Cfdt: FGTE CHEMINOTS ENCADREMENTS

« S'ENGAGER POUR CHACUN, AGIR POUR TOUS

LA LETTRE DE L'ENCADREMENT

JOURNAL DE VOS ÉLUS CFDT CHEMINOTS | JANVIER > MARS 2015

MANAGER :

LA PRATIQUE DES ENTRETIENS D'ÉVALUATION

3
MÉTIERS À LA SNCF
LES GESTIONNAIRES DE MOYENS

4
EN DIRECT DU CA
CICE : CARTON ROUGE POUR LA SNCF !

5
DOSSIER MANAGER
LA PRATIQUE DES ENTRETIENS D'ÉVALUATION

7
AUDIT RESTAURATION
LA CAPACITÉ D'AGIR SUR LE QUOTIDIEN DES SALARIÉS

8
RÉFORME FERROVIAIRE
LA CFDT IMPOSE SA VISION INNOVANTE DE HAUT NIVEAU !

ÉVOLUTION

2015, ANNÉE MAJEURE POUR LE FERROVIAIRE

Le 1er janvier 2015, la Société Nationale des Chemins de Fer Français aura vécu. Après l'avoir séparée en deux structures en 1997, en réponse aux directives européennes, les pouvoirs publics ont fini par reconnaître l'inefficacité de ce montage complexe. La loi du 4 août 2014 a enfin réunifié l'infrastructure sous un même EPIC : SNCF Réseau.

La CFDT a pesé pour obtenir une réforme du ferroviaire utile au pays et pèsera pour qu'elle soit respectueuse des droits des salariés du secteur. Toute la CFDT s'engage pour une convention collective de haut niveau, négociée entre les représentants des cheminots et l'UTP, l'organisation patronale du secteur des transports publics et ferroviaires.

Combattre le dumping social et le risque d'opposition des salariés des entreprises du ferroviaire ne doit pas masquer les autres enjeux. La concurrence du rail n'est pas que sur le rail. La vraie concurrence, c'est la rivale de toujours : la route qui continue, et de plus belle, à conquérir de nouvelles parts du marché de la mobilité. Après plus de quatre-vingts ans de limitation du développement des autocars réguliers de voyageurs (loi de coordination entre la route et le rail), le gouvernement s'apprête à lever cette restriction. Certaines entreprises, Véolia ou Kéolis ont d'ores et déjà proposé (y compris en Île-de-France) d'ouvrir rapidement des lignes de service voyageur par la route à moindre coût, chose d'autant plus simple lorsque l'on ne paye pas le vrai coût !

Arnaud BOURGEOIS,
Secrétaire Général Paris Rive Gauche

Les évolutions sont sans précédent dans l'histoire du ferroviaire en France. Les cheminots doivent en prendre conscience. Les cadres devront être à la manœuvre dans toutes ces évolutions, c'est le souhait de la CFDT.

Les enjeux des parcours professionnels dans le nouvel écosystème ferroviaire, l'efficacité de la production, la qualité du dialogue social impliquent que les entreprises doivent faire encore plus confiance à leur encadrement.

Imposons-nous l'obligation de déconnexion. Revenons à l'autre pan de l'équilibre des salariés : la famille et la vie sociale. L'Union des Cheminots de l'Encadrement vous souhaite une très heureuse année 2015 à vous, votre famille et tous ceux qui vont sont chers.

Cfdt: FGTE CHEMINOTS ENCADREMENTS

47-49 av. Simon Bolivar, 75019 PARIS
01 56 41 56 70
www.cfdtcheminots.org
contact@cfdtcheminots.org
CFDT-Cheminots-Officiel
@cfdtcheminots

LA LETTRE DE L'ENCADREMENT
Journal de vos élus CFDT CHEMINOTS
JANVIER > MARS 2015

Directeur de la publication
Didier AUBERT

Rédacteur en chef
Christophe DARD

Rédacteur en chef adjoint
Ali BENHADJBA

Responsable de la publication
Éric DHÉNIN

Ont collaboré à ce numéro
Arnaud BOURGEOIS
Stéphane DERELLE
Pascal LANZILLOTTI
André FERMIS

