Calais, compte tenu de la proximité quotidienne des équipes. Mais là encore, l'organisation du travail et le management n'encouragent pas ce type de pratiques. Le juste à temps n'est pas prévu pour cela :

« Il y a moins de solidarité qu'auparavant, tu as moins le temps d'être solidaire. » (Matériel)

De même, les conducteurs qui font entrer les trains sur le site n'échangent plus avec les agents de maintenance. A peine sorti de l'engin, nous dit-on, le conducteur monte dans le taxi qui l'attend. De cette absence d'échanges découle une perte d'informations précieuses sur l'état du matériel, dont les agents de la maintenance pâtissent, d'autant plus que les outils informatiques ne permettent pas une transmission en temps réel des informations. Comme nous l'a indiqué un agent, *« rien ne remplace les échanges avec le conducteur de l'engin »*.

EUX ET NOUS

Nous avons précédemment relevé un obstacle de taille entre les objectifs poursuivis par la direction de Mobilités en région et les moyens disponibles sur le terrain. La direction de l'EPIC indique en effet que son *« premier boulot, c'est que ça se parle au niveau local pour que ça ne remonte pas »* (RRH Région). Or, il s'avère que le relais de la communication, autrement dit le DPX, ne dispose manifestement pas du temps et des moyens nécessaires pour être suffisamment en contact avec les équipes. La direction ne peut pas complètement prendre la mesure de ce problème puisque ce dernier, comme d'autres, ne *« remonte »* justement pas. En raison également du manque de temps, mais aussi de la taille des établissements et des territoires, le pilotage des EPIC Mobilités et Réseau se concentre sur les *smileys* rouges identifiés à l'occasion de la réunion hebdomadaire du lundi.

Toutes les conditions sont réunies, en d'autres termes, pour que la direction ignore une partie de ce qui se passe sur le terrain, et paraisse singulièrement éloignée, comme *« dans son monde »*, aux agents.

En ricochet, l'encadrement régional décrit une « crise de l'autorité » (DRH Mobilités), tandis que les agents déclarent ne plus avoir confiance dans leur supérieur hiérarchique, qu'ils renvoient symboliquement à « La Direction » :

« Les hiérarchiques, ce ne sont pas des cheminots, ce sont des gestionnaires. »
(agent du Matériel)

« Le côté humain, on le retrouve la nuit. On n'a pas la hiérarchie la nuit. C'est la base qui connaît le métier. » (agent du Matériel)

« Les cheminots sont vus par une partie de l'opinion publique comme des fainéants et des alcooliques. Malgré cela, je suis persuadé que la grande majorité des cheminots est fière de travailler pour la SNCF. Le souci, c'est que l'on n'a pas de reconnaissance en interne. Pire, notre hiérarchie directe nous voit de la même façon. Ça c'est terrible. » (agent du Matériel)

« Il y a quelques années, les chefs d'ateliers venaient du terrain, aujourd'hui les chefs et même certains DPX n'ont jamais travaillé de leurs mains. Ceux sont des gestionnaires. » (agent du Matériel)

La communication utilisée par la direction à propos de la réforme actuelle et des réorganisations précédentes laisse aussi les agents dans le meilleur des cas dubitatifs, et plus généralement dépités et amers. Les mots « mensonge » et « menteurs » reviennent régulièrement, sur ce sujet, au cours des entretiens. La tension se fait particulièrement forte lorsqu'au sentiment que la direction ment s'ajoute celui qu'elle ne traite pas les agents de façon équitable. C'était le cas au début du mois de mars dernier, au cours duquel se sont déroulées les commissions de notation. Le sentiment d'injustice à propos des salaires et du déroulement des carrières s'est alors fortement exprimé. De même, l'évaluation du travail au cours des entretiens annuels d'appréciation (EIA) rejaillit sur les rapports sociaux et l'engagement dans le travail.

QUEL AVENIR À LA SNCF ?

La politique d'individualisation en cours a pour effet d'inquiéter tout un chacun, tant elle rend incertaines les perspectives de promotion professionnelle, y compris parmi l'encadrement de proximité. En conséquence, elle fragmente les collectifs, puisqu'elle génère une lutte des places, en remplacement des anciennes promotions reposant sur un équilibre, maintenu par le contrôle social, entre l'avancement statutaire et l'avancement au mérite.

D'autre part, alors que l'entreprise connaît de forts volumes de départs à la retraite, les agents s'interrogent sur la façon dont sont traités des agents vieillissants, placés dans des emplois quasi-occupationnels, alors même qu'ils disposent de savoirs aujourd'hui indispensables aux nouvelles générations et ont passé toute leur vie dans l'entreprise. Que sera l'entreprise demain, si ces savoirs ne sont pas transmis ? Que sera l'avenir des vieux de demain à la SNCF, si les vieux d'aujourd'hui sont « placardisés » ?

« Il n'y a plus de trajectoires sécurisées, même pour les jeunes cadres. » (DPX)

« La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) c'est zéro. Ils ne savent pas anticiper les départs en retraite et puis pour former un conducteur TER, c'est dix mois de formation et ça ne veut pas dire qu'une fois au dépôt, ils conduisent du jour au lendemain. » (conducteur)

« Finir comme Jean-Pierre... Je vois mon agent qui m'a formé, finir par faire du filtrage en gare, c'est inadmissible. Moi j'ai été formé par des gens comme ça... » (agent d'Escale)

Les nouvelles frontières juridiques de l'entreprise rendent encore plus incertaines les perspectives de promotion. Elles laissent également entrevoir de nouvelles complexifications des grilles de salaire. Dans ce contexte, la culture du résultat finit par devenir insupportable, surtout lorsqu'elle est portée par des managers non issus du métier :

« Comment peut-il nous évaluer ? On ne le voit jamais. Ils ne restent que trois ans. » (agent Infra)

« Ce qui me tue, c'est qu'après seize ans que je suis dans les essieux, un jeune hiérarchique sans expérience peut s'asseoir sur mon expertise. » (agent du Matériel)

En ce qui concerne les salaires, les agents expriment un fort sentiment d'injustice devant les différences de traitement. Celles et ceux qui suivent la rationalité dominante du virage commercial et managérial en sont récompensés dans la part variable du salaire et dans une certaine mesure par les éléments variables de solde (EVS). Ces techniques de valorisation salariale distancient fortement les agents de l'encadrement. Elles entretiennent également l'idée que les décisions ne sont guidées que par l'appât du gain :

« On sait très bien que le DUO a une prime sur les objectifs mais nous, on s'en fiche ! » (agent du Matériel)

Le phénomène d'individualisation de la rémunération s'accroît au fur et à mesure que l'on avance dans la hiérarchie, comme en atteste une note de l'Institut européen du salariat¹². Pour les auteurs de cette note, cette politique vise à « gommer la culture d'un bastion professionnel et syndical où, traditionnellement, d'un bout à l'autre de la hiérarchie, on partageait plus ou moins une identité collective, "pour soi" et "pour autrui" : celle du cheminot. En s'orientant vers l'individualisation des rémunérations, la direction conforte aussi la progressive disparition de l'entreprise intégrée au sein de laquelle tous les services et toutes les fonctions étaient interdépendants. En somme, l'individualisation des rémunérations résulte de la même logique économique – et managériale – que la séparation entre l'infrastructure (Réseau ferré de France) et l'exploitation (la SNCF). Cela participe d'une libéralisation de l'entreprise ».

¹² Dominique ANDOLFATTO, Marnix DRESSEN, Jean FINEZ, « Les salaires à la SNCF : Inflexion néolibérale et résilience du statut », n°27, mai 2012 (téléchargeable sur <http://www.ies-salariat.org>).

3.2. La fin de la « famille » cheminote ?

« ILS NE VEULENT PLUS DE CHEMINOTS »

« *Est-ce que nous serons encore cheminots ?* » s'est exclamé un agent de l'Infrapôle durant un entretien de groupe. La question mérite d'être posée, au regard des nouvelles frontières juridiques et comptables qui séparent désormais les trois EPIC. Les agents sont attachés aux principes de l'entreprise publique intégrée, au fait de faire partie d'un « tout ». A l'exception des plus jeunes, leur intégration dans l'entreprise a consisté en l'apprentissage quasi militaire d'un esprit de corps, inculquant le respect des règles, le sens de la responsabilité individuelle et la solidarité nécessaire pour faire face aux imprévus.

