

Isabelle MALLET
SNCF – Psychologue du Travail & Sociologue - CRESPPA-CNRS-GTM-Paris

*Journées d'études internationales "International Railways Studies"
12-13 décembre 2013, Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines*

« Management et rationalisations gestionnaires à la SNCF »

Résumé :

C'est à travers la création de RFF en 1997, Réseau Ferré de France, sous tutelle d'Etat, que l'on a assisté à l'émergence de dispositifs (rationalisations) gestionnaires à la SNCF, dont les normes font référence à la dynamique économique européenne, soit la libéralisation globale du marché ferroviaire.

En termes de conséquence sur les relations professionnelles, l'emploi et les conditions du travail pour les salariés, la SNCF subit depuis 1997 une restructuration continue. D'une part, l'émersion des paquets ferroviaires entre 1991 et 2004 déclinés en directives souligne l'impact de la concurrence au sein de tous les réseaux européens. C'est pourquoi, nous constatons que la baisse du recrutement des agents statutaires au profit des salariés de droit privé est exponentielle depuis les années 2000. D'autre part, les cadres sont particulièrement confrontés à des processus de rationalisation de leur activité (*pratiques managériales normées : e-learning*), au cours desquels les dimensions exécutoires et productives s'intensifient sous le prisme d'une culture de résultats (*évaluation du travail*). *A contrario*, les partenaires sociaux, peu habitués au cours de l'Histoire à intervenir sur le terrain de la gestion, se heurtent à la rationalisation gestionnaire, qui par nature s'avère antinomique au regard de la négociation collective. En ce sens, leur interrogation ou leur crainte porte sur le démantèlement progressif de la SNCF, soit la fin du secteur public et par là même, l'éradication du rôle du syndicalisme à moyen terme dans le champ social.

Mots-clés :

Rationalisations gestionnaires, pratiques managériales, relations professionnelles, évaluation du travail.

« Management and rationalizations in the SNCF »

Abstract :

It is through the creation of RFF in 1997, under State supervision, that we have seen the emergence of administrative implementations (rationalizations) in the SNCF, in which norms and standards reflect the European economic dynamic, that is to say, the global liberalization of the railway market.

Concerning the effects and consequences of this on professional relationships, employment and working conditions, the SNCF has been undergoing constant restructuring since 1997. On the one hand, the emergence of railway packages between 1991 and 2004, defined in directives, highlights the impact of competition on all the European networks. That is why we observe a decline in the recruitment of statutory agents whereas the number of private-law employees has grown exponentially since the year 2000. On the other hand, the managers are specifically confronted with rationalization processes of their work (rationalized norms : *e-learning*), during which enforceable and productivity dimensions intensify as a result of the confines of a "culture of results" (*work evaluation*). *A contrario*, social partners, throughout the course of history, are not accustomed to operating strictly within the grounds of management-centric applications. They clash with a management-applied rationalization, which proves, by its very nature, to be counter-productive when compared with the application of collective negotiations. In this regard, their questioning or their fear relates to the gradual dismantling of the SNCF, that is to say, the end of the public sector and, therefore, the eradication, in the medium term, of the role of the trade unions in the social field.

Keywords:

Managerial rationalizations, skills management, professional relationships, work evaluation.

Introduction

Par la libéralisation du marché ferroviaire, les directives européennes émanant des trois « paquets ferroviaires » suscitent l'interrogation concernant le maintien du secteur public sur le long terme. *A contrario*, la crainte des mouvements sociaux ou d'une paralysie des transports au niveau international, a conduit le Parlement Européen à autoriser la libre concurrence relative au transport des services de voyageurs sur quelques lignes ferroviaires européennes qu'à partir de 2010.

Nous observons que la mise en œuvre des paquets ferroviaires s'oriente vers une rationalisation gestionnaire à l'échelle européenne en érigeant des directives, qui tendent dans un premier temps vers une homogénéisation des techniques et des pratiques professionnelles, afin de revoir inévitablement dans un second temps les particularités statutaires des entreprises ferroviaires concernant le droit du travail.

Depuis une vingtaine d'années, la SNCF a dû s'adapter à la libre concurrence par l'implantation de plus de 650 filiales et la mise en place d'un pilotage en cinq branches¹, soit une gestion par activité. Cette restructuration fait apparaître une rationalisation accrue par l'instauration de dispositifs de gestion voués à l'optimisation de la performance : GMAO (gestion de la maintenance assistée par ordinateur) pour indiquer le changement de pièces détachées, GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) pour la gestion des carrières, ERP (Enterprise Resource Planning, ou PGI - progiciel de gestion intégré - en français) pour la centralisation de toutes les données de l'entreprise. C'est d'ailleurs l'informatique dédié à l'audit qui renforce la rationalisation gestionnaire, ainsi le travail se trouve régi par de nouvelles normes et procédures : pratiques managériales (e-learning) et individualisation des rémunérations (primes de résultat).

