

Bénédicte ATTEN

Le 20 novembre 2013

COMMUNICATION AU COLLOQUE DES 12 ET 13 DECEMBRE 2013

« LE SECTEUR DES TRANSPORTS FERROVIAIRES DANS LA MONDIALISATION : ENTRE SPECIFICITES
NATIONALES ET DYNAMIQUES TRANSNATIONALES »

<p>IMPACT SUR LE TRAVAIL DES CHEMINOTS ET DE LEURS MANAGERS DES MUTATIONS INTERNES AU SEIN DE LA SNCF TEMOIGNAGE.</p>
--

A l'instar des grandes entreprises dans le monde, la SNCF vit depuis une quinzaine d'années une mutation majeure. La transformation de cette entreprise technicienne de service public en entreprise commerciale, amorcée avec le changement de statut en 1982, s'est accélérée dans les années 90 sous l'impulsion notamment des institutions européennes.

Cette mutation, qui a longtemps suscité de fortes oppositions au sein du monde cheminot, a conduit la SNCF à passer d'un modèle traditionnel hiérarchique à un modèle de pilotage par activités.

Le fait marquant de la dernière décennie est le caractère permanent du changement, l'état constamment provisoire de l'organisation, qui installe l'instabilité au cœur du quotidien.

Cette évolution d'organisation s'est accompagné d'autres transformations majeures affectant en profondeur le travail des cheminots : D'essentiellement technique, la culture s'est ouverte au commercial, à l'économique et au management. La satisfaction des clients a peu à peu pris la place du service public dans les finalités de l'entreprise. Enfin, les nouveaux outils informatiques (micro ou grands systèmes) ont profondément transformé le contenu du travail des managers comme des agents.

L'ensemble de ces mouvements, s'opèrent, dans un contexte particulièrement exigeant : la production ferroviaire est devenue d'autant plus complexe que le réseau arrive à saturation sous l'effet du développement de l'offre et des nombreuses opérations de maintenance rendues nécessaire par l'état du réseau. De ce fait, plus que jamais, le travail quotidien des cheminots consiste à faire face aux aléas, pour réussir un service qui se déroule en temps réel sous les yeux des clients, tandis que par bien des aspects, l'organisation de la SNCF engendre des obstacles à la réactivité.

I. UNE SERIE DE MUTATIONS QUI TRANSFORMENT PROFONDEMENT LE TRAVAIL...

1. Mutation de l'organisation

A partir des années 1990, la SNCF a entamé un processus de transformation de son organisation, passant progressivement d'un modèle administratif traditionnel à un modèle de pilotage par « activités ». Ainsi, l'organisation classique reposant sur les grands métiers de la SNCF (transport, maintenance du réseau, matériel, commercial, traction, contrôleurs...) déclinés géographiquement à l'échelon régional a peu à peu cédé la place à une organisation par branches, chaque branche correspondant à un segment stratégique de clientèle (c'est à dire : voyageurs à longue distance, transports quotidiens TER ou Ile de France, Gares, Fret, Infrastructure) Au fur et à mesure des évolutions de l'organisation, les ressources nécessaires à leur production ont été affectées aux branches, par le morcellement des grands métiers.

Cette mutation a été fortement contestée par les cheminots, et le projet « cap client » porté par Louis Gallois et visant explicitement à instaurer ce nouveau mode de pilotage a dû être retiré en 1999 en raison d'un conflit social très dur. Ces projets venaient juste après la création en 1997 de RFF, création perçue par une partie du corps social comme le début du démantèlement de l'entreprise.

A la suite de ce retrait, les évolutions d'organisation ont été menées par la direction de l'entreprise de façon beaucoup plus morcelée et discrète, ce qui a contribué à brouiller le sens de ces changements d'organisation, et à réduire toute visibilité.

Ainsi s'est progressivement mis en place entre 2000 et 2007 un modèle matriciel extrêmement complexe, confus, dont le pilotage s'est avéré très difficile : au moins trois lignes de pilotages se superposaient : le pilotage hiérarchique central/régional, le pilotage par activités/branches, le pilotage par métiers. Du fait de cette coexistence de plusieurs modèles organisationnels, la SNCF était devenu un véritable « rumixcube », selon l'expression de Guillaume Pepy lui-même.