C'est l'un des principes fondateurs de la SNCF comme le rappelle Georges Ribeill, l'historien du rail :

« Au sein de l'étonnante complexité de l'exploitation (illustrée par la forte interdépendance de multiples gestes de travail coordonnés mais distribués sur des postes sédentaires ou roulants, dispersés, éloignés les uns des autres, assurant en commun la circulation de tel train sur telle ligne à telle heure), l'identification des responsabilités élémentaires engagées devait être préservée. Sans quoi, l'imbroglio de ces responsabilités enchevêtrées et confuses aurait pu susciter et conforter un certain désintéressement des agents quant à la sécurité, dès lors que leur propre sécurité n'était pas exposée¹³. »

L'actuelle crise de confiance à l'intérieur de l'organisation affecte l'identité collective. Les agents n'ont plus le sentiment de participer à un « tout ». Ils se sentent rejetés par une entreprise à laquelle ils sont pourtant très attachés :

« Ils ne veulent plus de cheminots ! [...] C'est toujours l'idée de diviser pour mieux régner. » (un ancien de l'Infrapôle)

Rappelons que le sentiment d'appartenance est profitable à l'entreprise sur les plans notamment de la qualité du travail et de l'innovation. Il est aussi un levier de la réduction d'un absentéisme qui préoccupe grandement les directions rencontrées. De plus, comme nous l'avons déjà indiqué, le sentiment de tous œuvrer pour la même organisation et les savoirs imbriqués des différents métiers permettent d'absorber quotidiennement les imperfections de la gestion. Or, l'idéologie gestionnaire qui se diffuse désormais au sein des branches a tendance à éloigner les individus les uns des autres, par le biais d'interfaces numériques ou autres outils de gestion informatique. Dans le même temps, l'idéologie managériale non seulement individualise la relation de chacun à l'entreprise et délite les collectifs.

Les valeurs et croyances inculquées aux cheminots aujourd'hui proches de la retraite diffèrent fortement de celles transmises aux nouveaux embauchés. En conséquence, certains cheminots expérimentés ne reconnaissent plus leur entreprise. Un fossé entre « jeunes » et « vieux » se fait jour. Les cheminots ont en particulier été sensibles à la fermeture ou à la transformation des centres d'apprentissage. Depuis 2008, les cours ne sont plus assurés par des cheminots et ne s'effectuent plus dans

¹³ *Les Cheminots*, La Découverte/Repères, 1984, p.22.

l'enceinte de l'établissement.

Il reste des espaces permettant aux agents d'échanger aux sujets des difficultés rencontrées et de « faire groupe ». Ces espaces toutefois tendent à ne plus avoir lieu pendant la réalisation même des activités, mais dans des temps « à côté », comme les repas partagés entre les conducteurs en déplacement :

« Quand on est en RHR (repos hors résidence), on mange ensemble, c'est là qu'il y a des échanges. Si tu as connu un incident, t'aimes bien en parler. »

UNE TÊTE SANS AUTORITÉ ?

L'état d'esprit corporatif est perçu comme un frein au changement par les décideurs, et non comme une ressource. En conséquence, les agents n'ont pas confiance en l'avenir du transport ferroviaire à long terme. Comment ce déficit interne de confiance ne pourrait-il pas nuire à la réussite de la SNCF et de ses projets industriels ? La réforme en cours se donne pour objectif la « simplification » de l'organisation du ferroviaire. Étant donnée la fragilisation des liens sociaux et professionnels en cours, cette « simplification » attendue va-t-elle réellement avoir pour effet de renouer les liens entre les entités autrefois séparées, la SNCF ou RFF, ou bien va-t-elle porter une nouvelle atteinte à la cohésion de la corporation, si souvent critiquée depuis l'extérieur de l'entreprise¹⁴ ?

Dans le cadre de la réforme, la cohésion du groupe public ferroviaire est la mission principale de l'EPIC de tête. Mais au regard de la situation en région, il est légitime d'interroger les moyens d'action de cette entité sur Mobilités et Réseau : **dès lors qu'à l'échelle régionale, la politique d'individualisation et l'idéologie gestionnaire compliquent l'adhésion des agents aux différents projets, comment l'EPIC de tête va-t-il procéder pour rassembler les agents autour d'une vision commune pour l'avenir ?**

3.3. Les instances représentatives du personnel face aux réorganisations en série

LES SUCCÈS DE LA LUTTE CONTRE LA « GRÉVICULTURE »

L'une des idées reçues à propos de la SNCF est que la conflictualité y est de plus en plus forte. Or, le nombre moyen de journées de grève par cheminots est en baisse depuis plus de dix ans. Dans le même temps, nous constatons une accélération des restructurations, phénomène déjà relevé par une précédente étude d'Emergences en 2012.

Plus prévisibles et moins nombreuses, les grèves occupent une place marginale dans les perturbations du trafic ferroviaire. La politique de prévention des conflits mise en place en 2007 semble porter ses fruits et dans ce domaine, la région Nord

¹⁴ Marnix DRESSEN, « Le cheminot *bashing*, des commentateurs de la presse en ligne en 2014. Première approche qualitative et lexicométrique », communication au colloque international « Travail, emplois et identités des cheminots à l'épreuve des politiques de restructuration », Rabat, 2014.

Pas-de-Calais se place en vert sur la carte nationale de la conflictualité. Les négociations entre direction et syndicats ont lieu suite à des demandes de consultation immédiate (DCI) et celles-ci ne sont majoritairement pas suivies d'un mouvement de grève.

Lorsque la grève a tout de même lieu, les syndicats sont rarement unis. L'évolution du paysage syndical depuis la loi du 20 août 2008 sur la représentativité a resserré de huit à quatre le nombre des organisations syndicales représentatives. Cette transformation a augmenté les tensions intersyndicales. En conséquence, les mouvements de contestation ne rassemblent plus comme auparavant. « Peu de perturbations à prévoir » devient un message récurrent à l'annonce d'un mouvement de contestation de la réforme. La lutte contre la « gréviculture »¹⁵ commencée après le conflit de 95 visait justement à réunir ces cinq conditions :

1. Diminuer les raisons de faire grève,
2. Diminuer le pouvoir de nuisance des salariés,
3. Faire en sorte que la grève devienne plus risquée,
4. Faire évoluer le rapport de force entre clients et grévistes,
5. Prendre conscience de la mortalité de l'entreprise.

LA DIFFICILE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL

Les représentants du personnel rencontrés au cours de l'enquête constatent un développement du « chacun pour soi » qui rend de plus en plus difficile le travail de l'élu. Devant la difficulté à bien faire son travail, le caractère incertain de la carrière, les progressions salariales jugées inévitables et l'incompréhension générale des changements en cours, certains cheminots développent une « identité de retrait ». La vie hors travail devient la priorité de ces agents qui ne se reconnaissent plus dans l'entreprise, le collectif, le métier ou l'une des organisations syndicales.

L'élargissement des territoires couverts par les instances freine également les contacts des élus avec le personnel, et donc l'accès au vécu des individus. L'image des mandatés est de surcroît entachée par le discours de certains managers, qui n'hésitent pas à expliquer le sous-effectif de leur équipe par les absences liées à l'exercice des mandats de délégué du personnel, de membre du CER ou de membre de CHSCT.

Pourtant, le travail de traduction des nouvelles règles et normes ainsi que le dialogue sur l'impact des changements sur les conditions de travail sont plus que jamais nécessaires. Dans des situations telles que celles observées, le rapport de force est souvent à l'avantage de la direction de l'entreprise qui dispose d'un temps d'avance stratégique. L'articulation du calendrier de la réforme avec celui des élections professionnelles atteste de ce jeu stratégique autour des relations sociales.

Reste que du point de vue de l'intégration professionnelle et de la diffusion des valeurs essentielles au fonctionnement de l'entreprise, les représentants du personnel jouent un rôle irremplaçable. La question de la régulation des questions de santé au travail doit en particulier être posée. Compte tenu de la fragilisation des collectifs, il est très difficile de remonter aux racines des problèmes. La légitimité des

¹⁵ T. EYMOND-LARITAZ, C. JAVAUULT, « Cinq conditions pour sortir de la gréviculture », ENS des Mines de Paris, juillet 1998.

instances représentatives du personnel s'en trouve affectée.

La direction des relations sociales semble avoir la conviction d'être parvenue à ses fins en maîtrisant le « risque social¹⁶ » dans l'entreprise. Ainsi, le directeur des relations sociales peut simultanément nous expliquer que « *les membres des CHSCT détiennent des bombes atomiques* », pour ajouter plus tard que « *l'on pouvait ne pas informer les CHSCT si on l'avait voulu* ». Pour certains présidents de CHSCT, un CHSCT qui fonctionne est de fait un CHSCT où le rapport de force est à l'avantage de la présidence. Sur les 31 CHSCT que compte la région, 14 demandes d'expertise ont été formulées. Les représentants du personnel au CHSCT s'inquiètent des conséquences de la réforme tandis que la direction des relations sociales identifie « *un risque de judiciarisation excessive* ». A nouveau, on mesure le décalage entre deux lectures de l'évolution de l'entreprise. Notre hypothèse est que la prévention des conflits a pris l'ascendant sur celle des risques professionnels.

