

UNIVERSITE D'AIX-MARSEILLE
FACULTE DE DROIT ET DE SCIENCE POLITIQUE



POLE TRANSPORTS
CENTRE DE DROIT MARITIME ET DES TRANSPORTS

**L'ANTICIPATION DES CONFLITS SOCIAUX CHEZ LE
TRANSPORTEUR FERROVIAIRE DE PASSAGERS.**

Mémoire pour l'obtention du Master 2 Droit des Transports Terrestres

Par

Lylia BOUTALEB

Sous la direction de M. le Professeur Cyril BLOCH.

Année Universitaire 2016-2017

REMERCIEMENTS

Je tiens en premier lieu à remercier Mr le Professeur Cyril Bloch, Directeur du Centre de Droit Maritime et des transports de m'avoir donné la chance d'intégrer une formation juridique de qualité.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique et les professionnels du CDMT qui m'ont tant apporté cette année.

Sans oublier Mme Marjorie Vial pour sa disponibilité, sa bonne humeur et son aide au quotidien.

Je remercie infiniment mes tuteurs Mr Eric Marchesi Responsable des Ressources Humaines et Mme Faouzia Biré Responsable Relations Sociales de l'Etablissement Commercial Trains pour leur accueil, leur bienveillance, leur professionnalisme et pour tout ce qu'ils m'ont appris tout au long de l'année.

Je n'oublie pas mes camarades de classe qui ont fait que je garderai de cette année un souvenir mémorable.

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide précieuse de tous les professionnels du secteur ferroviaire qui m'ont accordé leur temps et leur confiance.

Je souhaite remercier ma famille et mes amis qui m'ont toujours soutenu tout au long de mes études.

Enfin, j'ai une pensée particulière pour Me H.H.Boutaleb, Avocate à la Cour qui m'a malgré elle donné l'envie de m'engager dans cette belle et noble voie qu'est le droit.

ABREVIATIONS

ASCT : Agent Sécurité Commercial Train ("*le contrôleur*").

CE : Comité d'entreprise

CGT : Confédération Générale du Travail

CHSCT : Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail

DCI : Demande de concertation immédiate

DET : Directeur d'Etablissement

DII : Demande d'Intention Individuelle

DU : Document Unique

ECT PACA : Etablissement Commercial Train Provence Alpes Côte d'Azur

EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

EvRP : Evaluation des Risques Professionnels

PACA : Provence Alpes Côte d'Azur

RH : Ressources Humaines

RPS : Risques Psychosociaux

SNCF : Société Nationale des Chemins de Fer

TER : Transport Express Régional

TGV : Train Grande Vitesse

UNSA : Union Nationale des Syndicats Autonomes

UO : Unité opérationnelle

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PARTIE I: Le cadre légal des relations sociales chez le transporteur ferroviaire de passagers

Chapitre 1. Le rôle fondamental des organisations syndicales dans la protection du salarié

Section 1. La protection légale des droits syndicaux dans la fonction publique

Section 2. La représentation des salariés via les Institutions Représentatives du Personnel (IRP)

Chapitre 2 : La gestion des relations sociales réglementées par une procédure spécifique à la SNCF

Section 1 : les procédures permettant une négociation préalable aux conflits.

Section 2 : les procédures permettant d'assurer la continuité du service public.

PARTIE II : Le plan d'action de l'ECT dans l'anticipation des conflits sociaux

Chapitre 1 La prévention des conflits sociaux dans un ECT

Section 1 La détection du conflit social

Section 2 Les moyens préventifs des conflits sociaux

Chapitre 2 L'amélioration du dialogue social

Section 1 Les outils de l'amélioration du dialogue social

Section 2 Les acteurs de l'amélioration du dialogue social

CONCLUSION

INTRODUCTION:

« L'histoire de toute société jusqu'à nos jours est l'histoire de luttes de classes¹ »

La lutte des classes désigne l'ensemble des conflits économiques et politiques qui opposent des classes ayant des intérêts économiques divergents. Ce sont ces intérêts divergents qui engendrent les conflits sociaux que l'on connaît aujourd'hui au sein de l'entreprise. De cette constatation, deux parties sont mises en avant. Ces deux parties n'ont pas la même vision de l'entreprise car elles sont dans des positions différentes et n'exercent pas les mêmes professions.