Un projet dénommé « simplifier la SNCF » a donc vu le jour en 2008, rapidement d'ailleurs rebaptisé « simplifier et rassembler » la SNCF, tant était manifeste en interne la crainte d'un démantèlement de l'entreprise.

Parallèlement à ces réorganisations délibérément mises en place par la direction de l'entreprise, l'application des directives européennes visant à faciliter l'ouverture à la concurrence a conduit à organiser en interne le cloisonnement d'activités essentielles pour

le fonctionnement de la production ferroviaire comme les gares et la circulation ferroviaire., la réduction drastique du rôle de directions régionales, la spécialisation (verticalisation) des établissements.

Le processus de transformation organisationnelle de la SNCF a connu à partir de 2009 une accélération, avec la mise en place de la branche gares, et celle de la direction de la circulation ferroviaire.

Dans la période actuelle, le rapprochement entre RFF et de la branche infrastructure de la SNCF sous une direction unique est en préparation, cette nouvelle réorganisation sera très structurante pour l'ensemble des métiers de l'infrastructure, et tout particulièrement pour la maintenance, qui compte 50 000 agents.

Impacts de ces transformations sur le travail

L'impact sur les cheminots de ces réorganisations est bien sûr majeur. Bien que les dirigeants de l'entreprise en nient l'impact sur le travail quotidien, les changements induits sur les interfaces de travail, sur les modalités concrètes de la production ferroviaire sont patents : Ici, on n'a plus le droit de s'adresser directement à tel agent que l'on côtoyait au quotidien au nom de la non-discrimination entre les opérateurs ferroviaires (agents des anciens établissements d'exploitation transférés dans les nouveaux établissements de la circulation ferroviaire), là tel manager de gare n'a plus de droit de s'adresser à son interlocuteur habituel de la Direction Régionale du fait des prérogatives nouvelles du représentant de la direction des gares etc...

Effets pervers sur les processus : les dysfonctionnements bureaucratiques et la démarche « de l'oxygène ! »

Si le pilotage par branche s'est explicitement fondé sur une plus grande efficacité de l'organisation au service des clients, la nécessaire présence de directions support (RH, contrôle de gestion, stratégie et finances) dans une entreprise intégrée a conduit en fait à une organisation d'une très grande complexité, complexité souvent contre-productive.

De fait, le président Gallois, dès 2006 a pris conscience des effets de dysfonctionnement bureaucratique de l'organisation de l'entreprise, qu'il considérait liés aux transitions en cours, qui faisaient cohabiter plusieurs lignes de pilotage. Il a donc initié un programme visant à « réduire les dysfonctionnements bureaucratiques », programme dénommé « de l'oxygène ! » (Voir en annexe la méthodologie de cette démarche)

Le recrutement : un jeu de l'oie matriciel

L'un des enseignements les plus marquants de l'analyse des processus, et le plus parlant sur les dysfonctionnements du matriciel a été l'analyse du processus de recrutement

Ainsi, pour recruter un agent (par exemple un ajusteur dans un établissement du matériel), les dirigeants d'établissement devaient attendre plusieurs mois, ce qui obérait leur production d'autant.

L'analyse de ce processus a montré que pour ce simple recrutement, pas moins de 17 autorisations étaient nécessaires (y compris celle du directeur général de la SNCF) ! : en effet, dans le cadre d'un pilotage serré des effectifs, chaque entité concernée devait analyser et vérifier le besoin :

- d'abord les différents responsables de l'établissement lui-même,
- puis la DRH de la Direction régionale (pour valider le profil et la cohérence avec les objectifs quantitatifs de l'année),
- puis la Direction RH nationale (pour assembler cette demande avec l'ensemble des demandes reçues, et rendre les arbitrages requis),
- puis les DRH des activités et des domaines concernés (pour valider la pertinence du profil demandé et le volume des recrutements),
- puis les dirigeants de l'entreprise devaient valider en volume les recrutements demandés, puis de nouveau,
- une fois l'autorisation de principe acquise, les responsables de la direction régionale pouvaient initier le recrutement, mobiliser l'agence régionale de recrutement, les dirigeants des unités opérationnelles concernées au sein de l'établissement,
- puis les médecins pour les habilitations requises..

