

Comité Social et Économique TER Hauts-de-France

RÉUNION EXTRAORDINAIRE DU 22 OCTOBRE 2019

Présents :

DIRECTION

M. RABIER, DRH	Président
M. MARTEL, Directeur de Production et Matériel	Assesseur
M. SERHANI, Relations Sociales	Assesseur
M. BEAUPREZ, ERC NPDC	
M. CABY, ET HDF	
M. GOURBEYRE, Directeur Adjoint ERC Picardie	
Mme BESSE, experte, Cabinet Emergences	Experte
M. SURIRE-BOUTRY, expert, Cabinet Emergences	Expert
M. TRAORÉ, expert, Cabinet Emergences	

ÉLUS DU PERSONNEL

TITULAIRES	OS	Exc/Présent	SUPPLÉANTS	<u>OS</u>	Exc./Vote
M. KIKOS	CGT	P	Mme CORBIN	CGT	
Mme DERRAIN	CGT	E	M. WATTEBLED	CGT	V
M. DECLERCQ	CGT	P	M. PIETTON	CGT	
M. FOURNIER	CGT	P	M. WILLAEYS	CGT	V
Mme BASSEZ	CGT	E	Mme DINGEON	CGT	
M. SMAGHUE	CGT	P	M. BERTHEVAS	CGT	
Mme MAHIEUX	CGT	E	M. WARTELLE	CGT	V
M. ESPINOUSE	CGT	E	M. GOMET	CGT	
Mme BOUKREDIA	CGT	P	Mme KOURKOUZ	CGT	
M. HOUEL	CGT	P	M. PARJOUET	CGT	
M. LAMBERT	SUD-Rail	P	M. MALANSKA	SUD-Rail	V
M. MAGNIER	SUD-Rail	P	M. FRANCOIS	SUD-Rail	V
Mme MIET	SUD-Rail	P	Mme RICHON	SUD-Rail	
M. SOUIN	SUD-Rail	E	M. HIAUX	SUD-Rail	
M. LENFANT	SUD-Rail	P	Mme PARENTY	SUD-Rail	
M. EUDELIN	SUD-Rail	E	M. PLATEAUX	SUD-Rail	
Mme RONGIER-JORE	Sud Rail	E	Mme PLESSY	Sud Rail	
Mme LE SAINT	UNSA Ferroviaire	P	Mme COQUERIAUX	UNSA Ferroviaire	V
M. HONVAULT	UNSA Ferroviaire	P	M. GAUDEAU	UNSA Ferroviaire	

M. TROUCHAUD	UNSA Ferroviaire	E	M. MASSE	UNSA Ferroviaire	V
M. DEBAST	UNSA Ferroviaire	E	Mme DUPRE	UNSA Ferroviaire	
Mme CORNET WIART	UNSA Ferroviaire	E	M.MIENS	UNSA Ferroviaire	V
M. TOURNAY	UNSA Ferroviaire	P	M. DESMET	UNSA Ferroviaire	
M. DELECOEULLERIE	FO	E	Mme ALEXANDRE	FO	V
Mme DEDISSE	FO	P	M. FERTÉ	FO	
M. TAILLEZ	CFDT	P	Mme MARTIN	CFDT	
Mme MANIER	CFDT	E	M. FOSSIER	CFDT	

REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

	CGT	Fédération Nationale des Travailleurs, Cadres et Techniciens des chemins de fer
M. GRANDE	SUD-Rail	Fédération des Syndicats des Travailleurs du Rail Solidaires, Unitaires et Démocratiques
	UNSA Ferroviaire	Union Nationale des Syndicats Autonomes Fédération des cheminots
	FO	FO
M. VEZARD	CFDT	Fédération des cheminots CFDT

MEMBRES ORGANISATIONS SYNDICALES

M. BERNARD	CGT		
M.LENGAGNE	FO		
M.MENSUELLE	Et HDF		

Ordre du jour de la réunion extraordinaire du Comité Social et Économique
du mardi 22 octobre 2019

Restitution de l'expertise Résidences

La séance est ouverte à 8 h 00.

1) Restitution de l'expertise Résidence

M. SURIRÉ-BOUTRY, Expert

Bonjour à tous. Merci de nous avoir invités à cette restitution de l'expertise CSE. Nous sommes les trois personnes ayant réalisé l'expertise pour le cabinet Émergences. Je suis Cédric SURIRÉ-BOUTRY, sociologue du travail. Ma collègue, Isabelle BESSE, sociologue du travail, et Amadou TRAORÉ, également sociologue du travail. L'idée c'est, pour nous, dans un premier temps, de présenter les résultats de l'expertise. Je vous le rappelle, il s'agit bien d'une synthèse, d'une compression des résultats pour arriver à quelque chose de vraiment synthétique qui peut aussi être utilisée par la suite par les représentants du personnel, comme le rapport d'ailleurs qui est un document officiel qu'ils peuvent utiliser. Cette synthèse peut aussi être diffusée, sans problème. L'idée est de faire une présentation puis qu'on ouvre le débat. Cette présentation va se terminer par les pistes de recommandation qui sont donc à la fin du rapport et qui peuvent effectivement ouvrir le débat sur d'éventuelles actions ou un éventuel plan de prévention. Il y a plein de choses à mettre en place, éventuellement à partir de ces pistes de recommandation. Je ne sais pas si un temps de pause est prévu, s'il y aura un temps de pause à la suite de notre présentation ou pas, ou un petit peu plus tard dans le débat. Cette expertise fait suite à une délibération des représentants du personnel au CSE qui a eu lieu le 10 septembre 2019 dans le cadre d'une information consultation sur le projet important qui a pour titre « L'évolution des résidences de Boulogne, Douai et Tergnier ». Nous n'allons pas nous étaler dessus, mais nous rappelons, dans le début du rapport, que tout cela correspond effectivement aux nouveaux articles du Code du travail concernant les expertises CSE. Cette délibération s'est appuyée en effet sur une demande des représentants du personnel qui considèrent que ce projet important peut avoir des conséquences sur les conditions de travail des personnels impactés, on reviendra sur ce terme, par l'évolution des résidences en termes de conditions de travail, d'horaires de travail, mais aussi de tâches de travail, de contenu du travail. Nous y revenons plus en détail dans le rapport. Puis, bien sûr, cette expertise a pris tout son sens parce que les représentants du personnel considéraient que cette mise en place de l'évolution des résidences de Boulogne, Douai et Tergnier pouvait avoir des conséquences sur la santé mentale et physique des personnels impactés. On décrit, dans le rapport, toute notre méthodologie en long et en large. Elle correspond effectivement à une méthodologie qui est déposée au ministère du Travail et qui reprend différentes approches de différentes disciplines. Il s'agit d'une méthodologie qui s'appuie notamment sur différents outils de collecte de l'information : tous les documents que nous demandons à la direction ; les entretiens individuels réalisés sur les terrains, sur les sites ; les observations, l'observation de travail menée sur les sites. Nous avons quand même voulu revenir dans le rapport sur les obstacles à la réalisation de l'expertise que nous avons pu rencontrer. Globalement, nous revenons dans cette partie sur le fait que les entretiens se sont très bien déroulés, que les agents ont vraiment été très participatifs à la démarche de l'expertise et, dans l'ensemble, nous avons quand même réussi à obtenir un matériel très riche sur le terrain. En revanche, nous avons effectivement rencontré des difficultés d'accès aux locaux sur les terrains pour la réalisation concrète

des entretiens avec des locaux difficilement mis à notre disposition. Nous n'avons pas eu la possibilité, comme ça a été vu en amont, avant le commencement de l'expertise, de faire des entretiens collectifs comme c'était prévu. Ces entretiens collectifs auraient pu nous permettre de croiser, par exemple, des agents de différents sites qui font le même métier. Nous aurions pu entamer une discussion sur vraiment des problématiques métier en croisant les différents sites. Nous avons remplacé ces entretiens collectifs par des temps plus longs d'observation. Cela nous a permis, quand même, de réaliser aussi des entretiens informels pendant les observations. Par ailleurs, nous n'avons pas pu avoir certains documents parce que, effectivement, soit ils n'existent pas soit il existe des difficultés d'extraction. Notamment des données précises et détaillées sur l'absentéisme par site, des comptes rendus sur les G2T2R qui n'existent pas, ou encore sur les déposes de taxis. Nous avons aussi rappelé, dans le rapport, cette obligation de pouvoir nous fournir toutes les informations qui permettent de réaliser l'expertise. Nous allons voir dès à présent, avec mes collègues, le contexte de ce projet appelé « Résidences ».

Mme BESSE, Experte

Pour faire notre travail d'évaluation des risques, nous avons d'abord besoin d'évaluer le contexte, évaluer les risques déjà présents et ces risques, s'ils existent, se conjuguent à ceux qui pourraient éventuellement être créés par le projet. La SNCF est une entreprise en mutation depuis les années 1990. Vous trouverez dans le rapport une partie qui recense des évolutions que vous connaissez, en mettant en avant des éléments qui entrent en jeu dans l'expertise. D'abord, l'ouverture à la concurrence qui modifie la pression dans l'entreprise et introduit de nouvelles contraintes. Il y a aussi l'éclatement progressif de la grande famille cheminote, quelque chose de l'esprit cheminot est déjà éclaté par toutes les réformes et, nous allons le voir dans le projet, cet éclatement se poursuit. Quant à la modernisation et la réforme du Statut, nous le verrons dans l'analyse du projet, elle poursuit ce mouvement d'évolution du rapport entre l'entreprise et les salariés. Par ailleurs, il existe une rationalisation économique à la SNCF dès l'origine de la création de l'entreprise. Vous trouverez, dans cette partie-là, un tableau qui recense l'évolution des effectifs à TER Hauts-de-France les trois dernières années avec un calcul de pourcentage par catégorie. Cela permet de voir que la rationalisation économique se traduit par un effort de productivité sur le personnel, une réduction de l'effectif cheminot qui aurait été divisé par trois depuis 1938. On voit que l'évolution se poursuit si on prend les trois dernières années à TER Hauts-de-France. L'effort est inégalement réparti suivant les catégories internes de l'entreprise, notamment les cadres et les non-cadres. Nous verrons que ça a un impact. Enfin, nous avons recensé dans une partie un ensemble de projets de réorganisation qui sont en cours en même temps que le projet Résidences, mais aussi d'autres projets qui viennent d'être mis en œuvre et qui, pour certains, sont partiellement inaboutis. Nous arrivons à un constat d'une multiplicité de changements et une ampleur des changements que connaît l'organisation. Dans une autre partie, nous avons fait une synthèse à partir des entretiens que nous avons eus sur la population concernée par le projet Résidences. Nous avons mis en évidence un certain nombre de facteurs de malaise généraux dans l'entreprise qui préexistent au projet Résidences. Une autre expertise est en cours pour analyser finement ces facteurs, mais nous, nous avons déjà identifié un certain nombre de facteurs de risques psychosociaux parmi ceux référencés dans le rapport Gollac que nous utilisons comme référence dans notre expertise. Il s'agit d'un Comité d'experts, qui avait été mandaté par le Premier ministre, qui a identifié un certain nombre de facteurs de

risques psychosociaux et qui a fait un état de l'art sur la littérature existant sur ces sujets. Les facteurs de risques psychosociaux que nous avons identifiés sont : le changement permanent et le manque de signification du changement. Le changement permanent induit une surcharge d'apprentissages, d'efforts à réaliser pour retrouver ses repères et peu favoriser des erreurs ou fragiliser les individus. Par ailleurs, l'absence de sens du changement est aussi un facteur de fragilisation. Beaucoup de gens nous disent qu'ils ne comprennent pas l'ensemble des réorganisations qui sont mises en place. Cette instabilité organisationnelle génère une forme de complexité du travail. Ça aussi c'est une forme de fatigue qui représente un facteur de risques psychosociaux. Ensuite, il y a l'insécurité de la situation de travail. Le fait qu'il y ait régulièrement des postes supprimés, notamment au niveau de l'exécution, crée un malaise dû à une insécurité. Enfin, nous avons identifié un manque de soutien hiérarchique. Les agents ont souvent l'impression d'être livrés à eux-mêmes par l'organisation et leur seul référent de l'organisation au niveau de l'encadrement c'est le manager de proximité. Par ailleurs, nous évoquons un manque de considération qui se traduit par l'expression d'un sentiment d'être traité avec mépris par la direction. Nous reviendrons là-dessus dans le rapport, mais c'est quelque chose qui est assez récurrent dans les entretiens. L'ensemble de ces constats rejoint les constats des rapports de la médecine du travail dont nous avons eu communication. Vous trouverez également, dans cette partie-là, une petite synthèse des rapports pour montrer les points de convergence avec nos propres conclusions. Il s'agit d'un constat général pour tous les agents à partir du moment où ils sont à TER Hauts-de-France. Il existe des configurations particulières par métier et notamment celles des contrôleurs.

M. TRAORÉ, Expert

Pour faire suite à ce que disait ma collègue justement, nous avons regardé par rapport aux ASCT de Tergnier, de Boulogne et de Calais. Il en est ressorti, par rapport à cela, avant que le projet soit mis en place, une adaptation des journées de service. Les journées de service ont changé, donc il y a une prise de repas accélérée. J'ai marqué « prise de repas accélérée » pour insister sur le fait que beaucoup d'agents nous ont dit qu'ils se retrouvaient à prendre leur repas dans le train. Par rapport à cela, c'est assez complexe puisque c'est assez ressorti. Les agents ont donc souligné le fait qu'ils n'avaient pas le temps de prendre un repas équilibré et qu'ils ne disposaient pas d'une pause suffisante pour pouvoir prendre leur repas et récupérer. Autrement dit, la récupération n'est pas efficace comme il le faudrait. Conjugué à cela, nous avons vu aussi que les usagers parlaient des retards. La confrontation des usagers par rapport au fait qu'il y ait des retards sur les trains... faisait qu'une tension existait avec les agents donc eux avaient finalement un sentiment de solitude, notamment par rapport aux informations qu'ils recevaient, ou pas. J'insiste également sur le fait que beaucoup disent qu'ils n'avaient pas d'informations concernant les retards et que les usagers eux-mêmes les renseignaient par rapport à ces retards entraînant ainsi une perte de crédibilité devant les usagers. Un grand sentiment de solitude ressortait par rapport à cela. Finalement, l'agent de la SNCF qui porte l'uniforme de la SNCF doit se justifier du fait qu'il ne reçoit pas d'informations. La direction nous a indiqué que le nécessaire allait être fait, mais, en attendant, les agents se retrouvent dans une situation telle qu'ils se retrouvent à devoir s'adapter en permanence et cela conduit à des stratégies d'évitement. Stratégies d'évitement pour la paix sociale, paix sociale pourquoi ? Pour pouvoir faire son travail. Il en ressort que les agents n'arrivent pas à faire leur travail et se retrouvent parfois à éviter certains usagers pour s'épargner des confrontations, des bagarres, des agressions ou autres parce qu'ils n'étaient pas nécessairement

couverts par la police. Selon les agents, la police fait son travail comme elle peut, mais elle n'était pas toujours là dans les moments inopinés où des agents pouvaient se faire agresser ou autre. Par rapport à cela, les agents se retrouvent parfois à ne pas contrôler certains usagers. Ils se retrouvent finalement, d'après ce qui a été dit, à faire leur travail comme ils peuvent. Je voudrais apporter une petite précision concernant les conséquences du renouvellement de personnel à la Commande. Nous allons davantage insister sur le fait qu'il y aurait eu changement par rapport à la Commande. Il y avait des agents « à l'ancienne » qui étaient là, qui s'adaptaient plutôt au travail des agents, des ASCT sur le terrain, qui comprenaient leur travail et donc il y avait un donnant donnant. J'ai mis « donnant donnant » entre guillemets parce qu'il y avait des échanges de services qui faisaient que le travail était perçu de manière plus souple, était vécu plus souplement que maintenant, alors que maintenant ça existerait moins. Ainsi, les agents se retrouvent à s'adapter face aux agents de commande. Lors d'un appel, il y a eu des cas où les agents n'avaient pas nécessairement de réponses. Cela nécessite donc un autre travail de réadaptation face aux usagers qui eux se retrouvent parfois témoins de telles situations et donc, encore une fois, se retrouveront seulement à garder la face et à devoir trouver « la sécurité ». Cette transformation-là entraîne une distance entre les ASCT et les COP qui n'est pas facilitée par l'intronisation des téléphones portables. Beaucoup indiquent que l'intronisation des téléphones portables crée une distance. Il est ressorti que certains recevaient leurs plannings sur l'application et que des changements étaient faits sur ces plannings sans appeler les agents au préalable. Cette communication à distance, à travers un smartphone, est impersonnelle et empêche les agents de communiquer. Certains d'entre eux ont vu leur planning changer d'un moment à un autre sans avoir la possibilité d'en changer, de communiquer ou autre, parce qu'ils n'avaient tout simplement pas d'interlocuteur. Il y a aussi le recours aux intérimaires. Cela concerne plutôt l'aspect manque de personnel. Les agents sur le terrain insistent sur le fait qu'il n'y a pas assez de personnel et que, du coup, ils se retrouvaient à faire un travail sous tension. En plus, les intérimaires ne seraient pas assermentés pour faire des contrôles. Il faut donc pallier ce manque-là même si les intérimaires, à leur niveau, font ce qu'ils peuvent comme ils le peuvent au travers de leur travail. Ce n'est pas suffisant pour pallier ce manque. Le manque de personnel provoque une tension. Tous ces facteurs cumulés entraînent des facteurs de risques. Il existe donc un déséquilibre vie privée/vie professionnelle qui peut expliquer un état de fatigue, beaucoup de fatigue due à l'accumulation. Je voudrais aussi revenir sur le manque de considération qui est ressorti, ma collègue l'a précisé, de la part de la hiérarchie. C'est la raison pour laquelle les ASCT avaient un sentiment de solitude. À cela, quand on cumule tous les facteurs de fatigue, il y a aussi la prise de congés. Les prises de congés, même prises en avance, ne sont pas nécessairement effectives ni prises en compte. Cela explique pourquoi les agents ressentaient un grand sentiment de frustration par rapport à ça.

Mme BESSE, Experte

Dans une troisième partie du rapport, nous avons analysé les conséquences du projet Résidences. Je ne vais pas revenir sur le projet Résidences parce que j'imagine que la plupart d'entre vous le connaissent. Sachez néanmoins que dans la partie 2 du rapport, nous avons fait une présentation générale du projet en reprenant de manière synthétique les principaux éléments du dossier de consultation. Dans l'analyse des conséquences, deux dimensions du projet sont à prendre en compte. La première c'est le changement de résidence des agents de Tergnier, qui ne sont que des contrôleurs, des agents de Boulogne, qui sont des contrôleurs et des conducteurs de trains, et bien

évidemment la hiérarchie, le management de proximité, mais nous y reviendrons. Ce changement de résidence intervient au même moment que la mise en œuvre d'un nouveau plan de transport SA 2020. Nous devons prendre en compte, dans notre analyse des conséquences du projet, le changement de résidence et le nouveau plan de transport qui impacte, plus généralement, une population plus large. Pour les besoins de l'analyse, nous avons distingué trois dimensions du changement. Dans la réalité, ces dimensions interviennent en même temps. La première, c'est l'introduction de contraintes fortes dans la vie hors travail. La deuxième, c'est le changement dans le contenu et le rythme du travail et la dernière, c'est le changement dans les rapports sociaux. La première concerne les contraintes dans la vie privée.