L'objectif de ces dispositifs de gestion est avant tout la productivité, l'efficacité, la flexibilité et la rentabilité. « Mieux gérer » sait bien sûr faire preuve de « bon sens », mais notre étude concerne autant la rationalisation gestionnaire au travers de la reconnaissance des salariés que son rôle dans les relations professionnelles et la pérennité statutaire des agents du rail.

1. Enjeux des directives européennes et impact sur la SNCF

Appliquée en 1991, la directive européenne 91/440 dédiée au développement de chemins de fer communautaires demande aux états membres de l'Union Européenne de revoir la gestion des entreprises ferroviaires sur quatre points :

1. Réduire l'endettement en assainissant leur situation financière en vue de compétitivité.
2. Etablir une comptabilité propre aux entreprises ferroviaires afin de les rendre indépendantes de l'Etat.
3. Ouvrir les réseaux aux entreprises ferroviaires des autres Etats-membres pour le transport international de marchandises et le transport combiné.
4. Séparer la gestion de l'infrastructure ferroviaire (création de RFF en France depuis 1997) de celle de l'exploitation des services de transports afin de garantir une plus grande transparence dans l'utilisation des fonds publics.

La directive 91/440 a été modifiée en 2001 par la mise en place du « premier paquet ferroviaire » concernant « l'infrastructure », décliné en trois nouvelles directives :

- 2001/12/CE : ouverture de l'accès au réseau transeuropéen de fret ferroviaire (RTEFF).
- 2001/13/CE : définition des conditions d'attribution des licences permettant l'exploitation de services de fret ferroviaire sur le RTEFF.
- 2001/14/CE : mise en place relative à la répartition des capacités ferroviaires, à la tarification des sillons et à la certification en matière de sécurité.

¹ Pilotage en cinq branches : SNCF Infra, SNCF Proximités, SNCF Voyages, SNCF Geodis et Gares & Connexions.

Suite à un rapport d'évaluation effectué en 2006, le premier paquet ferroviaire montre malgré la séparation institutionnelle de l'infrastructure, que les nouveaux gestionnaires sont liés étroitement à leur maison mère, ce qui permet à certains réseaux européens de retarder l'arrivée de nouveaux entrants. D'autre part, la transparence des subventions réparties entre le transport de service public de voyageurs et le transport de marchandises censé, quant à lui, être autonome, n'est pas probante.

En 2001, le second Livre Blanc intitulé « *La politique européenne des transports à l'horizon 2010 : l'heure des choix* » établissait un nouveau bilan de la situation ferroviaire et complétait le dispositif législatif initial par de nouvelles mesures relatives au processus d'interopérabilité² et de sécurité. En continuité, l'intégration dès 2004 de 10 nouveaux membres issus des pays de l'Est nécessitait la création d'une Agence Ferroviaire afin de garantir l'expertise et l'équité entre tous les acteurs ferroviaires.

Le « second paquet ferroviaire » de 2002 regroupe cinq mesures destinées à élargir le marché Fret prévu en 2007 et concerne :

- la sécurité,
- l'interopérabilité,
- la création de l'Agence Ferroviaire européenne en mai 2004,
- l'adhésion à la COTIF, convention internationale ferroviaire basée sur l'Organisation intergouvernementale pour les transports internationaux ferroviaires (OTIF) régulant le transport international ferroviaire de personnes et de marchandises entre les Etats membres.

Le « troisième paquet ferroviaire » de 2004 souhaité par le Parlement Européen afin d'obtenir davantage de garanties, avant de voter le second paquet, amena la Commission à présenter de nouvelles garanties le 3 mars 2004 et donna lieu à :

- la certification des conducteurs de locomotives,
- un règlement relatif aux droits des passagers,
- un règlement relatif à la qualité des services ferroviaires,
- une directive concernant l'ouverture du marché pour les services de transport de voyageurs.

La libéralisation des services de voyageurs, soit la dernière proposition, remettant en cause la stabilité du service public leva le mécontentement tant auprès des salariés du rail que dans le

² Interopérabilité ferroviaire repose sur deux aspects :

1/ Aspect technique :

- l'écartement des rails,
- la signalisation,
- l'électrification (différentes tensions et fréquences, ou absence d'électrification),
- la longueur des trains,
- le gabarit.