La simplification de ce processus est apparue urgente pour permettre aux établissements de fonctionner !

La « régularité » : Pas nous, pas nous...

Un autre processus jugé très dysfonctionnant par les établissements d'exploitation a été, à la surprise générale, non pas un processus piloté par les fonctions support comme les RH ou le contrôle de gestion, mais bel et bien l'un des processus majeurs de la production ferroviaire : le processus régularité.

En effet, au terme de l'analyse, il est apparu que sur une région de l'ouest de la France, 3000 heures de réunion avaient été consacrées à la régularité, sans qu'aucune décision allant dans le sens d'une meilleure régularité n'ait jamais été prise!

Une analyse des « causes profondes » a donc été entreprise pour comprendre ce phénomène : Le pilotage de la régularité à la SNCF consiste essentiellement en cycles de réunion des différents métiers contributeurs de la production ferroviaire autour des statistiques de l'irrégularité, produites quotidiennement via un outil dénommé BREHAT, lequel attribue à chaque irrégularité un métier responsable. Ainsi, chaque incident relève de la responsabilité de l'un des métiers présents : un voyageur (responsabilité des activités voyageurs), une prise de service tardive d'un agent de conduite (responsabilité de l'établissement traction) ou d'un contrôleur (responsabilité de l'établissement trains), et ainsi de suite.

Chaque protagoniste repart ainsi de chaque réunion « régularité » avec son lot de responsabilité « métier ». L'enjeu de ces réunions était donc de réussir à faire porter la responsabilité des irrégularités sur les autres. Ainsi s'étonnait un dirigeant d'unité opérationnelle traction : *« chaque fois que je pars en congés, mes causes d'irrégularité montent en flèche ! »*

A l'issue du diagnostic, la décision a été prise de tester sur les deux régions concernées la mise en place d'un objectif collectif de régularité : chaque établissement contributeur devenait ainsi co-responsable de la régularité sur les lignes concernées. A l'issue du test, certaines lignes chroniquement malades ont vu leur taux de régularité croître très sensiblement, parfois jusqu'à 13 points. La mise en place en place d'un dispositif ad hoc de pilotage de la régularité, fondé sur la coopération entre les établissements et les entités centrales concernées a ainsi permis de prendre des décisions améliorant réellement la régularité.

Hélas, le projet « de l'oxygène » lui-même a fini par être victime des mêmes lourdeurs que celles qu'il était chargé de combattre, puis après le départ du président Gallois, son portage politique s'étant considérablement amoindri, il finit par disparaître purement et simplement.

2. Mutation des outils de travail

Parallèlement aux évolutions de l'organisation, la SNCF a connu, dans les années 90, et comme toutes les entreprises, l'arrivée massive d'outils informatiques.

C'est une banalité que de souligner l'impact de cette révolution informatique sur le travail, impact massif et extrêmement rapide sur l'ensemble des métiers, dont voici quelques exemples :

La généralisation de outils informatiques, d'internet et du téléphone portable ont tout d'abord considérablement amélioré la gestion au quotidien de la production, et notamment

celle des situations perturbées. Ces outils ont également transformé changé les méthodes de travail aussi bien pour les agents (terminaux de vente pour les vendeurs, Accélio pour les contrôleurs, par exemple), que pour l'ensemble des managers.

Facilitant la transmission des informations et la réactivité de l'entreprise, ces outils en revanche d'importants effets pervers du fait même de la facilité qu'ils offrent en termes de diffusion de l'information.

Ainsi, un Directeur d'établissement reçoit en moyenne 200 mails par jour. Ainsi, démultipliée par le nombre d'entités remplissant des missions de pilotage dans l'organisation matricielle, la mise à jour de tableaux de bords en tous genres, depuis les statistiques de production jusqu'au reporting des différentes démarches pilotées nationalement (démarches managériales, suivi des risques psycho sociaux) en passant par le contrôle de gestion est devenue extrêmement très accaparante pour les managers, au point que les agents qualifient leurs dirigeants, qui produisent des camemberts, de « fromagers ». Le contenu du travail du manager a été profondément transformé par le développement de tous ces outils, et des pratiques de contrôle qu'ils ont contribué à développer.

