

**Le rôle de la Culture d'entreprise lors de la conduite du changement
organisationnel au sein de la SNCF : *un levier de changement parmi
d'autres ?***

Adil EL KABABRI

Article de recherche en Sciences de Gestion

Adil.elkababri@ac-lyon.fr

Table des matières

Résumé :	3
Introduction :	5
1. Analyse de la culture d'entreprise au sein de la SNCF : méthodologie d'audit	6
1.1. La source identitaire de l'entreprise.	6
1.2 Une méthodologie d'audit :	9
1.3 La culture d'entreprise : déterminante et invisible : L'Infra culture et le mode opératoire.....	10
1.3.1 L'Infra culture et ses composants.....	10
1.3.2. Le mode opératoire culturel.....	15
2. Culture et changement organisationnel :	18
2.1. Conduite d'un projet d'entreprise.....	18
2.1.1 L'identité, un des quatre piliers de la politique d'entreprise	18
2.2. Formaliser la conduite du changement culturel : le projet d'entreprise.	18
2.3 Un enjeu stratégique : Placer le client au centre de gravité.....	21
2.4 : Une évolution culturelle conditionnée.	24
2.5. De la résistance au changement.....	25
2.6. La culture d'entreprise comme valeur ajoutée au changement.	26
2.6.1. La culture, un atout stratégique.	26
2.6.2 : La culture d'entreprise : facteur de stabilité.	27
3. Comment favoriser le changement et faire évoluer la culture d'entreprise ?.....	27
3.1 La Réingénierie des processus de la culture. Une alternative ?.....	27
3.2 Une évolution culturelle à travers un management humain dit de « proximité ?	29
Conclusion :	32
Bilan général :	35
Bibliographie :	36
Annexes :	38

Résumé :

Dans un contexte économique en pleine mutation, la notion de culture d'entreprise se trouve mobilisée dans le débat du changement. Pourtant cette « culture » constitue au sein de l'entreprise publique, son identité qui est un des piliers de sa politique. De ce point de vue, il semble essentiel de prendre en considération la culture d'entreprise lors de la conduite du changement organisationnel pour des orientations stratégiques.

Cet article propose d'articuler notre réflexion autour de la problématique de l'évolution culturelle au cours de la conduite du changement organisationnel, telle qu'elle est posée depuis 2008 au sein de l'entreprise publique SNCF.

La Société Nationale des Chemins de Fer Français est en pleine mutation culturelle. Le projet « **Destination 2012** » initié en 2008 visait à donner un nouvel élan pour la rénovation managériale de l'entreprise ferroviaire. La culture dite « *cheminote* » a un poids non négligeable sur la logique

des acteurs internes et les décisions prises ((Roger Oustry, 2006), d'où le caractère spécifique de ce terrain d'étude

A partir de recueils de données empiriques, sous la forme de grilles d'entretiens et d'audits, d'appui documentaires, d'appui théoriques d'experts dans le domaine étudié ou encore d'observation sur le terrain, j'ai pu déterminer les facteurs d'une culture fortement inspirée d'un modèle d'organisation militaro hiérarchique, tel que la SNCF.

A priori, si la culture d'entreprise est comprise et maîtrisée, elle peut devenir un moyen d'action favorable au changement, au même titre que celui de la rénovation des processus ou du management de proximité.

Mots clefs : Culture- Entreprise
Publique- Organisation -
Changement

Abstract:

In a changing economic environment, the concept of corporate culture is mobilized in the debate for change. Yet, this culture in the public company is its *identity* is the pillar of its policy.

This article proposes to organize our thinking around the issue of cultural evolution during the organizational change, as has been asked at the SNCF.

SNCF is changing culture. The project "Destination 2012" initiated in 2008 sought to give new impetus to the renovation of the railway undertaking managerial. Culture called "railroad working" has a considerable weight on the logic of internal actors and decisions, hence the specific nature of this field of study.

From collections of empirical data in the form of grids of interviews and audits, supporting documentation, or from field observation, I was able to determine the factor of a culture strongly based on a model of military organization hierarchy.

Key words: Culture – Public Company – Organizational – Change

Introduction :

L'entreprise publique SNCF est basée sur une culture historique forte. En effet, « il n'y a pas de culture d'entreprise sans histoire de l'entreprise [...] la culture d'entreprise s'installe au fil du temps, elle a besoin pour vivre de changements, d'activités, de crises, de personnalités différentes... » (Annie-Claude COZE & Yvan POTIN¹, 2006, p2).

Il est bon de noter que la conduite du changement est l'une des thématiques majeures des études managériales. « Un concept qui a toujours questionné les managers » semble nous rappeler *Eric Delavallée, spécialiste sur les questions de management*. (E. Delavallée, 2002).

En effet, au vu du contexte du marché et de l'ouverture actuelle à la concurrence des monopoles d'Etat, la problématique est d'actualité au sein des entreprises

publiques, telles que la SNCF notamment, il s'agit de savoir, ***comment faire évoluer la culture d'entreprise en vu de changements organisationnels dans une optique d'orientations stratégiques ?***

Cette démarche est d'autant plus justifiée que de nombreux chercheurs en gestion soulignent la nécessité de prendre en compte la culture d'entreprise lors de prise de décisions de changements organisationnels et stratégiques, car elle peut s'avérer « être un vecteur important qui traduit l'intérêt du facteur humain dans toute action collective. » (M. Renaî²).

La réflexion qui est menée dans cet article est basée sur la spécificité du terrain d'étude où la culture d'entreprise, « *cheminote* » y est forte, fédératrice et mobilisatrice.

La démarche qui vise à comprendre les composantes de l'identité de la culture d'entreprise publique est indispensable avant et pendant la conduite du

changement, d'où l'importance de bien la connaître et bien l'a gérer. De fait, La culture d'entreprise peut constituer un levier à la conduite du changement, si on sait comment la faire évoluer.

L'étude menée dans cet article donne une approche constructive d'appréciation de la culture d'entreprise qui pèse fortement sur les logiques internes de l'entreprise publique.

Finalement, dans une optique de trouver un compromis entre culture et changements organisationnels, l'étude aboutie sur la présentation des leviers d'actions mises en place au sein de la SNCF afin de concilier les deux notions.

1. Analyse de la culture d'entreprise au sein de la SNCF : méthodologie d'audit

1.1. La source identitaire de l'entreprise.

La culture d'entreprise est le résultat d'une harmonie négociée entre les différents partenaires de l'entreprise. Son histoire* est

souvent douloureuse et marque les esprits et il est difficile pour chaque partenaire d'en effacer les éléments constitutifs ce qui les contraint parfois à des concessions. En somme, chacun subit la culture d'entreprise ou en tout cas une partie de cette culture. La définition de la culture d'entreprise a éveillé de nombreuses discordances entre les membres de la *communauté académique* et est sujet à différentes interprétations possibles

¹Annie-Claude COZE & Yvan POTIN, (2006,) *la culture d'entreprise*.

*R. Oustry, (2005), L'Histoire par Roger Oustry, avec le temps émergence d'une culture cheminote

² M. Renai, la culture, comme vecteur de communication

La définition la plus couramment utilisée est celle de **E. Schein**⁴ : il la considère comme un levier de réussite pour l'entreprise et la décrit comme : « *un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et*

donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes »

Pourtant, La culture se met en place selon une démarche d'apprentissage. Ainsi, c'est « en se confrontant à des situations que l'organisation trouve des modes de réponses appropriés qui créent ses schémas de références selon leur niveau d'efficacité » (Ecole des relations humaines, Kurt LEWIN⁵). Selon M. Thévenet, cette notion est compliquée à décrypter car les éléments qui composent la culture à un caractère implicite. Il n'est donc pas étonnant pour les acteurs internes soient parfois inconscients de la présence de cette culture.