2/ Aspect réglementaire :

- l'aptitude à la conduite des trains,
- le contrôle des produits transportés,
- les horaires.

monde politique et syndical. Successivement, l'ouverture de 2008 est repoussée en 2010 et recouvre la totalité des transports internationaux. Bruxelles décide alors de retarder la libéralisation globale des services intérieurs afin d'éviter la rupture ou le soulèvement des mouvements sociaux.

Le Parlement Européen décida dès octobre 2007 d'adopter trois directives sur quatre, soit :

- la directive 2007/58/CE concernant l'ouverture pour le transport international de voyageurs,
- la directive 2007/59/CE relative à la certification des conducteurs de locomotives et de trains,
- le règlement (CE) 1371/2007 relatif aux droits et obligations des voyageurs ferroviaires.

2. Rationalisation gestionnaire au risque d'une division sociale

La première directive très controversée a été adoptée le 1er janvier 2010 sans donner lieu à un dérèglement, seulement progressivement de nouveaux projets ont pris forme dans le transport de service de voyageurs européens. Notamment, l'ouverture des transports de voyageurs qui laisse présager une concurrence directe pour Eurostar et Thalys en France via les transporteurs allemand Ice International, italien NTV et hollandais Fyra. (*source : Wikipédia, 2013*).

A partir de 2019, le « quatrième paquet ferroviaire » prendra effet. Il représente pour le moment le dernier volet de la réforme du rail européen. Ses directives prévoient, outre l'ouverture du transport ferroviaire intérieur à n'importe quel opérateur, une séparation catégorique entre la partie transports proprement dite et la gestion du réseau ferroviaire, ainsi qu'une certification de sécurité standardisée pour les trains. Mais l'une des contestations les plus marquantes est que le marché ferroviaire unique européen, de par son ouverture totale à la concurrence, vise directement les lignes intérieures et régionales. Par ailleurs, ce point a soulevé une forte opposition au sein de la Fédération Syndicale Européenne des transports qui a appelé à la mobilisation le 9 octobre dernier.

Mais la sphère syndicale, suite à la mise en place des trois précédents paquets ferroviaires, dénonce également l'augmentation générale des tarifs, l'abandon des lignes les moins rentables, le recul de l'entretien des voies, la réduction du nombre de salariés et une progression de la sous-traitance ainsi que des emplois précaires.

La seconde critique portée par les partenaires sociaux concerne la diminution croissante de la part du rail par rapport au mode routier, ce qui remet en doute le bien fondé de la libéralisation du marché promue par la Commission, qui affirme vouloir « *participer à la dé-carbonisation du transport européen* » alors qu'elle entraîne au contraire une baisse constante de la part modale ferroviaire.

Pour cette raison, la plupart des syndicats souhaiteraient comme la majorité des salariés de la SNCF un bilan de l'impact des trois premiers paquets en matière d'accessibilité au service public ferroviaire, d'évolution des tarifs, de progrès écologique et d'emploi dans le secteur.

De plus, la création future de trois EPIC³ à vocation industrielle, dont l'aboutissement pourrait à moyen terme remettre en cause le statut des cheminots dans le cadre du « quatrième paquet ferroviaire », n'est toujours pas confirmée, car la Commission Européenne a publié dernièrement une directive diamétralement opposée à ce projet. En effet, la Cour de Justice Européenne a refusé dernièrement le statut d'EPIC de la Poste, ce qui laisse supposer que celui de la SNCF pourrait constituer une fin de non-recevoir.

A ce jour, le projet de nouvelles structures organisationnelles sous la forme de trois EPIC à la SNCF permettrait de maintenir le statut des cheminots sans détailler pour autant le contenu dudit « statut ». C'est pourquoi sans prévoir de changement radical au regard des premiers points énoncés, la publication d'une convention collective ferroviaire européenne est souhaitée par Bruxelles en vue d'une rationalisation optimisée du droit en matière de réglementation du travail pour tous les opérateurs. Ce qui conduirait *a contrario* selon les partenaires sociaux à une déréglementation du travail, car la convention collective applicable à tous les salariés du rail aura des effets au-delà de la réglementation du travail, soit en interférant sur les relations individuelles et collectives entre la SNCF et son personnel (contractuel et statutaire). Dans cette perspective, la convention collective ferroviaire européenne s'appliquerait à l'ensemble des cheminots en dérogation au Code du Travail, ce qui représente un risque de moins-disant social pour les syndicats et d'amputation de leur rôle dans la défense des intérêts des salariés.