Enfin, la montée en puissance de ces outils a contribué à une intensification du travail, dans un contexte d'effacement des frontières entre la vie professionnelle et personnelle, les mails diffusés le week-end et demandant une réponse pour le lundi matin sont devenus monnaie courante.

3. Emergence et développement des politiques managériales

A partir de la fin des années 90, de nouveaux outils de management se sont peu à peu imposés au sein dans la SNCF. A l'origine développées dans la branche « Voyages », des démarches managériales, baptisées « Vital » se sont progressivement étendues à toutes les branches : Vitamine C pour le commercial, Vitamine S pour l'infrastructure, Vital'escale pour les métiers de l'escale, Dynamic Pro pour les contrôleurs etc...

La caractéristique de l'ensemble de ces démarches est d'être extrêmement prescriptives en matière de gestes métiers et de modalités de management. Ce caractère prescriptif s'est accompagné d'un reporting très exigeant et d'un pilotage très serré de la part des directions concernées. Par exemple, les directeurs de région président eux-mêmes les comités de pilotage « vitamine C » avec d'autant plus d'exigence qu'ils ont eux-mêmes des objectifs de résultats de cette démarche dans leur feuille de route personnelle.

Si ces démarches managériales ont parfois permis de redonner du cadre au travail des agents (par exemple, réalignement l'acte de vente sur la stratégie commerciale de

l'entreprise), elles sont souvent très critiquées par les agents et leurs dirigeants de proximité du fait de leur rigidité et de leur caractère « théorique » : de nombreux agents de vente se sont déclarés mis en difficulté vis-à-vis des clients parce qu'on leur imposait de prescrire tel ou tel produit à des clients qui n'en avaient nul besoin et finissaient par montrer leur exaspération. Or la non-prescription de ces produits entraîne une pénalité de l'agent. Au-delà, leur principale critique portait sur le fait que l'application stricte du script interdisait d'avoir un dialogue de vente adapté au client qu'ils avaient face à eux.

Certains agents relevant à la fois de l'activité Voyage et du TER se trouvaient même dans une situation inextricable, en accueillant les clients : le référentiel de l'une des activités voyageurs demandait de dire « bonjour » au client, et l'autre de dire « bonjour monsieur », ou « bonjour madame »...impossible dès lors d'être sûr d'être conforme au référentiel...

En transverse, l'institut du management, créé en 1996 et rattaché à DRH nationale a de son côté prescrit sa propre charte managériale, fondée sur des pratiques managériales clé, mais également sur des valeurs et des comportements. Le savoir-être et la référence à des modèles de comportement ont fait leur apparition dans les exigences de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés, qu'ils soient managers ou agents d'exécution,

Progressivement, cette politique managériale nationale a intégré dans ses objectifs des concepts issus directement des dernières lubies managériales en vogue chez les grands cabinets de conseil : la formation au poste de travail a cédé la place au « développement des collaborateurs (entendez par là une mise en conformité comportementale vis-à-vis de l'entreprise), aboutissant à la fixation d'objectifs plutôt éloignés des réalités de la production quotidienne.

4. Service public, client, sens du travail : une transformation culturelle

Alors que la notion de service public connaissait, dans la décennie 90, une nette désaffection, ainsi que débats intenses au sein de la SNCF, elle a été complètement réhabilitée au rang mission essentielle de la SNCF vers 2008.

Pour les dirigeants de l'entreprise, ce retour du public est d'abord lié à l'évolution des business modèles des différentes branches : après les années glorieuses du TGV, la croissance de l'entreprise est désormais assurée par la branche « proximités », qui englobe l'ensemble des TER et les transports d'Ile de France. Service public et modèle économique font dès lors bon ménage...

Entretemps, la « satisfaction du client » s'est peu à peu imposée comme L'OBJECTIF central de l'entreprise, qui ancre maintenant son identité dans ses activités de service et ne se définit plus comme une entreprise dont la mission centrale est de faire rouler des trains. Le

client offre ici de multiples visages : depuis l'autorité organisatrice régionale jusqu'au client final du TGV ou du TER en passant par RFF, l'entreprise doit assurer sa satisfaction, c'est sa finalité ultime.