M. TRAORÉ, Expert

Par rapport à ces contraintes dans la vie privée, nous parlons là des agents de Boulogne et de Tergnier qui, eux, devront aller sur un autre site. Ce qui est grandement ressorti, c'est l'allongement du temps de trajet. Cet allongement du temps de trajet impacte directement la vie privée donc nécessairement la vie professionnelle. Du coup, cela a nécessité des moyens, mais quels moyens ? Certains agents nous ont dit qu'aujourd'hui cela leur prenait une minute pour se rendre à leur travail. Cet allongement du temps de trajet fait que certains doivent recourir à un véhicule. Certains nous ont dit qu'ils n'avaient pas de véhicule. Donc, qui dit changement de site dit achat d'un véhicule. Cet achat de véhicule peut apporter des contraintes financières parce que beaucoup étaient déjà sur la corde raide par rapport à leurs dépenses. Ces changements-là introduisent des transformations dans la famille, à travers le budget, donc nécessitent aussi une adaptation au niveau de la famille notamment par rapport de la garde des enfants. En effet, quand il n'y a pas les parents, il faut payer des personnes pour garder les enfants et cela représente un coût budgétaire familial. En ce qui concerne le véhicule, on va plutôt parler de l'entretien et du carburant. Acheter le véhicule implique déjà un certain investissement, sans compter l'entretien et le carburant qui représentent un coût. Ceux qui possèdent un véhicule savent de quoi je parle. Nous pouvons aussi parler du parcours. L'allongement du temps de trajet peut être un facteur de risque par rapport à la circulation. Je vais revenir surtout sur l'A16 qui est beaucoup ressortie dans notre rapport, selon les dires des agents. Il s'agit d'un parcours accidentogène. En effet, certains agents ont parlé du fait qu'ils avaient déjà eu des accidents sur la route. Ces derniers peuvent être causés par des migrants, donc des facteurs externes qui ne les concernent pas évidemment. Il y a aussi l'endormissement quand les agents commencent tôt le matin ou qu'ils finissent tard le soir. Commencer tard le soir peut aussi entraîner une accumulation de fatigue et une baisse de vigilance, tout simplement par rapport à la nuit. Je parlais des coûts supplémentaires pour l'achat et l'entretien d'un véhicule, mais il y a aussi l'angoisse. Tous ces facteurs entraînent des angoisses chez les agents. Pour résumer rapidement, le fait de devoir changer de site est déjà source d'angoisses donc facteur de stress, ensuite, acheter un véhicule introduit une tension, tant dans le foyer que pour les professionnels. Il faut nécessairement faire des dépenses, acheter un véhicule si c'est possible, s'adapter au possible. Tous ces facteurs-là sont donc grandement ressortis dans notre enquête. Par la suite, certaines contraintes ont été vécues comme insurmontables par une partie des agents provoquant la peur. La peur est un facteur très, très important qu'il faut prendre en compte. Bien évidemment, la peur de ne pas arriver à l'heure au travail. Ceux qui habitaient à côté, ou plus ou moins à côté, étaient habitués à prendre le véhicule, ou pas, et à arriver à l'heure parce qu'ils avaient une certaine organisation. Cette organisation se retrouve bouleversée par la

prise de véhicule. La prise de véhicule est une chose, arriver à l'heure est autre chose quand on tient compte de la route. Je parlais de l'A16, mais je parle aussi des routes sinueuses, le centre-ville qui peut être bouché ou autre. Tous ces facteurs-là génèrent un stress avant d'arriver au travail. Qui dit stressé avant d'arriver au travail dit un travail pratiqué dans le stress. Ce sont des sources d'angoisse qui peuvent être perçues comme insurmontables. Par ailleurs, il existe des obstacles matériels. J'ai déjà parlé du manque de budget. Je reviens sur l'organisation familiale et la garde des enfants. Certains ont des enfants qui sont handicapés, c'est également ressorti dans notre enquête. Ces situations nécessitent une adaptation dès le départ. Cela a ajouté aux facteurs de risques liés à la prise de véhicule ou au trajet, cela représente un cumul assez important. Il y a aussi le déménagement. Concernant la partie sur le déménagement, il a été évoqué sans réellement être évoqué. Certains évoquent tout simplement l'impossibilité de déménager. En effet, des maisons ont été achetées récemment avec la prise d'un crédit, donc les agents n'ont pas nécessairement les moyens de prendre un autre crédit ou de vendre leur maison, sachant que la vente d'une maison nécessite un certain temps et que le prix peut varier en fonction des sites.

Mme BESSE, Experte

Il existe ensuite des changements dans le contenu et le rythme du travail. Premier point, les conséquences du principe de robustesse qui attache une rame avec un conducteur et un contrôleur. Pour les agents de conduite, il y aurait l'augmentation du risque d'hypovigilance du fait de la répétitivité des trajets. Les agents de conduite évoquent un sentiment d'appauvrissement du métier qui existe au fil de la restructuration de la SNCF depuis les années 90. L'organisation est éclatée, donc il y a moins de variété dans les trajets, dans l'usage de matériel... donc moins de compétences à utiliser. Là, concernant le cadencement, il s'agit d'une évolution du métier qui s'ajoute aux précédentes et qui leur donne l'impression que leur métier s'appauvrit. Il pourrait y avoir un risque de monotonie et d'ennui. Certaines études montrent que, pour les métiers ayant une charge de sécurité, comme pour les agents de conduite, la conjugaison de l'ennui, qui entraîne un certain endormissement, peut-être particulièrement stressant parce qu'il y a parfois des coups de stress quand il y a un incident sécurité. C'est donc difficile de garder la vigilance quand il y a un rythme monotone. En ce qui concerne les contrôleurs, les conséquences sont différentes. Ce serait plutôt au niveau de la sûreté, autrement dit le fait de revoir les mêmes personnes et d'avoir à contrôler la même personne plusieurs fois de suite. Cela pourrait se traduire par de la violence externe, plus généralement des tensions ou, de la part du contrôleur, des conduites d'évitement pour contrôler. Cela vient s'ajouter à l'exigence émotionnelle du poste qui oblige à composer une stature. Par exemple, le fait de revoir régulièrement le même usager qui n'aurait pas son titre de transport pourrait lui faire perdre sa stature et donc cela renforce la difficulté du métier. Ensuite, il y a les conséquences des optimisations de SA 2020. Globalement, SA 2020 poursuit la logique d'optimisation du précédent plan de transport. Il y a un allongement de l'amplitude, une densification des journées de service, en introduisant des coupures pour les agents de roulements. Ce qui était le cas pour les agents de réserve pour certaines catégories. Là, en revanche, ce serait plus fréquent. Par ailleurs, un autre paramètre change : les temps de changement debout. La direction s'est engagée à les allonger légèrement et à ne pas aller en dessous de dix minutes. Ces temps seraient dans une fourchette de douze/treize minutes. Ils seraient donc théoriquement plus longs que ceux existant actuellement. Seulement, ces temps, même si c'est douze

ou treize minutes, ne correspondent pas au besoin physiologique des agents. Ils nous ont dit que pour des temps aussi courts, ils doivent parfois arbitrer entre aller chercher un sandwich ou aller aux toilettes. Nous avons donc considéré que ce changement n'était pas significatif et que, globalement, le plan SA 2020 poursuivait l'intensification du travail. Il s'agit d'un facteur de pénibilité, de fatigue, de risques psychosociaux. Il y a aussi un affaiblissement physiologique. Les coupures plus l'allongement du temps de trajet font que la récupération du découché est retardée donc il existe un risque d'une moindre récupération. Il y a une succession de repas de qualité nutritionnelle médiocre. Amadou l'a expliqué tout à l'heure, le fait d'avoir des horaires atypiques ne permet pas de prendre un repas chez soi. Les agents estiment qu'au lieu d'un repas en dehors du domicile, il y en aurait deux. Ce sont des sandwiches, une mauvaise alimentation qui ne permet pas de couvrir les besoins physiologiques. Par ailleurs, il existe un déséquilibre de la vie de famille avec davantage de coupures, avec un temps libre de médiocre qualité, pris en dehors du domicile. C'est, pour l'agent, du temps en moins disponible pour sa famille. Enfin, nous avons identifié qu'il y avait, en même temps que le SA 2020, un certain nombre de nouveaux matériels, des nouveaux trajets, la réforme des procédures de départ. Autrement dit, cela fait beaucoup de changements en même temps et cela crée ce qu'on appelle un risque de changement avec un risque de surcharge dû à la multiplicité des apprentissages. Dans une autre dimension, il y a des changements dans les rapports sociaux. C'est d'abord dans le lien entre l'entreprise et les salariés. Les entretiens ont permis d'esquisser une sorte de pacte historique d'engagement entre l'entreprise et son personnel. Beaucoup d'agents acceptent de faire des sacrifices en début de carrière en prenant un poste loin de leur domicile, en faisant beaucoup de route, mais avec une récompense en milieu de carrière qui est d'être muté dans sa ville d'origine. C'est le résultat d'une politique d'attachement du personnel de la SNCF depuis l'origine du chemin de fer, depuis le XIXe siècle. On fait un petit récapitulatif historique, c'est quelque chose qui est ancré à la SNCF. Vu le coût d'apprentissage des compétences, qui sont très particulières à la SNCF, le patronat du XIXe siècle a cherché à s'attacher le personnel, notamment avec la garantie de l'emploi à vie, pour ne pas avoir à reformer constamment le personnel. Il existe aussi une politique de concentration des cheminots dans des cités depuis le XIXe siècle afin de contrôler le temps hors travail et pour que l'agent soit plus productif. Tergnier est l'héritage de cette tradition. Il résulte de cette tradition, de ces usages, que l'ancienneté est importante parmi les agents de Tergnier et de Boulogne. Vous trouverez, dans le rapport, un tableau qui récapitule les anciennetés et l'âge moyen des agents. Le projet Résidences, on peut le considérer comme une sorte de rupture avec ce pacte historique. D'abord parce qu'il remet des agents sur la route en milieu ou en fin de carrière. La fermeture de Tergnier est symbolique et certains agents parlent du coup de grâce après la réforme du Statut de 2018 qui participe à précariser le lien entre l'entreprise et les agents. Au moment où nous avons écrit le rapport, il existait une incertitude sur les mesures d'accompagnement. Pourquoi ne pas rompre un pacte, mais autant que cela soit compensé. Là, les agents avaient peur que les mesures soient temporaires alors que leurs contraintes risquent d'être pérennes. Comme vous l'a expliqué Amadou tout à l'heure, il y a beaucoup d'agents qui sont dans l'incapacité de déménager pour des raisons d'ordre privé. Un accompagnement de la mobilité qui serait réduit à deux ans ne serait pas suffisant. Par ailleurs, c'est aussi la question du montant. Certains avaient calculé des montants relativement importants, s'il faut acheter un véhicule, l'entretenir, le carburant... D'après ce qu'ils ont calculé, d'après les référentiels, les montants ne seraient pas suffisants. Pour l'instant c'est donc en suspens. Si les compensations

financières étaient insuffisantes, cela ferait une charge pour des familles contraintes au niveau budget. Nous avons appelé ça des contraintes insurmontables dans le rapport. Bien évidemment, ce sont des contraintes pour tous les agents, mais pour certains ce sont des contraintes insurmontables. Autrement dit, ils ont un budget restreint ou des contraintes, pour certains, qui ne peuvent pas s'apurer, même avec une compensation financière. Il y a cette incertitude pour ces agents qui représente un facteur de stress qui pourrait être intense pour certains. Nous avons déjà repéré, au cours des entretiens, des agents qui étaient dans des situations de détresse. Cela entraîne des conséquences négatives pour la santé au travail et la productivité en entreprise : le stress intense ; le sentiment de ne pas être récompensé à la hauteur des efforts engagés qui pourrait créer un sentiment de démotivation supplémentaire, puisque nous avons vu que les agents étaient déjà démotivés ; davantage de retraits de coopération avec, pour conséquence, de nouvelles tensions renforcées avec, notamment, le bureau de commande ou les agents des résidences accueil. Les rapports sociaux sont ensuite modifiés en ce qui concerne le lien entre les agents et les collectifs de travail.

M. TRAORÉ, Expert

Je reprends la parole concernant le collectif de travail. On parle d'éclatement du collectif, notamment à Tergnier et à Boulogne. Ce sont des collègues qui travaillent ensemble depuis un certain temps, qui se connaissent très bien, qui ont créé des liens sociaux très importants, très forts, notamment avec des mobilisations importantes. Tous ces facteurs-là font que les agents sont « soudés ». Ils nous le disent, ce sont leurs mots, ils sont soudés. Nous voulons parler d'éclatement, notamment dans le sens où des propositions ont été faites aux agents pour aller dans différents sites. Nous, au moment où nous sommes arrivés sur le terrain à Tergnier, six ASCT seraient en partance pour Ouigo. Cela génère un premier éclatement. Le deuxième éclatement est lié au fait que ces agents-là sont répartis sur deux sites différents. On crée donc déjà une division. Il y a, pour ces agents-là, une première séparation puisqu'ils doivent se rendre à Saint-Quentin et à Laon et, déjà, une réadaptation ensuite sur le terrain avec leurs nouveaux collègues qu'ils connaissent, ou pas. Ça, cela génère déjà un facteur de stress assez important pour ces agents. Ensuite, il y a l'intégration des agents de Boulogne à Calais. Ils sont arrivés sur un nouveau site, sur une résidence où les agents sont déjà en place, comme je le disais par rapport à Laon et à Saint-Quentin. Là aussi, un travail de réadaptation est nécessaire et une éventuelle tension existe. En effet, il est ressorti que les agents se battent déjà pour garder leur site à Boulogne donc il y a déjà une lutte sur le terrain. Ces agents-là seraient peut-être récalcitrants à l'idée d'arriver à Calais, donc on peut évoquer le fait que, sur le travail, sur le terrain, ces agents-là seraient moins motivés. Cette baisse de motivation peut générer des tensions pour leurs collègues à Calais et donc créer un assemblage assez difficile puisque ces agents arrivent, partant d'un autre site où ils étaient bien. Ce ne serait pas directement lié aux collègues qu'ils retrouvent à Calais, mais simplement parce qu'ils perdent un site auquel ils étaient attachés et des collègues auxquels ils étaient attachés également. Il faut donc reconstruire des repères pour l'ensemble des agents. Il faut recréer un collectif, mais cela peut prendre du temps. Arriver sur un nouveau site peut entraîner des réactions différentes en fonction des uns et des autres. Adaptation là aussi qui est différente en fonction des uns et des autres. Tout cela entraînerait potentiellement des tensions au travail. Premièrement, des tensions au travail par rapport à leurs collègues qui seraient les premiers touchés et, ensuite par rapport aux usagers. Ces tensions-là se répercuteraient finalement à tous les niveaux

et pour tout le monde au travail. Nous pouvons déjà parler de facteurs de risques de changements. Par ailleurs, il y a l'intégration délicate d'agents de cultures différentes en souffrance. Il faut préciser qu'en ce qui concerne la résidence d'accueil à Calais, des souffrances ont déjà été évoquées dans les entretiens. Ces agents-là sont en souffrance comme leurs collègues. Simplement, eux sont déjà sur leur site. Par rapport à cela, eux sont déjà en tension et reçoivent des collègues en tension. Tension plus tension, c'est un facteur de risques important. Il y a le risque d'impacts dans l'ambiance au travail, la coopération. Tout ce qui peut entraîner une bonne communication donc un bon déroulement de la journée de service peut être entravé par ces différents facteurs. Il y a une culture différentielle de mobilisation. La culture différentielle de mobilisation c'est le fait d'avoir eu recours à une lutte pour garder son site, être plus ou moins énervé, arriver en étant mobilisé et retrouver un nouvel endroit où les collègues n'étaient pas nécessairement mobilisés ou pas de la même manière. Là aussi, cela peut entraîner de l'incompréhension entre les uns et les autres et donc beaucoup de stress au travail. Enfin, je l'ai déjà évoqué, une concurrence potentielle entre les agents. La concurrence serait notamment liée à l'ancienneté par rapport aux roulements. Les salariés plus anciens seraient prioritaires sur les roulements, donc cela pourrait générer des tensions entre les salariés. Tensions qui ne sont pas voulues, mais générées par une solution décidée par ailleurs. Finalement, les liens sociaux ne pourraient pas se créer efficacement par rapport à ce que je viens d'évoquer.

Mme BESSE, Experte

Nous vous avons présenté l'analyse des conséquences du projet de manière analytique, dimension par dimension. Nous avons tout décomposé. Dans la réalité, comme je vous le disais tout à l'heure, l'ensemble de ces facteurs se conjuguent. La conjugaison de ces facteurs potentialise les effets de chacun d'entre eux comme s'ils étaient isolés. Nous vous proposons, dans le rapport, une synthèse conclusive où nous récapitulons l'ensemble des risques en regroupant l'ensemble des facteurs. Nous avons identifié trois sortes de risques, de natures différentes, et notamment le risque routier. Je précise que les agents nous ont donné des fiches avec leur lieu de domicile. Ainsi, nous avons pu faire le calcul de l'allongement moyen du temps de trajet. Vous retrouverez toutes les données dans le rapport. Nous avons donc calculé un allongement du temps moyen qui, mécaniquement, accroît le risque routier. Nous avons aussi pris en compte des conducteurs pas ou peu expérimentés et des routes réputées pour la fréquence de leurs accidents. Il y a aussi plusieurs facteurs de risques psychosociaux qui, les uns s'ajoutant aux autres, finissent par fragiliser les individus sur tous les plans. D'abord sur le plan physiologique, le fait de moins pouvoir récupérer, de moins bien manger, tout ça potentialisé par l'allongement du trajet qui s'ajoute à l'introduction de coupures, les déséquilibres vie travail/hors travail, des contraintes insurmontables donc des problèmes personnels, le sentiment d'un manque de reconnaissance, l'étiollement du soutien collectif. Enfin, nous avons identifié des risques pour la sécurité des circulations : l'hypovigilance qui s'ajoute aux risques du changement, autrement dit la surcharge des apprentissages avec des risques d'erreurs. Cette fragilisation des individus est multidimensionnelle, que ce soit au travail, dans la famille ou sur le plan physiologique. Cette fragilisation pourrait aboutir à une baisse de la vigilance. L'ensemble de ces facteurs de risques nous a conduits à trouver nécessaire de discuter à la fois des arguments du projet et puis de la gestion de projet.

M. SURIRÉ-BOUTRY, Expert

Effectivement, nous en sommes arrivés à établir une partie du rapport qui porte bien son nom, la conduite de projet discutable. Pour en arriver là, je rappelle que nous avons mené des entretiens aussi bien au plus près du terrain sur les sites, mais aussi avec un certain nombre d'interlocuteurs qui représentent la direction et les choix stratégiques qui ont été faits. Dans cette partie sur la conduite de projet, nous faisons un retour sur le manque de concertation des agents qui est très flagrant et qui revient dans presque la totalité des entretiens qui ont été menés. Dans les différents sites, la plupart des agents ont le sentiment de ne pas avoir été concertés ni informés sur le projet. Effectivement, des courriers ont été adressés sur les sites et quelques visites ont été faites. Pourtant, dans l'ensemble, nous avons pu rencontrer des personnels qui considèrent, aussi bien à l'échelle régionale qu'à l'échelle locale, que finalement le supérieur hiérarchique reste très éloigné des préoccupations du terrain et se retrouve donc, notamment pour le local, dans l'incapacité de fournir des informations précises et concrètes sur le projet, notamment sur les conséquences de ce projet et la mise en œuvre, comme l'ont rappelé mes collègues, des mesures d'accompagnement. À l'échelle régionale, la hiérarchie serait complètement coupée des préoccupations du terrain, notamment de la réalité de la charge de travail et de ce qu'elle induit quotidiennement pour les agents. Du coup, ce projet est détaché de ce qu'est réellement le travail. Cette question de la gestion du changement passe aussi par un focus plus particulier que nous avons tenu à faire sur le site de Boulogne. Là, effectivement, c'est une situation particulière puisque les agents ont pu nous faire comprendre qu'il y a eu une succession d'engagements et de revirements de la part de la direction sur la pérennisation de ce site, sur les investissements qui devaient être faits, mais qui ont finalement été arrêtés. Ils ont été arrêtés sous couvert d'arguments que nous avons essayé de comprendre. À chaque fois, il est apparu que ces investissements avaient été arrêtés suite aux coûts que le mouvement de grève de 2018 aurait engendrés. Nous n'avons pas eu, malgré nos demandes, de précisions sur la question de ces financements qui seraient liés aux coûts d'un mouvement social. Globalement, nous avons bien compris que pour les agents de Boulogne cela constituait vraiment un changement de cap qui a été lourd de conséquences. En effet, ces investissements qui étaient prévus sur le site de Boulogne ont entraîné, comme mes collègues ont pu le détailler, des choix de vie, des choix biographiques pour les agents d'installation et de retour de la ville de Boulogne alors que, finalement, ces agents apprennent par la suite que ce site serait fermé et que les ADC et les ASCT devraient continuer à travailler ailleurs. Sans, effectivement, que la direction ait pu penser à ces conséquences en termes de sens au travail, de délitement du sens au travail que cela peut construire chez les agents. De plus, comme cela a été détaillé sur les conséquences du projet, nous avons effectivement tenu à soulever une contradiction qui concerne les objectifs de ce projet. En effet, nous nous sommes rapidement aperçus que la question du risque routier était prégnante et que, sous couvert d'augmentation de la robustesse, on engendrerait effectivement des déplacements supplémentaires des agents. Nous revenons dessus dans le rapport, justement sur la question de ce paramètre selon lequel les agents seraient un des facteurs de baisse de la robustesse et que, du coup, pour augmenter la robustesse, les agents devraient notamment aller travailler de Boulogne à Calais. Pourtant, nous nous sommes aperçus, et nous revenons dessus dans le rapport, que les premières causes d'aléas, de retards, de ce qui ferait baisser la robustesse au niveau de réseau, ne sont pas liées aux agents. Il s'agit davantage de causes externes, notamment mécaniques. Ce projet est en contradiction avec les engagements que la SNCF prend

officiellement, notamment concernant la baisse du risque routier. Là, nous avons un projet qui vient augmenter le risque routier. Tout cela crée un contexte plus large sur le manque de sens de ce projet. Cela revient constamment dans les entretiens, « aujourd'hui, où allons-nous ? », « où veut aller ce projet ? », « quel sens va-t-il avoir sur le métier ? ». Nous y revenons dans le rapport, cela crée, aujourd'hui, des situations assez inédites dans l'histoire de la SNCF et qui ont notamment été mises en avant dans l'actualité sur la question de la démission des agents. Pour nous, il existe une rupture avec la direction, notamment à travers ce projet et le sens des objectifs que se donne aujourd'hui la SNCF. Tout cela crée un sentiment très, très fort chez les agents au niveau de la perte de sens. Nous avons, dans cette partie, détaillé les impacts, particulièrement en termes de risques psychosociaux avec notamment l'amplification des conflictualités sociales dans le travail qui sont déjà présentes, mais que le projet risque d'accentuer en plaçant, bien sûr, comme conséquence principale, les agents dans des positions qui auront un effet délétère sur leur santé physique et mentale.