3. Management et rationalisation entre changement et adaptation

Les pratiques managériales rationalisées émergent à partir des différents « Projets industriels » institués depuis 1996 à la SNCF, regroupées sous le terme de « dynamique managériale », elles s'inscrivent dans la « conduite du changement », axée sur la « gestion de projet » afin de faire face à la flexibilité et à la libre concurrence.

A partir de la première directive européenne 91/440 dédiée à la réforme du rail européen, les restructurations organisationnelles successives ont amené la SNCF à se conformer à l'évolution ferroviaire via le management par projet et la nécessité d'accompagnement.

Dans ce cadre, une « université du service » a vu le jour en mars 2006 à partir du projet des deux branches « Voyageurs France Europe » et « Proximité » dans le but d'améliorer la « relation client ».

Dès lors, la SNCF place le service apporté au client au cœur de sa stratégie de développement et la direction en profite pour harmoniser ses innovations pédagogiques concernant 35 000 agents en contact avec la clientèle, principalement, les commerciaux, les contrôleurs et les

³ Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

« SNCF » (1-EPIC *dit de tête, dont la DRH*), « SNCF Mobilité » (2-EPIC, *transporteur*) et « SNCF Réseau » (3-RFF, Direction des Circulations Ferroviaires et les équipes de SNCF Infra, *gestionnaire d'infrastructure unifié*).

agents d'accueil. Par ailleurs, les cabinets conseils en ressources humaines ont apporté leur expertise à la création de cette structure. Depuis, l'université fonctionne en réseau et s'appuie sur des cours en face à face, sur l'e-learning et des formations comportementales (improvisation théâtrale, coaching).

Ainsi, pour accomplir sa mission d'accompagnement de la stratégie et du développement des branches voyageurs, l'université du service s'est vu allouer d'importants moyens : 12 campus sur le territoire national, des nouvelles structures d'accueil et environ 140 formateurs. C'est à l'occasion de l'inauguration du TGV-Est en juin 2007, que les premiers personnels de contact à la clientèle ont eu recours à ces pratiques. Aujourd'hui, la formation se généralise à l'ensemble des lignes et concerne plus de 24 000 agents et managers. D'autre part, l'université du service a démultiplié ses programmes : formation des salariés nouvellement recrutés, cursus pour les agents de maîtrise promus au statut de cadre, perfectionnement d'agents et séminaires de cadres et dirigeants.

Nous constatons que la restructuration organisationnelle de la SNCF a donné lieu à une rationalisation du management par projet nécessitant l'accompagnement des salariés. L'évolution de cette reconfiguration s'était au travers d'actions spécifiques et temporaires. Ainsi, la notion de « conduite du changement » ouvre la gestion aux concepts socio-organisationnels et à l'adhésion des acteurs impliqués dans les nouvelles pratiques managériales. Ces pratiques se centrent particulièrement sur la performance en vue de productivité et s'appuient essentiellement sur la « logique compétence » pour redéfinir l'évaluation du travail. Cette notion correspond ou s'adapte aux régulations du modèle économique existant et a pour ambition d'ajuster les besoins aux ressources en tablant sur l'engagement, soit la mobilisation subjective des salariés. L'attrait de cette « logique » est qu'elle se définit comme étant un nouveau modèle productif pour vaincre les insuffisances de la qualification. Selon certains, le recours à la notion de compétence se justifie par la complexification de l'environnement et des situations de travail au-delà des qualifications qui butent sur l'incomplétude du contrat de travail ou encore sur l'incertitude des comportements individuels. Car l'employeur recherche autre que l'échange salaire-temps de travail à accroître l'efficacité via l'évaluation déclinée en objectifs à atteindre. Sous cet angle, le salarié s'engage à réaliser les objectifs émis par la hiérarchie et s'organise de façon autonome tant en termes de moyens qu'en termes de faisabilité, principalement pour le collègue cadre.

Dans ces conditions de travail, les salariés devraient jouir d'une nécessaire autonomie (De Terssac, 1992) afin d'adapter leur comportement ou leurs attitudes à la singularité des situations auxquelles ils sont confrontés, par opposition aux activités routinières et limitées de l'ancien modèle productif (Zarifian, 1999, 2000). Cependant, la compétitivité, la productivité, l'employabilité et le contrôle du travail, représentent à eux seuls, depuis le commencement de l'ère industrielle sur le plan macro-économique, les invariants préconisés par les actionnaires. Mais la logique compétence semblerait perfectionner cette recherche d'efficacité par la mobilisation des salariés et son engagement à toute épreuve pour s'adapter à la libre concurrence (Durand, 2000).