Cette préoccupation du client, initialement tenue pour suspecte par le corps social cheminot, a peu à peu infusé les différents métiers de l'entreprise pour devenir une sorte de langage commun. Elle est congruente avec le souci du travail bien fait qui constitue l'un des piliers de la culture cheminote, selon les diverses études menées sur le sujet.

Satisfaire les clients est devenu pour les cheminots, surtout pour les jeunes générations, la raison d'être du travail, le critère vis-à-vis duquel se situe l'activité, et également celui à l'aune duquel on peut dénoncer les manquements de l'organisation ou du fonctionnement de l'entreprise.

On peut souligner que le ressort du client semble jouer beaucoup plus efficacement pour mobiliser les cheminots que la crainte de la concurrence, agitée comme un chiffon rouge depuis la directive 91440.

II. DES MUTATIONS QUI AVIVENT LES TENSIONS VECUES EN INTERNE.

Au fur et à mesure des évolutions organisationnelles, la direction de l'entreprise constatait qu'un nombre croissant de décisions ne pouvaient être prises qu'au plus haut niveau de l'entreprise, par le COMEX. La SNCF a alors souhaité améliorer son mode de fonctionnement, jugé par tous trop centralisé. Un nouvel impératif est alors apparu : « abaisser le centre de gravité de l'entreprise ».

Une démarche de « responsabilisation », fondée sur des expérimentations et des analyses socio ou psycho-sociologiques a été lancée pour comprendre les obstacles à cet objectif, et tenter de les lever.

Cette nouvelle démarche a mis en évidence des obstacles majeurs à ce souhait de décentralisation, qui visait à développer l'autonomie des acteurs de terrain, et leur prise d'initiative.

1. Distance central/terrain : du « faire comme si au « déni de réalité »

Le « faire comme si »

Une des caractéristiques de la culture de la SNCF, qui doit beaucoup à une culture d'ingénieurs fortement ancrée dans l'entreprise, consiste à croire fermement que le modèle

de production défini est appliqué partout et toujours. Tout écart vis à vis de ce modèle est une tare à éradiquer.

Cette croyance conduit à « faire comme si » le modèle était en toute circonstances la réalité, comme si le plan de transport théorique était le plan de transport réel, le prescrit le réel, etc...

Cette vision théorique qui imprègne véritablement le pilotage de l'entreprise se répand d'autant plus que la distance entre les directions et le terrain s'est accentuée avec la complexité du modèle matriciel mis en place par la SNCF.

Cette vision peut produire des dysfonctionnements massifs, et mettre en difficulté les acteurs de terrain. Il peut s'illustrer à travers l'exemple suivant

Plus je dépense dans le nettoyage, et plus la satisfaction des clients baisse !!!

Dans une région, le processus de nettoyage des trains a été considéré par les responsables de l'établissement Matériel de la région comme bureaucratique : En effet, l'autorité organisatrice (la Région administrative), constatant à travers les enquêtes auprès des clients une forte insatisfaction vis-à-vis de la propreté des trains avait fortement augmenté le budget dédié au nettoyage. Cependant, plus le budget augmentait et plus la satisfaction des clients baissait.

Les équipes du projet « de l'oxygène » ont donc procédé à une analyse approfondie de ce processus pour comprendre ces évolutions en apparence paradoxales.

L'un des premiers constats a été que, compte tenu des objectifs de disponibilité du matériel roulant fixé par l'AO à la région concernée, les temps d'immobilisation du matériel pour les opérations de maintenance régulière n'avaient pas été correctement prévus dans les roulements du matériel. Mais ceci est une réalité constante, et n'expliquait pas la dégradation de la satisfaction des clients.

L'explication principale résidait en fait ailleurs, dans la nature du contrat conclu entre le service des achats régional et les entreprises sous-traitantes réalisant le nettoyage. En effet, le contrat prévoyait un volume quotidien précis d'opérations de nettoyage, fondé sur le plan de transport, la SNCF s'engageant à dédommager le sous-traitant en cas de manquement à ces engagements. Ceci créait un cadre extrêmement rigide pour les agents de terrain en charge de la supervision du travail des sous-traitants. En effet, en raison des pannes, des aléas de la circulation qui provoquent des adaptations dans l'utilisation du matériel roulant, les rames qui circulent en réalité ne sont pas toujours celles qui sont prévues au plan de transport. Impossible donc de programmer au plus près de la réalité les besoins en nettoyage du matériel effectivement présent en gare au moment des opérations de nettoyage. Or, le volume de travail ayant été prévu de façon rigide, les agents de terrain ne

pouvant pas l'adapter aux besoins réels demandaient donc au dernier moment aux sous-traitants le nettoyage d'un nombre de rames correspondant au contrat. Il en résultait que certains étaient sous-nettoyés, tandis que d'autres étaient sur-nettoyés.