Mme BESSE, Experte

Dans une deuxième partie de l'analyse de la conduite de projet, nous avons développé un plan. Le terme « mépris » revenait de manière récurrente dans les entretiens. Je vous l'ai expliqué tout à l'heure, c'est un contexte général. Les agents se sentent méprisés par la direction. Le projet Résidences venait exacerber ce sentiment qui était là de manière latente. Compte tenu de la récurrence des propos, nous avons proposé, dans cette partie, une analyse afin de vous éclairer sur ce que cet usage récurrent du mot « mépris » signifie concrètement. Nous avons repris, dans un premier point, des verbatim d'agents et nous avons essayé de faire comprendre en quoi ils se sentaient méprisés. Globalement, nous pouvons résumer l'idée en expliquant qu'ils se sentent déshumanisés. Par exemple, ils disent qu'ils sont traités comme « un pion » ou comme « un numéro » par la direction. Autrement dit, la direction ne prend pas en considération les investissements passés qu'ils ont pu faire, leur histoire, l'histoire du rapport entre les agents et l'entreprise. Il y a une absence de considération pour leurs attaches familiales ou la spécificité de leurs valeurs. Par exemple, pour eux, une belle carrière c'est de finir dans le lieu dont ils sont originaires et non d'avoir une carrière faite de mobilités. C'est plutôt un idéal chez les cadres, mais pas chez les non-cadres. Ils ont aussi le sentiment que la direction manque d'empathie. Ils citent l'exemple d'agents en détresse, qui leur expliquaient leur situation, mais, selon eux, la direction n'avait pas les mots justes. Elle avait un langage qui traduisait du mépris ou utilisait de l'ironie, de la moquerie, alors que c'était des gens en détresse. Cela vient aussi du sentiment de ne pas être écouté lors de la conception du projet. Cela ne veut pas dire que la direction ne les a pas consultés, parce qu'il y a eu de la consultation, mais c'est surtout qu'elle ne les a pas écoutés. Certains cadres de la direction nous disent que ça a toujours existé, que ce n'est pas nouveau que des agents se sentent méprisés par la direction. Néanmoins, d'après des agents, ce sentiment se serait exacerbé depuis le renouvellement de la direction il y a cinq ans. Les anciens dirigeants leur donnaient au moins l'impression qu'ils les écoutaient et notamment, sans accéder à toutes leurs demandes, qu'ils retravaillaient leurs projets dans la version définitive. Ils faisaient donc un travail de préparation et ce travail d'ajustement n'a pas été fait. Le manque de considération est un facteur de risques psychosociaux, nous l'avons abondamment développé dans le rapport. Nous proposons donc, dans une deuxième partie, une analyse des facteurs organisationnels afin de savoir pourquoi on arrive à cet écart entre les réalités des agents et de la direction. Premier point, selon les

témoignages des agents, ces derniers constatent que la direction est moins présente sur le terrain et qu'elle ne vient qu'en cas de conflit. Ce que je vous dis est un peu brut, mais nous le décrivons un peu plus finement dans le rapport, il y a une neutralisation des lanceurs d'alertes. Ce sont des acteurs dans l'entreprise qui ont pour fonction d'alerter la direction. Il s'agit, par exemple, de la médecine du travail, de la prévention des risques, des pôles sécurité, du CSE ou de l'encadrement de proximité. Globalement, ces acteurs que nous avons rencontrés - concernant la médecine du travail, nous avons leur rapport - expriment le sentiment de ne pas être assez écoutés ou assez consultés. On constate que l'écart entre les données dont dispose l'entreprise et la réalité du terrain se creuse. Il existe un delta de plus en plus important, notamment parce que les données RH sont moins bien rentrées à cause de la réorganisation des services. Il existe chez ce personnel une certaine forme de malaise plus ou moins explicitement exprimée. Nous n'avons pas eu un large échantillon de population, mais nous avons extrapolé dans cette partie à partir d'études existantes sur l'encadrement à la SNCF. Le peu de données que nous avons permet de valider des évolutions constatées de manière générale à la SNCF et dans le monde du travail en général. C'est un changement de normes de carrière chez les cadres. On n'attend plus des cadres qu'ils fassent des médiations entre les instructions théoriques données par l'État ou l'État-major et les contraintes de production, mais plutôt qu'ils relayent les discours d'entreprise. Ce sont des discours idéaux, mais qui ne sont pas médiés, en tout cas qui ne tiennent pas compte des contraintes de production. Il existe des conflits chez les cadres entre ceux qui sont attachés à leur rôle traditionnel et ceux qui se conforment à ce qui est attendu d'eux. Certains cadres sont en malaise et ont l'impression qu'une partie de l'encadrement est déconnecté et a perdu pied. L'expression « a perdu pied avec la réalité » a été utilisée par plusieurs salariés. Ce sont des constats qui s'observent plus généralement dans le monde du travail. On constate, d'une manière générale, que le management se fabrique une bulle langagière et sociale en restant confiné entre-soi et en allant moins se confronter à ceux qui peuvent leur dire que l'idéal n'est pas réalisable. Nous renvoyons par exemple aux travaux de Marie-Anne DUJARIER, une sociologue, sur le management désincarné. Elle constate, d'une manière générale, cet évitement de la confrontation entre le terrain et ceux qui fabriquent des prescriptions de l'idéal. On peut se demander si les cadres perdent pied avec la réalité. Il y a aussi les travaux de Christophe DEJOURS, le psychiatre, qui montrent que des défenses sont mises en place par l'encadrement dans leur travail qui leur est demandé, de réduire l'effectif, de se mettre à distance de la souffrance des salariés. Il s'agit de défenses d'ordre psychanalytique, comme des œillères, qui permettent de ne pas voir la souffrance des autres. Finalement, nous faisons l'hypothèse que ce mode d'organisation crée à la fois de la souffrance chez les agents qui se sentent méprisés, mais potentiellement aussi du côté de la direction puisque ce travail de construction de défense a également des effets sur les risques psychosociaux. Enfin, nous soulignons l'inégalité de situation entre les cadres et l'exécution. Nous voyons que, dans l'entreprise en mutation, les cadres ne le vivent pas de la même manière. Ne serait-ce que parce qu'ils sont moins touchés par les restructurations de postes. Ils n'ont pas les mêmes conditions de travail et ces nouvelles normes de carrière où l'on exige plus des cadres, notamment à la SNCF, qu'ils passent par le terrain, où il y a ces conduites d'évitement du terrain avec cette construction d'une bulle, font que les réalités entre les deux s'éloignent de plus en plus. Nous, nous avons pu constater dans les échanges qu'il existe une difficulté, de la part de la direction, à percevoir que les agents sont dans une autre réalité. Dans une autre partie, nous nous demandons si le projet n'est pas dogmatique. D'abord,

premier constat, les agents, que ce soit à Boulogne ou Tergnier, ont fait des propositions alternatives à la direction, mais toutes ont été rejetées. Nous avons, dans le rapport, développé le cas de Boulogne. Vous trouverez l'ensemble des arguments qui nous ont été opposés lors des entretiens, mais cela ne recoupe pas ce que nous disent les agents. Il y a un argument solide sur le rejet de la proposition alternative et je vais développer là. Il s'agissait du coût des wagons qui circulent à vide. Nous, nous pointons le fait que pour se passer de ces wagons, l'entreprise veut mettre en place un certain nombre de mesures palliatives, mais qu'à cette heure les gains sont incertains. Nous pointons ensuite le fait que le projet Résidences, et notamment une prise de service différée de Boulogne à Calais, induit un certain nombre de coûts masqués non quantifiables, une conjugaison de facteurs de risques. Il faut donc aussi les prendre en compte. Une de nos préconisations serait d'échelonner la disparition des wagons qui circulent à vide. Cela résoudrait un certain nombre de problèmes. Ensuite, nous avons développé une partie en reprenant l'argumentaire du projet. Nous avons discuté des arguments et nous avons notamment retenu la discussion sur la robustesse. Il s'agit de l'argument mis en avant par la direction. La priorité de l'entreprise, c'est la robustesse. La robustesse, c'est un concept d'entreprise. La région n'exige pas dans sa convention de la robustesse, mais elle exige de la régularité. Nous avons compris que ce concept peut être défini comme une méthode qui ambitionne d'améliorer la régularité. Seulement, nous voyons dans le dossier consultation qu'il n'existe pas d'analyse des causes d'irrégularités. En réalité, la solution retenue n'est pas d'agir sur les causes d'irrégularités, mais plutôt de trouver des scénarios palliatifs en cas d'irrégularités. La solution de robustesse doit permettre, suivant les termes de la direction, d'éviter une contamination des retards à d'autres lignes. Pour nous, cette solution est discutable parce que cela n'agit pas sur les causes de l'irrégularité et les gains sont incertains. Autrement dit, cela pourrait avoir pour effet de modifier la répartition des usagers qui seraient mécontents. Peut-être qu'actuellement il y a des usagers qui sont moyennement mécontents, mais peut-être que cette nouvelle répartition avec la robustesse pourrait avoir comme effet d'avoir des usagers très mécontents sur certaines lignes et modérément mécontents sur les autres. Pourquoi pas, mais c'est un choix et il y a peut-être une discussion à avoir là-dessus. Je ne sais pas si la région est au courant de cette répartition des usagers. Par ailleurs, il existe une certaine dose de mauvaise foi dans l'argumentation, notamment quand nous avons voulu développer sur les causes d'irrégularités. Nous avons pris au sérieux l'argument de la direction qui était de dire « pour nous, la robustesse c'est la priorité, donc de réduire les irrégularités ». Nous, nous avons voulu savoir de quoi on parle avec ces irrégularités. Nous avons interrogé les agents et eux nous disent que les principales causes internes d'irrégularités c'est le mauvais entretien du matériel, notamment en raison de la politique d'entreprise qui consiste à retarder au maximum l'échéance de la réparation pour faire des gains. Nous avons bien sûr exclu les causes externes, comme les suicides ou d'autres causes comme les intempéries, parce que nous ne pouvons pas agir dessus. Les agents évoquent également les passages à niveau qui se bloquent. Quand nous avons rapporté ces causes, la direction nous a opposé que c'était des causes négligeables parce que cela correspondait à 1 ou 2 %. Vous le trouverez dans le rapport, nous nous sommes procuré les documents dont nous parlait la direction. Effectivement, c'est 1 ou 2 %, mais la méthode de calcul s'applique sur l'ensemble des trains, qu'ils arrivent en retard ou pas. Finalement, si on calcule sur 100 trains en retard, les deux causes citées par les agents représentent au total 30 % des causes. Nous, nous n'avons eu que des informations très parcellaires sur les légendes des tableaux de la direction. Nous ne pouvons donc même pas

calculer la part sur les causes internes. C'est là où je dis qu'il y a de la mauvaise foi, dans la manière de manier les chiffres. On peut même se demander si la direction sait lire ou comprendre les tableaux de chiffres qui sont transmis. Vous verrez, il y a un camembert qui permet de bien voir la répartition et que les trois principales causes sont celles que nous ont citées les agents. Effectivement on voit les 1 ou 2 %, mais cela ne correspond pas à la taille des camemberts. Il n'y a pas les légendes donc on ne peut pas faire une analyse et savoir exactement ce qu'il en est des causes internes ou externes. Là, pour le coup, la direction a été assez franche sur la genèse du projet. Nous avons eu un échange intéressant. Elle nous a expliqué ce que tout le monde se demande. Effectivement, avec cette part de mauvaise foi dans l'argumentation que d'autres ont ressentie à des degrés divers, mais que nous, nous avons ressentie à ce niveau-là, tout le monde se demande quelle est la finalité de ce projet. Beaucoup de personnes que nous avons interrogées se disent que ce projet a pour but de préparer le découpage par direction de ligne. La direction dément cette hypothèse. Nous, nous faisons une autre hypothèse. Nous nous demandons si ce n'est pas un projet dogmatique. Autrement dit, nous avons compris que le projet part du plaquage d'un modèle général importé du Transilien. Nous n'avons pas discuté de la pertinence de l'import de ce modèle ni de la performance de Transilien. Transilien est-il un modèle idéal ? Il y a la manière de s'y prendre. La direction part du constat qu'il existe une dégradation de l'efficacité du modèle d'année en année. Au lieu d'avoir une réflexion approfondie sur les causes de cette dégradation, la solution retenue, c'est faciliter l'offre pour élaborer des scénarios en cas d'aléas. Cette méthode de raisonnement est, pour nous, discutable. Par ailleurs, nous avons pu voir qu'il y a une absence de prise en compte des limites des agents. Dans notre rapport, nous avons abondamment détaillé le fait que les agents ont des limites, des limites physiologiques, psychiques. Dans cette manière de construire les projets, l'ingénierie, les agents sont mis en dernier, en bout de projet. Autrement dit, on commence par l'aspect sillons, l'aspect roulements et après on se dit que les agents vont rentrer dans les cases. Nous, ça nous semble important de prendre en compte ces limites. D'autant que notre analyse aboutit au constat que le personnel est à saturation. Il existe quand même une limite du personnel, mais la direction considère que les agents vont s'adapter, comme d'habitude. Or, on peut se demander s'il n'y a pas quand même une usure, une limite à ce que le personnel peut accepter de faire. Par ailleurs, il y aurait peut-être une adhésion de façade. Ce sont les propos indirects qui nous sont rapportés selon lesquels ce projet ne serait pas complètement partagé donc peut-être que la conception du projet fonctionnerait en bulle. Un dernier point qui découle de cette approche un peu dogmatique, plaquée, c'est le fait que les risques, d'une manière générale, sont sous-évalués. Nous avons développé cela dans le rapport, vous trouverez une partie où nous expliquons en quoi les risques sont sous-estimés. Notre analyse est finie et nous allons maintenant vous proposer des recommandations pour faciliter le débat avec la salle.

M. SURIRÉ-BOUTRY, Expert

Effectivement, nous avons tenu à lister dans le rapport, comme notre engagement avec le ministère nous l'oblige, toute une série de recommandations. Cette série de recommandations doit permettre de donner des outils aux représentants du personnel CSE afin d'interpeller notamment la direction sur la mise en place d'actions concrètes qui pourraient effectivement s'appuyer sur nos analyses. Je vais les commenter une par une rapidement parce que sinon ça va prendre du temps. L'intérêt est bien sûr d'y revenir, si vous le souhaitez, dans la discussion que nous aurons après pour construire

le débat. Ce n'était pas l'objectif premier de cette expertise sur le projet Résidences, mais le terrain nous a fait remonter des éléments très forts sur cette question d'exposition des facteurs de risques psychosociaux que nous détaillons de manière exhaustive. Nous avons donc tenu à faire une série de recommandations, que nous avons regroupées dans une seule, sur des actions à mettre en place autour des risques psychosociaux, notamment sur leur analyse, leur évaluation. Comme le disait ma collègue, à la fin de notre rapport, avant les recommandations, nous détaillons effectivement le manque d'évaluation des risques engendrés par le projet. D'ailleurs, cela fait un écho assez frappant avec ce qui est apparu ce matin ou hier dans la presse sur le récent accident et toute la polémique autour du droit de retrait. Effectivement, nous avons bien entendu l'inspection du travail qui dit qu'une des réformes mises en place par la SNCF, notamment avec le dispositif agent seul, doit être arrêtée parce qu'elle crée des risques. Cela fait écho à nos analyses parce que nous avons l'impression, encore une fois, que des projets se mettent en place, mais sans aucune évaluation, notamment l'évaluation du risque routier qui est complètement absente du document projet. La direction nous dit, ce qui est très étrange, qu'une fois que les élus se seront prononcés qu'il y aura peut-être une évaluation du risque routier. Je ne comprends pas bien comment on peut consulter les représentants du personnel sur un projet où l'évaluation des risques est faite a posteriori. Je ne comprends pas. Nous faisons donc une recommandation sur les risques psychosociaux. L'idée est d'essayer de les évaluer, de mettre des dispositifs en place sur leur suivi, notamment sur les aides concrètes sur le terrain pour que les agents puissent créer un parcours balisé sur les éventuels dispositifs capables de prévenir les risques psychosociaux que seraient mis en place. Plus globalement, nous précisons qu'il serait peut-être bon, notamment sur la question des risques psychosociaux, comme dans d'autres entreprises françaises anciennement service public comme Orange ou La Poste, d'engager un moratoire à plus ou moins long terme sur l'arrêt des réorganisations. Nous avons aussi une recommandation sur l'organisation du travail dans les résidences, actuelles et futures résidences. Comme je vous le disais, nous avons un projet qui se met en place sans évaluation concrète du travail. Que ce soit l'évaluation présente, la façon dont on travaille aujourd'hui et quelle est la charge. Cette charge s'est modifiée au fur et à mesure des années et on n'a pas, dans ce document projet, d'évaluation de la charge future lorsqu'on déplace les personnes dans une autre résidence. Là aussi, une de nos recommandations est d'agir sur l'organisation du travail en l'évaluant précisément et en mesurant quel est l'impact, aujourd'hui, du travail et des transformations pour essayer de construire vraiment une connaissance sur les métiers qui permettrait peut-être de voir plus loin sur une possible réorganisation. En amont, il faut d'abord évaluer l'organisation du travail. Cela amène, nous avons pu le voir, à engager une réflexion collective sur le respect des roulements, peut-être à partir de ceux élaborés par les agents de Boulogne au sein de leur projet alternatif. Nous les exposons et nous disons qu'il y a peut-être une réflexion conjointe à construire entre la direction et les agents sur cette question du projet alternatif qui a peut-être été trop vite mis de côté, sans une réponse vraiment argumentée de la part de la direction sur pourquoi, aujourd'hui, ce projet alternatif ne peut pas être mis en place. Il faudrait peut-être revenir sur ce projet, rouvrir les discussions, les négociations autour de ce qui a été construit par les agents du terrain pour que la direction SNCF puisse, si elle continue dans ce sens, construire un projet Résidences qui ne balaye pas trop vite les remontées, les retours d'expérience du terrain donc la connaissance et le savoir-faire. Nous avons plusieurs recommandations autour du management. Notamment sur le management le plus éloigné qui doit réintégrer au plus vite le facteur

humain dans les décisions qu'il est capable de prendre, dans les choix stratégiques qui l'engagent. Par ailleurs, nous avons des recommandations autour du management plutôt local où il est peut-être important que l'organisation SNCF donne aujourd'hui des outils au management de proximité. En effet, nous avons pu constater dans l'expertise qu'il y a, aujourd'hui, certains niveaux hiérarchiques qui se retrouvent plus ou moins coincés. Ma collègue a parlé de cette bulle qui se crée autour de l'encadrement, de la direction. On a quand même des niveaux d'encadrement qui se retrouvent à la frontière de cette bulle et qui sont entre les agents et les choix stratégiques faits de manière plus lointaine, sans pour autant qu'ils aient les outils sur le terrain pour agir en toute transparence auprès des agents. Bien sûr, nous revenons sur une recommandation classique selon laquelle il faut que le document unique soit réévalué et refait en fonction de ce que le projet Résidences souhaiterait mettre en place. Par ailleurs, nous avons aussi une recommandation sur les perspectives d'avenir et d'évolution de l'ensemble des agents. En effet, dans le cadre du projet Résidences, les grandes inquiétudes, notamment entre Boulogne et Calais, sont focalisées sur l'évolution de carrière, l'évolution du métier, qui serait justement perturbée par les mouvements d'agents entre les différentes résidences suite aux fermetures. Ces mouvements viendraient bouleverser le déroulement de carrière. L'idée est de remettre à plat les dispositifs autour de ce projet et d'être plus clair sur, aujourd'hui, comment peut évoluer la carrière des agents suite à la mise en place, si elle se fait, de ce projet. Au niveau des recommandations spécifiques, mener une analyse fine sur les données d'absentéisme. Nous, les données que nous avons demandées par site n'ont pas pu être transmises parce que, visiblement, les outils ne le permettent pas. Au niveau de cette organisation, il serait urgent qu'elle se dote d'un outil capable d'analyser plus finement, au plus près du terrain, les données d'absentéisme. Surtout si, dans la question de robustesse, l'absentéisme des agents est parfois mis en avant par la direction comme un élément qui fait baisser la robustesse. Il faudrait qu'il y ait des outils capables de montrer plus précisément ce lien. En ce qui concerne la question des risques routiers, tout un plan de prévention doit être mis en place pour la diminution de ce risque. Les données que nous avons sur le projet aujourd'hui vont plutôt dans le sens d'une augmentation du risque routier. Bien sûr, il faut également évaluer l'impact des lignes qu'on a appelées lignes robustesse avec le triptyque, une machine, un contrôleur et un agent, sur les pics d'affluence sur les lignes et donc avec un bouleversement quand même dans le métier qui n'apparaît pas, encore une fois, comme évalué de manière précise dans les documents projet. Le projet mettra en place, plus globalement dans le SA 2020, ce type de lignes, mais sans une évaluation précise des conséquences. Nous avons aussi des recommandations sur la reconnaissance. L'idée est de rejoindre aussi les recommandations sur le management. Il est important pour cette institution de prendre en compte, aujourd'hui, les efforts qui sont consentis sur le terrain par les agents qui s'adaptent. Effectivement, en général, les agents sont perçus par différentes strates hiérarchiques comme résistants au changement. Nous, nous constatons à chaque fois que nous faisons des expertises - ça s'est encore vérifié ici -, que les agents, au contraire, sont plutôt dans l'accompagnement subi de ce changement et sans forcément une reconnaissance, derrière, de ces efforts qui sont consentis par eux. L'idée serait peut-être de mettre des dispositifs en place au niveau hiérarchique qui permettent de mieux reconnaître les efforts consentis par les agents. Cela conduit bien sûr, certainement, à refaire aujourd'hui une réévaluation globale de la pertinence du projet Résidences. Il serait bon de rouvrir le débat et les négociations avec les représentants du personnel, notamment une fois que les évaluations des risques engendrés par ce projet seront

disponibles. Également la prise en compte du coût pour les agents, comme a pu le détailler mon collègue Amadou, notamment sur les achats matériels qui impacteraient le budget des agents suite au déplacement et à l'augmentation des trajets domicile/travail. Il faudrait aussi revenir sur le temps de retournement, comme l'a détaillé ma collègue, pour permettre de repenser aujourd'hui les besoins des agents en termes de décompensation en lien avec ces temps de retournement qui font partie des gains d'optimisation. Cela rejoint aussi une recommandation sur l'alimentation des agents qui avait aussi été abordée par mes collègues. Elle rejoint également une recommandation sur les besoins en termes d'ASCT. En effet, la convention ayant été signée avec la région, la présence des ASCT à bord a été requise. Il convient donc d'évaluer, aujourd'hui, les besoins réels en termes d'effectifs des ASCT. Nous vous remercions de nous avoir écoutés. C'est peut-être le moment de faire une pause et de revenir ensuite un peu plus frais pour une ouverture au débat.