En ce sens, le modèle de la compétence serait l'occasion de substituer la négociation collective par un rapport salarial individualisé et d'instaurer par là-même, un « dumping social » ou encore un rapport de force à l'encontre des salariés (Stroobants, 1993, 1998 ; Dugué, 1994 ;

Durand & Le Floch, 2006). Cependant, il est vrai que l'avènement de la logique compétence sur celle de la qualification, depuis l'accord ACAP 2000 dans l'industrie sidérurgique, a modifié considérablement l'échange salarial qui s'est construit au cours de l'histoire non sans luttes sociales. D'une part, l'évaluation du travail basée sur le jugement d'appréciation relevant du savoir-être ou des aptitudes des salariés laisse entrevoir un manque d'objectivation en matière de critères sélectifs (Le Goff, 1996 ; Dubar, 2002, Dejours, 2003). D'autre part, si la compétence est censée palier aux carences de la qualification, elle s'avère souvent contradictoire face à la négociation collective et à la légitimation théorique de pratiques tant soit peu objectivables, (Le Boterf, 1994 ; Reynaud, 2001).

Dans cette perspective, la logique compétence et ses outils procéduraux devancent progressivement l'ancien modèle de gestion des carrières en instituant des politiques salariales peu négociées en amont avec les partenaires sociaux, et soumettent *a contrario* les individus et les organisations à la flexibilité au travail rendue possible par l'engagement incontournable du salarié. Notons également que l'adhésion des dirigeants aux nouvelles pratiques d'évaluation s'appuie principalement sur *la légitimité procédurale* à l'opposé de *la légitimité symbolique* qui structure la qualification sur le consensus social (Bourdieu & Boltanski, 1975 ; Dugué, 1999).

4. Gestion des compétences ou redéfinition de la reconnaissance au travail

L'évaluation du travail par la gestion des compétences à la SNCF s'étend à tous les salariés, statutaires ou de droit privé, par la mise en place de l'entretien individuel annuel (EIA) depuis 1993 pour l'encadrement et à partir des années 2000 pour les collèges maîtrise et exécution. Cette rationalisation s'inscrit dans une logique de management par objectifs et d'introduction à une culture d'intéressement, via la prime variable (non liquidable), intitulée « Gratification Individuelle de Résultat » (GIR) pour les cadres et « La Prime » pour les autres collègues. Observons, que l'individualisation du rapport salarial a eu lieu lors du renouvellement du personnel entre 1996 et 2006 à hauteur de 50 %, dont une part de 70 % imputée à l'encadrement. Son émergence dans la gestion des carrières s'est produite sans l'accord préalable de l'ensemble des partenaires sociaux. Dans ce contexte inhabituel pour la SNCF, nous pouvons admettre que la mise en place de la « GIR » et de « La Prime » soulève des questions sur le rôle de la négociation collective, particulièrement ancrée dans l'histoire du rail français (Ribeill, 1989 ; Corcuff, 1991 ; Chevandier, 2002) et par conséquent, sur les fondements des pratiques d'évaluation permettant d'asseoir leur légitimation (Mallet, 1989).

D'une part, le taux du pourcentage de la prime de résultat, calculé sur le salaire annuel pour l'encadrement, ainsi que le montant maximal de la part variable (350 €) alloué aux collègues maîtrise et exécution attirent notre attention tant concernant la méthode de répartition que son impact sur la reconnaissance du travail des salariés.

Tableau 1 : Rémunération des salariés du cadre permanent (régime statutaire) en 2010 à la SNCF

Qualification		Effectifs réels	Rémunération mensuelle brute (€)	% G.I.R. (salaire annuel) Prime variable (€)
Exécution	A	162 (0,1 %)	1 879	La Prime : max. (350 €)
	B	20 718 (14,1 %)	2 109	La Prime : max. (350 €)
	C	37 288 (25,3 %)	2 403	La Prime : max. (350 €)
Maîtrise	D	26 535 (18,0 %)	2 758	La Prime : max. (350 €)
	E	14 810 (10,1 %)	2 783	La Prime : max. (350 €)
Traction	TA	2 439 (1,7 %)	2 409	La Prime : max. (350 €)
	TB	12 507 (8,5 %)	3 334	La Prime : max. (350 €)
	Attachés opérateurs	4 372 (3,0 %)	1 833	La Prime : max. (350 €)
	Attachés techniciens supérieurs	2 463 (1,7 %)	2 302	La Prime : max. (350 €)
	Jeunes cadres	1 597 (1,1 %)	3 111	G.I.R. : Entre 3,5% et 7%
Cadres	F	11 365 (7,7 %)	3 462	G.I.R. : Entre 3,5% et 7%
	G	7 218 (4,9 %)	4 117	G.I.R. : Entre 3,5% et 7%
	H	4 176 (2,8 %)	4 944	G.I.R. : Entre 3,5% et 7%
Cadres supérieurs	CS	1 466 (1,0 %)	7 254	G.I.R. : Entre 7% et 13%
Ensemble		147 117 (100 %)	2 818	

