



AGENTS DE L'ENCADREMENT

TABLE RONDE

AU-DELÀ DES FAUX-SEMBLANTS

Alors que 48 % des cadres jugent leur charge de travail excessive et que 52 % se disent en situation de stress chronique (chiffres DRH), la table ronde consacrée à l'encadrement s'est tenue le 15 avril dernier. Le contraste entre l'urgence de la situation et la tiédeur des réponses de la direction n'a fait que renforcer notre détermination à agir concrètement.



UNE GRAND-MESSE SANS MIRACLE

Sous l'égide du DRH Groupe, nous avons assisté à des prises de parole insipides des DRH des sociétés anonymes – interventions convenues, sans relief ni engagement concret. Chacun y est allé de son couplet sur « l'importance de l'encadrement » et sur les « dispositifs existants », sans qu'aucune proposition vraiment nouvelle ne vienne concrétiser la « valorisation de l'encadrement » pourtant promise. ...

L'UNSA A REFUSÉ LE RÔLE DE FIDÈLE SILENCIEUX. NOUS AVONS EXIGÉ QUE CETTE TABLE RONDE NE SOIT PAS QU'UNE VITRINE DE COMMUNICATION, MAIS SERVE À ENCLENCHER UNE VÉRITABLE REFONDATION DE LA POLITIQUE D'ENCADREMENT.



UNSA-FERROVIAIRE

LA LUCIDITÉ COMME BOUSSOLE NOTRE DIAGNOSTIC DE VOTRE RÉALITÉ

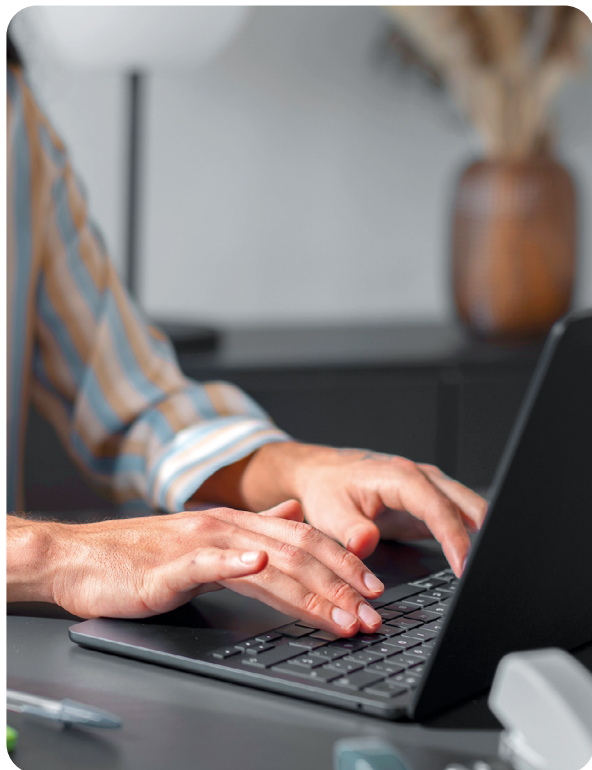
Notre intervention s'est appuyée sur un diagnostic précis, fruit d'une analyse approfondie du malaise que traverse l'encadrement.

#1 LA DISSOLUTION DES FRONTIÈRES PROTECTRICES

Le « *néo-management* » déployé à la SNCF ces 15 dernières années a méthodiquement attaqué trois besoins fondamentaux qui structuraient auparavant votre équilibre :

- **la préservation** du temps libre comme espace sanctuarisé ;
- **le respect de la vie hors travail** comme domaine strictement personnel ;
- **le droit fondamental** à construire et maintenir une vie riche en dehors de l'entreprise (famille, amis, associations, activités culturelles ou sportives).

S'IL NE FALLAIT QU'UN
EXEMPLE, ON CITERAIT LE DROIT
À LA DÉCONNEXION, UN DROIT
PLUS FICTIF QU'EFFECTIF.



70 % DES CONNEXIONS HORS
HORAIRE HABITUELS SONT QUALIFIÉES
DE « CHOIX D'ORGANISATION
PERSONNELLE » !

L'enquête interne de la DRH révèle cette perversion que nous avons dénoncée. Voilà l'accomplissement parfait de la domination du travail moderne : transformer la contrainte structurelle en prétendue décision individuelle. Ce n'est plus l'entreprise qui impose l'hyperconnexion, c'est vous qui intériorisez cette injonction jusqu'à la revendiquer comme liberté. Cette abolition des frontières vous rend vulnérables à une forme d'engagement total qui, sous couvert « *d'agilité* » et de « *disruption* », vous soumet à une disponibilité permanente présentée comme marque d'excellence.