On voit ici les conséquences du « faire comme si », le contrat passé s'appuyant sur un plan de transport théorique a finalement coûté à la SNCF plusieurs millions d'euros tout en dégradant la satisfaction des clients !

Le déni de réalité

Le déni de réalité (ou le refus de savoir) pourrait être illustré par de nombreux exemples.

Ici, il s'agit d'une dirigeante d'un axe TGV qui a saisi une équipe de psycho-sociologues de la demande suivante : Comment faire pour que les équipes locales « déroulent le tapis rouge pour mes clients », c'est-à-dire comment obtenir du terrain qu'il traite de façon ostensiblement privilégiée les clients du TGV, ce qui correspondait à un objectif d'amélioration de la qualité de service sur lequel s'était engagée cette dirigeante.

Après plusieurs journées d'observation et une trentaine d'entretiens, l'équipe de consultants rapportait les constats suivants : les équipes de terrain sont mobilisées à 100% à faire face aux aléas de circulation, limiter les conséquences des retards des trains tout en veillant à la propreté, la prise en charge des clients, bref la qualité de service dans ce qu'elle a de plus basique. Elles n'ont du coup aucune possibilité (sauf exceptionnelle) de réserver un traitement de faveur aux clients du TGV.

Devant ce constat (qui somme toute n'aurait pas dû la surprendre), la dirigeante de l'axe s'est emportée contre les consultants, les qualifiant d'incompétents, car tout simplement ils ne lui apportaient pas la réponse qu'elle souhaitait.

Ces deux exemples ne font que souligner une question centrale au sein de l'entreprise : dans un système de production fortement soumis aux aléas, déni et « faire comme si » obèrent purement et simplement la possibilité de penser l'adaptation en temps réel comme une modalité normale de travail, de penser l'organisation en fonction de cette réalité, et de mobiliser les compétences nécessaires. Elle prive les acteurs de terrain des ressources nécessaires pour opérer ces nécessaires adaptations dans des conditions visibles et assumées.

2. Les nécessaires coopérations restent précaires et impensées

Si la production ferroviaire requiert de fortes coopérations (la contribution d'une centaine d'agents appartenant à de nombreux métiers est requise pour faire rouler un train), cette coopération inter métiers relève encore du vœu pieu ou de l'exploit de la part des opérateurs de terrain.

On a vu comment l'organisation en silo, et le caractère individuel des objectifs faisant obstacle aux coopérations nécessaires.

Cette coopération est d'autant plus difficile à construire que les diverses activités sont en concurrence pour atteindre leurs objectifs et que les décideurs sont loin du terrain.

Ce sont souvent des pratiques locales qui permettent la mise en place de ces coopérations.

Mais le succès de ces initiatives locales est constamment obéré par les changements : changements d'organisation, turn over des managers, ainsi que par l'absence d'engagement des dirigeants dans ces pratiques.

Par exemple, un travail de construction de coopérations pour améliorer la régularité sur les lignes normandes a été tenté en 2008-2009. Ces lignes sont particulièrement malades, et, étant fréquentées par de nombreux élus, sont l'objet d'interventions politiques constantes auprès du Président de la SNCF.