Applaudissements

Interruption de séance de 15 minutes.

M. SURIRÉ-BOUTRY, Expert

Si vous le voulez bien, nous allons reprendre. Monsieur RABIER, je pense que la parole est à vous. Traditionnellement, quand on fait une restitution d'expertise, elle a souvent lieu dans une séance de CHSCT ou de CSE. Là, nous sommes dans une forme un peu particulière. Je ne suis pas président de séance. Nous avons fait la restitution, donc je vous laisse la parole et un débat va peut-être s'ouvrir.

M. RABIER, Président

Effectivement, on a souhaité, quand on a organisé cette matinée, un échange à la suite de votre synthèse du rapport. Je pense qu'il y a, du côté des représentants du personnel et du côté des représentants de la direction, un certain nombre de questions pour éclairer certaines affirmations que vous avez pu donner. Nous pouvons, avec Florent MARTEL, le directeur de la production, déjà vous donner notre vision d'un certain nombre de points que vous avez élaborés. Forcément, les échanges vont tout de suite arriver. Je nous fais confiance, collectivement, pour que les échanges arrivent très rapidement.

M. MARTEL, Directeur de Production et Matériel

Bonjour, Florent MARTEL, nous nous sommes parlé au téléphone puisque j'ai, comme d'autres, participé à l'enquête. Je voulais relever quatre points. Nous vous avons écouté pendant deux heures et ce qui me frappe c'est que, pendant deux heures, je n'ai entendu absolument aucun élément positif dans votre restitution, zéro, aucun, pas un seul. Je pense sincèrement que l'étude aurait gagné en consistance à quand même faire au moins l'effort d'exposer des éléments des deux côtés. Après, vous auriez évidemment fait votre choix à la fin. Dans le domaine judiciaire, on appelle ça une instruction à charge. Ça, c'est le premier point. Deuxième point, vous êtes sur des techniques de diabolisation de la direction. Là, on est rhabillé pour l'hiver. C'est clair, on est à la fois victime de surdité et de cécité. On est sourd parce qu'enfermé dans une bulle langagière et donc déconnecté du terrain. Sincèrement, je crois que nous arrivons à nous faire comprendre des gens dans les échanges que nous avons au quotidien. En tout cas, dans les mots que nous utilisons, nous ne sommes pas dans un verbiage qui serait inaudible de la part de nos agents. Je pense qu'on parle d'éléments pragmatiques, d'éléments de production. Qu'on ne soit pas en accord, c'est certain. Néanmoins, il n'y a pas cette bulle langagière dont vous parlez. Vous dites

qu'on ne serait même pas capable de lire les tableaux qu'on produit nous-mêmes donc là, effectivement, il faut que nous allions consulter. Je trouve sincèrement que le procédé est un peu déplaisant, dont acte. Enfin, pour entrer dans le fond du sujet, nous avons d'ailleurs eu le débat ensemble quand nous nous étions parlé un mercredi soir sur le thème du changement, je crois qu'il y a là quand même un élément très important, notamment dans les années à venir. Nous voyons très fréquemment le mot « changement » sur vos slides. Sur chacune des slides, il est systématiquement accolé à une valeur négative. Autrement dit, vous voyez le changement comme un risque, le changement comme une souffrance, le changement est forcément subi. À la fois je suis d'accord, l'aptitude au changement est diversement appréciée, mais, dans le monde économique, il est certain qu'une entreprise qui n'envisage pas le changement est une entreprise qui meurt. Dans un monde qui va s'ouvrir à la concurrence, présenter le changement systématiquement comme un risque ou adossé à des valeurs négatives, pour le coup ça va nous mettre en risque. Ce sont des éléments sur lesquels il faut absolument qu'on arrive à partager. Il faut qu'on travaille sur cette thématique du changement avec sans doute, devant nous, des changements bien plus profonds qui nous attendent. Notamment à partir de 2023 quand il y aura des lots du TER Hauts-de-France qui seront ouverts à la concurrence. Enfin, vous savez que je ne pouvais pas laisser dire sans réagir sur la question de la régularité. Je pensais sincèrement vous avoir éclairé là-dessus. Quand vous nous dites finalement « occupez-vous des causes origines, le matériel et les PN, parce que vous n'êtes pas au rendez-vous là-dessus et laissez le reste aux agents », là-dessus je ne peux pas vous entendre. Évidemment que les causes origines c'est quelque chose qu'on travaille chaque jour. Tous les matins à partir de 8 h 30 jusqu'à 9 h 00, on travaille les causes origines de la veille. Des plans d'actions sont déroulés chaque semaine. Par ailleurs, en CSE, nous donnons à lire tous les éléments d'analyse de causes origines, mois par mois, puisque ce sont les éléments de compte rendu de la M+1, qui est l'instance de travail sur le système, mais qui parle principalement de causes origines, qui sont données à lire aux élus. Ensuite, dans le travail autour des roulements, nous avons dit qu'à cause des origines données, il y avait des montages qui provoquaient davantage d'effets système que d'autres. Autrement dit, c'est l'effet domino. C'est là-dessus que nous avons voulu travailler dans le montage des roulements. Quand je vous entends dire que, finalement, il fallait des recommandations pour laisser la contamination des lignes gagner les unes les autres parce qu'il ne faudrait pas qu'il y ait des clients qui aient des lignes plus à l'heure que d'autres, les bras m'en tombent. En réalité, vous prônez le nivellement par le bas de la régularité. Ça, ce n'est pas possible. Et encore si c'était vrai... Aujourd'hui, ces effets systémiques existent et il y a des différences de régularité entre lignes qui sont très importantes. Les clients nous le disent tous les jours. On ne peut évidemment pas s'en tenir à ce constat. Si les clients, malheureusement, subissent des défauts de régularité sur une ligne et que ceux de la ligne d'à côté peuvent avoir des trains à l'heure, je pense qu'ils seront bien contents d'être dans ce cas-là. Enfin, concernant ces techniques de montage et le partage qu'on a pu en faire avec la région, évidemment que tous ces éléments ont été partagés. Nous avons fait des forums internes dans l'entreprise pour les présenter aux cheminots. Je suis allé aux quatre coins du territoire pour le faire. Ça a aussi été présenté dans les CORETER. Autrement dit, ça a été rendu public et, auparavant, ça a bien évidemment été travaillé avec les techniciens et avec les élus de la région. Voilà les quatre points que je voulais remonter, Raphaël.

M. RABIER, Président

Je donne un peu moi aussi mon appréciation puis je pense que le débat va s'engager. Je suis un peu frustré par cette présentation de ce matin et le rapport que j'ai lu attentivement jusqu'à hier soir. On l'a dit et répété 10 000 fois, le SA 2020 est un projet stratégique pour le TER Hauts-de-France. C'est d'ailleurs un des déterminants de la nouvelle convention qui a été délibérée avec le Conseil régional le 15 octobre dernier, donc depuis une semaine exactement. C'est un projet stratégique donc ce n'est pas un petit dossier pour nous, vous l'avez bien compris. Tous les débats que nous avons depuis des mois sur cette notion de robustesse... Il ne faut pas oublier le fond, il s'agit d'un dossier extrêmement important. Il y a quasiment 900 trains nouveaux qui se mettent en place sur le versant nord du TER. Nous sommes dans du lourd, dans du dossier extrêmement lourd. Vous l'avez dit dans votre rapport et on ne le nie pas, certains sites, Boulogne et Tergnier en particulier, ne s'y retrouvent pas dans cette affaire. Nous le savons depuis le début, depuis plusieurs années. Ce n'est pas un sujet qui est sorti comme ça du chapeau. La réalité du travail est souvent, vous l'avez dit et je le partage, complexe, mais dynamique. Autrement dit, ce que les gens peuvent ressentir à l'instant T peut parfois changer dans un sens ou dans l'autre quelque temps après. Oui, de temps en temps le travail prescrit, ce n'est pas ce qui marche dans la réalité. Nous le savons aussi. Oui, il existe plein de facteurs évolutifs qui caractérisent un certain nombre de situations, mais évolutives et dynamiques. Nous sommes dans une dynamique dans toutes nos transformations, quoi qu'on en dise. Vous l'avez dit dans votre rapport, et c'est vrai, il y a un certain nombre de réformes du ferroviaire. La dernière date de 2018 et modifie très profondément la relation de la SNCF avec ses différents clients et usagers. En l'occurrence chez nous, parce que ça sera le cas, il y aura une mise en concurrence. Autrement dit, nous n'aurons plus, très prochainement, le monopole des transports express régionaux, comme nous n'avons plus depuis une douzaine d'années le monopole des transports fret sur l'ensemble du territoire, comme nous n'aurons plus, non plus, le monopole des transports nationaux du style grandes lignes avec Voyages. Quand je lis, dans votre rapport, qu'il existe des agents qui ne croient pas encore à l'arrivée de la concurrence, moi ça me fait peur parce que ce n'est pas un fantasme. L'an dernier, le CE a organisé un colloque avec la présence du vice-président aux transports, Franck DHERSIN et il a confirmé. La nouvelle convention délibérée la semaine dernière confirme bien qu'il y a 1/5^e de l'offre ferroviaire qui, potentiellement, peut être perdue. On doit la vérité aux cheminots. Le pire, c'est de leur faire croire qu'il ne faut pas qu'ils s'inquiètent. On doit la vérité aux cheminots, potentiellement on peut perdre des trafics. Notre job de dirigeant c'est de nous y préparer. Je ne peux pas être d'accord quand j'entends un moratoire sur les réorganisations. Nous, nous considérons qu'au contraire il faut s'y préparer. On a aujourd'hui un différentiel, qu'on estime conséquent, de compétitivité entre ce que nous produisons aujourd'hui et ce que pourraient faire nos concurrents tels qu'on l'imagine à travers des exemples que nous avons. Notre responsabilité de dirigeant c'est de ne pas raconter d'histoires aux agents. On doit la vérité très tôt aux agents. Je vais terminer rapidement. On a élaboré différentes méthodes de travail et pour plein de raisons elles n'ont pas été mises en œuvre depuis ce printemps. Elles ont globalement été décalées dans le temps, que ce soit des entretiens exploratoires, que ce soit des réunions sur les commissions de roulements... Ça se fait, mais dans un délai un peu plus tardif que celui que nous imaginions. Je le regrette profondément parce que ça veut dire que pendant ce temps-là ça gamberge dans la tête des gens et c'est légitime et humain. Ce temps que nous avons voulu, dès le printemps, pour travailler avec les personnels concernés, avec les différents représentants et les

dirigeants, je pense que nous l'avons mal exploité. En tout cas, je regrette que nous ayons un peu perdu du temps au printemps. Bien sûr, vous avez raison de le souligner, on mettra à jour le document unique. Bien sûr, on tiendra compte d'un certain nombre de recommandations que vous avez faites et on regardera ce qu'on peut faire avant le 15 décembre et après le 15 décembre. L'affaire ne s'arrête pas au 15 décembre en réalité. Il s'agit d'un changement d'ampleur et il y aura sans doute des choses qui continueront. Un point quand même sur l'encadrement. J'ai entendu une phrase qui me surprend, comme quoi les cadres seraient un peu plus épargnés que les autres, comme quoi la mobilité serait un idéal chez les cadres. Je m'inscris complètement en faux. Nous avons les mêmes difficultés de mobilité avec l'encadrement qu'avec les conducteurs. Les gens habitent à un endroit et 95 % des gens souhaitent plutôt poursuivre leur travail dans cet environnement-là géographique. Les cadres, à quelques rares exceptions près, ne sont pas plus mobiles que les autres. D'ailleurs, les réorganisations que nous prévoyons, notamment sur la mise en place de futures directions de lignes, génèrent des risques psychosociaux dans l'encadrement au même titre. Personne n'est épargné dans les efforts à faire de compétitivité. Je voudrais quand même souligner ce point parce que votre rapport tendrait à laisser croire qu'il y a une catégorie, un collègue qui serait un peu moins touché que les autres dans toutes ces modifications et dans tous ces efforts. Je conteste cette vision des choses. Vous faites des remarques sur la manière dont on a pensé le changement de service, la conception, le marketing, mais je pense qu'il faut que chacun reste dans son rôle et ses prérogatives. Un travail de plusieurs années a été fait par les services techniques de la région et ceux de la SNCF. Cela remonte à 2015 de mémoire. On a conçu ce nouveau service avec une volonté de transformer fortement la manière de produire le TER. Ce n'est pas un truc qui est sorti du chapeau en deux semaines, je vous le dis. Effectivement, les conclusions de tout cela touchent Boulogne et Tergnier. La volonté du TER Hauts-de-France c'est l'intérêt général et de faire en sorte que demain ce soit bien nous, SNCF, qui assurions le TER et pas d'autres opérateurs.

M. WATTEBLED, CGT

Je ne vais pas répondre à Monsieur MARTEL et je ne vais pas me faire porte-parole du cabinet Émergences qui est un cabinet indépendant. Vous remettez en cause cette indépendance dans vos propos. Il me semble que le cabinet Émergences n'a fait que retranscrire ce qu'il se dit sur le terrain, y compris sur l'encadrement. Ce n'est pas le cabinet Emergences qui dit l'encadrement machin, tout le tralala, mais le terrain. C'est le ressenti qu'ils ont, je pense, sur le terrain. Ça me paraît bizarre que vous soyez assez étonnés parce que depuis janvier où on siège en CSE c'est ce qu'on vous fait aussi remonter, le ressenti du terrain et le malaise qui existe sur le terrain par rapport à votre politique d'entreprise. « Si on ne change pas, si on n'évolue pas, c'est l'entreprise qui meurt »... mais c'est votre politique qui fait mourir l'entreprise, c'est votre politique d'entreprise qui la fait mourir. C'est ce qu'on vous répète depuis longtemps. Il y a un certain engagement des cheminots, ils aiment leur métier, la plupart voire la totalité sont passionnés par le train. Vous êtes en train de les démobiliser, c'est ce qui est dit dans le rapport du cabinet Émergences. Vous passez en force tous vos projets et vous faites fi de la santé physique et mentale des agents. C'est ça qu'on vous reproche et c'est ce qui est retranscrit dans le rapport d'expertise du cabinet indépendant Émergences. C'est ce que pensent les agents sur le terrain. Ce qu'ils pensent sur le terrain c'est ce qu'ils vivent et ça, vous devriez en tenir compte. Je ne vais pas prendre la parole plus que ça, mais j'ai juste une question à vous poser. Allez-vous stopper cette restructuration au vu de ce qu'a présenté le cabinet

indépendant Émergences ? Je parle de la santé physique et mentale des agents dont vous avez la responsabilité, le stress, le mauvais état physique et psychique. Il me semble que là vous êtes alertés comme nous, en responsabilité, on est alerté. Allez-vous stopper cette restructuration ?

M. LAMBERT, SUD-Rail

On a souhaité avoir ce rendu d'enquête afin de pouvoir travailler dessus. Moi non plus je ne veux pas défendre le cabinet Émergences, mais, quand même, ça a été choisi à l'unanimité par les élus CSE et je pense qu'on ne peut pas laisser sans réponse ce qui a été dit par Monsieur MARTEL. Je rappelle quand même que 50 % des agents qui ont été entendus par le cabinet Émergences ont été envoyés par les organisations syndicales et 50 % par la direction. D'après les informations que j'ai, il y a même eu plus d'agents envoyés par la direction que d'agents envoyés par les organisations syndicales. Je tiens à dire aussi que cela fait longtemps que je siége dans cette instance, mais c'est la première qu'un compte rendu d'enquête de la part du cabinet Émergences, qui est aujourd'hui souvent choisi par le CSE et avant par le CER, est aussi requisitoire, effectivement. Je pense que vous aurez l'honnêteté de dire que vous n'avez rien appris dans ce rapport. C'est quand même ce qu'on vous fait remonter depuis des mois et des mois sur le sujet. Je peux néanmoins comprendre votre réaction, Monsieur MARTEL, mais bienvenue à bord. Ce que vous venez de vivre c'est ce que nous, nous vivons depuis des mois et, à travers nous, ce que vivent les cheminots. Je ne veux pas défendre le cabinet Émergences, mais simplement rappeler quelques faits qui me semblent importants. Deux choses m'ont interpellé dans ce rendu d'enquête. J'ai entendu le terme « organisation familiale en péril », je pense que c'est le gros enjeu de ce projet. Quoi qu'on en pense, il y a quelque chose d'hyper important qui va se jouer le 16 décembre, c'est le SA 2020. Je vous ai interpellé, Monsieur MARTEL et Monsieur RABIER, à de nombreuses reprises sur le fait que vous avancez sans avoir l'adhésion des salariés. C'est ce qui transpire à travers cette enquête. J'aimerais savoir ce que vous comptez faire par rapport à tout ce que vous avez entendu. Je ne parle pas de votre rôle qui consiste à organiser la production, mais de votre rôle de préventeur. Des choses assez fortes ont été dites dans ce document. Je voudrais avoir des réponses là-dessus. Dernière chose, le sentiment d'être ni informé ni consulté, c'est dit par l'ensemble des élus CSE à longueur de mois dans nos nombreux CSE, ordinaires ou extraordinaires. Oui ou non, demain, allez-vous associer les salariés plus encore que ce que vous avez fait aujourd'hui, parce qu'on avait noté quelques pistes d'amélioration, même si elles nous semblaient insuffisantes. Cela nous permettrait, nous, élus CSE, de ne plus avoir demain l'obligation de mandater un cabinet afin d'être entendu. Sans vouloir vexer les collègues du cabinet Émergences, je pense que les élus CSE n'ont rien découvert à travers votre projet. C'est ce que nous disons depuis des mois et des mois, mais nous sommes obligés de faire appel à un cabinet extérieur pour espérer être entendus. C'est bien la preuve qu'il y a bien un souci sur le dialogue social. J'espère que nous aurons des réponses sur toute la partie prévention. Je ne vais pas reprendre tout ce qui a été dit par Xavier parce que je me reconnais également dedans, merci.