En outre, cette culture est issue de l'histoire qui « est le ciment dans lequel vont prendre [ses] différentes composantes au fur et à mesure « des histoires » de l'entreprise. Elle va servir de point d'ancrage et ainsi permettre une certaine stabilité de l'identité de l'organisation dans le temps » (Annie-Claude COZE &

Yvan POTIN, culture d'entreprise, CREG, 2006, p.6).

Les concepts avancés sur la culture et appuyés par les anthropologues mettent en évidence la notion de « *matériau culturel* » que sont « les valeurs, règles, rites, symboles et mythes » qui vont conditionner les acteurs de l'organisation. (M. Thévenet⁶, 1986). L'ensemble de ces composants doit être rattaché aux théories managériales pour être adapté aux spécificités du terrain d'étude actuel.

La culture est composée d'un ensemble de valeurs, de croyances ou encore de normes, qui sont implicites ou explicites.

⁴E. Schein, (1985), *Organizational culture and leadership*.

⁵K. Lewin, école des relations humaines

⁶M. Thevenet, (1986), *Audit de la culture d'entreprise*.

Aussi, ces composantes constituent « un ensemble de références, [...] des notions de partage dans l'organisation » et « en interactions les unes avec les autres » tout en étant « construites tout au long de l'histoire de l'entreprise » (M. Thévenet⁷, la culture d'entreprise, 1993).

Le schéma qui suit nous donne un aperçu du processus d'ancrage de la culture d'entreprise.

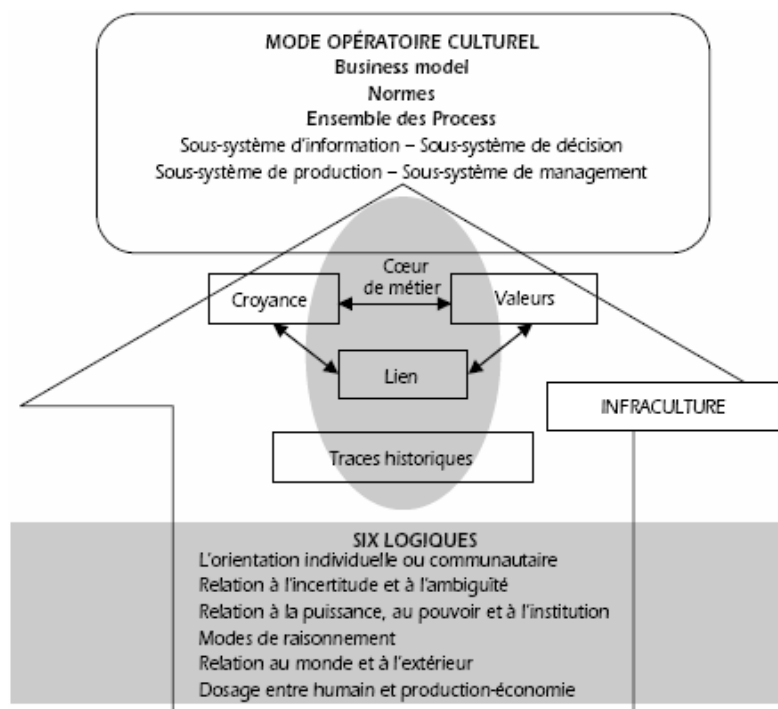


Schéma 1 : Schéma de la culture et de son processus (Deville et Rey, la culture d'entreprise, un actif stratégique, 2008, p73)

Les six logiques ici décrites (orientation individuelle ou communautaire, relation à l'incertitude, relation à la puissance, modes de raisonnement, rapport au monde et dosage humain/production) constituent, selon **Devillard et Rey**, le « terreau dans lequel plongent les racines de toute culture. »

1.2 Une méthodologie d'audit :

Dans son ouvrage intitulé, « *Un audit de la culture d'entreprise* », M Thévenet, propose une démarche d'audit de la culture. Aussi, la méthode d'audit de la culture d'entreprise suppose que l'on se base sur les faits et informations sur lesquels, l'entreprise a « laissé une empreinte » (Thévenet, 1993, p58).

Pour les besoins de notre étude, il est essentiel de conforter notre analyse sur des informations subjectives, c'est-à-dire qui varie selon « la personnalité et les principes de chacun ». Pour être crédible, l'analyse et l'interprétation des données recueillies doivent être faites selon une approche

pragmatique basée sur la variable temporelle car la culture d'entreprise « s'installe au fil du temps » (M. Thévenet, 1993), c'est pourquoi les documents étudiés émanent d'avant et pendant le changement.

Dans une optique de neutralité et d'objectivité, l'appréciation de la culture d'entreprise se veut d'une « neutralité axiologique » (Max Weber, le savant et la politique, 1959.), c'est à dire sans jugement de valeur dans l'étude, comme pourrait le suggérer l'intuition, par exemple.

Par ailleurs, il faut tenir compte de la spécificité des acteurs interrogés vis-à-vis de l'objet de l'audit et de sa finalité. La projection des personnes interrogées peut induire des craintes au vu de la stratégie de l'entreprise. (M. Thévenet, 1993.p56). Aussi, les organisations syndicales de la SNCF sur lesquels la « culture cheminote » pèse fortement, voient dans cette possible évolution culturelle induit par le changement, qu'un moyen de préparer le terrain au

démantèlement de l'entreprise « historique » SNCF et ses filiales. Il convient donc de confronter cette analyse à celle de la hiérarchie qui semble contradictoire au vu des analyses documentaires.

De plus, et ce, pour les besoin de ma démonstration, il a semblé essentiel d'enquêter auprès des salariés de l'entreprise qui subissent le changement, qu'ils soient novices ou expérimentés, agent d'exécution, agent de maîtrise ou cadres de l'établissement *Commercial Trains de Lyon*, en appui à l'observation participante qui permet « la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune » (Alain Touraine, 1995).

⁷M.Thevenet, (1993), *La culture d'entreprise. Presses universitaires de France*.

La réflexion de cet article est également basée sur les nombreux entretiens auprès des cadres de l'établissement ainsi que sur les questionnaires exploratoires administrés aux personnes interrogées

1.3 La culture d'entreprise : déterminante et invisible : L'Infra culture et le mode opératoire.

Comprendre les logiques internes et les normes de l'entreprise permet de mieux appréhender sa culture en amont de la conduite du changement. Cette démarche est donc indispensable avant toute prise de décision de changement.

1.3.1 L'Infra culture et ses composants.

Le phénomène a été étudié par une approche théorique qui décompose la culture d'entreprise en deux échelons, à savoir, **l'infra culture ou facteurs « organisateurs »** de la culture et **le mode opératoire culturel** qui constitue « un objet stratégique » (Devillard et Rey⁸, Culture d'entreprise, 2008)

Au sein de la SNCF, « les matériaux de base » ou « facteurs organisateurs » comme le souligne l'approche théorique d'O. Devillard et D. Rey constituent le « pilier historique » et le « ciment » de l'entreprise (M Thévenet, 1993).

A partir des observations faites sur le terrain, des enquêtes et des

études documentaires, on peut facilement expliciter les caractéristiques de cet infra culture. En posant les cinq composantes qui la déterminent au sein de la SNCF, on comprend alors mieux le bien-fondé des possibles résistances au changement.

Les composantes de cet infra culture sont révélatrices de l'état d'esprit des cheminots et parfois contraints, par ce qu'a voulu l'histoire. Pour certains salariés de l'entreprise, ces composantes constituent le « fil conducteur » qui préserve encore « le moral » des salariés. Et si « ce fil est rompu », il mettra fin à la « culture d'entreprise et affectera la stabilité sociale de l'entreprise publique », selon des responsables syndicaux de *l'Etablissement Commercial Trains de Lyon*, quand bien même, d'autres s'efforcent à trouver des alternatives à l'évolution culturelle.