Un montage spécifique a été mis en place, avec l'aide d'un cabinet de psycho-sociologues, pour créer les instances de régulation nécessaires à la coopération entre les principaux acteurs concernés : escale, produit-train, ASCT, traction. La configuration de la gare et du réseau sont ici particulièrement contraignante. Un processus de réunions régulières de DUO et de DPX en inter métier a été très difficilement élaboré, du fait de la méfiance initiale des groupes d'acteurs et du manque de disponibilité des responsables concernés. Cette laborieuse régulation n'a pas pu survivre : le directeur des lignes, seul en capacité de pérenniser le processus, n'a pas pu se disponibiliser suffisamment pour consolider ce dispositif, l'inscrire « dans le marbre ». Par conséquent, le dispositif n'a pu survivre momentanément que grâce la mobilisation acharnée de dirigeants locaux ; ceux-ci étant, pour les deux tiers d'entre eux appelés à de nouvelles fonctions en quelques mois, le processus de coopération, malgré son intérêt et la pression sur les résultats, a purement et simplement disparu.

On peut trouver partout dans l'entreprise des exemples de ce genre, des managers et des agents qui se démènent pour mettre en place des améliorations afin de combler les carences des impensés de l'organisation.

3. Prendre des initiatives : une injonction impossible, entre peur de la faute et objectifs contradictoires.

Il est souvent avancé que les agents de la SNCF cultivent un art consommé de l'application pure et simple des référentiels. Ceci serait dû à la culture de la sécurité, culture extrêmement ancrée dans l'entreprise, et qui est réputée reposer sur une (théorique) application sans faille du référentiel. Par contagion, l'application des autres référentiels régissant la vie de l'entreprise serait considérée comme devant être tout aussi rigoureuse que pour la sécurité.

Or la fluidité dans les pratiques professionnelles qui devrait être requise dans une entreprise de transport, qui réalise son service en temps réel, et sous les yeux du client ne peut être assurée si les agents se « contentent » d'appliquer le référentiel.

La question de la prise d'initiative et de l'autonomie des agents dans l'entreprise constitue donc un véritable serpent de mer, les dirigeants y reviennent souvent. Comment donc développer cette fameuse prise d'initiative ? Avant les agents, la question se pose tout d'abord pour les managers opérationnels, du DET aux DPX.

Un travail de recherche a été confié en 2008 au laboratoire LVMT de l'Université de Marne La Vallée, sous la direction de Frédéric de Coninck, afin de comprendre la façon dont se prennent les décisions et les responsabilités dans les unités opérationnelles, et tout particulièrement dans la population des DPX, dernier maillon de la chaîne hiérarchique et par conséquent population stratégique dans l'entreprise.

Ce travail illustre très clairement les dimensions systémiques de cette question de la prise d'initiative, de décision et de responsabilité, dans le contexte de transformation de l'entreprise : Il met en évidence le fait que les DPX sont soumis à la pression déjà présente aux échelons hiérarchiques supérieurs, d'objectifs multiples pour lesquels les procédures d'arbitrages sont insuffisantes.

Du point de vue de leurs hiérarchiques, les DPX vivent une réelle intensification de leur travail, mais au vu de difficultés rencontrées par les DPX, leurs dirigeants se demandent s'ils maîtrisent réellement les compétences requises par leur poste, et en particulier les compétences managériales. On voit là à la fois une forme de déni de la réalité du travail des DPX, et une forme de mépris à leur endroit.

A leur niveau, les DPX, subissent une double contrainte qu'ils peuvent difficilement surmonter : celle d'être présents sur le terrain tout en absorbant d'incessantes nouvelles demandes managériales.

Face à leurs difficultés, ils se sentent peu soutenus par leur hiérarchie.

Enfin, tous ces acteurs sont traversés par une peur de la faute, renforcée par la culture bureaucratique et hiérarchique de l'entreprise. La ligne hiérarchique permet de se protéger, mais au final, les chercheurs ont constaté un renforcement de la bureaucratie et de la peur de la faute, qui nuit à la prise de responsabilité.

Il y a, au sein du management de terrain, une volonté de bien faire largement répandue et qui est un atout considérable pour l'entreprise, cette volonté de bien faire peut être très vite se transformer en peur de mal faire, qui devient paralysante. Cette peur de la faute se nourrit de la méfiance entre les niveaux hiérarchiques, aussi bien qu'elle l'alimente.

Au final, la peur de la faute se traduit en langage cheminot courant par l'expression : « *Pas d'initiative, pas d'emmerdes* »

De multiples objectifs non négociés, parfois inconciliables, se déversent en « faisant comme si » le long de la chaîne hiérarchique, depuis le sommet de l'entreprise jusqu'au DPX, en passant par les directeurs d'activité, de région, d'axe, etc....et alimentent donc cette forme de paralysie de l'initiative.