Concept & mise en page
Antonio-Bernard TUDOR

Contact
uce@cfdtcheminots.org

Crédit photo
FREEPIK.COM

Pour nous joindre par courrier électronique, composez l'adresse de type prenom.nom@cfdtcheminots.org

ÉTUDE

LES GESTIONNAIRES DE MOYENS À LA SNCF

Le 20 novembre 2014, l'Institut des Métiers a rendu ses conclusions sur une étude longue de plusieurs mois sur le métier des Gestionnaires de Moyens (GM). C'est l'occasion pour la CFDT de mettre en lumière un métier pas toujours valorisé. **Stéphane DERELLE, CFDT Cheminots Metz / Nancy**

Leurs principales missions sont la mobilisation des affectations des conducteurs ou des engins moteurs, l'optimisation des roulements, la gestion des aléas en opérationnel... Les activités TER, Voyages ou Fret sont friandes de ces professionnels. Leurs compétences sont aussi reconnues par les spécialistes de l'escale qui font de plus en plus appel aux GM.

Mais il existe une forte attente vis à vis de la reconnaissance de leur expérience. Le métier nécessite un fort investissement et des qualités de négociateur pour régler les cas individuels.

Parfois, les GM montrent du doigt le manque de soutien de leur hiérarchie et souffrent de se trouver souvent en première ligne lors des conflits.

LE MANQUE DE PERSPECTIVES D'AVENIR EFFRAYE LES GM

Leur parcours professionnel est souvent flou et leur métier mène rarement à la prise de fonctions managériales.

Le goulot d'étranglement vers les postes de cadres est très étroit et la CFDT constate un essoufflement de la motivation après quelques années d'exercice. Les missions d'expertise sont encore trop peu confiées aux GM alors que leur expérience du secteur opérationnel serait bénéfique. L'évolution en compétences entre les diverses activités n'est pas encore très claire pour une filière que la Direction considère, à tort, comme encore jeune alors que les premiers agents ont déjà près de 15 ans d'ancienneté dans la spécialité gestion des moyens.

2 500
gestionnaires de moyens environ travaillent à la SNCF, dont plus des 2/3 exercent leurs fonctions en dehors des Établissements Traction.

La CFDT souhaite qu'un véritable parcours professionnel soit proposé aux GM, que ceux-ci bénéficient d'une reconnaissance digne de leur engagement au quotidien. L'entreprise se doit de donner une vision dynamique au parcours des GM et l'inscrire dans les principes de pilotage et de promotion au sein de la filière, à la traction et dans les activités utilisatrices.

UTILISATION DU CICE :

CARTON ROUGE POUR LA SNCF !

Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi est un allègement fiscal qui a été mis en place par le gouvernement pour donner aux entreprises des marges de manœuvre leur permettant d'investir, de recruter, d'innover, de favoriser la recherche, dans le cadre du pacte de responsabilité. **Pascal LANZILLOTTI, CFDT Cheminots**

Force est de constater que depuis sa mise en œuvre, la concrétisation des objectifs initiaux se fait discrète. D'ailleurs, l'INSEE, en juin 2014, a considéré que le CICE avait servi principalement à augmenter les salaires, et à amortir les suppressions d'emplois.