<i>Hors classe</i>	<i>Cadres dirigeants</i>	<i>Environ 130</i>	<i>De 12 000 à 26 000</i>	<i>La part variable peut atteindre jusqu'à 40% du salaire annuel</i>
--------------------	--------------------------	--------------------	---------------------------	--

« Le bilan social ne contient pas de données sur les cadres dirigeants (au nombre d'environ 130, soit 0,1 % des effectifs), mais les informations disponibles permettent de situer leur salaire mensuel moyen aux environs de 12 000 euros. En outre, les dix dirigeants les mieux payés de la SNCF gagnent approximativement 26 000 euros (hors jetons de présences, dividendes et stock-options pour ceux qui gèrent aussi des filiales du groupe), ce qui reste inférieur aux rémunérations dans d'autres entreprises comparables (EDF ou France Télécom) ou du secteur privé... »⁴, (Andolfatto, Dressen, Finez, 2012).

⁴ ANDOLFATTO Dominique, DRESSEN Marnix, FINEZ Jean, (2012), « La dynamique de la distribution salariale à la SNCF comme analyseur de l'inflexion néolibérale », Bruxelles, *JIST*. [En ligne], mis en ligne en janvier 2012.
URL : <http://metices.ulb.ac.be/IMG/pdf/ANDOLFATTO-DRESSEN-FINEZ.pdf>

D'autre part, nous remarquons que l'évolution de la rémunération mensuelle relative aux trois différents collèges (hors cadres dirigeants) correspond à une gestion des carrières structurée par des accords issus de la négociation salariale (RH001⁵), adossée cependant à des pratiques pour le moins asymétriques en matière de gestion des compétences. En effet, la prime de résultat paraît aléatoire entre chaque catégorie, principalement pour les salariés ou agents issus des deux premiers collèges (maîtrise et exécution). Leur part variable d'intéressement n'est pas indexée au salaire annuel et s'avère, de fait, symbolique.

Par ailleurs, nous relevons des singularités concernant la répartition de la part variable au sein même du collège « cadre ». Car pour les cadres supérieurs, la part collective de la GIR garantit un montant de 4000 euros, quelle que soit l'appréciation, contrairement aux cadres intermédiaires bénéficiant seulement de la part variable individuelle située entre 0% et 7%. Mais dans la pratique, la plupart des cadres intermédiaires perçoivent une prime de résultat s'élevant entre 0% et 3,5%.

Aussi, si le statut de l'entreprise joue à ce jour un rôle similaire à un accord de branche afin de pouvoir se référer aux procédures de classifications. L'individualisation de la rémunération, permet, quant à elle, de concorder à la baisse de la masse salariale conjointement à celle des effectifs (moins de 33 000 agents statutaires environ entre 2001 et 2011) et part conséquent, de relayer la négociation collective à un second rôle. Néanmoins, la gestion salariale est du ressort de la SNCF, c'est pourquoi la logique déployée pour définir les montants des primes et des pourcentages des parts collective et individuelle (accordées ou non) relève intrinsèquement des pratiques managériales propres à l'entreprise.

Autrement, les pratiques de gestion des carrières du niveau supérieur d'encadrement ne sont pas accessibles aux partenaires sociaux, ce qui ne permet pas d'analyses comparatives au sein des différentes catégories du collège cadre. De surcroît, la plupart des cadres dirigeants statutaires ont dû renoncer au « cadre permanent » pour intégrer le modèle salarial du marché et dépendent ainsi directement de la Présidence de la SNCF.

Dans l'ensemble, il apparaît que les pratiques managériales relatives à la rémunération individualisée accentuent le clivage catégoriel entre les collèges. Qui plus est, elles s'articulent autour de procédures d'évaluation orientées vers la flexibilité, tant concernant le domaine de l'emploi que celui de la gestion des carrières. En conséquence, la « logique compétence » participe à la transformation de la nature même des régulations des relations de travail. Ses modalités procédurales visent essentiellement à assurer la cohérence d'un processus de décentralisation à l'instar de la négociation collective. Présentée souvent comme garante de l'« employabilité », la gestion des compétences soulève aussi la question de la régulation et de la prise en charge des parcours professionnels au vu de la reconnaissance du travail concrète des salariés.