M. TAILLEZ, CFDT

Je partage tout ce qui a été dit par Xavier et Marc. Je voudrais simplement vous dire une petite phrase qui a été dite par Madame Bénédicte TILLOY. Je pense que vous la connaissez, c'est une ancienne responsable SNCF. Elle dit tout simplement « c'est long de comprendre, il faut d'abord changer son propre comportement pour inspirer le

changement autour de soi ». Honnêtement, je pense que ça résume bien tout ce qui a été dit avec Marc et Xavier. Je vais simplement insister sur le fait que depuis janvier, on vous dit qu'il existe une différence d'appréciation entre les agents, ce qu'il se passe en CSE et les réorganisations. Clairement c'est ce qu'a pointé l'expertise aujourd'hui. Je pense qu'il est vraiment temps d'impliquer les agents dans tous ces changements et commencer à travailler là-dessus. Je n'en rajouterai pas plus.

Mme BESSE, Experte

Je me permets simplement de commencer un premier retour. On nous objecte souvent dans les expertises qu'il n'y a pas assez d'éléments positifs. C'est souvent ce qu'objecte la direction dans les comptes rendus. Il existe une confusion, le rôle de l'expert n'est pas le même que la posture du management qui est d'embellir la réalité et de la rendre plus agréable à écouter auprès de l'État-major. Nous, nous partons de ce que nous disent les gens. Si la réalité n'est pas belle, nous ne la travestissons pas. Au niveau méthodologique, effectivement l'indépendance, en sciences humaines, est quelque chose qui n'existe pas. Néanmoins, il existe des méthodes pour arriver à accéder à quelque chose de plus proche de la réalité. Là, dans la méthode, par exemple, nous avons eu des entretiens avec la direction et avec les agents. Nous, dans notre travail, nous faisons une synthèse de ce que nous disent les agents. Il peut donc déjà y avoir des déperditions à ce niveau-là. Nous faisons une synthèse et après, quand nous avons des éléments de la direction, parce que nous avons pu interroger la direction et avoir des réponses, nous mettons les réponses de la direction et les arguments des uns et des autres. Cela permet de rééquilibrer les choses et de ne pas avoir quelque chose à charge, mais de montrer ce que les gens disent. L'objectif est d'avoir un panorama des arguments qui peuvent être échangés. Nous, nous ne sommes pas là pour diaboliser ni pour faire un réquisitoire. Nous avons expliqué que nous nous y sommes pris de manière rationnelle. Nous avons d'abord eu une stratégie analytique pour analyser les conséquences du projet, dimension par dimension. Après, nous avons fait une synthèse. Par exemple, concernant la partie sur le mépris, nous sommes partis du fait que l'expression était récurrente. Nous avons essayé de montrer en quoi ça correspondait en faisant des synthèses. Après, nous avons essayé d'apporter un éclairage. En tant que cabinet d'expertise, nous partons de ce que les uns et les autres disent, ce que vous connaissez déjà, et nous apportons un éclairage plus large avec des études qui ont été faites et qui permettent de comprendre que les choses ne sont pas limitées au contexte particulier, mais qu'il s'agit d'évolutions plus larges dans le monde du travail. En ce qui concerne le management, il existe énormément d'études. Ce n'est pas propre à ce qu'il y a à la SNCF. Justement, quand je disais que le nouveau rôle des cadres était de relayer les discours d'entreprise selon lequel, par exemple, si on ne change pas l'entreprise meurt, qu'il y a la concurrence donc il faut tout faire en arrêtant de réfléchir et de débattre. Ce discours on peut l'entendre dans d'autres endroits. Ce sont des discours dont nous avons un peu parlé dans l'expertise. Par exemple l'urgence, le fait qu'on nous ait mis le couteau sous la gorge pour rendre l'expertise le 18. Mis à part le fait que c'était des conditions de travail détestables, c'est du temps en moins pour développer les arguments, travailler sur les documents qui nous ont été fournis par la direction, donc c'est du temps d'écriture en moins, de la précision en moins, éventuellement des erreurs que nous avons pu faire. Par ailleurs, c'est aussi du temps de lecture en moins pour la direction et les membres du CSE, du temps en moins pour pouvoir réfléchir, lire... Il y a des discours qui sont des discours tout faits que nous entendons dans toutes les organisations : l'urgence, si on ne change pas on meurt, la concurrence... Ces constructions langagières ont

pour vocation d'évacuer la discussion. Or, personne n'est contre le changement. Le problème c'est dans quel sens évoluer, dans quel sens changer. Il y a souvent plusieurs manières de voir le changement. Ces constructions langagières empêchent la réflexion. Nous, nous avons essayé, dans l'expertise, de réintroduire cette réflexion qui est évacuée. Notamment, nous avons voulu revenir sur l'argument de la robustesse. Certains agents qui ont témoigné dans les entretiens disaient que quand ils avaient des objections, des arguments, il n'y avait pas de véritable discussion sur ces arguments. On leur répond « robustesse » qui vient couper court à la réflexion. Nous avons voulu entrer un peu dans cette discussion, savoir ce que c'est que la robustesse. Nous n'avons pas eu l'impression qu'il y avait eu une discussion poussée. La région demande à la SNCF d'être bonne en régularité, mais elle ne demande pas la robustesse. Après tout, la robustesse c'est une solution, mais il peut y en avoir d'autres. Elle demande que les trains soient à l'heure. Cette réflexion pour savoir quelles sont les causes des retards nous apparaît légitime. Très clairement, dans ce qui nous a été dit, la solution de l'entreprise, la robustesse, vous avez raison, Monsieur RABIER, c'est un temps long. C'est 2015 et c'est dans les cartons depuis 2002 donc effectivement il y a un temps long. Nous, nous avons compris que c'était quand même un modèle qui était plaqué et dont l'objectif est de faire l'économie des causes d'irrégularité et de simplifier l'offre pour qu'il y ait des scénarios de crise plus pertinents. Nous n'avons pas la solution, nous ne sommes pas experts du ferroviaire. Nous disons simplement qu'il devrait y avoir une discussion au sein du CSE justement sur cette manière d'aborder le changement. Pourquoi ne pas agir sur les causes de dysfonctionnement, avoir une analyse de l'organisation ? En ce qui concerne le différentiel de compétitivité, je suis quand même spécialiste du chemin de fer, je suis les sujets depuis longtemps. J'ai suivi sur le fret et c'était un argument de la direction qui avait 30 % de différence entre le coût des cheminots et le coût du privé. Il se trouve que jamais la direction n'a pu fournir le rapport sur lequel elle se base pour fournir ce chiffre. Il y a un article du Canard enchaîné dans lequel Élisabeth BORNE, elle-même, a reconnu officiellement qu'il n'y avait pas de rapport et que rien ne se basait sur ce 30 %. Il y a quand même, dans cette manière de conduire la réflexion sur le changement d'entreprise, quelque chose qui vise à étouffer des réflexions discordantes et qui, pourtant, devrait avoir sa place. Simplement une dernière petite précision sur la mobilité. Effectivement, tous les cadres ne sont pas mobiles, je vous l'accorde. Dans le rapport, je voulais dire que la mobilité est davantage une valeur portée par l'encadrement et moins par l'exécution. Effectivement, un rapport a été fait par Valérie BOUSSARD, une sociologue, sur les cadres à la SNCF et justement sur la mobilité. Elle explique qu'il existe une injonction à la mobilité, mais que, effectivement, ça ne correspond pas à tous les cadres. Elle explique qu'en réalité, ça vient renforcer des inégalités existant entre les cadres. Par exemple, les femmes n'ont pas forcément un conjoint prêt à partir alors que les hommes ont peut-être une conjointe prête à bouger. Elle explique donc que cela renforce les inégalités entre les cadres. Effectivement, il peut y avoir des choix subis par l'encadrement. Nous n'avons pas dit dans notre étude que les cadres étaient épargnés. Simplement, c'est ce que vous avez dit, ils sont moins touchés. Ça, on le voit dans les pourcentages. Un tableau que vous trouverez dans le rapport d'expertise permet de très bien voir, en tout cas sur ces trois dernières années, que le pourcentage de suppressions de postes chez les cadres est faible alors qu'il est de 8 % dans l'exécution. C'est en cela que nous disons que personne n'est épargné, mais que les cadres sont moins touchés. Je crois que nous avons essayé, dans notre rapport, de montrer un peu la réalité de l'encadrement. Nous avons essayé, notamment dans la partie mépris, de justement rééquilibrer les choses.

Effectivement, les agents voient que la direction leur témoigne du mépris. Dans notre éclairage, nous avons montré, non pas au travers des témoignages de la direction que nous avons eus ici, mais au travers d'études qui existent ailleurs, que même si les cadres ne peuvent pas se permettre de l'afficher, ils sont aussi touchés et il existe aussi une souffrance dans l'encadrement, nous en parlons bien dans le rapport. Christophe DEJOURS dit, effectivement, que ces œillères, cette façon d'être dans le déni ou d'être dans la dénégation, si elle est désagréable à vivre pour les agents, c'est aussi un facteur négatif pour la santé des cadres. Personne n'est épargné dans ce système. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé, dans les recommandations, d'initier une réflexion générale sur ces modes d'organisation. La question n'est pas d'accuser TER Hauts-de-France ou même la SNCF. Ce sont des modes d'organisation qui existent en dehors de l'entreprise et qui sont dupliqués. Il y a des modes managériaux, des langages, des manières de procéder qui doivent être réinterrogés. Je pense que c'est un modèle qui est quand même à bout de souffle, nous le voyons. Éviter la confrontation avec le terrain cela génère, pas seulement à la SNCF, de la conflictualité. À un moment donné, une réflexion sera nécessaire. Je pense que c'est un positionnement pour TER Hauts-de-France. C'est vraiment une manière d'être innovant, de réfléchir sérieusement sur ces modes d'organisation, de raisonnement... Pour finir, je vais quand même donner un élément positif parce que Monsieur MARTEL disait qu'il n'y avait pas d'éléments positifs. Ce que je trouve positif c'est qu'il y a quand même une prise de conscience de la limite de ces modes de raisonnement. Par exemple, en ce qui concerne les temps de retournement, le constat a été fait qu'ils étaient trop courts, qu'il existait des limites matérielles qui faisaient que ce n'était pas possible de faire ces temps de retournement dans la réalité. Du coup, cela créait des retards en cascade qui étaient tout à fait prévisibles. Il y a eu une volonté de tenir compte des limites matérielles de la production et donc d'augmenter les temps de retournement. Ça, c'est un point positif, c'est une prise de conscience qu'il n'y a pas nécessairement partout. Je dis que c'est déjà quelque chose de très positif. Nous disons dans le rapport qu'il faut aller plus loin. Autrement dit, qu'il faut intégrer les limites des agents. Ce n'est pas nouveau. Dans l'accident de Three Mile Island, une des plus grosses catastrophes dans une usine nucléaire, un des enseignements était de justement montrer que l'ingénierie ne prenait pas assez en compte le facteur humain. C'est quelque chose qui est ancré dans les manières de faire et c'est quelque chose de profond. La difficulté est réelle, ce n'est pas évident pour l'ingénierie d'intégrer le facteur humain au raisonnement. Néanmoins, ces accidents montrent que cette dissociation entre les réalités de la conception et les réalités des agents peut être à l'origine de graves catastrophes, d'une conflictualité... Nous, nous apportons des éléments pour qu'il y ait une réflexion. Nous savons que c'est difficile, mais nous trouvons que c'est positif. Nous, nous avons apporté des éléments qui montrent que tout le monde pourrait être gagnant dans cette réflexion puisque ces modes de raisonnement sont à la fois contre la productivité d'entreprise, sont des facteurs négatifs de santé pour les cadres et pour les agents. Il y a quand même des choses qui peuvent être prises positivement dans ce rapport.

M. RABIER, Président

J'aimerais réagir sur ce que vous venez dire et sur les premiers échanges. Il y a un certain nombre de constats que nous partageons. Oui, le dialogue social, dans l'entreprise en générale et chez nous, on ne fait pas exception malheureusement, est grippé. Ce n'est pas une question de personnes, les gens se respectent et heureusement. Force est de constater que les résultats de toutes ces heures en

instances, en DCI, en audiences... amènent des résultats assez faibles vu l'investissement de toutes les parties. C'est une vraie frustration personnelle, on s'en parle et je pense que c'est également une vraie frustration du côté des organisations syndicales et des représentants du personnel. C'est un fait, nous ne sommes pas une entreprise lambda en France et les événements de la fin de la semaine dernière et du week-end le démontrent, même si notre région a un peu été « écartée » de ces événements. Une fois que nous avons dit cela, nous avons l'obligation collective de travailler le sujet le plus en amont possible. On a cette expérience sur la région, déjà avec l'ancien fonctionnement CE, de venir beaucoup plus tôt. Là, pour le coup, les deux parties avaient convenu que quand on sort les sujets difficiles plus tôt, les sujets de réorganisation, les sujets qui posent les vraies questions de production, de service, quand on les pose plus tôt et qu'on se donne quelques marges de manœuvre, au moins au niveau du calendrier, cela permet de faire avancer les sujets. Nous avons quand même des exemples qui ont fonctionné, des réorganisations qui ont, je dirais, fonctionné. Il y a eu de vrais débats, des prises en compte d'un certain nombre de remontées des représentants du personnel, des agents, des managers de proximité. Ça se joue un peu dans cette sphère-là. Quand je parle du dialogue social, je parle du dialogue direction/représentants, mais il n'y a pas que ce dialogue-là, il y a aussi le dialogue managérial que vous pointez comme compliqué parce qu'on a effectivement, parfois, un échelon intermédiaire, le DPx ou le DUO, à qui on demande beaucoup de choses aujourd'hui. Oui, le manager doit mettre en œuvre, conduire, expliquer, dire pourquoi et comment on va y aller. En même temps, il doit aider, soutenir, prévenir... En réalité, ce manager de proximité a un rôle complexe. Toutes les études le montrent et vous le savez mieux que moi. Nous avons proposé, je l'ai redit en CSE la semaine dernière ou hier, de travailler encore un cran plus en amont. Nous avons deux exemples sur la région où nous n'avons pas pris de décision. Par exemple, la spécificité d'Hazebrouck que Florent MARTEL a déjà évoquée. On voudrait mettre le sujet sur la table, mais pour le coup on n'a pas de calendrier, on n'a pas pris de décision. Nous avons également le sujet de l'ouverture à venir de l'étoile de Saint-Pol. Nous, nous proposons une méthode qui consiste à dire qu'il y a l'instance, souvent les échanges, parfois virulents, toujours assez intenses et riches. J'ai envie de vous dire que nous sommes en débat permanent et dans le respect mutuel, mais les débats sont durs. Il faudrait qu'on trouve encore un cran en amont de l'élaboration d'un projet qui passerait en instance pour voir cette fois-ci la stratégie même de l'idée qui est sur la table. Moi j'y crois, je pense qu'il y a encore des choses à faire entre les représentants de la direction et les représentants du personnel. Comment peut-on mettre ça en place intelligemment ? Si la vision de l'entreprise, dans sa stratégie pour rester demain l'opérateur de référence du TER, est complètement éloignée de la vision du corps social, on va vers de vraies difficultés dans le futur. Vous l'avez souligné, on le dit et je pense que les partenaires sociaux disent la même chose. À un moment donné, il faut que l'on converge sur l'essentiel. L'essentiel, c'est la sécurité, l'essentiel c'est un plan de transport... Quand vous parlez de la régularité, la régularité c'est les trains à l'heure, mais c'est aussi les trains qui roulent. On veut aussi maîtriser, en tout cas pour les causes complètement internes à TER, le nombre de trains qui de temps en temps ne peuvent pas rouler pour différentes raisons que l'on retrouve dans les camemberts que vous avez présentés. C'est donc bien la fiabilité du plan de transport et, bien évidemment, sa régularité. Nous pensons qu'il s'agit d'un socle pour que les voyageurs soient satisfaits. C'est dans une pyramide, déjà on commence par faire rouler les trains prévus. La question sur le SA 2020, pouvons-nous revenir en arrière ? Forcément, vous le savez tous, les fiches horaires sont sorties, les sillons sont demandés...

D'ailleurs, les dernières demandes du Conseil régional d'aménagement sont reportées sur l'année prochaine voire la fin de l'année prochaine parce qu'elles arrivent trop tard. Le système ferroviaire, tous ceux qui sont autour de la table le connaissent parfaitement, c'est quelque chose qui s'opère avec des anticipations assez importantes. Maintenant, reste-t-il encore plein de choses à faire ? La réponse est oui. Je rejoins ce que disait Monsieur LAMBERT, je ne vais pas polémiquer même si on exprime une forme de frustration. Ma frustration, c'est que je trouve que votre rapport est incomplet sur le constat. Je pense qu'il y a des choses qu'on a pu dire, mon collègue et moi, qui transpirent mal dans le rapport. C'est la raison pour laquelle nous percevons cela comme un rapport incomplet. En revanche, il y a des recommandations, des obligations qui nous incombent et des obligations aussi de travailler avec les partenaires sociaux que nous allons étudier. Je le disais tout à l'heure dans ma première réaction, il y a des choses à faire avant le 15 décembre et des choses qu'on va poursuivre même après. L'affaire ne s'arrête pas le 15 décembre. S'agissant d'avancer autrement pour demain être confronté à des réalités économiques plus dures, oui il faut aussi... Je vais vous expliquer les 30 % autrement parce que nous avons quand même des références. Le fret, je suis d'accord avec vous, j'y ai travaillé.

Mme BESSE, Experte

À mon avis, ça intéresse pas mal de monde.

M. RABIER, Président

Je vais vous le dire, mais laissez-moi encore dix secondes. En ce qui concerne le fret, je suis d'accord avec votre analyse, ce n'est peut-être pas si clair que cela. En revanche, dans le domaine du voyageur, c'est en réalité assez simple. Un décret est sorti l'année dernière au moment de Noël, je crois le 26 décembre. Ce dernier dit que si malheureusement on perd des marchés suite à un appel d'offres et que ce n'est plus SNCF qui le fait, mais le marché TER une fois qu'il sera défini par l'autorité organisatrice... Vous ne l'avez pas souligné, mais on est aussi une des régions particulières, où l'autorité organisatrice dit qu'elle va mettre de la concurrence, mais elle ne dit pas où, en tout cas pas encore à ce stade. Contrairement aux autres régions où elle a très clairement précisé le lieu et les trains concernés. Pour nous c'est plus complexe puisqu'elle se réserve le droit de beaucoup de combinaisons possibles pour arriver à ces 20 %. Cela génère forcément des questionnements voire des inquiétudes parce que finalement c'est qui, c'est où, c'est comment et c'est quand ? Nous, on ne sait pas répondre à ces questions-là en tant que managers. Forcément, on ne sait pas donner les réponses dont nous ne disposons pas aux agents. Comment, demain, fait-on s'il y a un transfert et qu'on perd un marché ? C'est 10 % les frais de support, les frais de structure, les frais généraux, on les appelle comme on veut. C'est 10 %, c'est fixé par un décret. Ce sont des éléments que j'ai déjà donnés en CSE, ou en CE l'an dernier, sur combien nous sommes dans ce qu'on appelle la structure frais généraux support par rapport au nombre de gens qui produisent, des opérateurs, maintenance, conducteurs... On est plutôt autour de 25 % ou 30 % quand on fait le ratio sur les 3500 agents. Combien sommes-nous finalement en structure générale pour faire fonctionner tout cela ? Les structures, ce n'est pas que des dirigeants. Le gestionnaire de moyens dans une unité de production Traction fait partie de ce qui fait fonctionner le système. On sait très bien qu'au premier appel d'offres, on a un différentiel d'une quinzaine de points potentiel. Cela veut dire qu'on sait qu'on est en dehors des clous de la loi, tout simplement du décret. Ce n'est même pas des références d'autres

entreprises, ça a été fixé par un décret il n'y a pas plus tard que dix mois. On ne peut pas ignorer la réalité des lois... On n'est pas là pour savoir si c'est bien ou pas bien et si on est d'accord ou pas avec ce que la République a décidé, mais on est là pour appliquer les lois. On va bien évidemment les appliquer. L'histoire ce n'est pas de savoir si on est content de la concurrence ou pas. Ça fait 30 ans que je suis dans la boîte, il n'y avait pas de concurrence, il y en aura, il y en aura, dans le Voyageurs et on va se battre. En effet, on est animé avec cette idée que les cheminots, sur TER Hauts-de-France ou ailleurs, ont largement les compétences. Là, je rejoins tout ce que les organisations syndicales ont dit à maintes reprises et elles ont raison. On a la capacité de ne pas perdre le marché. Il faut simplement qu'on se pose un peu plus chez nous, qu'on travaille un peu autrement, plus en amont, et qu'on arrête de se faire la guerre interne. C'est quand même ça la réalité que nous vivons, avec, je pense, une frustration partagée des trois parties, les représentants du personnel, les opérateurs et la direction. Le jour où on s'allie sur l'essentiel, autrement dit faire un boulot de qualité et gagner les appels d'offres, on sera les meilleurs.