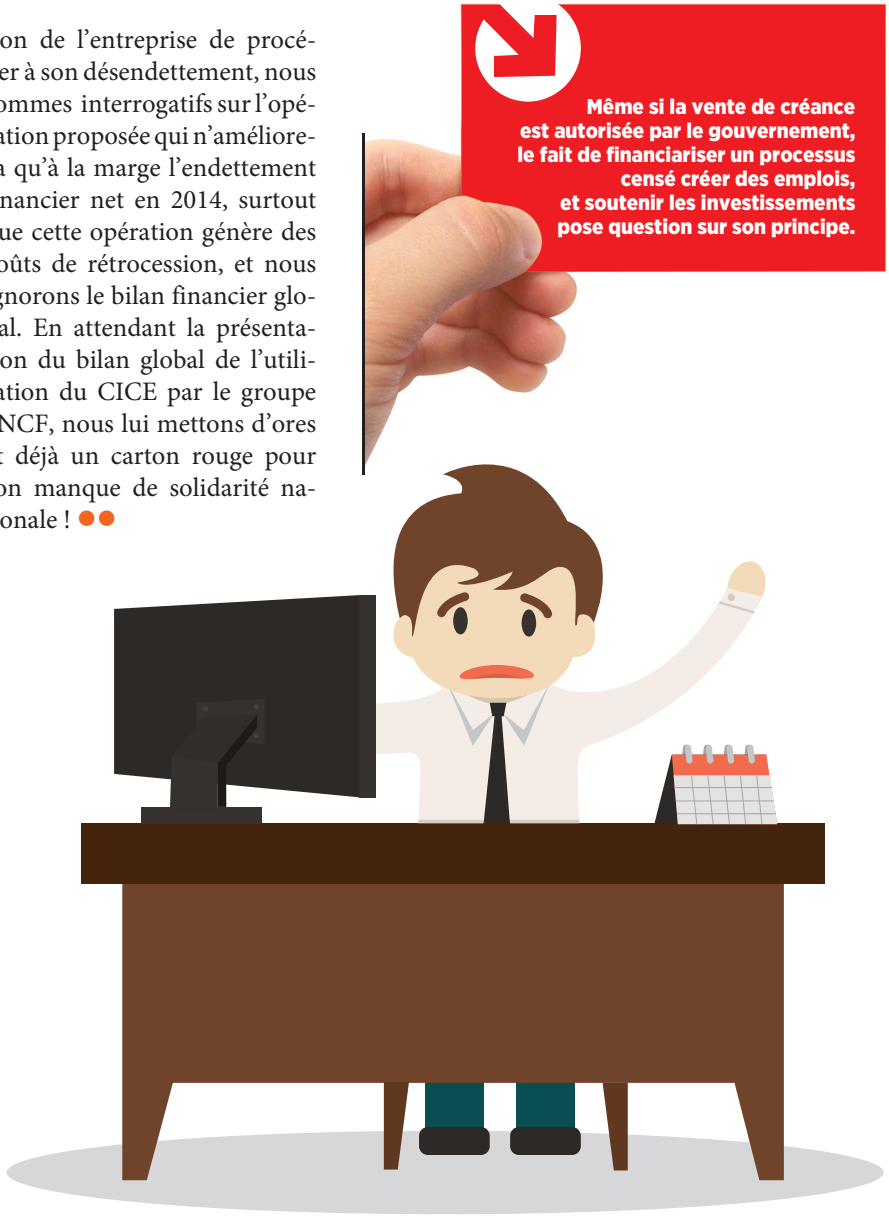
Le groupe SNCF devrait bénéficier d'un allégement fiscal de 308 M€ pour 2014, duquel il faudra déduire près de 240 M€ de rétrocession (RFF, Autorités Organisatrices, Keolis).

Comme l'année dernière, le groupe SNCF envisage de céder sa créance sur le CICE à un organisme privé (NATIXIS), par une opération de monétisation.

En tant qu'entreprise publique, il aurait semblé normal que la SNCF soit exemplaire en matière de création d'emplois, de formation professionnelle, de recherche / innovation et d'investissements, mais la direction a décidé d'affecter ces sommes à la réduction de sa dette à long terme, afin d'augmenter son fond de roulement, prétendant que cela avait pour conséquence de préserver l'emploi, sans donner aucun chiffre.

Même si la CFDT peut entendre la volonté de la direction de l'entreprise de procéder à son désendettement, nous sommes interrogatifs sur l'opération proposée qui n'améliorera qu'à la marge l'endettement financier net en 2014, surtout que cette opération génère des coûts de rétrocession, et nous ignorons le bilan financier global. En attendant la présentation du bilan global de l'utilisation du CICE par le groupe SNCF, nous lui mettons d'ores et déjà un carton rouge pour son manque de solidarité nationale !