D'un côté il y a l'employeur qui a pour première ambition le service et la satisfaction des clients. Le service du client est la raison d'exister de l'entreprise. Ensuite le but est de maximiser son profit, de se développer, d'innover, d'être de plus en plus performant et de survivre face à la concurrence. Enfin, l'entreprise a pour vocation de travailler avec une équipe soudée, motivée, compétente, qui s'investit et s'épanouit dans son travail.

De l'autre côté, il y a les salariés qui ont l'envie de faire prospérer et de développer l'entreprise car c'est cette entreprise qui leur permet d'avoir une activité professionnelle et une rémunération. Mais les salariés confrontés à la réalité du terrain, aspirent à exercer leur métier dans de meilleures conditions de travail et à avoir une meilleure rémunération.

De cette constatation, on pourrait en déduire que les employeurs et les salariés ont comme priorité commune l'existence et la survie de l'entreprise mais que leurs intérêts divergent sur la politique sociale de l'entreprise. Les relations professionnelles représentent dans cette configuration un enjeu important. Ces relations sont l'ensemble des règles qui régissent les acteurs de l'entreprise. C'est le lien entre la direction et les salariés. Lorsqu'elles sont rompues l'entreprise doit affronter des mouvements sociaux.

¹ Karl Marx et Friedrich, Manifeste du parti communiste (1848)

« Un mouvement social constitue un ensemble de personnes ayant souvent en commun un intérêt ou une profession et qui ont une revendication à faire valoir. Elles se mobilisent, se concertent et utilisent des moyens de pressions comme la grève, la manifestation. ».²

I- Le Syndicalisme en France

Suite à la révolution et à la destruction de la monarchie absolue, il y a une volonté de chambouler la structure sociale de l'ancien régime. Durant la nuit du 4 au 5 août 1789, on va abolir les privilèges, le monopole des corporations et le système hiérarchique seigneurial. En effet les corporations c'est-à-dire ces groupements de métiers puissants et influents qui allaient à l'encontre de la liberté du travail, du commerce et de l'industrie sont abolies. La suppression de ces corporations va empêcher toute coalition ou association de groupe de métiers. Mais cette loi qui avait initialement une vision protectrice et égalitaire s'avère être un échec pour les ouvriers. Le décret d'Allarde du 2 et du 17 mars 1791 supprime l'absolutisme des corporations. Cette interdiction concerne aussi bien les patrons que les salariés. L'essor de l'industrie a pour conséquence d'augmenter le nombre d'ouvrier ce qui va entraîner le développement d'un mouvement ouvrier. Ce n'est qu'en 1884 que le droit de se syndiquer est conféré. « Les syndicats sont des associations volontaires, formées par plusieurs personnes pour la défense d'un ou plusieurs intérêts communs »³.

Le syndicalisme est un élément important dans notre société. Il est pourtant méconnu et souvent les individus en ont une vision erronée et négative. Cette vision fautive entraîne un frein pour le dialogue social. Le syndicat est régulièrement réduit à un rôle de protestation vive et de perturbation dans la vie des individus. Pourtant il a un intérêt capital pour le progrès et l'avancement de la société.

Les syndicats présentent un intérêt tout d'abord parce qu'ils permettent l'expression des salariés. Certains salariés n'ont pas le courage, l'envie ou la capacité de protéger et défendre leurs droits et intérêts. D'autant plus qu'une négociation entre un salarié et une direction n'aurait pas le même impact qu'avec un groupement de personnes. Le

² Erik Neveu, « Sociologie des mouvements sociaux ». Cinquième édition

³ Dominique Andolfatto et Dominique Labbé « sociologie des syndicats » collection repères

syndicat est donc le contrepois de l'entreprise. De ce fait les rapports entre salariés et employeurs sont égaux. Il y a un juste équilibre entre eux.

Ensuite, ils présentent un intérêt pour l'entreprise dans le sens où ils sont l'intermédiaire des salariés. L'employeur fera face à un unique interlocuteur et non pas à de multiples demandes de salariés au quotidien.