Au sein de la SNCF, les composantes de l'infra-culture sont très explicites, et c'est ce qui constitue la personnalité de l'entreprise. Le tableau qui suit

nous donne une vision de cet infra-culture.

⁸ O. Devillard et D.Rey, (2008), *la culture d'entreprise, un actif stratégique*

Croyances : (via analyses documentaires)	
<i>Certitude subjective, peu fondée rationnellement, affirmative et généralisant, la « croyance » développe ses propres justifications. « Elle produit une forme d'adhérence affective sur une façon d'envisager le monde » (Devillard et Rey).</i>	SNCF international est l'entreprise de référence en Europe. La SNCF comme étant en situation de monopole La SNCF une entreprise en quête et en soif de revendications sociales
Valeurs : Entretiens et observation sur le terrain et référentiel RH.	
<i>des points de repère pour chacun des collaborateurs et estampillent la nature de l'engagement dans cette [entreprise]. Selon M. Thévenet, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, par références à des codes externes existants.</i>	-Service public -proximité -ponctualité -Technicité -solidarité Ces valeurs sont considérées comme la base de la charte SNCF, si bien même que les usagers devenus « clients » depuis peu sont réservés sur ces concepts.
Empreintes : issu de l'histoire. (Analyses documentaires historiques de la SNCF)	
<i>Contexte historique de la création ou de la recreation d'une entreprise, traces laissées par les réussites et les échecs, personnalité et politique menée par les fondateurs et refondateurs</i>	Une société créée en 1937, une société historique. « Pour la SNCF, tout le monde a oublié le nom du Ministre Queuille qui a signé le décret de création de la société nationale.[...]Dautry,directeur du réseau de l' Ouest avant la fusion des réseaux et inspirateur de la nouvelle société nationale, pourrait tenir le rôle d'un des fondateurs » (M.Thevenet,1993,P62) -On passe d'une société nationale publique à une transformation en Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial. -Une organisation SNCF qui s'est

	inspirée d'un modèle militaro-hierarchique. -L'innovation des trains ses dernières années dont notamment le TGV et ses vitesses de croisières. -Des luttes collectives historiques inspirées de la révolution française. De la notion de « résistance » aux origines des « mouvements sociaux ».
Le cœur de métier (Analyse documentaire et entretiens)	
<i>L'ensemble des éléments qui intègrent « les spécificités professionnelles mais aussi le savoir faire de l'entreprise »</i>	-Une entreprise axée sur le transport de voyageurs et de marchandises mais avant tout une entreprise de service. -De plus en plus de normes de sécurité ferroviaire (un grand nombre de référentiels et de normes).
Le lien social (Observation participante, entretiens et études documentaires)	
<i>« IL se constitue de ce qui contribue à unir (ou désunir) les collaborateurs entre eux et avec l'entreprise) »</i>	Le « jargon cheminot » unit les salariés de l'entreprise uniquement dans un langage commun, une quantité importante d'acronyme, un vocabulaire spécifique ç chaque spécificités des métiers de la SNCF. - Des tabous : la qualification des agents de A à H (H étant la qualification la plus importante) et des rémunérations tabous qui s'appuient pourtant sur des grilles et barèmes très transparents. - « L'esprit cheminot » qui induit l'appartenance à la « famille cheminote ». - Le statut de cheminot implique un régime de prévoyance et de retraite spécial plus ou moins avantageux. - Une appartenance syndicale importante. - Les rites : « le processus d'intégration des agents SNCF nouveaux est présenté comme une « transmission quasi-initiatique du savoir faire »

	(Stratégor, 1988.) - Les signes et symboles : les cheminots sont attachés à leur « Pass Carmillon » qui leur permettent de circuler gratuitement sur le réseau SNCF. - Un logo ancré dans l'esprit de tous et ses pendules horaires dans les quais symbole de ponctualité.
--	--

Tableau 1 : Les cinq composantes de l'infra-culture au sein de la SNCF.

Sans nul doute les caractéristiques de l'infra-culture au sein de la SNCF sont bien explicites. Cette culture « forte », c'est-à-dire « un ensemble cohérent de croyances, valeurs, hypothèses et pratiques, que partagent la plupart des membres de l'organisation » (Baker, 2002), Les spécificités de ses composantes est le cœur de la culture au sein de la SNCF, Depuis la création de l'entreprise, ces valeurs ont très peu évolué et si ce fut le cas, plus sur la forme que sur le fond.

1.3.2. Le mode opératoire culturel.

Dans l'ouvrage intitulé, *La culture d'entreprise, un actif stratégique*. 2005), Olivier Devillard et Dominique Rey pose les principes par lesquels la culture s'opère, ils posent donc un mode opératoire. Les cinq composantes de l'infrastructure décrites précédemment induisent différentes normes qui conditionnent les comportements, les pratiques et les règles. Pour ces auteurs, « ils

construisent un cadre de conformité en produisant des façons « normales » de se comporter dans l'entreprise ».

C'est par et à travers ces normes, que la culture peut s'opérer. En outre, « Une entreprise doit connaître son mode opératoire culturel, en sorte qu'elle puisse le gérer plutôt que de risquer d'être géré par lui » semble nous rappeler les spécialistes. Cette partie de la culture, la plus « perceptible » est garante du cadre comportemental de référence. Au sein de la SNCF, les normes sont nombreuses et sont révélatrices de l'état d'esprit de ses membres. Si ce mode opératoire est compris et maîtrisé en amont de la conduite du changement, il peut impacter l'évolution de l'entreprise.

Tableau 2 : Description des différentes normes au sein de la SNCF.

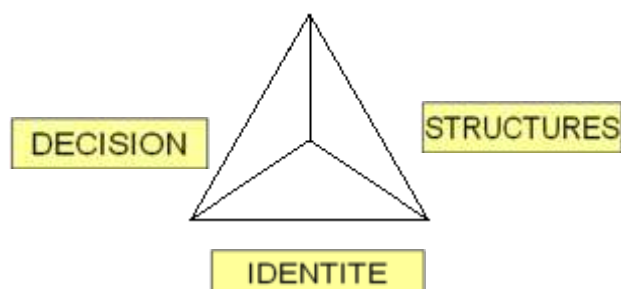
		Normes explicites et implicites.	
Normes de comportement	Rythme, code vestimentaire, attitudes	-Des uniformes types du personnel commercial. -Les cadres ont un uniforme aux couleurs de l'entreprise qui les différencient des autres agents (maîtrise ou exécutions) -Attitudes bureaucratiques. -Respect strictes des codes et des procédures.	- Le droit de réserve du personnel non en service
Normes de pensée	Vision du monde, vision économique, classes sociales	Un code de déontologie de la SNCF transparent : - Le poids des syndicats affecte la tendance du conformisme des agents. - Appartenance à un service public avec toutes les normes qui en	-Le sentiment de jouer un rôle de service public important.

		découlent.	
Normes de communication	Politesse confrontation	- Les agents se tutoient tels qu'ils soient, - Aucun échange transversal. - Entrer dans un bureau sans frapper, des portes toujours ouvertes. - Des discussions agitées lors de mouvements sociaux (poids syndical)	-le respect entre agents du fait de l'appartenance à une même « famille ». - La solidarité entre les agents.
Normes de pratique	Jargon métier, normes commerciales, administrations, focalisation, réunions ; décisions	Les animations des réunions se fait par le hiérarchique le plus élevé -Un jargon cheminot corporatiste, techniques et Ressources Humaines (Ex : on parle de RH 0077 pour désigner le texte réglementaire de référence de l'utilisation du personnel) -Les décisions sont centralisées et les responsabilités disparates.	