Même si la vente de créance est autorisée par le gouvernement, le fait de financiariser un processus censé créer des emplois, et soutenir les investissements pose question sur son principe.



DIALOGUE

LA PRATIQUE DES ENTRETIENS D'ÉVALUATION

L'entretien individuel est un moment privilégié de dialogue. Il ne doit pas se limiter à la seule part visible du travail, au reporting ou à l'évaluation. Il faut parler du quotidien et de la gestion de l'imprévu. **L'Union des Cheminots de l'Encadrement avec le concours de la CFDT Cadres**

L'entretien débloque également des situations tendues, sert à motiver et révèle l'apport de chacun à la performance. C'est une étape indispensable de la vie de chaque salarié dans l'entreprise.

L'entretien individuel d'appréciation relève de la politique RH de l'entreprise et non du statut. Il doit reposer sur une évaluation objective et non discriminatoire, ce d'autant que l'évolution dans l'entreprise en dépend.

Parmi les fonctions du manager, la conduite des EIA tient une place importante. La prise en compte de cette activité dans ses missions et sa charge de travail est indispensable.

L'entretien formalise les résultats de vos collaborateurs pour l'année écoulée (atteinte ou non des objectifs, actions correctives, promotion, mobilité...) et définit leurs objectifs (en adéquation avec la charge et les moyens pour y parvenir) pour l'année suivante. Tous les salariés sont donc concernés. L'objectif est de faire progresser la qualité et la performance de la contribution individuelle à la performance collective et au service du projet de l'entreprise. Dans certains cas, il faut exprimer des critiques. Donner des pistes d'évolution, reconnaître les résultats et les progrès, valoriser l'activité de la personne (et son mérite), parler métier et apporter une vision à moyen terme sont parties intégrantes de l'entretien.

L'entretien individuel d'évaluation doit être un outil utile au management au quotidien qui renforce la performance individuelle et collective. Il doit être l'occasion de prendre le risque de parler et d'écouter. Pour l'agent, il doit être un espace de liberté et d'expression pour parler de son travail, de ses initiatives, de ses réussites ou difficultés, de l'adéquation de ses moyens, de ses outils et de la charge de travail, de la pression et des aléas... Pour vous, c'est écouter sans a priori et non pas comme l'expert qui sait tout, même si vous devez être capable de dire ce qui va et ce qui ne va pas. C'est également poser des questions sur ce que l'on pourrait faire pour aider son collaborateur à progresser.

AVANT L'ENTRETIEN

- **présentez clairement la démarche à l'équipe, notamment l'articulation du collectif et de l'individuel ;**
- **il faut absolument préparer les échanges. Appropriez-vous les supports d'appréciation : identification des étapes et des enjeux ;**
- **veillez à la formation des collaborateurs ainsi qu'à la vôtre.**

La CFDT se bat contre toute forme d'évaluation non objective ayant pour finalité ou conséquence l'exclusion, voire la discrimination de certains salariés.

PENDANT L'ENTRETIEN

- **prenez le temps de parler du collectif ;**
- **soyez à l'écoute de ce que dira votre collaborateur, notamment ce qui a eu une incidence et qui ne lui est pas imputable (manque de moyens, difficultés structurelles, etc.), mais aussi sur ses réussites ou ses difficultés. Argumentez sur ce qui lui est imputable ;**
- **définissez des objectifs réalisables : ils peuvent mentionner l'acquisition de compétences, les besoins en formation ou autres ressources nécessaires. La fixation des objectifs individuels est particulièrement importante car elle met en relation les objectifs de l'entité, ceux de l'équipe et les**

capacités individuelles de chaque collaborateur. L'apport et l'investissement de chacun ne sont pas forcément les mêmes. L'équité n'est pas forcément l'égalité ;

veillez à ne pas multiplier les points négatifs qui n'auraient pas été abordés en amont de l'entretien ;

n'oubliez pas les obligations de bonne foi de part et d'autre. Maintenez une grande transparence à travers les différentes rubriques abordées : bilan et objectifs, souhaits individuels, notation, évaluation de la performance et impact sur la rémunération... Explicitez notamment les critères d'attribution des primes, de la part variable, des promotions et évolutions envisageables. Prenez soin avant de conclure de lever tous les doutes et ambigüités d'analyse.