3.4. Conclusion : travailler dans une organisation incompréhensible

En diffusant l'idée selon laquelle « l'entreprise est mortelle » en vue de combattre la *gréviculture*, la direction a fragilisé les mécanismes de la socialisation professionnelle dans l'entreprise : « *Ils ont cassé le moule* » comme nous l'a expliqué un ancien de la voie à Arras.

La crise de confiance touche tous les aspects de la vie de l'entreprise. Les cheminots vivent très mal les contradictions d'un management qui d'un côté, les déresponsabilise en privilégiant les nouvelles méthodes de travail, et dans le même temps sollicite leurs savoir faire pour résoudre les problèmes et atteindre des objectifs de plus en plus durs à atteindre.

En 2012, l'état des lieux réalisé par Emergences sur la prévention des risques psychosociaux en région Nord Pas-de-Calais préconisait déjà de ralentir le rythme des réorganisations afin de laisser le temps aux collectifs de se constituer et de se renforcer. Trois ans plus tard, la réforme du secteur ferroviaire est présentée comme n'ayant aucune incidence sur le travail quotidien des agents. On comprend dès lors la méfiance grandissante des cheminots vis-à-vis du discours accompagnant le changement.

¹⁶ Daniel LABBE, Hubert LANDIER, *Le management du risque social*, Éditions d'organisation, Collection de l'Institut Manpower, 2005.



4. La sécurité ferroviaire et la santé au travail

En fragilisant les mécanismes de la coopération, la « modernisation » en cours touche à une valeur essentielle de l'entreprise : la sécurité. La difficulté à la garantir est source de souffrance et explique le retrait de certains agents de leur travail.

Après un rapide détour historique sur la prise en compte du facteur humain à la SNCF, nous mettrons en lumière les paradoxes qui paralysent aujourd'hui le système de management de la sécurité, paradoxes auxquels l'actuelle réforme ferroviaire n'apporte pas, à ce stade, de solutions.

4.1. Un retour sur le concept de « facteur humain »

LE FACTEUR HUMAIN SANS L'ORGANISATION

Suite à l'épisode des vis de pieds moteur relaté dans le premier chapitre, nous avons souhaité connaître les réactions de la direction régionale. L'un des cadres dirigeants rencontré, spécialiste du Matériel, nous a expliqué qu'« *il y a du facteur humain qui fait qu'il y a des erreurs* », pour ajouter peu après : « *Je suis confiant dans l'implication des agents pour détecter les dysfonctionnements* ». On retrouve, ici, chez la même personne, les deux conceptions du facteur humain qui s'affrontent dans l'entreprise : d'un côté, l'agent est vu comme une source d'erreurs et de l'autre, il représente une boucle de rattrapage capable de détecter les problèmes.

En présentant le facteur humain comme une source de défaillance, on suppose comme l'écrit Christophe Dejours, « *qu'il est possible de caractériser dans son intégralité la situation de travail. L'intervention humaine adéquate sur le procès de travail est supposée connaissable à l'avance* ». En revanche, lorsqu'on envisage le facteur humain comme une ressource, on admet la part d'inconnu et d'imprévisible de toute situation de travail¹⁷.

La prévention des risques à la SNCF se trouve constamment en balance entre ces deux orientations : l'homme-erreur d'un côté, et l'homme-ressource de l'autre. Or, une première difficulté de cette distinction, telle en tout cas qu'exprimée par le cadre dirigeant cité plus haut, est qu'elle oublie volontiers un troisième élément : l'organisation du travail, dont les dysfonctionnements peuvent être au principe d'erreurs nullement liées au caractère « humain » du travail, mais à des façons inadaptées d'organiser le travail. Une seconde difficulté, liée à la première, est qu'elle permet d'imputer a priori les dysfonctionnements de l'organisation à l'insuffisante implication des agents.

Pour le dire autrement : distinguer l'homme-erreur et l'homme-ressource ne saurait servir à oublier le rôle de l'organisation du travail, donc les responsabilités de la direction de l'entreprise. L'agent, en effet, comme tout individu dans n'importe quelle situation, est à la fois une ressource potentielle de la sécurité et une source

¹⁷ Christophe DEJOURS, *Le Facteur humain*, Presses Universitaires de France, Paris, 1995, p.7.

potentielle d'erreur. La question est donc bien moins de savoir s'il protège ou menace, que de savoir si l'organisation du travail, permet de réparer son erreur, lorsqu'elle survient, mais aussi de faire appel à lui, pour éviter que les erreurs surviennent.

La difficulté actuelle est que la façon d'envisager le « facteur humain », c'est-à-dire le rôle de l'homme dans la sécurité, évacue le rôle de l'organisation du travail dans la réparation et la prévention de l'erreur.

La SNCF a déjà commis cette erreur, dans les années 1980. A l'époque, elle s'est appuyée sur une **normalisation technique**, autrement dit sur l'idée que l'agent respectera nécessairement la procédure, et que tout se passera pour le mieux. Aujourd'hui, elle s'appuie sur une **normalisation marchande**, autrement dit sur l'idée que la concurrence obligera naturellement chacun à faire ce que doit, pour n'être pas « démonétisé » par plus performant que lui. Le problème est que l'une comme l'autre ne fonctionnent pas.

LE RAPPORT MONNET ET LES LIMITES DE LA NORMALISATION TECHNIQUE

En juin 1988, la collision frontale entre deux trains en gare de Lyon provoque 56 morts et 57 blessés. L'accident marque considérablement les esprits, aussi bien dans l'opinion publique que dans l'entreprise ferroviaire. Cette catastrophe s'ajoute à une liste d'accidents ayant eu lieu depuis 1982¹⁸. En réaction, le directeur général de la SNCF, Jean Costet, confie en septembre 1988 à une commission composée pour moitié d'experts extérieurs¹⁹ et pour moitié de membres de la SNCF²⁰, une mission d'audit du système de sécurité. Présidée par Raymond Monnet, Directeur Général Adjoint Honoraire de la SNCF, la commission effectue ses travaux d'octobre 1988 à mars 1989. Elle procède à des auditions et à de visites tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur (Air France, EDF, Faculté de médecine).

Dans la lettre de mission reçue par les experts, il est pour le principal demandé à la commission :

- « de procéder à une analyse des systèmes de sécurité qui interviennent dans les différentes activités participant à la sécurité des circulations : la conduite des trains, l'organisation de la circulation, l'exécution des opérations de maintenance de l'infrastructure » ;
- « de faire porter son examen sur tous les aspects de la sécurité : place donnée aux automatismes, contenu de la réglementation et des procédures,

¹⁸ 15 janvier 1982 : deux trains entrent l'un à la suite de l'autre en collision avec une benne à ordures à proximité de la gare d'Epinaux-sur-Seine (Seine-Saint-Denis), faisant 3 morts et 33 blessés ; 6 juin 1983 : 135 blessés dans la collision de deux trains de banlieue en gare de Saint-Cloud (Hauts-de-Seine) ; 13 février 1984 : une locomotive percute un locotracteur en gare de Lamarche (Vosges) faisant 1 mort et 3 blessés ; 8 juillet 1985 : la collision près de Saint-Pierre-du-Vauvray (Seine-Maritime) entre le train Le Havre-Paris et un camion bloqué sur la voie fait 9 morts ; 3 août 1985 : la collision frontale entre un Corail et un autorail sur un tronçon à voie unique près de Figeac (Lot) fait 32 morts et plus de 160 blessés ; 31 août 1985 : le déraillement d'un train, heurté ensuite par un train arrivant en sens inverse, à Argenton-sur-Creuse (Indre) provoque la mort de 47 personnes. Il y a 37 blessés ; 27 juin 1988 : la collision de deux trains de banlieue en Gare de Lyon fait 56 morts et 57 blessés. L'un des trains a été aiguillé par erreur sur une voie occupée par un autre. L'erreur humaine est mise en avant.

¹⁹ Air France, EDF, INRETS, Laboratoire d'anthropologie appliquée de l'Université de PARIS V.

²⁰ Organisations syndicales, représentants des différentes directions, cadres, inspections générales de sécurité.

forme des documents d'application mis à disposition des opérateurs de sécurité, relations entre l'homme et le système technique, relations entre les opérateurs de sécurité, procédures applicables en situation d'incident » ;

- de porter « *une attention particulière au traitement des facteurs humains de la sécurité* ».

