



## MANAGEMENT

Montreuil, le 31 Mars 2020

## SORTIE DE CRISE SANITAIRE

# RÉVISER NOS OBJECTIFS VERS L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

**A la SNCF, le management par objectif est devenu la règle.**

**La réalisation des objectifs s'impose comme un dogme, souvent au détriment de l'essentiel. Peu importe comment ils ont été décidés (concertations, négociations). Les moyens, la cohérence de production ne sont pas définis. Ils doivent être atteints. Les encadrants ne sont jugés que sur les résultats obtenus, occultant leur réactivité face à l'imprévu, et les manières pour y arriver.**

L'objectif se fixe, en théorie, selon le but à atteindre, la performance à réaliser. Dans la gestion d'une entreprise, celui-ci est donc le reflet d'une volonté (en termes de qualité, quantité, d'efficacité) couplée à des moyens, dans un contexte.

**Or, le contexte peut changer.**

D'ailleurs, tous les ans en mars ou avril, est présentée, dans les Conseils d'Administration des entreprises du GPU, l'adaptation des prévisions budgétaires, parce que le contexte a évolué.

En effet, les budgets sont conçus dès octobre ou novembre de l'année N-, les réalisations des derniers mois de l'année ne sont, à ce moment, que projections. A la SNCF, certains éléments relèvent aussi de la présomption, voire de la conjecture, quand ils reposent sur les budgets ou moyens mis à disposition par d'autres : État, autres entreprises ferroviaires, organismes de financement...

Le budget 2020 de SNCF Réseau a d'ailleurs été réalisé sans aucun plan stratégique, financier ou industriel officiel partagé avec l'Etat.

L'analyse économique et financière des 2 ou 3 premiers mois de l'année N permet donc de modifier le budget. En général, les moyens mis à disposition du transport public ferroviaire ne sont jamais revus à la hausse.

**Ce deuxième budget fait plutôt l'objet de renoncements.**

En général, cette révision se traduisait par des baisses d'effectifs. La contraction de la masse salariale est, en effet, toujours la variable la plus facilement ajustable par la direction de l'entreprise et l'Etat.

**Tous les ans, nous vivons la même chose...**

Ce qui ne change pas, ce sont les objectifs fixés en EIA, aux DPX, DUO, RET, TOP... Et autres encadrants en proximité.

Dès le mois d'avril, les COMEX et les hauts dirigeants le savent ! Certaines missions ne pourront être accomplies, certains programmes ne seront pas achevés, certaines commandes non soldées ; pour autant, celui qui doit les réaliser n'est ni averti, ni alerté, et surtout pas consulté pour les modifier ou reformuler.



**Pour l'UFCM-CGT, la modification de la prévision budgétaire doit être l'occasion de faire un point d'étape sur les objectifs des différents encadrants.**

**Il n'y a pas que le budget qui vient bousculer les résolutions que l'on se fixe.**

La révision des objectifs devrait aussi être de mise face aux éléments imprévisibles qui peuvent les impacter. Aléas climatiques particuliers, grèves, ou bien sûr l'actualité qui nous le rappelle dramatiquement, crise sanitaire et épidémie.

Tout événement nuisant à la production devrait être pris en compte. Y compris la grève. On ne demande pas à un conducteur de conduire les trains qu'il n'a pas assurés pendant une période de grève. Les encadrants, eux, voient leurs objectifs et dossiers toujours en place et toujours à traiter, que l'arrêt de la production soit de leur fait, ou de leurs équipes.

La crise Covid 19 que nous traversons montre à la fois le carcan et l'abrutissement de certains managers englués dans la réalisation d'objectifs, qui pourraient maintenant paraître dérisoires, mais aussi l'ingéniosité, la conscience professionnelle, le sens des responsabilités de certains encadrants qui, malgré les contraintes de production, le zèle de certains, ont su hiérarchiser les priorités en fonction de la sécurité, de la préservation de leurs équipes, des contraintes de réalisation de certaines tâches liées aux gestes barrières.

**De fait, tout ne pourra pas être réalisé**

Quand il y a moins de monde pour produire, il y a moins de production. De fait, il y aura un impact financier à cette crise. La direction cédera-t-elle à la tentation de faire payer la note aux cheminots ?

Mais puisque toutes les cartes seront rebattues, même le Président de République a affirmé qu'il y aura un avant et un après. Pour l'UFCM-CGT, nous devons changer les méthodes :

Il faudra faire un listage exhaustif de ce qui peut être encore réalisé dans le respect de la réglementation et des conditions et utilisation de travail de tous les salariés.

Les renoncements à certains projets, chantiers, programmes devront être clairement annoncés.

**L'UFCM-CGT ne se contentera pas de bonnes intentions et d'incantations.**

Nous n'accepterons pas de pressions sur les encadrants et de fait par ricochet sur leurs équipes, pour concrétiser des objectifs inatteignables.

Il faudra aussi valoriser les capacités d'adaptation et les choix de préservation de la santé des agents et ceux de la sécurité.

Des consignes sont actuellement données afin d'utiliser le confinement actuel pour réaliser les EIA. **Pour la CGT, les incertitudes de sortie de crise rendent l'exercice impossible ou illusoire, voire artificiel.**

**La période doit être à la planification de toutes les opérations nécessaires au retour à une circulation rapide lorsque les autorités auront levé les mesures de confinement.**

**Les objectifs attendront le retour à une vie normale.**

Les objectifs doivent aider à prioriser nos actions et non à évaluer le personnel, sinon ils conduiront à des excès de zèle dangereux ou à une perte de sens de notre travail.

**L'UFCM-CGT revendique que chaque encadrant puisse régulièrement rencontrer son hiérarchique afin de débattre et réévaluer ses objectifs, en fonction des moyens alloués, mais aussi du contexte.**

**Aujourd'hui encore, notre principal objectif c'est le service public !**