#2 LE « CONTRAT D'INDIFFÉRENCE », CETTE VIOLENCE INVISIBLE

Le « *néo-management* » ne vous demande plus seulement de bien remplir votre fonction, mais d'y investir pleinement votre personnalité, vos émotions, votre identité même. Face à ces contradictions permanentes, à la perte de sens et au manque de reconnaissance, beaucoup d'entre vous ont développé ce que nous avons nommé à l'UNSA le « *contrat d'indifférence* » : maintenir une façade d'adhésion tout en développant un désinvestissement intérieur, qui peut aller jusqu'à détourner le regard des souffrances d'autrui pour préserver son propre confort. Cette indifférence explique comment des cadres peuvent aujourd'hui être broyés sans que nul ne s'en émeuve véritablement.

SOUS L'APPARENCE
D'UN FONCTIONNEMENT
NORMAL SE DÉVELOPPE ALORS
UN DÉTACHEMENT PROGRESSIF.

Vous exécutez sans conviction, vous répétez à vos équipes sans y croire, vous appliquez sans défendre. Cette forme sophistiquée de désengagement préserve les apparences vis-à-vis de la hiérarchie, mais vide le message



de sa substance. Elle représente peut-être la plus grave des pertes pour notre entreprise : celle de votre conviction profonde, vous qui étiez autrefois les premiers ambassadeurs du projet ferroviaire. Cette indifférence n'est pas le fait de quelques individus particulièrement détachés, mais le produit d'un système qui, sous couvert de « responsabilisation » et « autonomie », a méthodiquement détruit les solidarités collectives et les espaces de parole authentiques.

LA VÉRITABLE VIOLENCE DE CE SYSTÈME N'EST PAS QU'IL SOIT DÉLIBÉRÉMENT CRUEL, MAIS QU'IL SOIT SYSTÉMATIQUEMENT INDIFFÉRENT À VOTRE SOUFFRANCE !

#3 LA PRÉCARISATION SUBJECTIVE

Même formellement protégés par votre contrat de travail, vous vivez dans l'incertitude permanente quant au sens et à la pérennité de votre mission. Cette « *précarisation subjective* » vous place dans une position de funambules, contraints de porter des transformations dont vous êtes souvent les premières victimes.

REGARDONS AUTOUR DE NOUS : COMBIEN DE CADRES VIVENT AUJOURD'HUI DANS DES EMPLOIS PLUS OU MOINS OFFICIELS DANS L'ORGANIGRAMME, DANS L'ATTENTE D'UNE MUTATION OU D'UNE SORTIE D'ENTREPRISE ?

Combien ont été catapultés dans les années 2010 à la tête d'équipes, d'unités opérationnelles, de direction de pôles ou de projets, embarqués dans une course effrénée à la performance, avant de chuter depuis dans un véritable abîme professionnel, non pas tant parce qu'ils étaient incompetents, mais parce qu'ils n'étaient « *pas ou plus tout à fait assez bons* », « *pas ou plus assez agiles* », « *pas assez disruptifs* », selon les critères mouvants de l'excellence néo-managériale. Cette précarisation est d'autant plus pernicieuse qu'elle s'accompagne d'un discours de valorisation superficielle. On parle de « *nouveaux challenges* », « *d'opportunités de développement* », de « *missions enrichies* », tout un lexique euphorique qui vise moins à décrire une réalité qu'à la transfigurer. ...



...

DES REVENDICATIONS PAS DES VŒUX PIEUX

Contrairement à d'autres organisations qui se contentent de dénoncer sans proposer, l'UNSA a développé un programme d'action précis et opérationnel. Lors de cette table ronde, nous avons défendu des exigences claires pour une mise en œuvre dès 2025-2026.

#1 Une « charte encadrement » contraignante sur la mise en pratique des accords en place, signée par toutes les sociétés.

- **Pour objectiver** ce qui reste trop souvent dans l'ombre : la quantification objective de la charge de travail.
- **Pour vous garantir**, enfin, le droit de signaler une surcharge de travail sans crainte de pénalisation et d'obtenir un ajustement effectif de vos objectifs.
- **Pour pousser** vos N+1 à l'application effective des dispositions de l'article 10 de l'accord sur le forfait en jours en cas de surcharge de travail temporaire.
- **Pour un réel droit** à la déconnexion.

#2 Programmer très rapidement, comme nous l'avons demandé par écrit à la DRH voilà plus de sept mois (courrier du 9 septembre 2024), une réunion de la commission de suivi et d'action prévue à l'article 16 de l'accord sur le forfait en jours.

#3 L'instauration en 2026 d'un « congé respiration » accessible après dix ans d'ancienneté, permettant une véritable reconstruction professionnelle et pour préserver votre santé mentale en cas de difficulté passagère.