Le rapport de 52 pages, rapidement appelé « *rapport Monnet* », est remis en avril 1989. Il indique d'abord que la sécurité des circulations ferroviaires met en jeu des *équipements*, ainsi que des *règles et des procédures*, mais aussi des *agents*. Ces derniers occupent en effet une place centrale, juge le rapport, puisqu'ils conçoivent, surveillent et entretiennent les équipements, conçoivent les règles et procédures et enfin identifient les situations et déterminent les procédures à appliquer pour commander et contrôler le fonctionnement du système.

Il souligne ensuite, dans l'objectif d'intégrer le rôle et la place du travail des agents, et en référence à la situation en 1988 :

- que le système de sécurité est alors fermé à toute observation provenant de l'extérieur de l'entreprise, et qu'il s'appuie sur « *une approche très déterministe, qui cherche à prévoir toutes les situations possibles dans un règlement le plus exhaustif possible* » ;
- qu'il existe néanmoins une disproportion considérable entre le niveau de fiabilité obtenu des matériels et celui atteint par les individus ;
- en conséquence, qu'il est clair que « *c'est sur l'homme qu'il faut faire porter tous les efforts en le considérant avec ses qualités et ses défauts dans l'ensemble sécuritaire. La première nécessité pour traiter du problème de la sécurité, c'est de mieux prendre en compte le facteur humain. Et avant tout, il faut reconnaître que l'homme est faillible* »²¹ ;
- que doit être entrepris « *un vaste mouvement de réflexion devant conduire à un véritable et profond changement de culture que la SNCF doit entreprendre pour l'amélioration de la sécurité et de la qualité* » ;
- que ce mouvement doit s'articuler en trois volets, formulés en ces termes : 1. Qui sont ces hommes ? Que font-ils ? 2. Que doivent-ils être, quelles doivent être les relations entre eux ou avec les matériels, quelle forme doit prendre la réglementation qui fixe les règles de ces relations, comment mieux les choisir, les préparer à leur travail, les aider à mieux le faire, leur faire acquérir les réflexes sécuritaires, tout cela pour diminuer la probabilité de défaillance ? 3. Comment limiter les conséquences de la défaillance humaine quand celle-ci se produit ?

En guise de recommandations, le rapport souligne enfin que, pour mieux connaître les cheminots et leur relation au travail, il est judicieux :

- de faire appel à des études universitaires ainsi qu'aux médecins et psychologues internes ;
- de rompre avec le cercle : « *erreur humaine = faute = sanction* »²², en s'attachant à comprendre « *les écarts significatifs entre procédures formelles prévues et procédures réelles* », en mobilisant notamment l'ergonomie pour améliorer la fiabilité du système homme-machine ;
- d'apporter une attention particulière à l'amélioration des conditions de travail, à la préparation du travail, à la redéfinition des procédures, des contrôles

²¹ p.15.

²² p.17.

par « *une démarche d'ASSURANCE-SECURITE ET DE MANAGEMENT PARTICIPATIF pour garantir que toutes les activités qui mettent en jeu la sécurité soient organisées, exécutées et contrôlées de façon à assurer l'efficacité générale la plus élevée possible* ».

Les auteurs du rapport pointaient en résumé une lacune de l'entreprise, engagée dans une sorte de « course » à la réglementation, et ignorant les conditions réelles d'exercice des métiers. Il s'agissait d'interroger pour une part la façon dont la circulation ferroviaire doit être protégée de l'erreur individuelle (puisqu'aussi bien l'erreur est humaine), mais aussi, d'autre part, la façon dont la circulation ferroviaire doit prévenir l'erreur individuelle, autrement dit non seulement la réparer, mais l'éviter. Il s'agissait au total d'intégrer *l'organisation du travail*, en distinguant deux objectifs : savoir agir en cas d'erreur, savoir prévenir les erreurs, en considérant que la réalisation du second objectif était de nature à réduire les efforts consacrés au premier.

Ce rapport a été alors l'élément déclencheur de la « prise de conscience » de la direction concernant le facteur humain. Ses préconisations ont influencé l'organisation de la prévention des accidents de train et la prévention des risques professionnels. Elles ont été à l'époque le moteur d'une sorte de « révolution culturelle », prenant à rebours une philosophie strictement « réglementaire » de la sécurité.

LES LIMITES DE LA NORMALISATION MARCHANDE

Plus de vingt ans plus tard, les accidents de Bretigny (12 juillet 2013) et de Denguin (17 juillet 2014) appellent à nouveau à questionner le fonctionnement de la prévention des risques à la SNCF.

L'entreprise renoue avec des travers identifiés dans le rapport Monnet de 1989. Le feuilletage organisationnel, autrement dit la constitution de strates isolées les unes des autres, a permis aux procédures et prescriptions de masquer la réalité du travail quotidien. La conscience de la responsabilité individuelle dans la sécurité collective est menacée par le découpage de l'entreprise et la politique d'individualisation. Cette conscience est pourtant à la base de la division technique du travail et de certains mécanismes de solidarité.

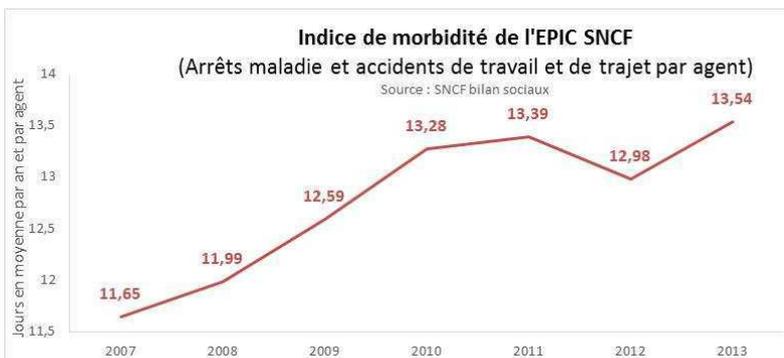
Le virage commercial en cours, après celui guidé par Louis Gallois à partir de 1997, focalise les énergies vers la recherche du profit, vers la rentabilité opérationnelle au risque de négliger les questions de sécurité dans les arbitrages.

La sécurité elle-même, plutôt que de relever du devoir, sans conditions, de la SNCF vis-à-vis de ses usagers, paraît relever désormais de l'impératif calculé, au regard d'exigences de rentabilités opérationnelles. En atteste notamment le fait que, comme d'autres activités, la prévention des risques professionnels est étouffée par les contraintes gestionnaires et budgétaires. En atteste également le fait que la dégradation des conditions de travail est principalement appréhendée comme un risque de tensions sociales internes, dont les représentants du personnel pourraient se faire le relais, et que le travail de prévention tend lui-même à être conçu comme un instrument de prévention du « risque social ».

4.2. Un système de management de la sécurité coupé du travail réel

Pour se rendre compte des dérives du management actuel de la santé, nous allons passer en revue trois des acteurs majeurs de la prévention : les services de santé au travail, les services de prévention et les CHSCT.

Notons au préalable que la tâche des acteurs de la prévention paraît aujourd'hui particulièrement difficile, compte tenu de l'évolution de l'indice de morbidité dans l'entreprise (voir ci-contre) et du déni de la direction de l'entreprise quant aux effets de la réforme sur les conditions de travail. Ce déni s'accompagne lui-même, par ailleurs, d'une difficulté croissante à mettre en visibilité les maux du travail dans le groupe. Le « *cheminot bashing* » ambiant complique pour partie l'expression du mal-être au travail dans et



en dehors de la sphère professionnelle : dénoncés comme privilégiés, les cheminots sont de fait incités à taire leurs problèmes.

D'autres facteurs expliquent le manque de visibilité des problèmes de santé. Avant de les évoquer, relevons le contenu singulier d'un document récemment produit en CCE. Il s'agit des « Perspectives 2015 » figurant dans la présentation des trois axes majeurs de la Direction Générale Déléguée Cohésion et Ressources Humaines²³. L'un des objectifs assignés à la Direction est le suivant : « La prévention de la santé au travail en vue d'une amélioration du présentéisme ». Il y a là un contresens intrigant, dans la mesure où le présentéisme n'est pas le pendant positif de l'absentéisme, mais une manifestation d'un surinvestissement au travail particulièrement néfaste pour l'individu et la productivité de l'entreprise. Ce contresens, tout bien mesuré, paraît inquiétant, dans la mesure où il émane du service en charge de l'impulsion de la politique nationale en matière de prévention des risques professionnels. Simple négligence ou manque de compétences d'un service réduit à une poignée de personnes après la branchisation, cette formulation sème le doute sur la capacité de l'EPIC de tête à construire et à organiser le système de management de la sécurité. **A moins, peut-être, que cette tâche soit de l'entière responsabilité des branches, auquel cas le rôle d'harmonisation et de mise en cohérence de l'EPIC de tête dans le groupe n'a pas été réfléchi dans ce domaine.**

LES SERVICES DE SANTÉ AU TRAVAIL

Le médecin du travail est un acteur historique de la prévention des risques professionnels dans l'entreprise. Il a longtemps été à la SNCF un véritable médecin de prévention, proche des réalités du travail et des agents. En cela, il correspondait

²³ Comptes annuels 2014 par branche, commission économique du CCE, mars 2015.

au rôle que lui confère le code du travail, c'est à dire :

- assurer le suivi médical individuel des salariés lors des différentes visites ;
- développer des actions en milieu de travail, par l'évaluation des risques professionnels et proposer des solutions d'ergonomie correctives ou mieux de conception ;
- participer à la prévention collective en collaborant à la veille sanitaire (INVS), en s'inscrivant dans le plan régional et national de santé au travail par la réalisation d'enquêtes, d'études épidémiologiques ou le recueil des maladies à caractère professionnel ;
- réaliser ou transférer des actions de prévention dans les entreprises, alerter sur des altérations de la santé du fait de ses expériences auprès des autres secteurs d'activité, de par sa connaissance de l'histoire de l'entreprise (le médecin du travail, membre de droit du CHSCT est souvent la mémoire du fonctionnement de l'entreprise).