2. Culture et changement organisationnel :

2.1. Conduite d'un projet d'entreprise.

2.1.1 L'identité, un des quatre piliers de la politique d'entreprise.



On ne peut parler de l'identité de l'entreprise sans rappeler d'autres éléments clés qui sont en relation de dépendance, et de complémentarité. Ainsi, le tétraèdre de STRATEGOR⁹ posé ci-dessus fait apparaître quatre éléments de la politique générale de l'entreprise: **Stratégie, Décision, Structure et Identité.**

Ces quatre faces du tétraèdre sont connectées par des arêtes communes. En d'autres termes, *stratégie, structure, décision et identité* ne doivent pas être envisagées de manière indépendantes les unes des autres, mais au contraire comme un

ensemble fortement structuré. « La culture implique l'invention de règles et l'identité paraît être le critère de la culture » (Anne-Claude COZE & Yvan POTIN).

Une organisation est trop souvent limitée à sa structure et à la répartition des rôles entre les individus qui composent l'organisation. Cependant, comme l'a expliqué Pierre Morin, « toute organisation est, dans le fond, composée de quatre éléments qui interagissent. Lorsque l'un de ces éléments évolue, les trois autres évoluent également. Il est donc indispensable qu'il existe un minimum de cohérence pour que l'organisation fonctionne correctement ».

2.2. Formaliser la conduite du changement culturel : le projet d'entreprise.

Le plan stratégique de développement et croissance de la SNCF, baptisé « destination 2012 » présenté par Guillaume Pépy, président de l'entreprise publique n'est que le résultat d'une refonte des processus axée sur le volume

et la productivité et traduite par une réorganisation des organes de l'organisation. Pour faire face à la montée de la concurrence, la SNCF souhaite réorganiser le travail [...] en modernisant la culture des managers qui devront développer la prise d'initiatives et le goût du risque.

⁹STRATEGOR, (1988), *stratégie, structure, décision, identité.*

L'entreprise publique doit s'adapter à de nouvelles logiques de performance productiviste qui bouleverse naturellement.

-Le passage de l'« usager » au « client » qui conforte la notion de productivité et de rentabilité.

-L'orientation productivité à la recherche de flexibilité

-Passer d'une logique de poste à la logique des compétences.

Le changement culturel intervient « que lorsqu'un événement majeur survient dans l'environnement de entreprise » De ce fait, tout changement devient difficile dans les organisations peu en prise avec leur environnement. Dans ces organisations, la culture est devenue trop forte. Elle est complètement immobile. (Eric Delavallée, 2002). Mais, le changement « s'inscrit à la fois dans la continuité et dans la rupture » semble nous rappeler le sociologue français. (F. Dupuy¹⁰, 2001)

La SNCF inscrit son projet dans une optique de rénovations managériales qui a débuté aux débuts des années 2000. En 2008, à l'arrivée de Guillaume Pépy, le projet s'est accéléré avec de nouvelles orientations stratégiques appelé « Destination 2012 », jeu de mots ou réalité, le but est d'arriver à des résultats concrets à l'horizon 2012.

Aussi, dans ce nouveau contexte concurrentiel, le PDG compte

-développer le groupe et ses quatre métiers.

-augmenter de 50% le chiffre d'affaires du groupe

-doubler le résultat d'exploitation de l'entreprise.

A priori, il ne s'agit pas de « marquer une rupture avec l'histoire » (M Thévenet, 1993) mais rendre légitime les pouvoirs et les cultures propres à l'organisation, tout en réunissant l'ensemble des salariés de l'entreprise autour d'un objectif commun. Les propos rapportés du président confirment la

réflexion. En effet, selon lui, il s'agit d'une démarche progressive qui va se dérouler dans la durée car l'enjeu principal est de changer l'état d'esprit.

En outre, pour faciliter son adhésion par les acteurs du changement et éviter une résistance, Le projet doit s'inscrire « à la fois dans la continuité et dans la rupture » suggère le sociologue français, (F. Dupuy, *L'alchimie du changement*, Dunod, 2001. Il est important de ne pas renier son passé car c'est néfaste. « Les valeurs pratiquées sont autant positives que négatives. Ce n'est qu'en les évoquant qu'il est possible de faire évoluer les secondes » (E. Delavallée*, 2002). D'où la volonté du projet d'entreprise d'avoir un « enracinement historique », « une détermination d'un code de valeurs », des valeurs qui selon M. Thèvenet découlent d'expériences vécues. D'un « défi collectif » et de la fixation de règles de jeu » (Stratégor, 1998, p459).

Pour mener à bien ce projet d'entreprise, il est essentiel de

changer l'état d'esprit actuel de l'entreprise. Ce changement ne peut se faire que s'il y a une évolution de la culture d'entreprise. Créer une culture unique dans un esprit de partage et de rassemblement de l'ensemble des acteurs devient un élément important. Lorsque la SNCF formalise son projet comme « un chantier où nous devons gagner la bataille de la compétitivité » dicit Le PDG de la SNCF, implicitement, cela suggère que les managers sont des officiers qui doivent pousser les soldats à adhérer au changement.

2.3 Un enjeu stratégique : Placer le client au centre de gravité.

Les clients de l'entreprise publique ne sont « pas des clients comme les autres » semble nous rappeler Norbert Atler ». Au sein de la SNCF, depuis quelques années, on repense la place de l'utilisateur, pour aller davantage vers une approche client. O Devillard et D. Rey souligne que le client : « ex usager » vient au centre des préoccupations. Alors que

l'organisation SNCF était basée jusqu' alors sur une logique de production, elle ne s'est jamais posé la question du rôle du client.

¹⁰ F. Dupuy, (2001), *l'alchimie du changement*.

Consciente de la situation du marché et des nouvelles logiques orientées client, l'entreprise publique a compris, in fine, la nécessité d'opérer le changement. F. Dupuy¹⁰, 2001, *L'alchimie du changement* » montre l'importance de passer d'une« logique de production à l'analyse du marché et à la refonte de son offre », ce que la SNCF a fait en créant une fonction marketing axée sur les besoins des clients.

Pourtant, la spécificité des produits de l'entreprise où des marchés sur lesquelles, elle est implantée influence son organisation, la manière de travailler et le rôle des collaborateurs. La culture d'entreprise peut cependant constituer un frein à cette réorganisation de l'entreprise, si elle est fortement ancrée.

^{1*} E. Delavallée, (2002), *la culture d'entreprise pour manager autrement*.

La segmentation faite sur son offre à permis à l'entreprise de faire un grand pas vers le client, au même titre que la transformation des produits en marques. La SNCF a du former son personnel en contact avec le public. Rupture avec la culture d'entreprise ou innovation culturelle, on s'aperçoit de l'apparition de nouveaux savoir-faire.

La SNCF a toujours été basée sur une culture technicienne, cette logique fondatrice n'est pas étonnante lorsque le cœur de métier de l'entreprise (activités ferroviaires) la contraint. Il s'agissait d'une culture d'entreprise qui valorisait l'excellence technique et l'innovation au « détriment de l'écoute du client ».

C'est ici, que prend tout l'importance de bien équilibrer « le point de vue techniciste » avec celui de l'humain, car dorénavant, la technique ne peut plus prétendre à gérer l'humain, d'où la volonté de placer le hiérarchique du salarié comme accompagnateur du

changement le plus localement possible.

C'est *l'agrégation des comportements individuels** qui prend toute sa place dans cette réorganisation, le client devient l'acteur du changement au même titre que le personnel de l'entreprise.

***Expression socio-économique,**

De cette analyse qui vise à avoir une approche centrée sur le client découle une logique de réorganisation. Aussi, on s'est aperçu que réorganiser chez la SNCF, c'est induire un changement culturel. Mais la lecture hiérarchique ne veut pas parler de changement mais d'évolution afin de conforter la culture d'innovation et trouver un créneau sémantique propice à l'acceptation du changement à courte échéance. A l'opposé, la lecture syndicale souligne une véritable volonté de changement « hypocrite » qui vise qu'à préparer le démantèlement de l'entreprise publique.

2.4 : Une évolution culturelle conditionnée.