#4 Une transparence des SA quant à la méthode utilisée pour dimensionner l'adéquation charges / ressources (ACR¹).

#5 La sécurisation des parcours professionnels Groupe, particulièrement pour les fonctions transverses, souvent premières victimes de la fragmentation et des nombreux plans de réduction des frais de structures (OFT, ZBO, etc.).

#6 La création du statut de « manager préfigurateur » dans tous les projets de réorganisation d'envergure (comme



actuellement *Résonances* chez Réseau et *Destination 2030* chez Voyageurs) pour reconnaître, encadrer et valoriser le rôle crucial des managers opérationnels dans la conduite des projets de réorganisation, tout en préservant leur équilibre professionnel et personnel.

#7 Un parcours d'intégration Groupe des jeunes cadres, lié à la création des voies rapides après recrutement (VRAR) par SA avec un parcours de développement sur quatre ans, pour transmettre notre culture ferroviaire au-delà des silos juridiques.

#8 À l'horizon 2028-2029 : la mise en place de la refonte de la rémunération dans le GPU avec l'instauration d'une échelle des salaires unique pour statutaires et contractuels avec des nouvelles possibilités de progressions, dynamiques et transparentes donc motivantes. Lors de cette table ronde, nous avons donc proposé de commencer en 2026 une expérimentation de cette méthode sur la population des classes 8 statutaires pour démontrer toute la pertinence de notre modèle.

#9 Dans le cadre de notre projet de refonte de l'échelle des salaires, et dès les NAO de 2026, nous avons proposé l'annualisation des échelons d'ancienneté et des primes d'ancienneté et ainsi bénéficier chaque année d'un pourcentage d'augmentation de son salaire de base au lieu de fonctionner par paliers comme aujourd'hui. ...

¹Besoins en emplois des organisations – anciennement cadres d'organisation – à la suite de l'accord PEDPP et dans le cadre de la mise à jour du GRH 00010.

NOTRE VISION UNE REFONDATION, PAS DES AJUSTEMENTS

Notre projet d'avenir pour l'encadrement s'articule autour de trois axes fondamentaux.

- #1 **Une refonte** complète du rapport au temps et à la déconnexion.
- #2 **Une reconnaissance** des parcours et cursus d'expertises techniques des agents d'encadrement.
- #3 **Un écosystème** des carrières Groupe préservé, malgré la fragmentation juridique par SA, filiales...

Notre livret revendicatif de 62 pages détaille toutes ces propositions avec rigueur et pragmatisme. Il représente l'alternative crédible face à la désintégration programmée de notre maison commune. Venez le découvrir et en discuter avec nous.

LA SUITE ? ENTRE VOS MAINS ET LES NÔTRES

La direction doit nous revoir cet automne pour présenter ses conclusions. D'ici là, chaque adhésion, chaque soutien renforce notre légitimité et notre capacité d'action.

L'UNSA-Ferroviaire, première organisation syndicale représentative chez les cadres et agents de maîtrise dans la branche et le GPU, n'est pas qu'un contre-pouvoir : nous sommes porteurs d'une vision où l'encadrement n'est plus simplement la variable d'ajustement de réorganisations permanentes, mais retrouve sa place centrale de passeur d'une intelligence collective centenaire. Votre voix mérite d'être entendue. Votre expertise mérite d'être reconnue. Votre engagement mérite d'être respecté !

POURQUOI CHOISIR L'UNSA ? À VOUS TOUTES ET TOUS CADRES ET AGENTS DE L'ENCADREMENT

Vous qui avez conscience des difficultés à résoudre à tout instant sur le plan professionnel comme sur le plan humain, vous qui chaque jour êtes placés devant des responsabilités sans cesse grandissantes et variées, vous qui appréciez des prises de position franches et loyales, vous qui êtes intimement concernés par les mutations économiques et sociales profondes caractérisant notre époque et plus spécialement notre Groupe public ferroviaire, vous qui avez à cœur de rendre au rail sa véritable place comme colonne vertébrale

des mobilités en France et en Europe, vous qui entendez être, au plein sens de ce terme, des cadres et des encadrants... : vous avez personnellement des responsabilités sociales !

LES IMPÉRATIFS QUI S'IMPOSENT À VOUS

- **Ne pas rester isolé** face aux problèmes à résoudre.
- **Ne pas fermer les yeux** face aux injonctions paradoxales et aux égoïsmes induits par un management par objectifs mal compris.
- **Ne pas se dérober** face aux préoccupations collectives.

N'hésitez plus !
Rejoignez vos collègues déjà membres de l'UNSA. Vous y trouverez des modes de pensée répondant à vos préoccupations. Dans un climat de neutralité et d'objectivité absolue, vous participerez au travers de réflexions à l'élaboration de revendications conformes à vos exigences.



UNSA-FERROVIAIRE