



UNION DES CHEMINOTS  
D'ENCADREMENT



## PROJET STRATÉGIQUE D'ENTREPRISE

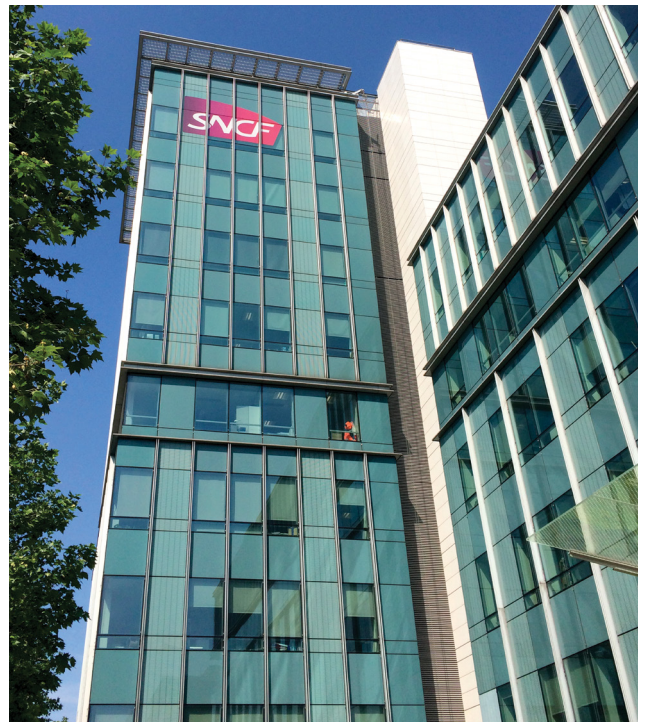
# QUELLE AMBITION SOCIALE ET SOCIÉTALE ?

Suite à la réforme ferroviaire et à la loi du 27 juin 2018, le gouvernement a demandé à la direction de la SNCF d'établir son projet stratégique d'entreprise. Une première mouture a été présentée aux instances de gouvernance pendant l'été. Ce projet devra ensuite faire l'objet d'une large concertation avec les managers, les salariés et leurs représentants, car, effectivement, la direction reconnaît que ce projet n'aurait aucun sens s'il n'était pas « *construit, assumé et porté* » par l'ensemble des salariés.

Pour la **CFDT**, avant d'engager les travaux de ce vaste chantier, il aurait été préférable de commencer par panser les plaies laissées par le long conflit du printemps dernier. Les cheminots ont été stigmatisés et le management – malmené entre une direction arc-boutée sur ses postures rigides et leurs agents blessés – sur la défensive. Un signe d'apaisement aurait permis de repartir sur des bases plus sereines, mais la **CFDT** n'a pas été entendue. Pour preuve, la négociation annuelle obligatoire (NAO) du début de l'été a entériné une quatrième année de *vaches maigres* pour les salariés. La crédibilité de l'engagement n° 4 – *Augmenter le taux de satisfaction et d'engagement des salariés* – du projet stratégique en prend un sacré coup...

### C'EST BIEN LÀ QUE LE BÂT BLESSE DANS LE DISCOURS DE LA DIRECTION

Quels seront les moyens attribués pour permettre la réalisation des bonnes intentions affichées dans le projet stratégique ? Pour compenser la prochaine disparition des embauches au statut, la SNCF devra proposer des atouts attractifs pour recruter, motiver et conserver de nouvelles compétences, c'est essentiel pour être performant face à la concurrence. ☺☺☺



5, rue Pleyel | 93200 Saint-Denis



01 76 58 12 21



[www.cfdtcheminots.org](http://www.cfdtcheminots.org)



[uce@cfdtcheminots.org](mailto:uce@cfdtcheminots.org)



CFDT-Cheminots-Officiel



@cfdtcheminots

⊕⊕⊕ Le niveau du futur cadre social d'entreprise sera donc un véritable élément de notre performance et de notre efficacité dans le nouvel univers concurrentiel qui se profile. Pour cela, il faut y mettre les moyens nécessaires.

Pour la **CFDT**, il convient d'être actif pour les nouveaux embauchés et, bien entendu, d'adapter le cadre statutaire afin de ne pas défavoriser ceux qui en bénéficient encore, et leur assurer un déroulement de carrière motivant et harmonieux. Pourtant, avec une tutelle essentiellement focalisée sur la performance et l'augmentation de la marge opérationnelle sur le dos de la masse salariale, il ne va pas être aisé d'évoluer dans ce sens et de « valoriser les résultats et les efforts des salariés », engagement essentiel du projet stratégique.

#### **LA SNCF SOUHAITE S'ENGAGER DANS LA PRATIQUE DU MANAGEMENT PAR « LA SYMÉTRIE DES ATTENTIONS »**

Ce concept repose sur le principe que la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation de cette entreprise avec ses salariés.