M. SMAGHUE, CGT

Merci pour ce beau discours, Monsieur le Président. Excusez-moi, mais vous êtes hors sujet. Il existe plein de problèmes sur le SA 2020 dont on ne va pas parler aujourd'hui. On est sur une qualité qui est définie par l'expertise. Pouvons-nous connaître vos préconisations ? Franchement, il n'y a pas que l'Étoile de Saint-Pol, il n'y a pas que Hazebrouck, il y a énormément de problèmes qui vont découler du SA 2020 dont nous n'avons même pas encore discuté. D'ailleurs, depuis la mise en place des CSE, nous n'avons pas d'informations. Nous découvrons et nous subissons.

M. MARTEL, Directeur de Production et Matériel

Monsieur SMAGHUE, on ne peut pas vous laisser dire cela. Je rappelle quand même que sur la présentation du SA 2020, nous avons donné à lire des roulements avec six mois d'avance par rapport au calendrier habituel. Nous avons proposé un calendrier avec une vingtaine de points de rencontre, y compris certains que nous n'avons pas faits parce que le risque qu'on avait identifié n'existait plus. Raphaël RABIER a rappelé, notamment au dernier CSE, ce qui concernait les éléments variables de sol. Nous avons fait l'effort de mettre toute la chaîne de production des roulements sous tension pour pouvoir anticiper le dialogue. Nous ne sommes pas passés par une espèce de management par la peur où on efface toute velléité de dialogue par le fait que si on ne fait pas ça, on crève. Je crois que ce n'est vraiment pas l'objectif qu'on a voulu. Je crois qu'on se connaît, depuis le temps qu'on travaille ensemble, on s'est dit qu'évidemment ce type de techniques ne fonctionnerait pas avec vous. Nous avons discuté des sujets ensemble et nous sommes allés assez loin dans les éléments qui concernent la production. Je pense donc que ce dialogue a eu lieu, que vous avez pu vous exprimer là-dessus. Je vous remercie d'avoir donné, au bout de deux heures et cinquante minutes de débat, des éléments positifs. Je vous disais simplement que, je rejoins Raphaël RABIER en ce sens, nous n'avons pas fait semblant. Quand on a discuté ensemble pendant deux heures et demie, je n'avais pas le pied sur le frein. Je vous ai donné les documents, j'ai partagé avec vous toutes mes analyses et je ne me suis pas dit que je m'en foutais. Nous y sommes allés à fond parce que, compte tenu de la situation de blocage, nous nous sommes dit que le rapport pourrait dessiner un chemin pour s'en sortir. Le fait qu'il n'y ait pas de nuances dedans, évidemment que ça nous heurte, vous le comprenez. Le pire, c'est qu'on vous a déjà fait la remarque, vous le disiez vous-mêmes tout à l'heure. Je ne peux pas vous dire autre chose que

« travaillez là-dessus ». Si le but c'est de trouver des voies pour sortir d'une situation de blocage, faites des rapports mieux équilibrés. Nous avons quand même été quelques-uns à participer à l'enquête avec vous et on doit retrouver les verbatim. Je suis désolé, mais en termes de méthodologie sur les sciences sociales dont vous parlez, c'est quand même la base. Là-dessus, faites-le. En ce qui concerne le changement, je suis d'accord, quand bien même on anticipe les éléments du dialogue, le fait est que notre organisation fait que nous arrivons avec des projets et vous, vous êtes dans l'attente et que, quelque part, vous découvrez le truc en disant que finalement on n'a pas anticipé, qu'on aurait pu le faire autrement. À la fin, tout cela se termine par une demande de moratoire. Ce qui est d'ailleurs paradoxal dans ce que vous disiez tout à l'heure. Vous dites que vous n'êtes pas contre le changement, mais vous proposez un moratoire sur l'ensemble des réorganisations à la fin de votre rapport. Là-dessus, je pense qu'il y a un vrai paradoxe. Quelque part, l'exemple de Saint-Pol et d'Hazebrouck peut servir de laboratoire. Je suis d'accord avec vous, ça ne recouvre pas tous les éléments de la production. Si on arrive, derrière, à se dire « on pense que là-dessus, à l'avenir, il y aura un sujet à tel endroit, on ne sait pas encore quoi, on ne sait pas encore comment, on ne sait pas forcément avec qui, mais on pense que là il y a un sujet, commençons le travail ensemble ». Procédons différemment au niveau de la gestion du changement. Autrement dit, que nous on n'arrive pas avec des projets tout ficelés pour que vous vous positionniez en défense là-dessus. On vous propose des moyens de faire autrement à l'avenir. On essaye de trouver un chemin pour faire mieux demain.

M. MAGNIER, SUD-Rail

Merci pour les personnes qui sont concernées pour l'instant sur Boulogne, Tergnier et autres.

M. MARTEL, Directeur de Production et Matériel

Laissez-moi finir, Monsieur MAGNIER. Donnons-nous rendez-vous là-dessus. Nous, on arrive, on n'aura pas de slides, rien du tout, on sera avec une page blanche posée sur la table. Nous vous écoutons, vous nous écoutez, on trace un premier lien, les choses sur lesquelles on pourrait être d'accord, les choses sur lesquelles on ne sera de toute façon pas d'accord et on commence à avancer comme ça. J'ai envie de vous dire, essayons de faire ça. Sinon, les mêmes causes provoqueront toujours les mêmes effets.

M. MAGNIER, SUD-Rail

Justement, je voulais revenir là-dessus. Vous parlez en amont, mais de quel dialogue social ? Il n'y a eu aucun dialogue. Même quand les collègues de Boulogne et de Tergnier vous ont proposé des roulements qui pouvaient rester sur place sans un coût supérieur, vous avez dit niet. Il y a eu des entretiens, pas exploratoires, qu'on soit bien d'accord là-dessus. Il y a eu des entretiens menés par les DPx qui ont vu le mal-être. Pourtant, nous n'avons eu aucun retour là-dessus. Aucun retour de notre direction. Les agents, comment croyez-vous qu'ils sont ? Ils savent que pour le même coût pour la boîte, ils peuvent continuer à vivre comme ils vivent maintenant. Pourtant, on leur dit non, c'est comme ça. On parlait de dogmatisme et je crois que c'est exactement cela qu'il se passe, c'est dogmatique. Je vais vous dire pourquoi vous n'avez pas encore attaqué Hazebrouck. Je vais vous le dire, moi. Si vous aviez mis la résidence de Dunkerque et la résidence de Boulogne, ça aurait été très compliqué pour vous et

je suis sûr que ça va arriver bientôt. Nous aussi nous serons là avec les collègues, ne vous inquiétez pas.

M. MARTEL, Directeur de Production et Matériel

J'imagine, Monsieur HOUEL, que si vous acceptez le rendez-vous, vous arriverez avec un certain nombre d'exigences concernant la résidence de Dunkerque. Je me trompe ou pas ? Faites l'effort, vous verrez bien. Je vous le dis, nous n'avons rien décidé.

M. HOUEL, CGT

Je me dis à chaque fois que je ne vais pas parler, mais à chaque fois vous me titillez et je suis obligé de prendre le micro, ça commence à me gonfler un petit peu.

M. MARTEL, Directeur de Production et Matériel

Nous sommes dans le dialogue.

M. HOUEL, CGT

Je vais certainement venir avec un contre-projet. Monsieur RABIER dit « on s'engage à travailler le plus en amont possible », mais vous pouvez nous amener un projet 24 mois avant de le mettre en place, nous allons tous ramener tous les contre-projets que nous allons pouvoir vous proposer. Vous allez nous écouter sans nous entendre. Ça rentre dans une oreille, ça sort de l'autre. Ça ne sert à rien, dès lors que la direction nous proposera un projet, on sait, d'une manière dogmatique, même si on démontre par A+B que cela va poser des problèmes, vous allez quand même le mettre en place, c'est comme ça que vous fonctionnez depuis des années. On se connaît depuis des années, on n'a jamais réussi à vous ouvrir les yeux. On parle de Boulogne, dans le rapport d'expertise, les experts vous demandent d'analyser en profondeur le contre-projet que les agents de Boulogne et Tergnier vous ont fait, faites-le ! Si vous le faites réellement, vous allez vraiment voir qu'il n'y a pas de pertinence à fermer ces résidences, mais vous ne le faites pas. C'est un mépris total. Je m'arrête là parce que...

M. WATTEBLED, CGT

Simplement, Monsieur MARTEL, c'est l'une des rares fois où on vous voit en colère. Vous n'êtes pas serein. Vous êtes un peu en colère par rapport à ce rendu d'expertise. Habituellement, c'est nous qui sommes en colère en plénière et vous, vous êtes très sereins parce que vous êtes sûrs de votre coup. Il me semble que là vous êtes un peu moins sûrs de votre coup. Je réitère quand même la question, Monsieur RABIER, allez-vous stopper ou non la restructuration envisagée sur les changements de résidence ? Compte tenu des recommandations et surtout de l'état de santé physique et mentale des cheminots concernés, allez-vous, oui ou non, stopper cette structuration ?

M. RABIER, Président

Je pensais avoir répondu dans ma première réaction. Je réitère, nous avons le rapport depuis vendredi soir, nous avons cet échange aujourd'hui, la phase vote est la semaine prochaine, nous allons étudier avec attention l'ensemble des recommandations. Bien évidemment, nous n'arriverons pas à suivre certaines recommandations, mais d'autres sont sans doute pertinentes. Nous allons faire ce travail. Nous indiquerons cela le 29. De là à dire que les résidences de Boulogne et

Tergnier vont être maintenues et que le SA 2020 va s'arrêter, la réponse est non si c'est ça votre question.

M. WATTEBLED, CGT

La question c'est, allez-vous prendre en compte les remarques des agents concernés ? Il y a eu des contre-projets. Allez-vous prendre en compte ces recommandations ou ces propositions et allez-vous prendre en compte les recommandations et les constatations du cabinet d'expertise sur l'état physique et mental des agents concernés ? On parle de stress intense... C'est dramatique. Vous avez cette responsabilité-là, Monsieur RABIER. Ils sont sous votre responsabilité. Le reset que vous avez fait depuis le 1^{er} janvier sur tout n'existe pas dans le Code du travail. Le Code du travail existe encore et vous avez une responsabilité, une obligation de résultat en matière de sécurité et de santé au travail.

M. RABIER, Président

La ligne hiérarchique de proximité fait quand même un travail de fond, même si ça peut apparaître insuffisant quand je lis ou j'entends les remarques faites ce matin. Nous avons connaissance d'un certain nombre de situations particulières, difficiles et délicates. Nous savons qu'il y a des gens qui souhaitent, face à cette évolution, bénéficier d'un droit qui ne leur est pas accordé aujourd'hui qui s'appelle le départ volontaire. Il n'est pas accordé au personnel roulant, nous le savons. On a connaissance de ces situations particulières et on va évidemment les étudier. On est plutôt tenté d'avancer avec méthode et possibilité d'octroi en exception de la règle nationale.

M. MAGNIER, SUD-Rail

Pourquoi départ volontaire et pas anticipé pour ces personnes-là ?

M. RABIER, Président

Qu'appellez-vous un anticipé ?

M. MAGNIER, SUD-Rail

Ce n'est pas les mêmes codes entre départs volontaires et la retraite anticipée.

M. RABIER, Président

Je ne sais pas ce que vous mettez derrière le mot retraite anticipée. Aujourd'hui, il existe différentes manières de quitter l'entreprise. Vous pouvez prendre votre retraite normale, c'est la grande majorité des gens. Vous pouvez aussi bénéficier, il y a des règles, le RH 910, de ce qu'on appelle le départ volontaire, mais normalement, ce n'est pas permis pour les personnels roulants dans l'entreprise. Vous pouvez également demander une rupture conventionnelle. Une retraite anticipée, c'est peut-être perçue comme tel par quelqu'un qui partirait un an avant, avec le bénéfice du départ volontaire. Il n'y a pas une retraite anticipée ou le départ volontaire. Je pense que c'est la même chose.

M. MAGNIER, SUD-Rail

Je ne suis pas sûr. Il faudra en discuter avec les RH et les RH ERC et Traction.

M. RABIER, Président

En ce qui concerne les recommandations sur les risques psychosociaux, parce que c'est de ça dont vous parlez, Monsieur WATTEBLED, les RPS, nous sommes sur des sujets de stress, de mal-être au travail...

M. WATTEBLED, CGT

Je vais simplement vous relire la phrase que j'ai notée : « *Nous alertons la direction sur ce climat anxigène qui règne au sein des résidences pouvant amplifier les conflictualités sociales dans le travail déjà présenté...* ». Je n'ai pas la suite parce que je n'ai pas eu le temps de noter. Il y a une alerte forte sur les risques psychosociaux en supplément de tout le reste, de tout le conflit qu'on a dans l'entreprise sur les changements perpétuels, les mouvements perpétuels depuis un certain nombre d'années, ça a d'ailleurs été rappelé dans le rapport d'expertise. Là, il y a une alerte forte des experts sur les RPS générés par cette future mise en place, éventuellement future mise en place. Risques routiers aggravés, RPS, fragilisation des individus, facteur de risques pour la sécurité des circulations, ce n'est pas rien. Même si c'est, pour vous, la vision d'un cabinet à charge, ce cabinet est quand même agréé par le ministère du Travail donc ce ne sont pas des farfelus. Ils vous alertent sur des sujets extrêmement importants : les RPS et les facteurs de risques pour la sécurité des circulations. Ce n'est pas rien ! Vous dites, « on verra ». Non, je vous le dis, je vais prendre mes responsabilités en tant qu'élu. Je ne vous prends pas en traître.

M. RABIER, Président

Sur notre périmètre du CSE TER Hauts-de-France, je n'ai jamais nié l'existence des RPS. J'ai même dit, lors du vote pour une autre expertise plus globale et générale, que ça allait enrichir les travaux que nous menons actuellement au sein de la direction d'entreprise avec, bien évidemment, les différentes parties prenantes. Les travaux pour cette expertise sont encore en cours avec vos collègues puisque c'est le même cabinet. De mémoire, nous aurons le rendu de cette expertise mi-novembre. Pour le coup, nous avons organisé un CSE extra autour du 20 novembre. Je n'ai donc jamais nié les RPS. J'ai d'ailleurs toujours dit qu'il y a des obligations légales : prévenir les risques et tracer tout cela dans le document unique. Le document unique, aujourd'hui, sur les RPS, on voit bien que ce n'est pas l'alpha ou l'oméga du sujet, ça se saurait sinon. On voit bien que, derrière les obligations légales, il nous faut d'autres méthodes et d'autres parades. J'espère que le Cabinet Emergences, avec le rapport qu'on attend cette fois-ci pour dans quelques semaines, nous donnera d'autres recommandations, en plus des premières que nous avons pu avoir aujourd'hui. Une fois que j'ai dit cela, vous me demandez à chaud de dire oui, non, oui, non, oui, non. Ça ne se passe pas comme ça, Monsieur WATTEBLED. Nous allons analyser le rapport nous aussi, comme vous. Nous avons une restitution aujourd'hui et une réunion la semaine prochaine. Nous allons en tirer des enseignements et nous allons prendre des décisions avec les différents établissements. Nous vous dirons tout cela le 29, bien évidemment. Ensuite, s'agissant de RPS, parce que c'est souvent là le point le plus complexe des réorganisations, chacun sait qu'il s'agit d'un sujet qui touche les situations de travail, certes, mais c'est aussi un sujet qui touche les situations personnelles de chacun. En effet, elles ne sont pas toutes identiques. Vous avez cité tout à l'heure quelqu'un qui est parent d'un enfant handicapé, des gens qui n'ont pas nécessairement de deuxième voiture... Cela touche aussi des situations un peu sociétales, ce qu'ils appellent mal-être diffus. On voit bien que c'est un ensemble de faits, de ressentis et c'est complexe à appréhender et donc à prévenir. Chacun sait

tout cela sinon on aurait tous, vous comme nous, au nom de la prévention, trouvé des parades et des solutions beaucoup plus rapidement. D'ailleurs, nous ne serions pas là aujourd'hui en train d'en parler. S'agissant des risques routiers, nous allons également mettre à jour le document unique. Effectivement, il y a des gens qui vont potentiellement prendre leur voiture pour aller sur leur lieu de travail parce que, de toute façon, il n'y aura pas d'autre solution pour les premières heures de prise de service, nous le savons bien. Quand tu prends ton service à Calais à 5 h 00, il n'y a pas de train parce que c'est toi qui vas le faire le premier train. Nous sommes bien au courant de tout cela. Nous savons très bien que les gens ne vont pas déménager, sauf exception. Même si les droits permettent aux gens d'emménager dans un nouvel endroit, d'être accompagnés financièrement et d'être bien évidemment pris en charge. Nous savons très bien qu'ils vont, dans leur très, très, très grande majorité, faire de la route. Vous avez souligné ce risque routier aussi avec les exemples de communication que nous faisons. On sait que ces trente dernières années, dans les entreprises, le lieu d'habitation et le lieu de travail se sont éloignés. Cet éloignement est généré, dans 80 % des cas, par des choix liés à des coûts de l'immobilier... Il était possible d'habiter à côté d'un centre-ville, mais, pour différentes raisons, les gens ont préféré être propriétaires et à des distances plus fortes. On ne dit pas que c'est bien ou que ce n'est pas bien. Ce sont des évolutions sociétales et des choix personnels qui ont fait que. Le risque routier a augmenté depuis plusieurs décennies en raison de choix personnels, mais aussi de réorganisations de l'entreprise. En réalité, il s'agit du même risque. Il n'y a pas le risque provoqué par l'entreprise et le risque provoqué par un choix personnel d'habiter un peu plus loin et de venir encore en voiture s'il n'existe pas de solution de transport en commun. Il faut qu'on appréhende ce risque-là normalement. Il existe des solutions de prévention et des formations. Il y a plein de choses à faire. On ne dit pas qu'on va le nier, on dit qu'on va l'appréhender et le prévenir, bien évidemment.

M. WATTEBLED, CGT

Oui, mais vous ne répondez pas à la question, Monsieur RABIER. Je sais bien que ça vous déplaît tout ça, mais il y a plein de choses qui nous déplaisent aussi. Notamment la multitude de dossiers que vous nous avez présentés. La question est simple, allez-vous agir immédiatement, maintenant que vous savez, sur les risques psychosociaux que génère la future mise en place ? Le risque routier ça sera à la mise en place, pas maintenant. Allez-vous stopper cette restructuration et réfléchir à faire autrement, en discussion avec les agents ?

M. BEAUPREZ, ERC NPDC

Je me permets une petite intervention. Je suis Sébastien BEAUPREZ, directeur adjoint de l'ERC Nord-Pas-de-Calais. Je suis notamment en charge du côté Résidence ASCT de Boulogne. Simplement pour vous répondre, nous n'avons pas attendu pour essayer d'être en proximité et dans le dialogue avec les agents. Comme le disait Monsieur RABIER tout à l'heure, on a eu des dirigeants de proximité, mais également un dirigeant d'unité opérationnelle et son adjoint qui ont été très présents et qui ont essayé d'être à l'écoute pendant juillet/août avec plus ou moins d'efficacité, mais ce n'est pas le débat. On ne peut pas dire que rien n'est fait. On a pris contact avec les services sociaux : les assistantes sociales, les psychologues et le médical. A priori, selon votre rapport, le médical n'était pas suffisamment satisfait. Il y a des choses qui sont faites, mais elles sont à approfondir. J'ai noté pas mal de choses. Je regrette parfois qu'on soit beaucoup dans le déclaratif dans le rapport. Avancer à partir de ce déclaratif, on

avait déjà commencé. Il y a des choses sur lesquelles il faut qu'on regarde et qu'on objectivise. Non pas qu'on remette en cause le déclaratif, mais il y a le déclaratif qui est la façon dont on vit les choses, la perception et puis il y a le déclaratif qui traduit une situation où on peut corriger de façon objective et matérielle. On a justement un peu de mal à identifier la part des choses. C'est peut-être moi qui ai du mal à identifier. Il s'agissait simplement d'une remarque. Je tenais quand même à insister sur le fait qu'on n'a pas été sans rien faire sur les RPS. Des choses sont quand même mises en place avec l'aide de RH également. Nous avons eu une divergence sur l'utilité des entretiens que nous avons pu faire avec les agents. Pour nous, ils étaient importants. C'est ce qu'on disait tout à l'heure, nous les avons reportés justement parce que les agents ne se sentaient pas prêts. Quand je suis allé sur place, ils m'ont expliqué qu'ils ne voulaient pas les faire maintenant. Nous les avons reportés en septembre, mais je pense que c'est important, parce qu'il y a eu cet échange... Comme vous le disiez tout à l'heure, il y a le problème de la neutralité, donc on n'a pas obligatoirement des remontées aussi négatives que celles que vous en avez, même si nous avons, bien sûr, des remontées négatives. Nous ne sommes pas dans la naïveté. Ces entretiens font aussi partie de ce dialogue que nous avons essayé de mettre en place. Ce que disait Monsieur RABIER c'est qu'effectivement le fait de ne pas l'avoir fait dès le printemps a donné une période en juillet/août pendant laquelle on donnait l'impression d'une rupture du dialogue. On donnait l'impression qu'on avait annoncé le projet et que maintenant « démerdez-vous ». Vous l'avez dit aussi et nous l'avons entendu. On avait essayé d'être présent, mais, comme tout le monde, les dirigeants ont des vacances, et c'est vrai que ça a été compliqué sur site. Ils ont quand même été présents et je tenais à souligner leur investissement, y compris émotionnel, même s'il est des deux côtés, mais l'investissement émotionnel de l'encadrement qui ne s'est pas caché. J'entends que ce soit dommage qu'on ne soit présent que pendant les moments de crise, je l'ai noté. Effectivement, c'est mieux de pouvoir être présent tout le temps. Nous avons quand même chacun nos missions, mais effectivement, c'est pertinent à ce niveau-là. L'encadrement ne s'est pas caché à ce moment-là. Nous ne nions pas les RPS, mais nous avons mis en place un accompagnement. Je pense que le rapport permet peut-être de nous ajuster sur cet accompagnement. C'est un travail que nous devons faire. Je tenais simplement à préciser cela.