Mais à côté de ces avantages, les organisations syndicales ont une faiblesse. Celles-ci prônent un discours ancien, peu moderne et assez virulent. Cette faiblesse est assez problématique car le syndicat pour exister a besoin de recruter de nouveaux adhérents et surtout des adhérents jeunes car il faut que la relève soit assurée. La CGT évoquait lors d'un congrès en 2009 cette baisse. En effet les moins de 30 ans représentaient 7% à la CGT contre 15% de moins de 25 ans en 1975⁴. Au-delà des adhérents, il faut aussi des militants mais cela représente un investissement considérable et chronophage.

Le taux de syndicalisme en France est très faible. Sur ce point-là, la France est en bas de l'échelle Européenne. En effet le taux de syndicalisme est de 11% dont 19,8 dans la fonction publique et 8,7 dans le secteur privé en 2016⁵.

II- La grève comme principal moyen de revendication des syndicats

Les revendications des syndicats portent de manière générale sur les éléments du travail comme la rémunération et la durée du travail mais aussi sur les éléments accessoires au travail comme la retraite et la couverture sociale. L'action syndicale consiste à mobiliser les salariés via la distribution de tracts, la signature de pétition ou l'organisation de meetings. Le plus souvent la manifestation des conflits collectifs se fait par la grève. Le droit de grève en France est accordé depuis 1864 et est reconnu constitutionnellement pour tous les salariés. De nos jours, le code du travail ne mentionne pas la grève. Pour combler ce vide législatif, la jurisprudence est intervenue. La chambre sociale de la Cour de Cassation en 1968 la définit comme une cessation collective et concertée du travail en vue d'appuyer des revendications professionnelles. De cette définition il faut dégager trois critères importants. En cas de non-respect de ces critères elle sera qualifiée de grève illicite. Il faut premièrement une

⁴ Dominique Andolfatto et Dominique Labbé « sociologie des syndicats » collection repères

⁵<http://www.latribune.fr/economie/france/le-taux-de-syndicalisation-se-maintient-a-11-en-france-571857.html>

cessation complète, totale du travail. Cela veut dire qu'il doit y avoir un arrêt total, net du travail. Un arrêt partiel, un ralentissement ou une mauvaise exécution du travail ne constitue pas une cessation complète au sens de la définition de la jurisprudence. Deuxièmement, il faut un arrêt collectif, la grève ne doit pas concerner un seul salarié sauf s'il participe à une grève nationale. Il faut une volonté collective de faire grève. Troisièmement, la grève doit concerner une revendication professionnelle. Le but de la grève est de défendre les intérêts des salariés, elle doit donc avoir pour objet des revendications concernant les salariés.

III- Les syndicats à l'ECT PACA

La SNCF est l'opérateur historique du transport ferroviaire de passagers. Il représente aujourd'hui 31,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires. La SNCF est aujourd'hui structurée en trois EPIC qui sont SNCF, SNCF Réseau et SNCF Mobilités.

L'Etablissement Commercial Trains est l'établissement au cœur de l'activité de la SNCF. C'est l'établissement de rattachement des contrôleurs. Il y en a un par région. L'ECT PACA regroupe deux types d'activités distinctes. Il y a tout d'abord le personnel roulant qui représente 800 agents qui exercent le métier d'ASCT sur les lignes TER et TGV. Ensuite il y a le personnel sédentaire au nombre d'une centaine de personnes qui contribuent au travail des ASCT. L'ECT PACA répartit ses agents en trois unités opérationnelles. Il y a l'UO Proximités (TER), l'UO Voyages (TGV) et l'UO de Nice (TER et TGV).

A l'ECT PACA les organisations syndicales représentatives sont la CGT et l'UNSA Ferroviaire. La CGT est l'organisation qui est la plus puissante et influente au sein de l'établissement. Elle est l'organisation la plus contestataire de l'ECT PACA.

Les conflits sociaux au sein de l'ECT peuvent entraîner de graves conséquences pour l'entreprise mais aussi pour les usagers. La SNCF assure une mission de service public et transporte une multitude de passagers au quotidien donc en cas de grève des salariés, le pays entier peut être paralysé. La grève est la conséquence de conflits qui n'ont pu être évités. Elle est une entrave à l'accomplissement de l'activité de transport de passagers. Il est alors indispensable que l'entreprise consacre du temps et de l'énergie à anticiper l'apparition de ces conflits.

La question qui se pose alors est de savoir comment un établissement accomplissant une mission de service public peut agir pour anticiper les conflits sociaux ?