C'est une démarche intéressante et novatrice dans notre groupe, qui nécessite de valoriser tous les métiers, de mesurer et de reconnaître l'engagement de chacun, mais aussi de traiter les irritants et de disposer de toutes les informations en temps réel pour que les salariés en contact avec les clients soient dans les meilleures dispositions possible. Il va donc falloir encore du temps et des moyens importants... Nos équipes **CFDT** resteront vigilantes sur ce sujet.

#### **INVENTER UN DIALOGUE SOCIAL SOURCE D'EFFICACITÉ ET DE PERFORMANCE**

Pour enrichir la construction du projet, notamment sur les aspects de transformation managériale et sociale, un comité de personnalités indépendantes a été mis en place. Il préconise entre autres de transformer en profondeur le dialogue social dans l'entreprise.

Dans cet objectif, les représentants de la **CFDT** n'ont eu de cesse d'enjoindre la direction à rétablir la confiance par l'envoi de signaux positifs et tangibles en direction des salariés. Dès le mois de juin, la **CFDT** a formellement proposé à la direction un certain nombre d'amendements visant à préciser l'agenda social annexé au projet stratégique et à donner au nouveau pacte social des ambitions concrètes (garanties sur l'évolution de la rémunération, travail d'équité sur certaines primes, priorisation à l'embauche des alternants, stagiaires et contrats courts, mise en place d'un dispositif de complémentaire santé et de prévoyance amélioré pour tous, etc.).

Les administrateurs ont veillé à ce que ces propositions soient effectivement reprises dans la dernière version du document présentée aux conseils de fin juillet. Mais de l'agenda à la réalisation, il y a parfois un pas difficile à franchir.

#### **COMPRENDRE POUR AGIR**

Pour y parvenir, il faudra vraiment un changement radical des pratiques. La transparence sur les enjeux économiques et sociaux est nécessaire, à l'inverse de la méthode employée pour la réforme : des enjeux politiques non objectifs économiquement, aucune anticipation, une concertation menée au pas de charge et après que certains choix primordiaux aient déjà été imposés par principe, ne laissant aucun espace à la négociation. La **CFDT** s'inscrit depuis des années dans une dynamique et une négociation de progrès et d'innovation du dialogue social.

Le management, en première ligne, devra être épaulé, mieux formé et les « organisations responsabilisantes » évoquées dans le projet ne devraient pas rester des vœux pieux dont les plus anciens entendent parler depuis des décennies... La **CFDT**, par son Union des cheminots d'encadrement (UCE), travaille en permanence sur les problématiques des cadres et des agents d'encadrement de la branche des transports.

#### **UN RENDEZ-VOUS MANQUÉ ?**

La mise en place des nouveaux CSE début 2019 aurait pu permettre de poser la première pierre de l'édifice du dialogue social rénové, mais une fois encore, la direction a choisi de privilégier les aspects économiques au détriment de l'efficacité et de la proximité. ●●

#### **Le calendrier du projet stratégique**



#### **SEPTEMBRE**

Poursuite des discussions avec l'État.

#### **OCTOBRE & NOVEMBRE**

Élément de fond de la rencontre des managers des 3 et 4 octobre, puis partage avec les salariés et les partenaires sociaux.

#### **DÉBUT 2019**

Validation définitive.



Les administrateurs parrainés par la **CFDT** vous informeront des évolutions de ce projet et sont disponibles pour en discuter avec les salariés qui le souhaitent.

## **L'HUMAIN, AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS DE LA CFDT**

Les administrateurs parrainés par la **CFDT** soutiennent la démarche d'appropriation des nouveaux repères et de nos fondamentaux que sont la réaffirmation de l'utilité sociale de l'entreprise, le service public et les valeurs de solidarité, mais le défi est important, notamment sur l'appropriation par l'approche concrète de la stratégie de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Il y a un enjeu fort dans le risque de conflit de valeurs si l'on ne réussit pas cette appropriation.

#### **MULTIPLIER LES ESPACES D'ÉCHANGES ET DE CO-CONSTRUCTION AVEC LES SALARIÉS EST PRIMORDIAL**

Elle doit trouver une expression concrète pas seulement sur la stratégie globale, mais en déclinaison sur les métiers, l'emploi, les modes de production et leurs évolutions.

Ces sujets devront s'articuler en cohérence avec les différents objectifs stratégiques, particulièrement sur le sujet de la

performance économique et la productivité, par rapport à l'engagement sociétal qui ne doit plus être considéré comme pénalisant, mais comme un investissement dont les retombées bénéfiques se feront ressentir auprès des parties prenantes (salariés, clients, utilisateurs, autorités organisatrices, citoyens, etc.).

Bref, comme un véritable atout concurrentiel... Un profond changement des mentalités en perspective donc ! ●●