⁵ RH001, « Statut des relations collectives entre la SNCF et son personnel [tirage rectifié 12] ». Direction des ressources humaines de la SNCF, 30 mai 2011.

Conclusion :

Depuis la parution de la première directive européenne en 1991, les effets de la rationalisation gestionnaire ont donné lieu à une restructuration verticale de la SNCF, soit un pilotage en cinq branches et une gestion par activité. D'autant plus, les demandes de Bruxelles concernant la réduction de la dette, la séparation de l'infrastructure et l'ouverture du marché ferroviaire européen ont favorisé l'expansion du « Groupe SNCF » et la création de RFF. Ainsi, les vingt dernières années montrent à travers cette reconfiguration organisationnelle une détermination pour la SNCF de s'imposer face à la libre concurrence par la mise en place d'un nouveau modèle productif, afin de répondre à la compétitivité et à la flexibilité du marché du travail.

Dans cette conjoncture, le management par projet émerge avec un référentiel de pratiques d'évaluation du travail articulées entre l'entretien individuel d'appréciation et la part individuelle du salaire, dont le socle est la « logique compétence ». Ces pratiques de gestion des carrières visent essentiellement à développer l'efficacité dans un contexte économique particulièrement néolibéral. Cependant, adossées au « statut », les pratiques managériales actuelles, censées optimiser et récompenser la performance des salariés, font apparaître de fortes disparités par collègue dans la répartition des parts variables de rémunérations et des singularités tout aussi prégnantes au sein de l'encadrement. Ainsi, si le modèle de la compétence a pour vocation de réduire l'incomplétude du contrat de travail et celle de la qualification, notre interrogation porte désormais sur les méthodes d'évaluation face à l'arbitraire et leurs conséquences sur la reconnaissance au travail des salariés tant en termes de rémunérations qu'en termes de compétences.

En continuité, l'impact des « paquets ferroviaires » sur la stabilité du secteur public représente une préoccupation constante pour les partenaires sociaux, notamment à partir de 2019. Car le dernier volet de la réforme oblige l'ouverture du transport ferroviaire intérieur à tous les opérateurs européens. De ce fait, l'inquiétude se polarise sur les conditions de l'emploi et la création d'une convention collective pour l'ensemble des salariés du rail, qui à moyen terme renforcerait le risque de déréglementation du Code du Travail et *a fortiori* celui du démantèlement de l'opérateur historique.

Références bibliographiques :

- ANDOLFATTO Dominique, DRESSEN Marnix, FINEZ Jean, (2012), « La dynamique de la distribution salariale à la SNCF comme analyseur de l'inflexion néolibérale », Bruxelles, *JIST*.
[En ligne], mis en ligne en janvier 2012.
URL : <http://metices.ulb.ac.be/IMG/pdf/ANDOLFATTO-DRESSEN-FINEZ.pdf>
- AUBERT Nicole, (2004), "Intensité de soi, incandescence de soi", in Heilbrunn B., *Les performances, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux*, Paris, La Découverte.
- BELLINI Stéphane & LABIT Anne, (2005), *Des petits chefs aux managers de proximité*, Paris, L'Harmattan.
- BERNOUX Philippe et al., (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.
- BIDET Alexandra, (coord.), (2006), *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès, Coll. "Le travail en débats".
- BOLTANSKI Luc, (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minit.