APRÈS L'ENTRETIEN

Renseignez le document au calme, relatant notamment tout ce qui pose problème, en permettant au collaborateur de faire de même. Le compte-rendu peut mentionner :

le poste actuel (axes principaux, compétences-clés, changements dans l'année, évolutions...) ;

les événements professionnels majeurs de l'année écoulée et éventuellement les événements personnels ayant eu une incidence sur le professionnel ;

le bilan de l'activité sur l'année : niveau de résultat atteint, compétences acquises, facteurs de réussite, freins sur les résultats et moyens de progression.

Laissez la possibilité au collaborateur de réagir avant la signature du compte-rendu (recommandée même si celle-ci n'est pas légalement obligatoire), de disposer de voies de recours et d'arbitrage, via la ligne hiérarchique ou le service RH.

L'évaluation comportementale, subjective, crée une pression psychologique. La jurisprudence a ainsi estimé que les évaluations basées sur des valeurs par leur caractère flou et subjectif sont illégales si elles reposent sur le comportement des salariés et non sur leur travail.

L'évaluation comportementale doit se limiter à justifier en quoi, explicitement et rationnellement, tel comportement nuit ou favorise la performance d'un collectif de travail ou la valeur ajoutée produite.

D'UN POINT DE VUE JURIDIQUE

Les entretiens d'évaluation ne relèvent pas d'une obligation du code du Travail (ou du statut pour la SNCF), ce sont les entreprises qui les instituent au travers de leur politique de management En tant que manager, vous avez délégation du pouvoir de direction de l'entreprise (issu du contrat de travail de vos collaborateurs) pour évaluer un travail. En conséquence, le refus de se rendre à un entretien d'évaluation constitue une faute qui peut être sanctionnée (cf. Cass. soc., 10 juillet 2002 n° 00-42.0368). Le salarié n'a pas à être accompagné pour participer à un entretien d'évaluation.
Les salariés doivent être informés préalablement de la mise en œuvre des méthodes et techniques employées pour l'évaluation. Le système utilisé doit reposer sur des critères objectifs et transparents (cf. articles L 1222-2 et L 1222-3 du code du Travail).
L'obligation de bonne foi réciproque est imposée par le code du Travail (cf. article L 1222-1 et L 1222-2) et par le code civil (cf. article 1134). Ainsi, l'entretien individuel ne peut avoir pour visée une sanction : on ne cherche pas à piéger son collaborateur. De son côté, votre collaborateur est tenu de répondre de bonne foi aux questions posées en vue de l'évaluation professionnelle de ses aptitudes. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation des aptitudes professionnelles et être pertinentes au regard de cette finalité. Dans cet esprit, la jurisprudence demande des critères objectifs et interdit l'évaluation comportementale en dehors de l'aptitude à occuper le poste.
L'entretien amène des droits au salarié parmi lesquels celui d'obtenir un déroulement de carrière normal. En effet, l'entretien d'évaluation doit aussi permettre au salarié de faire valoir sa qualification, son expérience et son savoir-faire.
Si les résultats sont confidentiels à l'égard des tiers, ils ne le sont pas à l'égard du salarié évalué. En effet, si l'évaluation figure sur des fichiers informatiques, la loi du 6 janvier 1978 dispose que le salarié a accès à sa fiche de notation et à son dossier. Le salarié, s'il le désire, peut invoquer le contenu des entretiens à l'appui d'une mesure quelconque (refus de promotion ou d'augmentation, licenciement...).
La mise en oeuvre d'un mode d'évaluation reposant sur un classement des salariés en catégories en fonction de quota impératifs fixés à l'avance (le ranking), que les évaluateurs seraient tenus de respecter, est illicite (cf. Cour d'appel de Versailles, 8 septembre 2011, Toulouse 21 septembre 2011 et Cass. soc., 27 mars 2013 n°11-26.639). ●●