M. LAMBERT, SUD-Rail

On n'est pas près de bosser ensemble. Malheureusement, parce que moi j'assume ce que j'ai dit. C'est vrai que je suis un de ceux qui disent qu'il faut travailler les dossiers bien en amont, mais tant qu'on se cachera la vérité, Monsieur BEAUPREZ... Dire que vous n'avez pas les mêmes remontées que nous alors qu'il y a encore une semaine, à Boulogne, il y avait des camarades qui essayaient de rester. On n'est vraiment pas près de travailler ensemble. La confiance elle ne se décrète pas, Monsieur RABIER, elle se gagne. Pour en revenir à ce dossier-là, il y a des collègues qui ont bossé sur les roulements à coûts constants [...] On est en désaccord sur le fait /.../ mais il y avait des collègues, pour rester sur le site, pour rester sur le bassin d'emplois, qui vous avaient fait une proposition à coûts constants. Mettez vos égos de côté parce que vous avez bossé depuis bien longtemps et parce que vous pensez que c'est à vous de décider de quoi demain le SA 2020 sera fait. Remettez-vous autour d'une table avec les agents de Boulogne, avec les agents de Tergnier. C'est comme ça que vous gagnerez l'adhésion des agents et c'est comme ça que vous pourrez réussir, demain, le SA 2020. Oui, il faut travailler les dossiers bien amont, il faut faire participer les élus, il faut faire participer les agents, mais Christophe a raison quand il dit que ça fait des

années qu'on demande ça et à chaque fois on est renvoyé dans nos cordes. Vous avez l'occasion, là, de répondre tout de suite, maintenant, à pas mal de préconisations qui sont dans ce rapport. Revoyez les agents de Boulogne et acceptez ce roulement qui est à coûts constants, autre chose sur la confiance, mon camarade Hugo est sorti car on est consulté le 29 sur ce projet de réorganisation, tous les CTT ont déjà dit que Boulogne fermait. C'est ça le respect ? C'est ça la confiance ? Je voudrais avoir une réponse M. RABIER.

M. LENGAGNE, FO

Pour en revenir au rapport, je pense que vous le savez pertinemment mais moi ce qui me gêne c'est que la finalité de tout ça, j'ai l'impression que c'est juste de l'écémage, c'est juste de perdre de l'effectif. Les solutions que vous proposez, ce qui me choque, ce sont les départs volontaires ou la retraite anticipée. Nous, on est fier tous d'être cheminots et vous nous parlez de la concurrence. Moi je suis rentré comme AMV, on m'a appris que le chemin de fer on ne savait faire qu'à la SNCF. Vous allez nous dire que c'est le gouvernement, mais là c'est quand même [...], moi ce qui me gêne c'est que vous proposez des solutions à des agents qui sont fiers d'être cheminots, à Tergnier par exemple, ils adorent leur métier et vous leur proposez des départs volontaires. Vous dites qu'il est trop tôt, si vous étudiez le rapport et vous proposez tout de suite les départs volontaires. Tout ce qui écrit dans le rapport, vous le saviez pertinemment, vous ne voulez pas l'entendre. Maintenant, malheureusement pour vous, c'est écrit noir sur blanc, je ne sais pas quelle portée légale ça peut avoir, mais au final on s'aperçoit que cela vise des réductions d'effectifs [...]. Quelque part, on se demande même si dégrader les conditions de travail, ce n'est pas fait pour accélérer le départ des gens. En tant qu'employeur, si on a des ambitions, on met les moyens et les moyens, ce sont aussi les moyens humains.

M. RABIER, Président

Je vais répondre. Je partage plusieurs points avec vous, la confiance, ça ne se décrète pas, ça se construit. Vous le dites, je l'ai déjà dit, ça se construit au travers d'exemples précis, des dossiers, des cas particuliers, ce n'est pas un truc qu'on dit et puis, ça y est, on est en confiance. Je suis complètement d'accord. Il n'y a pas d'ambiguïté là-dessus. C'est compliqué dans notre entreprise de construire une confiance, quelles que soient les personnes en réalité, ce n'est pas une question de personnes, face au nombre de dossiers que nous avons et face, n'ayons pas peur du terme, aux efforts qu'on doit fournir les uns comme les autres. Ce n'est pas simple, nous sommes d'accord. Deuxième point, je laisserai répondre Florent MARTEL sur l'analyse technique de la contre-proposition qu'on avait déjà eue depuis plusieurs mois avant l'été. En revanche, sur le point des départs volontaires, je vais être extrêmement clair. Ce n'est pas une proposition de l'entreprise de laisser partir des gens en départs volontaires puisque l'entreprise dit justement l'inverse pour les personnels roulants. Je vais être très clair, je n'ai pas le droit de le faire. En revanche, nous avons décidé avec Frédéric GUICHARD de faire une entorse à cette règle nationale s'il y a des situations extrêmement particulières et on sait que certaines nous sont déjà remontées par la ligne hiérarchique, y compris par certaines organisations syndicales. Nous sommes prêts à faire une entorse. Nous ne voulons pas promouvoir ce système-là. Nous sommes prêts à dire qu'il y a des cas potentiellement durs, socialement parlant, et que nous allons les étudier. C'est la raison pour laquelle on a proposé, depuis deux ou trois semaines, qu'on se retrouve établissement par établissement autour de la table pour regarder comment on met au pot quelque chose de plus dans l'accompagnement

financier. Ça a été souligné tout à l'heure. Je rejoins ce que certains ont dit au tout début de nos échanges, nous n'avons pas découvert des choses complètement nouvelles. Les représentants du personnel que vous êtes, la majorité dans la salle, ont bien évidemment fait remonter un certain nombre de choses. Là, c'est plutôt écrit, comme vous le dites, et il y a surtout une partie de recommandations. En réalité, c'est celle-là qui m'intéresse le plus. On ne va pas faire le procès de « il manque des choses », on s'est exprimé, je trouve qu'il manque des choses dans l'analyse et dans les constats, mais en réalité ce sont les recommandations qui comptent et ce qu'on peut faire. On ne veut pas de départs volontaires ou de retraites anticipées, vous les appelez comme vous voulez. On nous demande de ne surtout pas en faire. En revanche, on veut traiter certaines situations difficiles qui nous sont remontées et si on doit faire une entorse, on la fera pour quelques personnes isolément parce qu'on ne veut mettre personne dans la merde, excusez-moi l'expression. Même si on sait que le dossier est extrêmement difficile.

M. MARTEL, Directeur de Production et Matériel

On ne va pas refaire une énième fois la discussion sur les roulements parce que, là-dessus, je pense que les choses sont connues. On a déjà répondu factuellement, que ce soit au niveau de l'UP Côte d'Opale, au niveau de la direction de l'établissement Traction et moi-même en CSE. La proposition qui a été faite tombe sur un volume d'à peu près 50 à 60 % de JS qui serait intégralement monté avec des taxis devant derrière qui peuvent s'accrocher sur les deux ou trois W qui restent encore dans l'offre, mais qui seront vraisemblablement supprimés dans les six à dix-huit mois qui viennent. Au-delà même de la question des coûts qui pourrait être discutée, parce qu'immanquablement il y a des coûts en plus. À la rigueur, le sujet n'est pas là. Pour nous, la présence des taxis dans la chaîne de construction de la JS, c'est un élément qui n'est pas robuste à la base, nous le savons. D'ailleurs, près de la moitié des causes de retards imputées à la Traction sont liées à la mauvaise fiabilité des taxis. Il s'agit d'un mal nécessaire, nous sommes obligés de continuer à en avoir parce que sinon on n'arrive pas à monter des journées équilibrées. Clairement, notre volonté c'est d'en diminuer le nombre. D'ailleurs, il y a une baisse au SA 2020 du volume de taxis en référence. C'est 55 taxis en moins par semaine. Cela représente quand même 1800 courses en moins à l'année. Si on avait pu aller plus loin, on serait allé plus loin. Ce sera une tendance lourde de toujours viser à supprimer des taxis dans la conception. Du coup, le contre-projet présenté par les agents de Boulogne, qu'on a étudié, était totalement en contradiction avec cette logique-là.

M. LAMBERT, SUD-Rail

Vous l'avez dit, on ne va pas refaire le débat ici.

M. MARTEL, Directeur de Production et Matériel

On l'a déjà eu.

M. LAMBERT, SUD-Rail

Selon moi, vous ne voulez pas vous remettre en question sur ce sujet-là. Qu'allez-vous faire pour vous rendre compte des conséquences qu'implique ce transfert pour les agents ? Parce que vous ne les niez pas, Monsieur MARTEL. Qu'allez-vous mettre en place concrètement ? En ce qui concerne les départs volontaires, Monsieur RABIER, s'il y a des demandes de départs volontaires c'est à cause de votre projet. Je pense que si demain vous laissez Boulogne, il y aura peut-être moins de collègues qui voudront partir.

M. MARTEL, Directeur de Production et Matériel

Je pense que Raphaël complètera après, mais si vous reprenez le calendrier qu'on vous avait proposé au début, on aurait voulu faire l'ensemble des entretiens individuels au mois de juin pour que les agents aient le temps de se positionner individuellement. Sachant qu'évidemment, humainement, nous sommes d'accord sur le fait que le coup n'est pas évident à encaisser. Ceci dit, ça peut représenter pour certains, un certain nombre d'opportunités individuelles, ça c'est le premier point. Là, on est dans un positionnement très individuel : j'exprime ce que moi je veux. Si c'est aller à Calais, c'est pour faire quel type de trains ? Il existe aussi, ne l'oublions pas, l'opportunité d'intégrer un roulement qui serait plus rémunérateur. En l'occurrence, le roulement 170 de Calais dans lequel on a injecté la nouvelle offre Paris-Calais. Ou alors, on en profite, parce qu'on avait un projet autre dans l'entreprise, pour le solliciter ou le resolliciter s'il était en attente. Ça, c'est l'aspect individuel. Par ailleurs, il y a l'aspect collectif : dans quelle mesure je déploie des mesures RH prévues dans le cadre d'un transfert de résidence et comment, nous, nous pouvons éventuellement l'accompagner en plus en prenant en compte les particularités locales ? Ces éléments-là, on a toujours dit qu'on voulait les faire. Cette négociation collective, pour l'heure, n'a d'ailleurs pas eu lieu puisqu'on était en situation de blocage. Nous, nous souhaitons qu'elle ait lieu. Nous souhaitons que les gens puissent être repositionnés individuellement suivant leurs souhaits d'évolution et que l'on puisse avoir cette négociation collective dans laquelle, évidemment, la trame sera dans le cœur de la discussion. Pour le coup, il y a beaucoup de consistances dans ce qui a été mis dans les recommandations d'Émergences.

M. MAGNIER, SUD-Rail

On a la chance ici d'avoir ici des personnes qui sont concernées par ces démarches-là. Je vais revenir sur les roulements, je ne peux pas vous laisser parler comme ça, Monsieur MARTEL. Quand vous parlez de taxis qu'on aurait rajoutés sur les roulements, c'est faux, archi faux. La preuve, on vous a dit que c'était à coûts constants les roulements qu'on vous avait proposés. C'est une chose. Deuxièmement, comment pouvez-vous dire cela et envoyer à des politiques des textes où vous leur dites qu'on peut faire un effort pendant trois ans et faire des PS délocalisées. Et ça ne coutera rien peut-être ? On prend vraiment les gens pour des cons monsieur MARTEL. Maintenant je vais parler des roulements, bientôt il va falloir que je vous remercie parce que vous avez fait un roulement 70 pourri de chez pourri à tel point qu'on n'arrive pas à trouver des personnes pour y aller. Les quatre roulements qui ont été créés à Calais, ça été fait autoritairement. Parce que je ne vois pas pourquoi il n'y a qu'un seul roulement. Je vais vous dire pourquoi il y a qu'un seul roulement sur Paris Nord encore une fois on arrive dans la finance parce que ça vous coûterait très cher. En vérité, ces quatre roulements n'ont jamais été fait pour les conducteurs, ils ont été faits pour vous parce que ça vous allait bien et c'était la seule manière que vous aviez de faire correctement ce que vous aviez envie de faire.

M. CABY, ET HDF

Daniel CABY, DUO Traction sur l'UP Côte d'Opale. Je vais moi-même réagir parce qu'effectivement j'étais à la manœuvre sur la discussion pour le montage de ces roulements. Je tiens à préciser, je pense ne l'apprendre à personne, que nous avons organisé des groupes de travail avec les représentants du personnel pour discuter des roulements projet du SA 2020. Dans ces différents groupes de travail, il y avait des positions de blocage jusqu'à vendredi dernier. J'ai, en tant que responsable d'unité production Traction, une responsabilité pour aviser les agents, leur donner une

projection dans le cadre où, effectivement, j'ai une fusion de charges des roulements existants sur Calais et Boulogne, demain à Calais. J'ai une nouvelle charge qui arrive, la charge Régiolis qui fera du Calais-Paris Nord. Personnellement, pour l'UP, je me suis engagé auprès de l'activité à dire que les agents de l'UP Côte d'Opale étaient intéressés par cette charge. Effectivement, nous étions, notamment avec le Technicentre et avec les nouveaux sillons qui partent de Calais pour aller à Paris Nord, légitimement bien placés pour faire cette charge. Je me suis engagé pour l'UP et battu pour avoir la part qui revient à l'UP Côte d'Opale. Je ne suis pas le seul au niveau de l'UP, j'ai toute une équipe d'encadrement, des DPx et des experts qui ont bien soulevé la problématique selon laquelle cette charge nécessitait un cap de compétence à acquérir et que l'ensemble des conducteurs de l'UP n'étaient pas au niveau de pouvoir acquérir ce cap de compétence. Bien sûr, plus de la majorité des agents de l'UP Côte d'Opale sont en capacité d'acquérir ce cap. Néanmoins, je n'ai pas, dans un roulement, la capacité... Après c'était en débat, j'étais prêt à laisser un seul roulement, deux roulements, trois, quatre. Je vous explique simplement la méthode qui a été appliquée. Nous commençons à connaître les demandes des uns et des autres, les habitudes à travers les différentes catégories de conducteurs qui composent l'UP et nous nous sommes dit que si on avait présenté cela ils nous auraient demandé cela. En fonctionnant comme ça, parce que le dialogue était bloqué avec les représentants du personnel au travers des groupes de travail, nous avons pensé, en accord avec la direction de l'établissement Traction, à monter un roulement qui pouvait être aménagé pour les conducteurs issus du 174 de Boulogne aujourd'hui qui se retrouvaient donc demain à Calais. Dans ce roulement, nous proposons un certain nombre de journées qui pouvaient effectivement, sous la forme d'une double comptabilité, partir soit de Boulogne soit de Calais au niveau des prises et fins de service. Un certain nombre qui, pour moi, est non négligeable et qui fait partie aussi, notamment, de la prise de conscience du risque routier. Je ferai évoluer le document unique, bien sûr. En faisant ce roulement-là, on se positionne aussi par rapport aux demandes potentielles des agents de Calais qui avaient un roulement plutôt fin de carrière aménagé avec des journées choisies, pour maintenir ce roulement-là. D'où la création des quatre roulements. Le 170 avec la charge, demain phare, Régiolis Calais-Paris Nord, mais pas que parce qu'on ne peut pas faire qu'un roulement avec cette charge-là. Un roulement 171 A copier-coller à peu près de ce qui existe aujourd'hui avec les agents qui ne souhaitent peut-être pas revenir dans un autre roulement qu'un roulement choisi type fin de carrière. Un 172 réservé, dans la méthode pour y accéder, aux gens du 174 de Boulogne aujourd'hui ou le banal de Boulogne également. Un 171 B, roulement d'accession suite au banal qui est associé. C'est la méthode que nous avons appliquée, que j'ai fait appliquer au niveau de l'UP dans un contexte de blocage de dialogue et en prenant en considération, avec l'équipe des CTT, du bureau de commande qui est avec moi et l'accord de l'établissement, pour faire quand même avancer les choses. En effet, je ne vous apprend pas que former les agents, ça ne se fait pas en claquant des doigts. J'ai une charge de formation qui est juste énorme vis-à-vis de ce changement de service et si je n'avais pas fait cela par anticipation, c'était clairement mettre les clefs sous la porte pour toute l'UP.

M. HOUEL, CGT

Simplement un petit truc, mon camarade Xavier a clairement demandé si oui ou non vous alliez stopper vos réorganisations. Monsieur RABIER, vous nous dites qu'il n'est pas question de revenir sur le SA 2020. J'ai bien compris que vous vous donnez peut-être encore un petit espoir sur Boulogne et Tergnier. Les seuls arguments que vous

mettez en avant c'est « on va étudier », « je vais voir ce que je peux mettre sur la table...un peu plus d'argent », « on va voir pour mettre des PS et FS adaptées aux besoins de l'agent ». Vous êtes donc en train de nous confirmer, d'une manière non franche, que oui, vous maintenez la fermeture de Tergnier et Boulogne. Dites-le aux élus et aux cheminots présents ici. Dites-le, mais n'attendez pas le 29. Dites « Malgré tout ce que Emergences peut nous faire remonter, on va l'analyser à tête reposée, mais oui je maintiens la fermeture de ces deux résidences », dites-le.

M. RABIER, Président

Je pensais avoir été clair, y compris mon collègue Florent MARTEL. Je vais être encore plus clair, Monsieur HOUEL. Ce rapport présente un certain nombre de recommandations. Nous allons toutes les étudier et nous allons apporter des éléments complémentaires là-dessus le 29. De là à dire que ces recommandations vont nous pousser à revenir sur le SA 2020 et son application avec le déplacement de charge, parce que c'est bien cela dont il s'agit, donc avec la fin des résidences de Boulogne et Tergnier, la réponse est non. Maintenant, il y a plein d'autres choses comme cela avait été expliqué par le collègue dirigeant d'unité. Il y a plein de choses à faire sur les RPS, sur l'analyse des risques routiers. Cela ne veut pas dire que parce que nous poursuivons la démarche engagée depuis maintenant le printemps, depuis que nous l'avons annoncé, tout ce qui est proposé aujourd'hui et discuté aujourd'hui est nul et non avenu. Ce n'est pas du tout cela que j'ai dit. Je dis que nous allons encore bosser le sujet parce que nous ne sommes pas encore le 15 décembre et même après le 15 décembre il y a encore du boulot, je l'ai dit tout à l'heure. Le projet continuera d'avancer, mais on prendra en compte, bien évidemment, un certain nombre de propositions qui doivent être étudiées, analysées et pour certaines mises en œuvre.

M. MAGNIER, SUD-Rail

Je pense que vous prendrez vos responsabilités. Quand on voit le rapport et ce qui a été dit. Je vous le dis, vous mettez en danger tous les agents, que ce soit de Boulogne, de Tergnier et autres. Vous les mettez en danger. C'est impressionnant, je n'ai pas de mots, Monsieur RABIER.

Mme BESSE, Experte

Je me permets de rappeler que l'employeur a une responsabilité de protection de la santé au travail et qu'il doit mettre en œuvre des mesures afin de prévenir les risques. Il faut rester ouvert, c'est vrai que vous avez l'intention de mettre en œuvre des mesures. Néanmoins, j'ai entendu des choses et je trouve qu'il y a une pauvreté dans la prévention. Par exemple, pour le risque routier, si c'est mettre en place des formations, ce n'est vraiment pas à la hauteur de ce que l'on peut appeler de la prévention. Par exemple, proposer un départ volontaire à des agents qui auraient de contraintes insurmontables, comme les agents que nous avons évoqués dans notre rapport, ce n'est pas une réponse adéquate. L'employeur ne doit pas évacuer le problème en faisant sortir le salarié. Il doit lui proposer une adaptation qui rende la contrainte davantage supportable. Effectivement, je comprends bien vos contraintes de production et de mise en œuvre de SA 2020. Néanmoins, le rapport évoque des pistes plus sérieuses pour la prévention que de faire de la formation ou des départs volontaires. On le concède, on n'a pas nécessairement tout bien compris à ce que nous ont dit les agents et il y a certainement des erreurs. Par ailleurs, votre rapport est incomplet parce que nous n'avons eu que deux semaines pour le faire. Vous avez insisté pour que ça soit prêt le 18 octobre donc il est nécessairement incomplet.