La SNCF a pris conscience dès le milieu des années 2000, que les monopoles d'état ne perdura pas et que la survie de l'entreprise publique sera en jeu. Si aujourd'hui, l'entreprise publique évolue doucement mais sûrement, c'est parce qu'elle ne veut pas marquer une rupture brute avec sa culture qui selon notre analyse conditionne la conduite du changement organisationnel.

Mais que peut-il expliquer que la culture doit évoluer ?

Nous avons vu que la SNCF possède une culture forte car enracinée dans l'histoire. Or une culture forte est toujours vue comme une force conservatrice (E. Schein). Pourtant la notion de « conservatisme » est contradictoire à la notion de « changement ». Cette notion de « culture forte » a été étudiée par **Kotter et Heskett**¹¹ en 1992 pour montrer l'impact de ce degré de culture sur les performances de l'entreprise. Or en faisant évoluer cette culture, on

peut favoriser le changement plus facilement. E. Delavallée, nous précise que le changement « s'opère que lorsqu'un événement majeur survient dans l'environnement des entreprise » Au vu du contexte dans lequel l'entreprise évolue, la SNCF est sur la marche inéluctable du changement, à elle maintenant de gérer cette variable coercitive qu'est la culture en l'utilisant comme un levier de changement.

A l'opposé, la lecture syndicale, qui pose ce projet de changement SNCF comme la fin de l'entreprise public et donc du service public, réfute cette idée de changement culturel quand bien même certains spécialistes affirment que l'évolution d'une culture doit avoir comme condition sine qua non « la menace de la survie de l'entreprise », cette menace est traduite au sein de la SNCF par l'entrée de la concurrence sur le marché ferroviaire. Un élément que la direction peine à faire comprendre aux syndicats.

D'ici se pose le problème de la réussite du changement culturel. En effet selon M Thévenet, il y a trois conditions pour réussir un changement organisationnel :

-L'entreprise doit être dans l'instabilité ou en état d'urgence.

-Les acteurs internes de l'entreprise doivent être convaincus de cette situation.

-La hiérarchie communique sur la situation présente et des possibilités d'en changer.

Au vu de la résistance des syndicats, actifs sur le terrain (observation participante), défenseurs des agents syndiqués, il paraît difficile de conduire une évolution culturelle dans de bonnes conditions.

Pourtant, au vu de notre analyse, l'évolution culturelle est indispensable en amont du changement.

2.5. De la résistance au changement.

Au vu de l'observation sur le terrain et des analyses documentaires, Les salariés de l'entreprise publique ont

tous le sentiment d'appartenir à la « famille SNCF ».C'est ici que la culture cheminote prend toute son importance. En effet, elle crée un climat propice à la cohésion et au partage, à priori favorable à la performance de l'entreprise. Par conséquent, parler de projet de changement engendre de la crainte, une crainte collective qui engendre « une résistance collective » (J.Picq, 2004). Au sein de l'organisation, Les salariés partagent des valeurs communes, une culture d'entreprise commune et des acquis sociaux susceptibles d'être remis en cause par la modification de l'organisation de l'entreprise. Si l'entreprise veut conduire le changement, elle doit prendre en compte ces valeurs en identifiant ces dites craintes collectives afin, le cas échéant, de communiquer sur la stabilité des valeurs et acquis actuels. Ainsi, pour E. Delavallée, « une culture qui n'évolue pas suffisamment rapidement engendre de la résistance au changement », c'est pourquoi il est indispensable d'accélérer l'évolution culturelle.

2.6. La culture d'entreprise comme valeur ajoutée au changement.

2.6.1. La culture, un atout stratégique.

Dans la théorie, une forte culture d'entreprise, telle qu'elle se pose au sein de la SNCF est censé renforcer la performance économique de l'entreprise en réduisant ses coûts. Pourtant la lecture économique montre que le chiffre d'affaire de l'entreprise n'est pas suffisant pour dégager un bénéfice positif.

Cette culture d'entreprise qui est définie par ses composantes (*Cf infra culture*) est « un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés » (Ronald.S.Burt, 1999). La culture prends alors le relai du management de proximité, elle repositionne les salariés dans l'entreprise dans ce qui conditionne les « bonnes pratiques ». De plus, « cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construite socialement par eux. » comme le souligne l'auteur. Par conséquent, la motivation et le moral des salariés sont davantage positifs

que lorsqu'il s'agit de contrôler ces bonnes pratiques par la voie hiérarchique.

A partir de l'observation participante au sein de l'Etablissement **Commercial Trains**, les faits montre que le degré de culture au sein de la SNCF peut avoir des effets non négligeables sur les coûts du travail, ces mêmes coûts que la direction tente de réduire au maximum. En effet, cette culture qui vise les salariés à travailler pour un objectif de performance commune, incite au travail non rémunéré car elle pousse ces salariés à travailler plus et toujours plus longtemps.

Comment faire évoluer une culture lors de la conduite du changement organisationnel, si cette dernière constitue un levier stratégique ?

¹¹ J. Kotter et J. Heskett, (1992), *organizational culture and performance*.

Les travaux menés par John P.Kotter et James L.Heskett ont pour finalité de déterminer s'il y a une corrélation entre la culture d'une entreprise et ses résultats économiques à long terme. Au terme de leur étude, les résultats ont montré que *la culture de l'entreprise*

peut avoir un impact décisif sur les résultats économiques à long terme.

A partir de là, il est important de faire évoluer la culture d'entreprise rationnellement pour ne pas aller à l'encontre de l'un de ses objectifs escomptés.

Dans ce contexte, il apparaît que la culture d'entreprise constitue un cadre sur lequel s'appuyer pour mener un changement organisationnel.

2.6.2 : La culture d'entreprise : facteur de stabilité.

La culture d'entreprise est donc à rapprocher de la notion d'**homéostasie** définie par Claude Bernard (*médecin et physiologiste français*). En effet, au vu de notre analyse précédente et comme le résume les travaux menés par Devillard et Rey, la culture « tout en se bougeant sur certains points, elle sait maintenir ses grands équilibres internes. » nécessaires à la stabilité de l'entreprise.

3. Comment favoriser le changement et faire évoluer la culture d'entreprise ?

3.1 La Réingénierie des processus de la culture. Une alternative ?

Il serait idéal et spontané de penser à une reconfiguration des processus tel que le propose certaines méthodes de management autoritaire : « un fantasme récurrent [...] sans aucun sens » comme le souligne E. Delavallée.

Ce concept utilisé dans d'autres domaines permet de rompre avec les processus non productifs et lourds. Aussi, jouer sur les composantes de l'infra-culture en y « faisant table-rase » comme le souligne E. Delavallée est une solution mais seulement si on ne marque pas une rupture avec le passé de l'entreprise car son passé « préfigure le futur » selon le même auteur.

Dans le cas présent de la SNCF, se détacher complètement d'une culture ancrée dans les esprits aux

valeurs ajoutées multiples n'est pas concevable.

D'autres auteurs ont pensé à trouver une alternative à la reconfiguration des processus, il s'agit en l'occurrence de l'optimisation continue des processus, car même au sein des processus non productif, il peut y avoir une valeur ajoutée. Ce concept vise à préserver les composantes de l'infra culture SNCF en adaptant leur spécificités aux nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise.

Sans aucune prétention à poser les composantes de l'infra-culture comme des éléments inertes, il s'agit bien au contraire de les mettre au centre de notre réflexion sur le changement.

Au vu de l'observation sur le terrain et des analyses documentaires, la SNCF a très bien compris la nécessité d'entamer une refonte partielle de ses processus de gestion notamment. Les différents *Systèmes Informations* mises en place ont contribué en grande partie

à cette refonte managériale. Ainsi, Ces nouveaux outils orientés clients ont pour but de renforcer la gestion de la relation client, « absente et non adaptée » selon les dires de certains clients interrogés (entretiens terrain).