Une évaluation efficace doit lier contribution et rétribution, favoriser l'amélioration des performances collectives et individuelles. Les différentes jurisprudences doivent vous permettre de retrouver une marge de manœuvre dans l'évaluation de vos collaborateurs et de construire un management alternatif, moins contraint, mais davantage discuté, négocié et partagé. ●●

Pour plus d'informations sur ce sujet, rendez-vous sur
www.cfdtcheminots.org

LE MOTEUR DE L'ACTION DE LA CFDT

LA CAPACITÉ D'AGIR SUR LE QUOTIDIEN DES SALARIÉS

Le travail, ses conditions de réalisation, le management, la rétribution sont les sujets de fond de l'action syndicale. **Éric DHENIN, secrétaire national CFDT Cheminots**

Par les attributions qui leur reviennent dans la gestion des activités sociales et culturelles, les organisations syndicales peuvent, quand elles en ont véritablement l'ambition, agir à la frontière entre travail et vie personnelle. Encore faut-il qu'elles en aient vraiment l'envie, voire les compétences !

À la demande des gestionnaires des restaurants d'entreprise, un audit a été réalisé portant notamment sur l'attractivité de l'offre alimentaire, la capacité d'attirer les convives, l'analyse des process, l'appui de la veille des évolutions réglementaires. Pour éclairer les retours de cet audit, il faut savoir que 77 % des restaurants sont gérés en propre par les comités d'établissement alors que le standard de la profession porte à environ 80% l'exploitation des sites par des véritables professionnels de la restauration.

Le tableau qui nous a été dressé est édifiant ! Les comparaisons aux critères normatifs de la profession font apparaitre que :

- **l'offre alimentaire est décrite comme fort basique, très industrielle avec très peu de fait maison,**
- **les droits d'entrée sont qualifiés de rédhibitoires et le coût moyen du plateau, bien que les prix des denrées en entrée soient dans la norme, est en moyenne nationale de 40 % supérieur à un coût moyen produit par la profession en région Parisienne !**
- **le taux de captation des convives potentiels est en moyenne très faible,**
- **beaucoup de restaurants n'ont pas de méthodes de production en cohérence avec leur taille,**
- **la veille réglementaire apparaît correcte, malgré de rares cas de dérive dans le respect des normes en vigueur,**
- **la gestion technique est par contre perfectible et les outils peuvent être, selon les cas, sous ou sur dimensionnés.**

C'est sur la gestion du personnel que se sont portées les plus vives inquiétudes de la CFDT. Comme il fallait s'y attendre à l'énoncé du constat ci-dessus, l'employeur et son management ont été souvent mis en défaut. Les auditeurs ont noté que les prestations sont bonnes face aux convives mais défaillantes en cuisine. Ils vont même jusqu'à affirmer que l'absence de vision stratégique amène certains salariés à être si déconnectés des attendus de la profession, qu'ils ne placent plus le client au centre de leur action ! Enfin, l'organisation du travail vient elle aussi noircir le tableau, son inefficacité amène un nombre important d'équivalents temps plein sous-utilisés en regard de la taille de l'outil de production.

La CFDT Cheminots et ses équipes avaient déjà fait le constat de la réalité de la qualité de l'offre de restauration à la SNCF. Les propositions, que nous vous avions avancées seuls, au moment de la campagne des élections professionnelles, nous les réaffirmons :

- **Les comités d'établissement n'ont pas vocation à financer la restauration d'entreprise, cela relève de la SNCF.**
- **Les agents qui ne bénéficient pas de service de restauration à proximité ou d'allocations doivent bénéficier d'une offre alternative sous la forme de chèque déjeuner d'une valeur faciale de 9 € (5,33 € à la charge de l'entreprise, 3,67 € financés par l'agent).**

La CFDT Cheminots prendra ses responsabilités dans le dossier de la restauration qui constitue une part non négligeable des droits des cheminots en regard des exigences et des contraintes des métiers du rail.