C'est donc dans ce contexte que l'on peut saisir toute la saveur d'une nouvelle politique managériale lancée par l'institut du management en 2006/2007, enjoignant le manager, nouvelle figure, d'adopter une posture de militant de la cause managériale, d'être « *agiles, ouverts, engagés* » au service de la réussite de l'entreprise !!

Conclusion :

La SNCF actuelle, profondément transformée au cours de 20 dernières années, semble mieux ancrée dans ses finalités et ses réussites commerciales. Ce succès cache des multitudes de dysfonctionnements qui demandent aux salariés une énergie considérable pour réussir à faire fonctionner l'entreprise et assurer la production au quotidien.

A cette débauche d'énergie s'ajoute désormais de façon permanente, et tout particulièrement pour les dirigeants de proximité, celle qu'imposent incessants changements d'organisation.

Annexes

Sources utilisées

- Démarche « de l'oxygène ! », méthodologie, documents de présentation internes
- Projet responsabilisation, document présenté au COMEX de l'entreprise en octobre 2007 (document interne)
- Compte-rendus des échanges au sein du LIM'S (Laboratoire d'Innovation Managériale de la SNCF), 2008 et 2009, documents internes
- Rapport de recherche « Prise de décision et de responsabilité dans les unités opérationnelles », Frédéric de CONINCK et Mickaël SALAUN, 2008 LVMT/Institut du Management SNCF
- Rapport de recherche « Evaluation du travail et des compétences », Philippe ZARIFIAN et Gérard REYRE, Université Marne la Vallée 2007
- Rapport de recherche « Entreprise matricielle », Philippe ZARIFIAN, Université Marne la Vallée 2008
- Rapport d'études « Régularité sur la ligne Paris-Orléans-Tours », Lou REICHER Cabinet DECALORG, 2009
- Note de synthèse TGVA, Florence OUALID et Bertrand GIRAUD, Cabinet Singuliers Pluriel, 2008 (document interne)

La démarche de l'oxygène : éléments de méthodologie

Cette démarche a été menée par une équipe mixte, interne (consultants internes et auditeurs) et externe (le cabinet Boston Consulting Group).

Fondé sur l'analyse des grands processus internes (production, RH, budget, investissements...), la démarche « de l'oxygène » avait pour point de départ l'appréciation portée par les établissements sur leur caractère plus ou moins « bureaucratique ».

Le caractère « bureaucratique » est ici apprécié à travers 4 critères : pour chaque processus, l'établissement est invité à dire, de façon subjective/ressentie si :

- le client (du processus) est satisfait ou non
- les agents qui produisent le processus sont satisfaits ou non
- le temps passé à la réalisation du processus est trop long
- enfin, les moyens (temps, budget, énergie) consacrés à la réalisation du processus sont disproportionnés par rapport au résultat obtenu.

Chaque catégorie d'établissement Exploitation, Matériel, Traction, Voyageurs...a ainsi opéré une « cotation » de ses processus, et abouti à un classement des processus, du plus bureaucratique ou moins bureaucratique.

A partir de là, quelques processus (les plus « malades ») ont fait l'objet d'un « traitement » afin de les améliorer.

La première étape du traitement consistait à apporter des éléments concrets et parlants pour illustrer le caractère « bureaucratique » du processus, à partir d'observations, de documents, de faits collectés de diverses façons. Le but de cette étape était non seulement d'« objectiver » les dysfonctionnements repérés, mais également de frapper les esprits des participants à la démarche et des décideurs (quelques exemples seront développés plus loin)

La deuxième étape consistait à identifier les causes « immédiates » ou « profondes » des dysfonctionnements.

L'intérêt de la recherche des « causes profondes » consistait en une analyse des jeux d'acteurs (au sens de la sociologie des acteurs de Crozier) à l'œuvre dans le processus, afin d'identifier puis d'agir sur les enjeux des acteurs. Une telle approche avait l'avantage de mettre en évidence des mécanismes liés au contexte de collectif de travail, dans un contexte managérial reposant sur une lecture purement individuelle, voire psychologisante du rapport au travail.