Néanmoins, je pense qu'il est quand même exhaustif. Il y a quand même aussi des erreurs, mais nous, ce qu'on a compris, c'est qu'il avait des possibilités d'utiliser des wagons à vide W. Nous n'avons pas forcément bien compris la proposition alternative, mais, apparemment, d'après les agents, il y a déjà des trajets de ces wagons et il pourrait y avoir un aménagement. Nous, nous préconisons de justement aménager des prises de service avec des wagons isolés pour permettre de réduire sérieusement le risque routier et de faciliter les transitions pour des agents qui sont quand même, on l'a souligné, en milieu et en fin de carrière donc c'est quelque chose qui est appelé à être transitoire. Je pense qu'il s'agit vraiment d'une préconisation forte du rapport. Vous changez les règles du jeu, d'accord. L'entreprise peut changer les règles du jeu. Après, il est question de le faire avec brutalité ou avec une adaptation dans le temps. Là, on nous évoque des questions de coûts, mais la santé au travail, comme le risque routier, représente aussi un coût. Nous, il nous semble que les solutions évoquées par les agents doivent être étudiées. Notamment ces prises de service avec des wagons W ou même avec des taxis. En effet, si on introduit des coupures et que les gens, après un service de 12 heures et après avoir mal dormi, doivent reprendre leur voiture... il existe vraiment des risques routiers. Effectivement, il y a certainement des choses à travailler, mais plutôt dans ce sens-là que dans des formations ou des départs volontaires. En ce qui concerne les mesures d'accompagnement, vous dites que vous avez commencé peut-être pas en avance... mais nous avons fait une expertise au mois d'octobre et les mesures de compensation n'étaient pas encore définies alors que le plan de transport doit être mis en service le 15 décembre. Or, nous, nous avons vu qu'il y a quand même des gens qui sont en détresse financière. Il faut avancer sur ces sujets, sur les mesures de compensation et il faut que ce soit à la hauteur. Si des gens ont été mis dans des situations ou des impasses financières, ce n'est pas acceptable. Ça met des gens dans des situations de stress, voire de détresse. C'est ce que nous, nous avons commencé à entrapercevoir. Ce sont des gens qui ont le couteau sous la gorge. Il faut effectivement avancer rapidement sur l'identification de ces situations et trouver des mesures. Nous sommes quand même déjà fin octobre et je pense qu'il faudrait peut-être mettre en place un dispositif, une cellule, quelque chose. Il faut vraiment qu'il y ait des solutions sur ce plan-là.

M. RABIER, Président

Nous nous sommes peut-être mal fait comprendre dans les différents échanges, mais je vais reformuler plus clairement ce que nous avons pu dire. Les premières mesures de prévention par rapport aux situations individuelles que vous évoquez, notamment au risque routier ou aux RPS, c'est ce qui a été indiqué par le collègue dirigeant. Oui, nous allons permettre d'éviter peut-être d'aller inutilement à Calais. Ça, c'est une première mesure. Elle est technique, elle est nécessaire, elle est intelligente et elle doit être finalisée et travaillée. Ça a été expliqué longuement. La deuxième mesure que nous allons prendre concerne, au-delà de la conception du service, la manière dont nous allons éviter que tout le monde aille inutilement à Calais pour revenir à Boulogne. La deuxième mesure c'est effectivement les mesures d'accompagnement spécifiques. Je le redis ici, nous ne poussons personne au départ volontaire et je n'ai aucune autorisation pour le faire en théorie. Le départ volontaire n'est pas une solution en soi. Il s'agit plutôt, en extrême limite, d'une demande d'une personne qu'on serait prêt à accepter compte tenu de la situation délicate et particulière dans laquelle elle se trouve. Ce n'est pas ce que nous voulons, je me permets d'être insistant là-dessus, nous ne voulons surtout pas faire des départs volontaires. Concernant les personnels roulants, potentiellement au niveau du réseau ferroviaire, on est toujours un peu en

tension sur ces personnels. Ce n'est donc pas du tout la logique que nous voulons déployer. Concernant l'ensemble des autres mesures, elles sont nombreuses dans vos recommandations, nous allons nécessairement les analyser et les travailler et nous reviendrons vers vous, comme cela a été dit par d'autres dirigeants. Nous n'allons pas, aujourd'hui, dire oui, non... Après, la forme que ça prendra, une cellule... il y a le CSE la semaine prochaine. Nous, on souhaite que les débats en établissement sur les mesures d'accompagnement supplémentaires, on met quand même un petit peu d'argent au pot là-dessus, y compris les situations nouvelles, on veut qu'elles soient travaillées comme cela se fait systématiquement établissement par établissement. Ça n'a pas pu encore avoir lieu. Vous demandez pourquoi ça n'a pas eu lieu. Aujourd'hui, je n'en sais rien. Les conditions n'ont pas été remplies pour que cela puisse avoir lieu partout. Je souhaite que ça ait lieu très rapidement afin qu'on acte aussi les choses collectivement et individuellement quand il y a des remontées. Il ne faut pas qu'on loupe quelque chose là-dedans, il y a des personnes. Nous sommes d'accord là-dessus, il n'y a pas de problème. Il ne faut pas nous faire le procès de ne pas vouloir travailler les sujets. Depuis le début de cette année, on veut travailler les sujets avec une autre méthode. Nous prenons notre part de responsabilité, nous, direction. Il n'y a pas les bons, les méchants, les OS, la direction. Nous allons essayer de prendre un peu de hauteur. Pour plein de raisons, ça n'a pas pu avoir lieu avec le calendrier qu'on s'était donné au début d'année. On en est là, on est à moins de deux mois d'une échéance et il y a encore du travail faire. Nous allons le faire et nous le partagerons à tous les échelons, en local, au niveau de la région et avec les représentants du personnel. On va bosser le sujet, bien sûr, si c'est ça la question que vous vous posez. Ce que vous avez fait n'est pas inutile. En ce qui concerne les délais, je ne peux pas vous laisser dire... le délai réglementaire doit être, de mémoire, le 11 ou le 12, ce n'est pas très grave, et nous avons, en plein accord avec le secrétaire, décalé la phase vote à la fin du mois où il y avait un autre CSE. On a aussi un petit peu ajusté le tir. Arrêtez de toujours dire qu'on ne fait pas les choses dans les temps... On a donné des délais normaux et réglementaires pour cette expertise. On n'a pas été différent des autres régions où il y a des expertises.

M. MAGNIER, SUD-Rail

C'est quand même impressionnant, Monsieur RABIER. Je vais juste vous donner quelques chiffres. Vous dites que vous ne voulez pas de départs volontaires. Douze personnes pour les roulements 172 plus trois en banal, ça fait quinze, plus quatre départs volontaires ça fait dix-neuf, plus trois départs en mutation ça fait vingt-deux. Voilà le calcul qui a été fait pour faire le roulement de Boulogne.

M. CABY, ET HDF

C'est moi qui ai fait le roulement de Boulogne avec mon équipe du bureau de commande. Ce chiffre de douze n'est pas apparu dans ce sens de calcul. C'est réellement la charge Paris Nord et Régiolis que nous avons mis avec, pour combler cette charge, d'autres charges afin de maintenir des compétences plurielles pour les conducteurs, ne pas faire que cette charge-là. La charge du 172 c'est réellement le travail que nous avons fait à partir de l'identification des journées qui pouvaient partir soit de Boulogne soit de Calais, de compléter à hauteur d'un roulement pour que cela puisse fonctionner correctement en gardant ce ratio-là donc nous sommes restés à douze. Je ne pense pas que l'ensemble des agents qui ont demandé des mutations partiront. Je ne pense pas non plus que l'ensemble des agents qui ont fait des

demandes en vue d'un départ volontaire prendront cette option-là. C'est simplement, réellement, la circonstance qui a fait que nous sommes arrivés à douze.

M. MAGNIER, SUD-Rail

Je ne suis pas d'accord. C'est ta parole contre la mienne, mais en vérité tu aurais pu améliorer ce roulement avec toutes les journées qu'on vous a donné.

M. BERNARD, CGT

Simplement pour en finir avec le chiffre de douze, ça prouve bien que vous ne mettez pas en place les moyens pour que tous les Boulonnais retrouvent tous leur compte à Calais. Il faut aussi préciser une chose. Vous parlez d'accompagnement des agents, mais les entretiens exploratoires, qui sont devenus découverte, ont été faits sur les fins de service. Les agents avaient simplement demandé à ce que ça ne soit pas fait sur les fins de service. Je l'ai fait sur une sixième du décat de 6 en ayant une PS à 3 h 00 du matin avec un cadre qui est lui-même impacté par la restructuration. C'est comme ça qu'on nous accompagne dans l'entreprise, avec des gens qui vivent la même chose que nous. Vous pouvez comprendre que l'on trouve votre démarche arrogante et négligente envers les agents. Quand on parle d'un deuxième costume dans un autre casier... Vous allez très, très loin dans les propositions, mais rien n'est réellement mis en place pour nous accompagner et pour montrer un peu de considération à ces agents impactés par cette restructuration.

M. CABY, ET HDF

Je vais répondre à ces deux interpellations. En ce qui concerne le nombre de lignes, je rappelle qu'effectivement, c'est moi, avec quelques conseillers dans l'encadrement de l'UP, qui montais les roulements, dont le 172. Je l'ai toujours laissé ouvert à débats lors des groupes de travail que j'ai organisés jusqu'à vendredi dernier. Si c'était douze, si ce n'était pas huit, si c'était quatorze, ou seize, si on avait trouvé un consensus de conception de ce roulement et des autres qui sont à côté et directement liés, on aurait pu évoluer. À aucun moment le chiffre de douze n'est resté figé dans le marbre. Je n'ai pas eu de consignes dans ce sens. Je n'ai d'ailleurs eu aucune consigne sur le 172, à part le fait d'aménager quelque chose qui puisse être pris comme une avancée pour les agents dont l'apport vers Calais pouvait apporter des contraintes. Ensuite, concernant le DPx de Traction de Boulogne, dont je suis responsable, je sais qu'il est forcément directement concerné. Je sais qu'il fait partie de ces cadres dont la mobilité n'est pas du tout un objectif, qu'il a d'autres contraintes qui le lient géographiquement à proximité de Boulogne et que, personnellement, il est impacté, comme beaucoup des conducteurs, par ce transfert de charge. Je l'ai moi-même accompagné sur ses démarches. Je le vois régulièrement, nous nous entretenons, nous nous parlons entre deux portes, nous nous appelons, nous nous envoyons des SMS. Il me fait un retour de son ressenti et je lui fais mon retour de la démarche à suivre et de l'empathie que j'ai par rapport à sa situation. J'ai fait les premiers entretiens découverte avec lui afin de bien comprendre et lui apporter les réponses qu'il n'avait peut-être pas toujours, mais qu'il avait par la suite. Je n'ai donc pas fait tous les entretiens avec lui. J'en ai fait quatre ou cinq avec lui au début des séances d'entretien et je lui ai fait en premier lieu son entretien de découverte à travers lequel il m'a effectivement exprimé toutes ses contraintes personnelles. Il n'est pas tout seul, je ne le laisse pas tout seul à Boulogne. Il fait partie d'une équipe d'encadrement de l'UP Côte d'Opale et il participe aux décisions que nous prenons, y compris dans l'organisation des roulements.

M. BERNARD, CGT

Vous mettez dans le cercle de la mutation des agents, un cadre qui est directement concerné par la mutation.

M. RABIER, Président

Votre remarque est pertinente. Je partage l'idée que celui qui est complètement impacté avec son équipe n'est pas nécessairement le meilleur pour faire l'entretien exploratoire ou découverte, je suis d'accord. Pour preuve, on propose systématiquement, au niveau des acteurs RH, de prendre en charge ces entretiens. Néanmoins, on ne peut pas empêcher un manager, dont c'est quand même la fonction première, de réaliser cette mission-là. On ne peut pas le faire contre lui. En revanche, il a toujours l'option de dire « je ne me sens pas parce que je vis déjà le truc moi-même donc c'est compliqué pour trouver les mots ».

M. MAGNIER, SUD-Rail

Non, il a dit qu'il ne voulait pas les faire, attention.

M. RABIER, Président

Je regarde la situation. Concernant le sujet des désorganisations de directions de lignes sur l'ERC Picardie, nous avons pris l'option de ne pas mouiller l'encadrement pour faire lui-même les entretiens exploratoires de ses collaborateurs parce que c'est complexe à gérer. Je vais regarder ces situations que vous évoquez, mais ce n'est pas ce qu'on fait en Picardie en ce moment.

M. WATTEBLED, CGT

Monsieur RABIER, il existe quand même un problème dans l'entreprise en général. Il y a d'un côté les savants, vous, la direction, et tout le reste, les ignares. Vous avez raison, vous passez vos projets et vous faites un déni sur les présentations qui peuvent être faites par les organisations syndicales, par les cheminots ou par des cabinets indépendants d'experts. Il y a une alerte forte actuelle, au-delà de parler de l'après, sur l'état de santé physique et mental des salariés, des cheminots concernés par les restructurations et changements de résidence. Pour aller dans le sens de l'expertise, avez-vous fait l'évaluation a priori des risques ? A priori, non. Le DUER n'a pas été rempli, ça passe après. Avant toute restructuration, ça, c'est le Code du travail, il y a une évaluation a priori des risques. La nouvelle organisation va-t-elle générer plus de risques ou pas ? Ça n'a pas été fait. Cela signifie « Ce n'est pas grave, on verra, on va gérer la misère après. On fera des entretiens exploratoires, on aura de l'empathie pour les salariés, mais il faut passer parce qu'on va mourir si on ne passe pas ». J'ai résumé en quelques mots votre attitude. Pourquoi n'y a-t-il pas de dialogue dans l'entreprise ? Parce qu'il y a les savants, vous, et les ignares, nous. Ça, ça ne peut pas fonctionner. Je le répète pour la quatrième fois, Monsieur RABIER, allez-vous stopper les restructurations ? Si ce n'est pas le cas, vous mettez en danger la vie, la santé physique et mentale des salariés dont vous avez la responsabilité. Vous êtes au courant, tout comme nous, aujourd'hui. On est au courant aujourd'hui officiellement.

Mme LE SAINT, UNSA

Vous disiez que sur l'ERC Picardie, dans le cadre de la mise en place des conditions de lignes, les cadres impactés n'étaient pas ceux qui recevaient les agents en entretiens découverte. Je vais apporter une petite précision. Compte tenu du nombre important de restructurations dans l'entreprise, ce que vous avez dit est totalement

vrai, mais il se trouve qu'il y a des cadres impactés par la réorganisation et la mise en place des conditions de lignes, qui ont eux-mêmes reçu d'autres agents impactés par une autre réorganisation. Je peux vous assurer que ce cadre, en l'occurrence, n'était pas bien. Il n'était pas bien parce que sa situation personnelle était compliquée puisqu'il en était à sa quatrième suppression de poste et il a reçu, dans le cadre du sujet de ce matin, des agents qui pleuraient. Je vous remercie.

M. RABIER, Président

Ce que vous dites est vrai, Madame LE SAINT. Je ne vais pas essayer de dire le contraire puisque c'est la vérité. L'encadrement, ça a été dit tout à l'heure par un certain nombre de collègues, et je pense que vous le savez aussi, est également touché. Numériquement, sur les trois dernières années et selon les statistiques que vous avez présentées, on aurait tendance à croire qu'ils sont un peu épargnés quelque part. Je vous le dis, je n'en suis pas fier, mais c'est une réalité, les projets que nous avons de réorganisations de structures et de services supports en général touchent essentiellement l'encadrement. C'est un collègue qui va lui aussi être sur des évolutions et des restructurations, on appelle ça comme on veut, aussi fortes que ce que peuvent vivre ici ou là les personnels plutôt opérateurs. Il n'y a pas un collègue épargné et deux autres qui seraient complètement touchés. Ce n'est pas comme ça que se passent les choses, tout le monde est touché. Comment jouer son rôle de dirigeant, de chef d'équipe qui a des obligations par rapport à ses collaborateurs, des obligations RH, d'accompagnement, de prise en charge, alors qu'on est soi-même touché ? La politique que nous souhaitons mettre en place chez nous sur TER Hauts-de-France, c'est plutôt de demander à des acteurs RH hors ligne hiérarchique, Madame LE SAINT, de réaliser ces entretiens. Nous, nous nous mobilisons avec l'équipe de Madame Nathalie MERJEBEUF ou Valérie FABBRONI pour réaliser ces entretiens-là. Nous savons que cela peut être compliqué et mal vécu avec des conséquences ou une prise en charge finalement pas complètement comme celle que l'on souhaiterait avec un cadre « serein ». Je suis d'accord, il faut que l'on procède autrement. J'ai eu, dans ma petite expérience, à conduire ce type de réorganisations difficiles. J'étais au fret et, effectivement, quand toi-même... parce que c'est souvent la question, qu'est-ce que je deviens moi ? Tout le monde est cheminot dans la salle. Il n'y a pas les cheminots de je ne sais pas d'où, une tour d'ivoire, et puis les autres. D'ailleurs, beaucoup l'ont dit, on ne découvre rien. On découvre qu'il y a des sujets de fond sur lesquels on est souvent en désaccord sur les méthodes et même sur la manière de traiter ces sujets, mais on est tous cheminots dans la salle. J'ai connu des gens et je l'ai vécu, effectivement c'est complexe, quand toi-même tu ne sais pas ce que tu deviens, d'essayer d'aider un de tes collègues, un de tes collaborateurs. Ce n'est pas simple humainement, je partage. Nous essayons donc de corriger cela en demandant l'appui d'acteurs RH. C'est ce que nous allons essayer de faire, en tout cas pour les prochaines réorganisations.

M. LAMBERT, SUD-Rail

Vous avez dit des choses que j'avais auparavant dites en CSE, notamment sur votre responsabilité. Quand je parle ou quand Xavier parle, vous comprenez parfaitement là où on veut en venir. On vous avait alertés, plusieurs organisations syndicales, dans les CSE sur l'impact que vos réorganisations allaient faire, notamment en termes de sécurité, notamment en termes de RPS. Je pense que Xavier a été suffisamment clair dans ce qu'il vous a dit. J'ai pu l'être aussi dans des CSE. Je vous souhaite de ne pas avoir à porter une responsabilité dans ce qui pourrait se passer. Effectivement, vous

avez été alertés par les élus. Vous avez aujourd'hui été alertés par un cabinet, quoi que vous puissiez en penser, indépendant. J'espère qu'on n'aura pas à revenir sur ces discussions sur des sujets beaucoup plus graves. Je pense que quand on s'exprime vous comprenez ce qu'on veut vous dire. Vous ne changez rien, vous continuez coûte que coûte, j'espère qu'on n'aura pas à revenir là-dessus ici d'ici quelques mois parce que le SA 2020 n'aura pas fonctionné. Nous aurons des débats, nous nous engueulerons comme d'habitude, mais j'espère qu'on n'aura pas à traiter de sujets beaucoup plus graves.

M. WATTEBLED, CGT

D'ailleurs, Monsieur RABIER, à l'issue de ce rendu d'expertise, les élus et mandatés CGT - et j'invite les élus et mandatés des autres organisations syndicales à s'associer - vous déposeront un droit d'alerte pour un danger grave et imminent sur les risques psychosociaux des agents concernés par les restructurations changements de résidence. Ce n'était pas préparé, ça a été fait pendant les discussions. Nous espérons toujours que vous preniez en compte les recommandations. Pour le coup, c'était des recommandations d'un cabinet extérieur qui peut prendre un peu de recul par rapport aux débats enflammés qu'on peut avoir entre nous, organisations syndicales et direction. Vous ne prenez pas en compte la souffrance que génère votre restructuration future sur les agents. On entend pleurer des cadres... c'est quand même terrifiant de ne pas prendre en compte cela. Nous, nous prenons nos responsabilités. Vous pourrez critiquer ou nous stigmatiser en disant « ils n'ont que ça à foutre de poser des droits d'alerte », mais nous, nous prenons nos responsabilités en vous intimant une réflexion un peu plus poussée sur le mal-être généré par vos restructurations. Pour le coup, des agents concernés à Tergnier et à Boulogne. Il s'agit du seul moyen que nous avons. On met tout en œuvre pour essayer de discuter, d'avoir un dialogue serein et éclairé, de prendre de la hauteur comme vous le dites. On essaye d'en prendre, mais à force de prendre de la hauteur, on trébuche.

M. RABIER, Président

Votre présentation est-elle terminée ? Je m'adresse au cabinet Émergences. Merci beaucoup pour la qualité des échanges. Je vous souhaite un bon appétit. Merci au cabinet Émergences pour cette présentation.

La séance est levée à 12 h 39.