Pour ce qui est des personnels, nous rappelons notre attachement à l'employabilité et le maintien dans l'emploi des salariés des restaurants exploités aujourd'hui. L'ambition de la CFDT est le développement de leurs compétences et une véritable perspective professionnelle.

INTÉRESSEMENT | COMPTE EPARGNE TEMPS | TÉLÉTRAVAIL : BIENTÔT UNE RÉALITÉ DANS LES 3 EPIC SNCF

LA CFDT IMPOSE SA VISION INNOVANTE DE HAUT NIVEAU SOCIAL !

Lors de la table ronde du 11 décembre 2014 sur l'harmonisation des accords sociaux entre les EPIC SNCF et RFF, la CFDT a rappelé son attachement à une politique contractuelle pour étendre et développer les droits actuels à tous les salariés du futur Groupe Public Ferroviaire. Quels en sont les résultats ?

André FERMIS, secretaire national CFDT Cheminots

EPARGNE SALARIALE

La CFDT revendique un accord d'intéressement applicable à l'ensemble des agents du GPF.

Résultat : la direction ouvre des négociations et reprend le cahier des charges de la CFDT, à savoir :

- un dispositif applicable à tous les agents des trois EPIC,
- un dispositif non hiérarchisé, c'est-à-dire, la même somme pour tous les agents, quel que soit leur grade.

COMPTE EPARGNE TEMPS

Assouplir la prise des jours du CET et ajouter un abondement pour des congés spéciaux résultant de situations personnelles (allongement des congés paternité, congés accompagnement parents et / ou enfants malades, etc.) sans possibilité de refus par l'entreprise.

Proposition CFDT : 11 CP Paternité + 10 CP + 10 CP (abondement SNCF) = 31 jours. Le même principe serait adopté pour les autres cas cités précédemment.

Résultat : la direction ouvre des négociations sur ces bases.

TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Améliorer les dispositions existantes en ce qui concerne la reconnaissance et la protection des salariés déjà en poste. Ainsi, la CFDT revendique la sécurisation professionnelle des agents dès le début de leurs démarches de reconnaissance de travailleur handicapé et des dispositions facilitant ces démarches (dispositions existantes à RFF).

Résultat : la direction ouvre des négociations sur ces bases.

TÉLÉTRAVAIL

La CFDT est la seule organisation syndicale à revendiquer la signature d'un accord.

Résultat : la direction propose d'ores et déjà le maintien et l'extension à l'ensemble des cheminots du groupe public ferroviaire de plusieurs accords qui arrivent prochainement à échéance.

Dix accords sont en discussion. Ils ont donné lieu à une série de bilatérales entre les OS et la direction puis à une table ronde le 11 décembre 2014.

Pour la CFDT, les renégociations de ces accords (et la négociation d'accords innovants) doivent être l'un des piliers du cadre social de haut niveau que la CFDT revendique depuis deux ans.

Ces minima doivent néanmoins être bonifiés et améliorés. La CFDT réclame une plus grande ambition à la direction et prouve que cela est possible grâce à ses propositions constructives.

Pour la CFDT, cela constitue une première base minimale qui permet de pérenniser le droit social actuel pour l'ensemble des salariés en ce qui concerne le temps partiel, la CPA, l'égalité professionnelle, le logement, les travailleurs handicapés ou encore le compte épargne temps.

C'est grâce à la dynamique d'un dialogue social innovant que la CFDT a obtenu l'engagement de la Direction de la SNCF et de RFF à concrétiser enfin une partie des engagements pris par le ministre des transports dans les accords de modernisation signés par la CFDT le 13 juin 2014.