- BOURDIEU Pierre & BOLTANSKI Luc, (1975), Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction, *Actes de la Recherche en Sciences sociales*, 2, 95-107.
- CHEVANDIER Christian, (2002), *Cheminots en grève ou la construction d'une identité (1848-2001)*, Paris, Maisonneuve & Larose.
- CLOT Yves, (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
- CORCUFF Philippe, (1991), Le catégoriel, le professionnel et la classe. Usages contemporains de formes historiques. *Génèses*, volume 3, n°1 in Persée, <http://www.persée.fr>
- COUR DES COMPTES, (2010), « La SNCF : réformes sociales et rigidités de gestion », *Rapport public annuel 2010*, [En ligne], mis en ligne en janvier 2011, Consulté le 30 mars 2011.
URL : http://www.ccomptes.fr/fr/CC/documents/RPA/14_SNCF.pdf
- CRAIPEAU Sylvie, (2001), *L'entreprise commutante, ou travailler ensemble séparément*, Cachan, Hermès Lavoisier.
- CROZIER Michel, (2000), *À quoi sert la sociologie des organisations ?*, Paris, Arslan.
- CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard, (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, coll. Points.
- De TERSSAC Gilbert, (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, Puf.
- DEJOURS Christophe, (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Paris, INRA.
- DUBAR Claude, (2002), *La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- DUGUÉ Elisabeth, (1994), « la gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n°3.
- DUGUÉ Elisabeth, (1999), « la logique de la compétence : le retour du passé », *Education permanente*, n°3.
- DURAND Jean-Pierre, (2000), « Les enjeux de la logique compétence », *Gérer et Comprendre*, n°62.
- DURAND Jean-Pierre & LE FLOCH Marie-Christine, (2006), *La question du consentement au travail*, Paris, L'Harmattan.
- FOURNIER-LAURENT Monique (2007), *Histoire d'une révolution managériale. Comment 170.000 salariés deviennent acteurs du changement de la SNCF*, Paris, éditions L'Express.
- FRIEDMANN Georges, REYNAUD Jean-Daniel, (1958), « Sociologie des techniques de production et de travail » in G. Gurvitch, *Traité de sociologie*, PUF, Paris, T.1, pp.331-358.
- GAVINI Christine, (1997), Vers un droit interne d'entreprise ? *Sociologie du Travail*, n°2, pp.149-171.
- HONNETH Axel, (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Editions du Cerf.
- Le BOTERF Guy, (1994), *De la Compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- LE GOFF Jean-Pierre. (1996), *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte.
- LECLER Romain, (2013), *Sociologie de la mondialisation*, Paris, La Découverte.
- MALLET Isabelle, (2012), « Evaluation du travail et impact sur la reconnaissance des cadres », Bruxelles, *JIST*. [En ligne], mis en ligne en janvier 2012.
URL : <http://metices.ulb.ac.be/IMG/pdf/MALLET.pdf>
- MALLET Isabelle, (2012), « Management et logique compétence à la SNCF », Evry, *Colloque RT25-RT30*. [En ligne], mis en ligne en décembre 2012.
URL : <http://rt30.free.fr/ProgrammecolloqueEvryRT25RT30au201112.pdf>
- MALLET Louis, (1989), « Gestion prévisionnelle de l'emploi et ressources humaines : de nouveaux outils d'apprentissage du changement », *Formation-emploi*, n°25, p.66-77.

- MONCHATRE Sylvie & ROLLE Pierre, (2003), « La compétence : une construction sociale en questions... », in *Réfléchir la compétence*, Dupray Arnaud et al, Toulouse, Octarès, p. 17-27.
- PARADEISE Catherine & LICHTENBERGER Yves, (2001). Compétence, compétences, *Sociologie du travail*, volume 43, n°1, 33-48.
- REYNAUD Jean-Daniel Reynaud, (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du Travail*, Volume 43, Issue 1, pp 7-31
- RIBEILL Georges, (1989), « Cultures d'entreprises : le cas des cheminots, des Compagnies à la SNCF », *Ethnologie de la France*, cahier n°4, *Cultures du travail.*, identités et savoirs industriels dans la France contemporaine, Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- ROLLE Pierre, (1973), « Qualités du travail et hiérarchie des qualifications », *Sociologie du travail*, n°2.
- SAINSAULIEU Renaud, (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de Sciences Politiques.
- SIGAUT François, (1990), Folie, réel et technologie, *Techniques et culture*, Paris, n° 15, pp.167-179
- STROOBANTS Marcelle, (1993), *Savoir-faire et compétences au travail, une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- STROOBANTS Marcelle, (1998), « La production flexible des aptitudes », in *Education Permanente*, n° 135.
- TERSSAC (de) Gilles, (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- TOURAINÉ Alain, (1964), "Pouvoir et décision dans l'entreprise", in Friedmann G., Naville P., *Traité de sociologie du travail*, t. 1, Paris, A. Colin, pp. 3-41.
- VIDAILLET Bénédicte, (2013), *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Paris, Le Seuil.
- WELLER Jean-Marc, (1999), *L'État au guichet. Sociologie cognitive et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer.
- WIKIPEDIA, « Politique européenne des transports ferroviaires ».
 [En ligne], mis en ligne en septembre 2013, Consulté le 23 octobre 2013.
 URL : http://fr.wikipedia.org/wiki/Politique_européenne_des_transports_ferroviaires
- ZARIFIAN Philippe, (1999), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons.
- ZARIFIAN Philippe, (2000), « sur la question de la compétence, réponse à J.-P. Durand », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n°62.