La fragilisation de la profession a été entamée à la SNCF avec la séparation entre médecine de soins et médecine du travail et la création des centres d'aptitude. Elle se poursuit aujourd'hui avec la réforme ferroviaire. Le « plan médical 2014-2018 » permet de le constater. Il prévoit en effet d'éloigner encore davantage les professionnels de santé des lieux de travail des agents. Dans le même temps, il est écrit dans le bilan social NPDC 2014²⁴ que le médecin du travail consacre **196,55%** de son temps à l'analyse et à l'intervention en milieu de travail. Sans plus d'explications dans le bilan social, ce chiffre révèle un problème des indicateurs en provenance des services de santé.

Quoi qu'il en soit, le lien entre le cheminot et le médecin du travail s'est progressivement distendu. Les professionnels de santé le regrettent et lorsque nous les interrogeons au sujet d'incohérences constatées dans les rapports médicaux des établissements visités, un médecin de la région nous répond, désabusé : « *De toute façon, nos chiffres sont faux. L'informatique ne fonctionne pas et ça fait des années. [...] Les versions informatiques et papiers des fiches d'aptitudes sont différentes* »²⁵.

Ce point avait déjà été soulevé dans l'étude menée par le cabinet Emergences en 2012. Il révèle une crise de la profession médicale. Les 130 médecins du travail de la SNCF sont de plus en plus isolés au sein du système de prévention. L'un d'eux nous a confié ne pas savoir de quel service dépend la médecine du travail.

Quant à l'évaluation des risques professionnels consignée dans le document unique, un médecin interrogé nous a expliqué que le coordinateur sécurité (COSEC) l'avait bien connecté au progiciel de formalisation (l'outil « FER »), mais que cela ne fonctionne pas. Les auditeurs « sécurité du personnel » constatent depuis des années le manque d'implication des médecins dans la démarche sans que cela n'ait de conséquences sur les pratiques.

Bien que le nombre d'agents suivis par médecin soit moins important que dans beaucoup d'autres situations²⁶ en France, le rôle des médecins du travail à la SNCF

²⁴ p.44.

²⁵ Ce dysfonctionnement est connu à la direction de la sécurité au niveau régional. Il ne l'était pas chez le membre de CHSCT qui nous a transmis le rapport annuel étudié par le comité en début d'année.

²⁶ Les médecins du travail exerçant en service interentreprises suivent plusieurs milliers de salariés. Depuis la réforme de la médecine du travail de 2012, il n'existe plus de nombre maximal d'entreprise

ne dépasse que trop rarement le suivi individuel des agents à l'occasion des visites obligatoires. Les professionnels de santé sont détachés d'un système de management de la sécurité animé par les services Qualité Sécurité Environnement des établissements.

LES SERVICES DE PRÉVENTION

En établissement, les COSEC et les assistants sécurité doivent animer les orientations de la politique de prévention édictée par la direction des ressources humaines et les directions de branche. Ces orientations sont revues chaque année en fonction des résultats de l'analyse des risques au travail. Le nombre d'accidents du travail avec arrêt est l'indicateur majeur du système. A ce sujet, nous notons que le nouvel outil informatique de la direction des Ressources Humaines dysfonctionne lui aussi. Le COREP nous a confirmé les retards importants dans l'enregistrement des accidents du travail.

Partagés entre un rôle de contrôle et un autre de promotion des précautions au travail, les préventeurs se trouvent souvent dans une position délicate. La mise en gestion de la santé sécurité au travail s'effectue sur un modèle semblable à celui de la gestion de la qualité et de l'environnement. L'activité du « préventeur » est en conséquence largement consacrée au recueil et à l'enregistrement des données en matière de SST :

« On a l'impression de faire des doublons systématiques. Même en essayant d'améliorer les choses. On donne des chiffres à plusieurs personnes mais pas sous la même forme. [...] Quand on entre nos dossiers prévention, ils ne sont pas toujours dans la bonne case. » (COSEC)

Il s'agit de contacter les DPX afin de transmettre ensuite les données aux services concernés au niveau de l'établissement, de la région, de la branche, de l'EPIC de tête. En conséquence, le premier jugement porté sur le travail de ces conseillers en prévention se fait sur cette dimension gestionnaire :

« Vis-à-vis de l'encadrement et de la direction, on est un petit peu... on fait du reporting. » (COSEC)

Il s'agit également de coordonner l'évaluation a priori des risques professionnels. A Mobilités, ce travail s'effectue via le progiciel FER. L'identification des risques, le classement des risques et les propositions d'actions de prévention devraient faire l'objet d'échanges avec les salariés et/ou leurs instances représentatives. Dans les faits, ce travail d'évaluation repose en grande partie sur les conseillers en prévention.

« Sur FER, il n'y a aucune appropriation de la ligne managériale. » (COSEC)

Notons qu'à SNCF Réseau, les préventeurs utilisent un autre progiciel depuis le 1^{er} janvier. Il n'est donc plus possible de comparer les résultats de l'évaluation entre Réseau et Mobilités. Pour exemple, les risques psychosociaux entrent dans l'évaluation des risques à Mobilités mais pas à Réseau.

ni de travailleurs dont doivent s'occuper les médecins du travail. Antérieurement, le code du travail prévoyait : « Pour un médecin du travail à plein temps, le nombre maximal d'entreprises ou d'établissements attribués est fixé à 450, le nombre maximal annuel d'examen médicaux à 3 200 et l'effectif maximal de salariés placés sous surveillance médicale à 3 300. »

Un autre aspect de la fonction de préventeur est la préparation et parfois l'animation des réunions du CHSCT. Dans certains établissements, il existe plusieurs COSEC afin que l'un d'eux puisse se consacrer entièrement aux CHSCT. Et pour cause, les périmètres couverts par les CHSCT, les connaissances techniques et juridiques en matière de SST ainsi que la maîtrise des « irritants » appellent des compétences spécifiques et un investissement conséquent. La réunion de CHSCT représente une autre occasion pour le COSEC de montrer sa valeur au président du comité :

« Au niveau des CHSCT, je leur enlève bien des épines du pied. » (COSEC)

Reste la part du temps de travail des conseillers consacrée à la promotion des savoirs de prudence, aux précautions, au partage des expériences susceptibles d'entretenir une culture de sécurité propre aux métiers du rail. A ce niveau, la réponse des intéressés est sans appel :

« En matière de prévention... On n'en fait pas. » (COSEC)

« On tape sur la tête du COSEC pendant les audits. Le reste du temps, j'embête un peu tout le monde. Je passe pour l'emmerdeur quand je demande des sous pour des actions. » (COSEC)

En conclusion, le travail des préventeurs de la SNCF ne vise plus la prévention des risques professionnels, mais la prévention des risques de nature « bureaucratique » et « sociale ». Evalués sur leur capacité à infléchir la courbe du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt et à prévenir les conflits en CHSCT, les conseillers en prévention sont, eux aussi, face à un dilemme : ils peuvent faire la démonstration de l'existence de liens entre le travail et la santé, mais l'évaluation de leur travail et donc leur évolution professionnelle reposent précisément sur les efforts consacrés à donner le moins de visibilité possible à ces liens.

LES CHSCT

Les dirigeants rencontrés sont unanimes : le CHSCT est l'instance qui permet de régler un grand nombre de problèmes. Mais à quel type de problèmes font-ils référence ? S'agit-il de l'incidence des conditions de travail sur la santé physique et mentale des agents ou bien de problèmes inhérents à la conduite du changement dans l'entreprise ?