Les travaux de Denis Segrestin¹², sociologue français au Centre de Sociologie d'Organisation pose comme principe la réorganisation des processus suivants adaptables à la SNCF :

- 1-Les processus de management (en haut de l'organigramme)
- 2-Les processus de réalisation (ingénierie, logistique...)
- 3-Les processus support (en bas de l'organigramme comme les chaînes financières, comptables et la gestion de personnel...)

Au sein de la SNCF, la refonte des processus est bien entamée, il s'agit du premier pas qu'a fait la direction dans les prémices du changement. Cette refonte est basée sur un pilotage global avec des actions locales favorisées

notamment par une mutualisation croissante des services.

3.2 Une évolution culturelle à travers un management humain dit de « proximité » ?

« On ne peut pas faire changer les hommes de façon autoritaire et coercitive. Toute attaque frontale est voué à l'échec ». Il revient alors au manager du changement de faire évoluer les RH en s'appuyant sur leurs qualités (Crozier et Friedberg¹³, 1977).

Le « **Hope Management** » peut être un levier stratégique d'évolution de la culture au sein de la SNCF. Le concept n'est pas inconnu à l'entreprise publique qui a pour objectif de repositionner le centre de gravité de la prise de décision en d'autres termes, mettre le manager de proximité comme pilote de la conduite du changement.

¹¹D.Segrestin, (2004), *les chantiers du manager*

¹² M. Crozier et M.Friedberg, (1977), *l'acteur et le système*.

Il s'agit de rendre le manager de proximité comme *l'officier* qui va faire adhérer les *soldats* à une évolution culturelle (salariés).

L'observation participante au sein de l'*Etablissement Commercial Trains* révèle la place que prend le manager de proximité. Chaque entité de l'établissement est dirigée par un directeur de service, qui délègue à un cadre intermédiaire, la responsabilité d'encadrement de son personnel. A partir des questionnaires* et entretiens* effectués sur le terrain. Sur 100 agents interrogés, 71% jugeaient indispensables la présence de leur managers, car pourvoyeurs d'information importantes. En outre, ce constat est renforcé par le fait que sur les 60 managers de l'établissement (tous statuts confondus) interrogés, 80% se considéraient être de plus en plus responsabilisés vis-à-vis de leur hiérarchie qui se traduit par diverses formations au management en interne.

Aussi, une fois les orientations stratégiques comprises et

maîtrisées par le manager de proximité, à lui de jouer le rôle de facilitateur dans la conduite du changement culturel. Le fonctionnement pyramidal de l'organisation SNCF va petit à petit être remis en cause pour décentraliser la prise de décision amont au bénéfice de plus de responsabilités et de prise de décisions aux managers locaux.

Le manager local peut jouer un rôle important d'information en amont.

A l'heure où ce projet destination 2012 apparaît de plus en plus proche, il est bon de savoir :

Comment accélérer l'évolution de la culture de l'entreprise ?

Selon E. Delavallée, il est possible d'agir sur trois leviers « *l'histoire, les individus et les manifestations symboliques.* »

Le levier qui est l'histoire et l'individu repose sur les valeurs mêmes de l'entreprise.

Le levier qui vise à actionner les manifestations symboliques. Ainsi, c'est par la décentralisation et la responsabilisation des managers

que l'on peut faire évoluer la culture d'entreprise autour de deux nouvelles valeurs.

1- Le **profit** : en remettant sur la table la notion de rentabilité, un élément que la SNCF peinait à développer.

2- Le **client** : un acteur sur lequel la SNCF n'était pas assez tourné.

Ce sont trois actions de fond qui se sont emmêlés (E. Delavallée, 2002).

***Questionnaires administrés et entretiens faits au pôle production de l'ECT.**

Conclusion :

Au vu de notre analyse, le problème de fond ne consiste tout au moins pas à changer de culture que de l'utiliser pour changer, évoluer. En amont même de la volonté de faire évoluer la culture, il est indispensable de considérer cette dernière comme une ressource au changement. Au vu du rôle ambivalent de la culture au sein de la SNCF, il est indispensable de la gérer au mieux.

Lorsqu'elle constitue un frein au changement organisationnel, il est de l'intérêt de l'entreprise de la faire évoluer promptement en identifiant les leviers qui permettent sa rapide évolution qui comme nous l'avons vu se fait par l'évolution des objectifs, des structures et des techniques. Pourtant quand bien même, elle constitue une valeur ajoutée au changement, il est bon alors d'optimiser les composantes de cette culture essentielles à la stabilité de l'entreprise.

Une méthodologie d'investigation subjective.

Les outils utilisés pour affiner notre réflexion s'est faite sur un échantillon de personnes et une entité bien déterminée (*L'Etablissement Commercial Trains de Lyon*) et ce pour les besoin de notre démonstration et des contraintes diverses liées à notre étude.

Il est évident qu'une vision plus élargie au sein de la SNCF aurait pu davantage affiner et conforter notre étude. Les données recueillies émanant des personnes interrogées lors des entretiens et de l'audit sont basées sur une vision subjective issue de l'expérience de chacun d'où toute la crédibilité des informations recueillies.

Par ailleurs, pour les besoin de notre démonstration mais aussi afin de maximiser la réussite de cette étude, il n'est pas apparu opportun dans un premier temps de segmenter la culture en fonction des différentes activités. Or, il peut être concevable de le faire en fonction des objectifs de départ.

La lecture syndicale telle qu'elle soit, émanant de la CGT, CFDT, SUD-RAIL, bien que divergente sur les actions locales, le point de vue global reste le même sur la finalité du projet destination 2012. « *Le démantèlement de l'entreprise historique et de ses filiales, à courte échéance.* » selon ces acteurs.

Au terme de l'étude, il est étonnant de s'apercevoir, in fine, que certains salariés de l'entreprise (exécutions ou agents de maîtrise) n'ont jamais entendu parler de l'existence de ce projet, défaut de communication en amont ou simplement s'agit-il de jeunes embauchés, Ce constat est inquiétant au vu de l'échéance du projet censé s'achever fin 2012, d'autant plus que tous les salariés de l'entreprise sont censés être impliqués à la réussite de ce projet.

Au vu des actions actuelles, il reste cependant, essentiel d'analyser les résultats de ce projet au terme de la conduite du projet de la SNCF.

L'émergence d'un management participatif comme nouveau levier de changement,

Au vu de l'étude terrain et de ses différentes observations, la SNCF a su concilier prise de décision et management participatif. Au vu des revendications croissantes des salariés et des mouvements sociaux au niveau national appuyés localement par les forces syndicales. Il est apparu nécessaire de créer des réunions et des concertations collégiales avec les représentants des salariés et des directions d'établissement afin de discuter et approuver collégalement une décision, car une fois une décision validée en amont et discutée avec les syndicats, elle est naturellement suivie par l'ensemble des salariés de l'entreprise. Ce modèle militaro-hiérarchique (Cf. infra culture) joue tout son rôle dans l'adhésion des soldats (salariés) aux décisions prises aux différents niveaux hiérarchiques par les officiers (direction, managers. syndicats). Au vu du poids des organisations syndicales, la question de fond ne serait-elle pas de savoir comment faire adhérer ces instances résistantes au projet ?

L'entreprise peut jouir aujourd'hui des résultats escomptés émanant partiellement de la refonte de ses processus, notamment avec la mise en place de Systèmes d'informations permettant aux salariés de pouvoir s'exprimer sur le projet à travers de forums informatifs laissant libres les idées de chacun. Il s'agit avant tout pour le PDG de l'entreprise de « *libérer les énergies de chacun* » pour la réussite de ce projet.