D'après le bilan social 2014, il y a eu 245 réunions de CHSCT en 2014 dans les établissements de la région Nord Pas-de-Calais. Les CHSCT bénéficient d'un budget Qualité de Vie au Travail qui, par exemple, s'est élevé à 100 000 euros pour le Technicentre NPDC en 2013²⁷. Par comparaison avec d'autres entreprises, le fonctionnement de l'instance paraît plus que satisfaisant au premier regard. Rien n'oblige en effet l'employeur à accorder un budget à cette instance représentative du personnel.

Ce budget QVT n'est plus relié aux diagnostics qualité de vie au travail (DQVT). Ces derniers ont cessé après que SUD Rail et la CGT ont refusé de signer l'accord QVT proposé par la direction. Bien que cette dernière ait annoncé sa volonté de

²⁷ PV CHSCT coordination.

poursuivre sa démarche²⁸, nous avons pu constater que l'animation dans ce domaine est maintenant orientée vers des interventions de médiations et de résolutions de conflits interpersonnels. Le budget QVT est utilisé pour l'achat de matériel, pour la rénovation de réfectoires ou encore pour l'achat de vêtements et d'outillage. Le point sur ces achats figure en introduction des procès verbaux de CHSCT. Le lecteur peut ainsi prendre la mesure des actions menées par l'IRP.

Néanmoins, ces achats ne suffisent pas à masquer les difficultés à mettre en débat les effets des nouvelles méthodes de travail sur la santé des agents. Les membres de CHSCT ne peuvent pas s'appuyer sur les rapports d'activité, inexploitable, de la médecine du travail. Ils ne sont pas non plus aidés par le conseiller en prévention mandaté par l'employeur, le COSEC, qui devra convaincre de la qualité de « son » bilan et défendra un plan d'action. Les représentants des salariés pourront contester l'injustice des primes ou cadeaux offerts (chèques CADOC) après des périodes sans accident, mais ils sont souvent pris de court par la stratégie de conduite du changement qui s'opère.

« Le mec qui se fait mal, il ne le fait pas par plaisir. Les primes après une période sans accident, ça me fait rire. » (secrétaire de CHSCT)

Il nous faut aussi constater l'altération de la motivation des membres de l'instance, après plusieurs années d'enquêtes et de diagnostics prenant la mesure du malaise des cheminots, sans que ces travaux aient permis de ralentir le rythme des restructurations :

« Les RH, c'est un métier comme ça. Ils s'en foutent complètement. L'enquête Tempo, je ne la renverrai pas. C'est juste de la communication, ils se couvrent. »

La légitimité des agents qui s'engagent pour le CHSCT est ainsi fragilisée par les politiques de la direction. Les périmètres couverts par l'instance sont trop vastes pour que les membres puissent se tenir au courant de tous les événements marquants pour le SST. Le feuilletage organisationnel nuit également au fonctionnement de l'instance. C'est le cas ici avec l'agression d'un contrôleur, qui montre que l'un des ressorts stratégiques de l'employeur, en CHSCT, repose sur la rétention d'informations :

« On est à un point de non retour. Le mec qui n'est pas bien dans sa peau, il ne travaille pas bien. Le dernier collègue qui s'est fait agresser, on l'a su une semaine après. Ils ont peur du dépôt de sac, du droit de retrait. Le président de CH ne nous dit rien pour éviter ça. »

En maîtrisant les risques de nature « bureaucratique » par l'action du COSEC et en éliminant les « irritants » par l'allocation d'un budget, la direction de l'entreprise donne l'illusion d'une prise en charge coordonnée et démocratique des risques professionnels. Les représentants des salariés au CHSCT ne disposent pas du niveau d'information nécessaire dans un délai suffisant pour apprécier les effets de la réforme sur les conditions de travail.

²⁸ <http://www.sncf.com/fr/presse/fil-info/qualite-vie-travail-accord>

4.3. Vers un nouveau système de management de la santé et sécurité au travail ?

L'expérience des DQVT montre comment l'entreprise et dans une certaine mesure les organisations syndicales sont parties de la souffrance des agents pour remonter à l'organisation. Il convient désormais de faire le chemin inverse et de s'attaquer aux risques organisationnels. Pour ce faire, il est nécessaire de croiser les points de vue et de faire confiance aux agents.

Nous notons que des écarts aux prescriptions sont sanctionnés et que dans le même temps, certains de ces écarts permettent de faire face aux aléas de la production et même de faire du « bon travail ». La culture de sécurité est le fruit de l'expérience partagée de pratiques répétées et convergentes. Cette culture existe, elle fait partie de la professionnalité des cheminots, elle est dynamique et elle est mise à mal par le système de management.

Les recommandations figurant dans le rapport Monnet pourraient dans une certaine mesure être reprises aujourd'hui. Nous pensons notamment au rapprochement des systèmes de gestion de la sécurité du personnel d'un côté et de la sécurité des circulations de l'autre. L'actuelle séparation entre les deux systèmes a tendance à isoler chacune des deux activités alors que ces deux volets de la sécurité sont inséparables du point de vue opérationnel. La façon d'envisager les questions de santé et de sécurité au travail est devenue largement dépendante du management du « risque social ». C'est la principale différence entre une gestion de la sécurité du personnel confiée à la direction des relations sociales et une gestion de la sécurité des circulations dépendante de la direction de la sécurité.



Comprendre le rapport en six points clés

1. LA QUALITÉ DU TRAVAIL SE DEGRADE

C'est le premier résultat de cette étude. Le sentiment est unanime, dans tous les métiers audités. C'est le cas dans l'atelier de maintenance de Calais, avec la mise en place de la modularisation, qui interdit de traiter toutes les anomalies constatées à l'occasion d'une opération de maintenance, mais seulement celles qui doivent être traitées conformément aux modules à mettre à œuvre. C'est le cas pour les contrôleurs, dont le travail est évalué à l'aune des Opérations Par Journée de Travail (OPJT), au détriment de leur rôle en matière de sécurité, d'informations et d'assistance aux usagers. C'est le cas pour les conducteurs de TER, dont l'usure professionnelle se traduit par des suppressions de train, et par des omissions d'arrêt. C'est le cas pour les équipes de la voie, dont les agents interviennent pour mettre en sécurité des chantiers effectués par des entreprises privées, signalent sans succès l'état dégradé du réseau à certains endroits, constatent que les lignes jugées moins rentables sont délaissées, et voient la maintenance corrective prendre le pas sur la maintenance préventive. C'est le cas aussi pour les agents d'Escale, que les retards ou annulations de train liés à des dysfonctionnements internes placent en difficulté face aux usagers.

2. LES CONDITIONS DE TRAVAIL SE DÉGRADENT ELLES AUSSI

La recherche de gains de productivité dans un contexte marqué par une baisse des effectifs ne peut qu'engendrer une intensification du travail. En pâtissent : les agents de la voie, usés par des interventions au « point-à-temps » sur des parcours de plus en plus longs ; les agents du Technicentre, dont l'activité est planifiée, pour la maintenance modulaire, à partir d'un schéma théorique inadapté aux contraintes du travail réel, en même temps qu'ils doivent effectuer des réparations au caractère parfois urgent ; les contrôleurs comme les agents d'Escale, souvent isolés face au mécontentement des usagers ou même aux agressions d'usagers ; les conducteurs, dont les temps de retournement se sont réduits, de sorte qu'ils doivent faire de lourds efforts, étant donné leur responsabilité, pour demeurer concentrés en dépit de la fatigue.

3. LES OUTILS DU PILOTAGE DE L'ACTIVITE ET DE LA TRANSMISSION DES INFORMATIONS SONT FRÉQUEMMENT INADAPTÉS

Au Technicentre, outre l'inadaptation du schéma théorique de la maintenance modulaire, la traçabilité des opérations par informatique (GMAO « OSMOSE », « LIONNE », « SOLECTOR ») ne semble pas faciliter l'organisation de l'activité. Les contrôleurs indiquent que les dispositifs de circulation des informations (tel la *hot line* du contrôleur avec le centre opérationnel) ne permettent pas suffisamment de transmettre en temps voulu des informations fiables aux voyageurs (qui grâce à des services clients sur *smartphone*, ont accès plus rapidement qu'eux à certaines informations). A l'UP Voie d'Arras, la planification des SPRC se chevauche avec les autres outils de gestion des calendriers et occasionne des dysfonctionnements. De même, par exemple, les agents d'Escale ne sont pas nécessairement informés de la présence de personnes à mobilité réduite à bord des trains. A quoi s'ajoute, pour les DPX, l'accumulation des dispositifs de gestion et de reporting, qui les accaparent et

participent de leur éloignement des équipes. Les outils informatiques utilisés en matière de santé au travail et de prévention des risques eux aussi manquent d'efficacité.

4. LE DIALOGUE EST DE PLUS EN PLUS DIFFICILE ENTRE LES AGENTS, L'ENCADREMENT DE PROXIMITÉ ET LES DIRIGEANTS RÉGIONAUX

Les nombreuses réorganisations qu'a connues l'entreprise dans des délais restreints se sont traduites, à l'image d'un millefeuille, par la création de strates hiérarchiques et professionnelles entre lesquelles la circulation de l'information est fortement dégradée. Les méthodes que l'entreprise emprunte à d'autres champs professionnels (lean management, flux tendu, informatisation, DMAIC...) ont pour effet de donner aux dirigeants le sentiment d'une maîtrise complète de l'activité, tandis que les agents, de leur côté, constatent que l'organisation réelle du travail est bien moins ordonnée que celle qui leur est présentée. La politique de communication à propos des réorganisations, dont la réforme en cours, est mal vécue par le personnel, puisqu'elle tend à dénier ou minimiser systématiquement leurs incidences sur le travail. Le cumul de ces différents éléments a pour effet de générer des interprétations des situations de travail fortement opposées entre le haut et le bas de l'établissement régional. Se constitue, en d'autres termes, un univers professionnel dans lequel il devient très difficile de s'entendre.

La situation des DPX est à cet égard particulièrement inconfortable, dans la mesure où il leur faut jouer le rôle d'interface entre des niveaux ne parlant plus le même langage, et faire appliquer des directives qu'ils n'ont pas, par ailleurs, les moyens humains et matériels de faire réaliser dans des conditions convenables pour le personnel. Une opposition entre « eux » (la direction) et « nous » (les agents) se met en place, et complique la circulation de l'information et plus globalement la coopération entre les différentes strates de l'entreprise.

Les relations se dégradent également entre collègues, en raison de deux facteurs principaux : l'instauration de la relation client-fournisseur entre agents appartenant à des équipes, métiers, établissements, branches ou EPIC différents ; l'individualisation de la rémunération et des parcours professionnels, qui tend à remplacer les anciennes politiques reposant sur un équilibre, maintenu par le contrôle social, entre l'avancement statutaire et l'avancement au mérite.

5. LE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ FERROVIAIRE ET LES POLITIQUES D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL SONT DESORMAIS DISJOINTS

Les accidents ferroviaires qui ont émaillé la décennie 1980 ont conduit, suite au rapport Monnet, à percevoir les limites des politiques de normalisation technique, reposant sur une approche déterministe du travail humain. En réaction, la SNCF a alors davantage concentré ses efforts sur la prise en compte du travail réel, et poursuivi l'objectif d'organiser le travail de façon à réparer les erreurs humaines, lorsqu'elles surviennent, mais aussi de s'appuyer sur le travail humain, pour les prévenir. La politique de normalisation marchande qui a suivi, reposant sur l'idée que la concurrence interne régulera les conduites, a mis à bas ces efforts. Les énergies, plus largement, sont désormais focalisées sur la rentabilité opérationnelle, au risque de négliger les questions de sécurité dans les arbitrages, la sécurité elle-même étant appréhendée comme un coût, et non comme un impératif inconditionnel.

Cette orientation nouvelle s'est réalisée simultanément à la branchisation et à l'instauration de la relation client-fournisseur. De façon concomitante, de nombreuses évolutions ont distendu le lien entre conditions de travail et sécurité ferroviaire. Ainsi, la prévention des risques professionnels a été étouffée par les contraintes gestionnaires et budgétaires. Dans un contexte de réorganisations répétées, la dégradation des conditions de travail a fini par être appréhendée comme un risque de tensions sociales internes, de sorte que le travail de prévention a lui-même été conçu comme un instrument de prévention du « risque social », au détriment de la prévention des risques professionnels eux-mêmes. La médecine du travail a été affaiblie par la séparation entre médecine de soins et médecine du travail, par l'éloignement croissant des professionnels de santé des lieux de travail et par l'isolement progressif des médecins au sein du système de prévention. L'évaluation des risques au travail est toujours à la charge des COSEC et ne permet pas au système de reposer sur un travail impliquant toutes les parties prenantes. Les COSEC sont par ailleurs accaparés par des activités de reporting et la préparation des CHSCT, au détriment de la prévention elle-même. Ils sont également affaiblis par l'impossibilité, vis-à-vis des équipes, de tenir à la fois un rôle de conseil, supposant un minimum de confiance, et un rôle de contrôle, qui fragilise la confiance dans un contexte où chaque erreur, même liée à des déficits organisationnels, tend à être sanctionnée.

6. LA REPRÉSENTATION DU PERSONNEL A ÉTÉ FRAGILISÉE

La difficulté à bien faire son travail, le caractère incertain de la carrière, les progressions salariales jugées inéquitables et le déni des directions à propos des incidences des réorganisations génèrent des « identités de retrait » dans la population cheminote : le travail devenant intenable, c'est la vie privée qui prend le dessus. Partant, les organisations syndicales peinent à rassembler, d'autant plus que la loi du 20 août 2008 a eu pour effet d'accroître les tensions entre elles, et que les DCI tendent à affaiblir leur pouvoir commun de négociation, en privilégiant le dialogue bilatéral de chacun avec l'employeur.

Les représentants du personnel en DP, CHSCT et CE pâtissent eux aussi du retrait des agents. A quoi s'ajoutent les réorganisations qui modifient les périmètres, l'élargissement des territoires qui éloigne des agents, le dénigrement de managers (qui expliquent le sous-effectif de leurs équipes par l'exercice du mandat), des présidents qui ne jouent pas (ou ne peuvent pas jouer) le jeu de la démocratie sociale. En CHSCT, en particulier, les ordres du jour sont trop souvent consacrés à l'analyse de dépenses qui relèvent simplement de la responsabilité légale de l'employeur en matière d'aménagement des postes de travail, et non pas aux politiques de prévention relatives aux incidences des réorganisations en chaîne.



Pour (ne pas) conclure

La difficulté est que l'actuelle réforme intervient dans un contexte organisationnel et humain particulièrement délétère, alors même qu'elle supposerait, pour se dérouler sans dangers, une entreprise apaisée, dans laquelle les logiques de coopération ne seraient pas hypothéquées par des logiques de concurrence interbranches, inter-métiers, inter-fonctions et interindividuelles.

En lien avec les six points que nous venons d'évoquer, déclinons six séries de questions.

1. QUALITÉ DU TRAVAIL

La séparation entre les différents EPIC va s'accompagner d'une multiplication des prescriptions, du fait de la création de nouvelles instances de contrôle et de nouvelles directions. Pourtant, les prescriptions en vigueur, les moyens alloués et la cécité de la hiérarchie aux « remontées » du terrain interdisent déjà le travail bien fait. **Qu'en sera-t-il donc demain de la capacité des agents à faire reconnaître les conditions nécessaires à un travail de qualité ? Quels seront les effets de la multiplication des prescripteurs sur la qualité et la charge de travail ? Des analyses ergonomiques par exemple sont-elles prévues ?**

2. CONDITIONS DE TRAVAIL

La séparation entre les différents EPIC intervient dans un contexte, déjà constaté depuis une dizaine d'années, au fil des comptes rendus de CHSCT, des expertises CHSCT réalisées par différents cabinets et des rapports de l'inspection du travail, de dégradation continue des conditions de travail et d'usure professionnelle des agents de la SNCF. **Quelles sont donc, pour les différents métiers, et pour les trois EPIC, les mesures prévues pour mettre un terme à cette dégradation, en termes d'effectifs, de géographie des périmètres d'intervention, de méthodes de travail usitées, etc. ?**

3. OUTILS DU PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ ET DE LA TRANSMISSION DES INFORMATIONS

La séparation entre les différents EPIC, sous l'égide de l'EPIC de tête, va nécessiter de nouveaux outils du pilotage de l'activité et des outils adaptés de transmissions de l'information entre les différents EPIC, mais aussi à l'intérieur de chaque EPIC. **Or, de nombreux outils du pilotage de l'activité et de la circulation des informations sont déjà inadaptés à l'activité. Qu'en sera-t-il donc demain ?** Comment le travail des agents du Technicentre va-t-il être organisé et planifié ? Au regard de l'actuel schéma théorique de maintenance, ignorant des contraintes de l'activité ? Comment sera facilitée la prise en compte, par le Technicentre, des remarques des conducteurs sur l'état du matériel ? En gare, qui gèrera les plans de voies : Réseau, ou Mobilités ? Comment les contrôleurs de Mobilités seront-ils informés des décisions de Réseau, alors même que les échanges d'information dysfonctionnent actuellement ? Comment le travail des agents de la voie, désormais Réseau, va-t-il s'articuler aux contraintes de Mobilités, alors même que les interventions de l'Infra souffrent déjà, en termes de plannings et de méthodes d'intervention, des contraintes de la circulation des trains ? Comment la médecine du

travail et les services internes de la prévention, vont-ils pouvoir jouer leur rôle, alors même que leurs actuels outils de suivi des risques professionnels dysfonctionnent ?