La SNCF a très bien compris la nécessité de temporiser la situation et d'avancer doucement mais surement sur le projet. Ce constat d'analyses documentaires faites sur le rôle de l'Etat dans l'évolution des entreprises publiques ont montré que les directives gouvernementales jouaient un rôle dans la temporisation du projet. *L'Etat chercherait t-il d'autres stratégies comme leviers de changement ?*

Bilan général :

Cette réflexion portée dans cet article ne se veut pas exhaustive mais constructive, elle a pour but d'améliorer la situation existante en nous renseignant davantage sur la problématique de l'évolution culturelle lors de la conduite du changement organisationnel. D'ici, il s'avère indispensable de comprendre et de maîtriser les caractéristiques de la culture d'entreprise en amont de la conduite du changement car cette dernière peut constituer un réel apport dans la conduite du changement, si elle est gérée à bon escient.

De facto, il n'est absolument pas concevable d'envisager une rupture de la culture d'entreprise SNCF de l'entreprise car elle est le pilier de la personnalité, une personnalité vecteur de stabilité et d'externalités positives.

Les objectifs de départ se concrétisent par des résultats encourageants, même si les résultats de ce changement seront

visibles au terme de la conduite du changement.

Même si explicitement on ne voit pas clairement les effets d'une évolution de la culture d'entreprise, implicitement les observations montrent un aspect important du changement organisationnel, le fait que l'utilisateur soit devenu client, ce constat est de plus en plus clair et visible que son acceptation est aujourd'hui unanime. Les esprits au sein de la SNCF changent peu à peu grâce aux rôles des managers de proximité notamment. Jusqu'à quand, ces managers de proximité pour la plupart cadres joueront-ils le rôle de pivot dans ce projet destination 2012 ?, sachant que 62% des cadres sont hostiles au projet d'entreprise SNCF*.

*sondages internes réalisés pour la direction de la SNCF. Dans le dernier, réalisé par l'institut CSA à l'automne 2010.

Bibliographie :

Ouvrages :

O. Devillard, D. Rey, (2008), « *Culture d'entreprise : un actif stratégique* », Dunod, Paris.

M. Thévenet, (1986), « *Audit de la culture d'entreprise* », Edition d'organisation. France

E. Delavallée, (2002), « *La culture d'entreprise pour Manager autrement* », Editions d'Organisation.

Extraits d'ouvrages :

M. Thévenet, (1993), « *la culture d'entreprise* », Que sais-je. France, p.45

STRATEGOR, (1998), stratégie, structure, décision, identité, 1ère édition, inter éditions.

J.Picq, (2004), « *résistance collective au changement* », Cairn.info, Tome 400, p.319à329.

Extraits d'actes de colloque :

E. Delavallée, (2005), « *la culture d'entreprise au service du changement* », les rendez-vous du chear-ministère de la défense-DGA.

Articles de réflexion :

A.C. Coze & Y. Potin, (2006), « *la culture d'entreprise* », CIREG-veille informationnelle-communication.

Delafontenelle L., (2001), John P. Kotter, James L. Heskett, « *Culture et performances : Le second souffle de l'entreprise* », les fiches de lecture de la chair DSO.

Sites Web :

<http://www.lefigaro.fr/societes-francaises/2008/06/26/04010-20080626ARTFIG00376-la-sncf-met-son-plan-destination-sur-les-rails-.php>

http://www.univ-tlse2.fr/aislf/gtsc/DOCS_SOCIO/FINITO_PDF/Renai_rev.pdf

M. Renaî, (...), la culture d'entreprise, vecteur essentiel de communication, p.298.

Extrait de rapport de confidentiel SNCF :

G.Pépy et la direction nationale SNCF, (2008) « *Simplifier et rassembler la SNCF – Corporate* ».

Annexes :

Annexe 1 : exemple de lecture syndicale CGT.

DEMANTELEMENT DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE SNCF : LA CGT CHEMINOTS MET EN GARDE LA DIRECTION

Site Tourtaux

SNCF : la CGT met en garde la direction Didier Le Reste demande un moratoire sur les restructurations de l'entreprise et l'ouverture de véritables négociations. Sans quoi, la CGT promet une « mobilisation majeure ».

Marseille, correspondant régional.

À la veille de la présentation du budget de l'entreprise publique, et à quelques jours d'une rencontre, prévue lundi prochain, avec Guillaume Pépy, son directeur, Didier Le Reste a, dès hier midi, posé ce qu'il attendait de la direction de la SNCF : un moratoire sur la réorganisation de l'entreprise et l'ouverture de véritables négociations, à la fois sur les restructurations internes et sur les conditions sociales des cheminots. Pas moins. En cas de fin de nonrecevoir, le secrétaire général des cheminots CGT a annoncé un « mouvement de grande ampleur » et « une mobilisation majeure » à l'horizon de la fin de ce mois de janvier ou de début février. Constatant que « la direction ne négocie qu'en cas de rapport de forces », il a prévenu : « On y mettra le prix. »

Venu participer, à Marseille, à l'assemblée de rentrée des cheminots, le responsable syndical en a profité pour rencontrer la presse et « cadrer » la séquence qui s'ouvre avec la présentation du budget, ce vendredi : « On s'attend à un budget d'austérité avec la saignée des effectifs qui va continuer. » « La SNCF devient de moins en moins une entreprise de service public », a-t-il constaté. Au passage, il a commenté les épisodes de la fin de l'année 2009 qui ne se résument pas à la panne de l'Eurostar et au déraillement du RER C. Didier Le Reste a noté « une certaine désorganisation sur le réseau national. Ces dysfonctionnements sont imputables à la gestion de l'entreprise. Dans ces périodes-là, on paie cash les conséquences d'un type de gestion. Guillaume Pépy ne peut pas faire l'économie du retour d'expérience ».

« LA CASSE DU FRET EST EMBLÉMATIQUE »

C'est l'ensemble de la logique de la direction de la SNCF que la CGT cheminots remet en cause : la politique de rentabilité à court terme et la réorganisation verticale de l'entreprise, où chaque branche doit « devenir un centre de profit ». Pour le syndicaliste, « la casse du fret est emblématique. On se tire une balle dans le pied. On hypothèque l'avenir en contractant l'appareil de production. L'entreprise tourne le dos aux engagements du gouvernement en matière de développement durable ».

Côté passagers, les effets se font cruellement sentir comme le prouve la situation de la région Paca (lire ci-dessous), championne de France des annulations et des retards. « Il n'y a plus d'agents de conduite en réserve en cas de problème. Pas plus qu'il ne reste de matériel roulant en réserve au cas où. Un problème et c'est l'effet cascade. Et lorsqu'une locomotive peut être utilisée en remplacement, suite à un problème, comme récemment à Brive, c'est la direction du fret qui a refusé son utilisation pour un train de voyageurs. Résultat : le train n'est pas parti. C'est scandaleux », a-t-il dénoncé. À plusieurs reprises, Didier Le Reste a souligné les convergences d'intérêts entre usagers et cheminots, de même que le ras-le-bol de ces derniers. Une grogne qui gagne l'encadrement, selon le secrétaire général des cheminots CGT. Il cite un sondage réalisé par l'institut CSA : « Une majorité de cadres ne croient plus à la stratégie de l'entreprise. Certains parlent même de démantèlement. »

Ou encore :

<http://www.wikio.fr/article/destination-demanteler-sncf-grande-vitesse-138154833>

Annexe 3 : La lecture de la direction sur le projet « Destination 2012 »

Le 27 février 2008, le Président de la République adressait une « lettre de mission » inédite dans l'histoire de la SNCF à Guillaume Pepy sur le développement et la modernisation de notre entreprise publique. Cinq « chantiers phares » furent désignés :

1. « Construire un « leader du fret et de la logistique dans la mondialisation... »
2. « Faire des déplacements ferroviaires quotidiens un nouveau modèle de service public »,
3. « Pousser l'avantage de la grande vitesse à la française en France, en Europe et dans le monde »,
4. « Modernisation du réseau ferroviaire (avec « simplification des relations avec RFF », tarification, autorité de régulation indépendante...) »,
5. « Prendre de l'avance sur la mobilité durable ».