4. NATURE ET QUALITÉ DES RELATIONS ENTRE LES DIFFÉRENTES STRATES HIÉRARCHIQUES ET ENTRE LES AGENTS

Le dialogue est déjà largement rompu, à l'intérieur de l'entreprise, entre les agents et leurs dirigeants régionaux (et a fortiori nationaux), entre les agents et leur encadrement de proximité, ainsi qu'entre les agents de différentes branches, entre les agents des métiers différents au sein de la même branche, et entre agents au sein du même métier. L'actuelle direction de l'EPIC de tête, dans ce contexte, a beau jeu d'en appeler à la solidarité de la « famille ferroviaire » qu'elle n'a cessé de diviser. **Comment l'EPIC de tête, étant donnée cette division interne, va-t-il parvenir à unifier les énergies pour respecter sa promesse : rassembler les agents autour d'une vision commune pour l'avenir ?**

5. LIEN ENTRE SÉCURITÉ FERROVIAIRE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

L'actuel système de management de la sécurité est coupé du travail réel. Il est par ailleurs scindé entre une gestion de la sécurité du personnel, confiée à la direction des relations sociales, dont le souci est la maîtrise du « risque social », et une gestion de la sécurité des circulations dépendante de la direction de la sécurité. Alors même que la réforme ferroviaire va de nouveau modifier les conditions de travail et les modalités de l'articulation entre les différents métiers, **quelles mesures sont donc envisagées pour donner davantage de sens au travail préventif dans l'entreprise, cesser de faire primer la prévention des conflits sur la prévention des risques professionnels, et favoriser une approche globale des dangers, en rapprochant la sécurité du personnel et la sécurité des circulations ?**

6. REPRÉSENTATION DU PERSONNEL

Les politiques d'affaiblissement des institutions représentatives du personnel ont sans doute eu pour effet de faciliter, du point de vue de la direction, la mise en œuvre des projets en série. Elles ont surtout pour effet de priver l'entreprise d'instances de régulation et d'intégration professionnelle essentielles à son fonctionnement, en particulier dans le cadre d'une réforme appelée à la modifier profondément. **Quelles mesures sont donc envisagées pour cesser de ravalier le dialogue social à la maîtrise du risque social, et donc promouvoir la démocratie sociale dans l'entreprise ?**



Annexe : les entretiens réalisés

41 entretiens ont été réalisés en avril et mai 2015, en entretien individuel (en face à face quasi-exclusivement, une fois par téléphone) ou collectif. Plus de 70 personnes au total ont rencontrés, à Lille, Arras, Calais et Valenciennes.

Dont :

- Le Directeur régional ;
- La commission économique du CER ;
- Le Directeur des ressources humaines ;
- Le Responsable des Relations sociales ;
- Le Directeur de production TER ;
- Le DET ECT ;
- Le RRH de l'Infrapôle ;
- L'adjoint du DET de l'Infrapôle ;
- Le Conseil régional Prévention des risques Professionnels ;
- Le Directeur de la sécurité au niveau régional ;
- Un médecin du travail ;
- Le CORSEC ;
- Deux COSEC ;
- Un consultant interne (en matière de santé au travail) ;
- Trois DUO, et un adjoint du DUO ;
- Trois DPX, et un assistant du DPX ;
- Quinze agents de la voie ;
- Cinq agents de la signalisation électrique ;
- Cinq agents d'Escale ;
- Deux agents de conduite TER ;
- Quatre contrôleurs de TER ;
- Deux contrôleurs de TGV ;
- Un chef de feuille ;
- Un aiguilleur ;
- Un agent circulation ;
- Quatre agents de production Matériel ;
- Un GEOPS ;
- Un coordinateur mouvement ;
- Un planificateur ;
- Un agent méthode ;
- Trois représentants du personnel au CHSCT (dont deux secrétaires) ;
- Un délégué du personnel.

*

03092015

Table des matières

SOMMAIRE	4
PRÉAMBULE : LES ENJEUX DE LA RÉFORME FERROVIAIRE	5
LA RÉFORME FERROVIAIRE AU NIVEAU NATIONAL.....	6
LA RÉFORME FERROVIAIRE AU NIVEAU RÉGIONAL	8
LA DEMANDE DU CER	9
Les objectifs et la méthodologie de l'étude	9
A propos des questions posées en fin de rapport.....	10
La problématique générale	10
1. LA QUALITÉ EMPÊCHÉE	12
1.1. LA MAINTENANCE ET L'ENTRETIEN DES TER	13
La modularisation.....	13
Un schéma théorique figé	14
Le travail sans qualité	16
1.2. LE CONTRÔLE DES BILLETS.....	17
Contrôler et satisfaire le client.....	17
La comptabilité de la performance	18
La méconnaissance du métier	19
L'abrogation du RH0077.....	21
1.3. LA CONDUITE DES TER.....	21
Le manque d'effectif.....	21
Le flux tendu et l'usure mentale	22
Les omissions d'arrêt.....	23
1.4. L'ENTRETIEN ET LA MAINTENANCE DES VOIES	24
La réduction des moyens et l'extension des parcours	24
De quelle maintenance parlons-nous ?.....	25
1.5. EN GARE	28
Un rôle d'interface.....	28
La difficulté à tenir le rôle	28
Une identité professionnelle en berne.....	30
1.5. CONCLUSION : UN DIALOGUE IMPOSSIBLE	31
2. LE FEUILLETAGE ORGANISATIONNEL	32
2.1. L'EMPILEMENT DE NIVEAUX DE RÉALITÉ DANS L'ENTREPRISE	33
maîtrise de la situation et dévalorisation des savoirs professionnels.....	33
Le déni du changement	34
Le cas des contrôleurs.....	34
le cas de la maintenance	35
2.2. UN ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE SOUS TENSION	36
Au milieu	36
Entretenir la fracture	37
2.3. CONCLUSION : UNE ORGANISATION MALADE DE LA GESTION	38
3. LA COOPÉRATION ET L'IDENTITÉ CHEMINOTES	39
3.1. UNE CRISE DE CONFIANCE.....	40
Confiance réciproque et réalisation du travail à faire	40
La dégradation de l'entraide entre collègues	40

Eux et nous	41
Quel avenir à la SNCF ?	42
3.2. LA FIN DE LA « FAMILLE » CHEMINOTE ?	44
« Ils ne veulent plus de cheminots »	44
Une tête sans autorité ?	45
3.3. LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL FACE AUX RÉORGANISATIONS EN SÉRIE	45
les succès de la lutte contre la « gréviculture »	45
La difficile représentation du personnel	46
3.4. CONCLUSION : TRAVAILLER DANS UNE ORGANISATION INCOMPRÉHENSIBLE	47
4. LA SÉCURITÉ FERROVIAIRE ET LA SANTÉ AU TRAVAIL	48
4.1. UN RETOUR SUR LE CONCEPT DE « FACTEUR HUMAIN »	49
Le facteur humain sans l'organisation.....	49
Le rapport Monnet et les limites de la normalisation technique	50
Les limites de la normalisation marchande	52
4.2. UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SÉCURITÉ COUPÉ DU TRAVAIL RÉEL	53
Les services de santé au travail.....	53
Les services de prévention	55
Les CHSCT	56
4.3. VERS UN NOUVEAU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL ?	58
COMPRENDRE LE RAPPORT EN SIX POINTS CLÉS	59
1. la qualité du travail se dégrade	60
2. Les conditions de travail se dégradent elles aussi.....	60
3. Les outils du pilotage de l'activité et de la transmission des informations sont fréquemment inadaptés	60
4. Le dialogue est de plus en plus difficile entre les agents, l'encadrement de proximité et les dirigeants régionaux.....	61
5. Le management de la sécurité ferroviaire et les politiques d'amélioration des conditions de travail sont désormais disjointes	61
6. La représentation du personnel a été fragilisée	62
POUR (NE PAS) CONCLURE	63
1. Qualité du travail.....	64
2. Conditions de travail	64
3. Outils du pilotage de l'activité et de la transmission des informations.....	64
4. Nature et qualité des relations entre les différentes strates hiérarchiques et entre les agents	65
5. Lien entre sécurité ferroviaire et conditions de travail.....	65
6. Représentation du personnel.....	65
ANNEXE : LES ENTRETIENS RÉALISÉS	66
TABLE DES MATIÈRES.....	68