La première annonce : "Destination 2012"

Dans un langage économico-capitalistique, le Président Pepy a présenté son plan quinquennal "Destination 2012" au C.A. de la SNCF de juin 2008. Selon son expression, il vise "à réduire les coûts et à préparer l'entreprise à la concurrence". Secteurs les plus concernés : fret, TER, international. Rappelons qu'en 2010 aura lieu l'ouverture au marché des lignes de transport internationales de voyageurs en Europe.

Pour Guillaume Pepy, si la SNCF dispose de leviers (hausse prévisible de la demande, l'augmentation de son offre propre, "bonne gestion" et maîtrise des coûts) elle devra aussi améliorer sa productivité. "Ça ne tourne pas assez" dans certaines unités, précise-t-il. Le "cost-killing" devrait être encore développé à la SNCF.

La maquette opérationnelle : "simplifier la SNCF"

La direction entend redéfinir en profondeur la structure organisationnelle de la SNCF à l'image d'une entreprise privée au format classique type « firme » (Direction centrale très réduite, activités, filiales).

A l'honneur dans ce schéma, quatre grandes « activités » au fonctionnement indépendant et aux moyens totalement autonomisés les unes par rapport aux autres (VFE, Proximités, Infra, Fret).

L'activité Matériel serait considérée comme un outil industriel « transverse » opérant comme un sous-traitant des quatre autres grandes activités. La SUGE-Police ferroviaire pourrait rester dans une position transverse pour cause de textes légaux (avec un positionnement organisationnel spécifique envisagé pour la région francilienne).

- *Quand à R.H., serait maintenue une structure nationale de pilotage des accords nationaux et de veille sur les accords RH dans les activités mais le fonctionnement indépendant des quatre grandes activités va considérablement réduire le poids politique et fonctionnel d'une direction et fonction RH qui pouvait jusqu'à présent assurer une égalité de traitement (certes relative) entre tous les cheminots.*

Fausse concertation et/ou vraie acceptation ?

La Direction a décidé d'engager une « concertation spécifique de projet » (C.S.P.) sur les différents thèmes qu'elle a souhaités aborder.

Il n'y a aujourd'hui aucune véritable « négociation » sur ses sujets. Mais elle a exprimé sa volonté de discuter et contractualiser sur les aspects « sociaux » (RH) comme la mobilité, les évolutions salariales et de carrière, la pénibilité et des sujets comme le stress. Ce sujet a été imposé par des syndicats.

A chaque réunion de C.S.P., des syndicats ont demandé à la direction son niveau de sincérité par rapport au contenu de ces réunions (négociations ? expression d'avis ? échanges informels ?) et à souligner l'utilité réduite de ces rencontres. Peu d'avis syndical d'importance a été pris en compte par la direction comme l'affirmation de la place des métiers et activités transverses permettant de concrétiser l'unicité de la SNCF comme entreprise publique de service public.

Et on invente la "simplification complexe" !

La dernière réunion de Décembre 2008 sur la « présence territoriale » a montré la contradiction entre la « simplification » proclamée et la future organisation territoriale de la SNCF.

On simplifie parce que l'on crée une seule « porte d'entrée » pour l'accès à la SNCF par les décideurs politiques et économiques et par les usagers (terme refusé par la direction). Mais dès que l'on franchit cette « porte », c'est un incroyable labyrinthe qui est dessiné. Les régions actuelles seront profondément transformées, avec des regroupements de dirigeants, des activités plus ou moins présentes selon les entités régionales, une fonction RH considérablement amoindrie et de nouvelles parois presque étanches construites avec le mode de fonctionnement indépendant des quatre « grandes activités ». Il faudra un véritable manuel de décryptage pour

comprendre la nouvelle structure (locale, régionale, plurirégionale, nationale) ainsi que les filiales et le « groupe SNCF ».

Puis on ajouta le rassemblement à la simplification.

La précipitation, la non-volonté d'échanges, les menaces et les rumeurs ainsi que les contradictions de la direction ont provoqué depuis le début de 2008, des inquiétudes et des craintes bien plus fortes que celles causées par la régionalisation de la SNCF en 1972.

Il est devenu rare de rencontrer un cheminot (exécution, maîtrise et cadre y compris cadre supérieur) qui ne se pose pas la question de son avenir professionnel immédiat. La multitude de déclarations et le langage martial employés pour le Fret et d'autres activités fait peur. Avec un projet mal conçu et aux principes éthiques discutables, c'est un résultat logique. Proclamer son attachement à l'entreprise publique (« nouveau modèle de service public ») et concevoir une structure en utilisant un langage et un mode opératoire strictement identique au modèle concurrentiel privé est particulièrement démotivant pour les cheminots. C'est pour répondre à cette angoisse forte que le Président Pepy a ajouté à la « simplification » le « rassemblement ». Mais aujourd'hui, cela apparaît comme une formule assez creuse.

Le Président de la SNCF a réaffirmé son ambition de faire de la SNCF un poids-lourd du fret et de la logistique en Europe. Sur cette ambition, on ne peut qu'être d'accord. Le chiffre d'affaires du pôle Transport et Logistique (c'est-à-dire Geodis, en cours d'intégration à 100%, Fret SNCF et les filiales fret logées dans Transport et Logistique Partenaires) devra passer "de 8 à 10 milliards d'euros d'ici 2012".

Malgré l'échec de la "vraie-fausse concertation" de la réforme de Fret SNCF, Guillaume Pepy a confirmé sa volonté "de mener à bien le volet social de la réorganisation du fret", ce qui signifie toujours la remise en cause de la réglementation du travail applicable dans l'entreprise publique.

Ce plan qui s'inscrit sur une durée de 5 ans, représente un danger résultant de l'addition à la fois de crises et d'opportunités.

Côté positif, les opportunités favorables au transport ferroviaire en France et en Europe sont réelles comme, en tant que représentant syndical, j'ai tenté de le développer par une participation active lors du "Grenelle de l'Environnement" et l'analyse du développement dans les transports (nécessité du développement durable et d'un nouvel aménagement du territoire, expansion des transports collectifs de voyageurs, hausse durable des carburants fossiles etc...).

Je crois à ces opportunités très positives pour le secteur public ferroviaire républicain incarné par la SNCF. Mais les méthodes utilisées par la Direction Générale de la SNCF pour parvenir à ces objectifs ambitieux de croissance risquent de favoriser des crises de plus en plus violentes socialement voire humainement.

La réglementation du travail applicable à la SNCF pouvait répondre au développement voulu par tous les cheminots fiers de leur outil de travail.

Il faut sans doute améliorer les processus de production par des modifications d'organisation du travail concertées avec les personnels qui participent quotidiennement au bon fonctionnement de l'entreprise.

Tout en respectant les rôles de chacun en rappelant que l'organisation structurelle générale de la SNCF relève de la responsabilité du Président Pepy et des principaux dirigeants.

**Annexe 2 : exemple de questionnaire administré aux salariés de
l'Etablissement Commercial Trains**

- 1- *Quel poste occupez-vous actuellement ?*
- 2- *Avez-vous été soumis à un changement de poste ces dernières années ?*
- 3- *Etes-vous polyvalent sur votre poste ?*
- 4- *Connaissez-vous le projet d'entreprise Destination 2012 ?*
- 5- *Vous sentez-vous intégré(e) au projet d'entreprise Destination 2012 ?*
- 6- *Pensez-vous y être intégré(e) ?, (justifiez votre réponse)*
- 7- *Comment caractériseriez-vous la culture d'entreprise au sein de la SNCF ?*
- 8- *Vous sentez-vous intégré(e) à cette culture ?*
- 9- *Avez-vous eu des difficultés à vivre les changements managériaux actuels au sein du service ?*