Dans ce cadre, ce mémoire tente de démontrer que le droit du travail s'efforce d'accompagner et de prévenir les conflits sociaux (Partie I). Le législateur donne à l'employeur et aux salariés des moyens pour y parvenir à travers des obligations de négociations en amont de tout conflit. La loi tente aussi de réguler et d'apaiser les relations sociales par la création et l'encadrement d'institutions représentatives du personnel. Ensuite il convient de se demander par quels moyens un établissement pourrait agir pour empêcher une situation de conflit et ainsi assurer sa mission de service publique (Partie II).

PARTIE I

Le cadre légal des relations sociales chez le transporteur ferroviaire de passagers

Les dispositions qui gouvernent les relations sociales dans le secteur public ne sont pas les mêmes que dans le secteur privé en raison de la spécificité de la continuité du service public. Les relations sociales pèsent lourd dans l'entreprise au point que le législateur intervient régulièrement pour amener les parties à négocier et à dialoguer. Pour remettre le jeu des relations sociales en équilibre, le législateur protège les salariés en accordant de nombreuses prérogatives aux organisations qui les représentent. En effet, la loi règlemente les conditions d'exercice de l'activité syndicale et lui octroie les moyens dont elle a besoin pour exister. Les organisations syndicales représentent de ce fait un rôle prépondérant dans la défense des salariés (Chapitre 1). Afin de protéger l'entreprise et les usagers du service public, d'éventuels abus de la part des syndicats, la loi impose un dispositif spécifique avant de leur permettre d'entrer dans le conflit (Chapitre 2).

Chapitre 1. Le rôle fondamental des organisations syndicales dans la protection du salarié

Sur le plan International, c'est l'Organisation internationale du travail (OIT) qui consacre la liberté syndicale avec la Convention sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical de 1948 dans son article 2 qui prévoit que « *les travailleurs et les employeurs, sans distinction d'aucune sorte, ont le droit, sans autorisation préalable, de constituer des organisations de leur choix, ainsi que celui de s'affilier à ces organisations à la seule condition de se conformer aux statuts de ces dernières* ».

Au niveau Européen, c'est la Convention Européenne de Sauvegarde des Droits de l'Homme et des libertés fondamentales du 4 novembre 1950 qui protège la liberté syndicale dans son article 11 « *Toute personne a droit à la liberté de réunion pacifique et à la liberté d'association, y compris le droit de fonder avec d'autres des syndicats et de s'affilier à des syndicats pour la défense de ses intérêts.* »

Enfin sur le plan national, l'article 6 du préambule de la constitution du 27 octobre 1946 énonce que « *Tout homme peut défendre ses droits et ses intérêts par l'action syndicale et adhérer au syndicat de son choix* ». Cet article consacre la liberté syndicale et la liberté de défendre ses droits et intérêts sur son lieu de travail. La liberté syndicale devient dès lors un principe à valeur constitutionnel en France.

L'omniprésence des organisations syndicales au sein de l'entreprise est due aux attributions conférées par la loi (Section 1). Cette ampleur se mesure avec la pluralité des institutions représentatives du personnel qui existent (Section 2).

Section 1. La protection légale des droits syndicaux dans la fonction publique

L'existence des organisations syndicales repose principalement sur le principe a valeur constitutionnel de la liberté syndicale (§1) et son influence repose sur tous les moyens que le législateur lui a accordé (§2).

§1.La liberté syndicale dans le service public

Le droit syndical a un rôle majeur au sein de la SNCF. Son respect est d'ailleurs une priorité pour la SNCF puisqu'elle lui a consacré tout un chapitre premier dans le statut des relations collectives entre la SNCF et son personnel.

Auparavant, il n'était pas possible pour les salariés de la fonction publique d'exercer des fonctions syndicales car ce principe paraissait incompatible avec l'accomplissement d'une mission de service public.

C'est la loi du 19 octobre 1946 sur le statut général des fonctionnaires qui a permis aux salariés de la fonction publique de créer un syndicat.

La liberté syndicale confère aux salariés la possibilité de créer un syndicat (A) et la possibilité d'adhérer ou non à une organisation syndicale (B).

A) La liberté collective de créer un syndicat

La liberté syndicale représente tout d'abord la liberté de fonder un syndicat au sein d'une entreprise. L'objet et la constitution des syndicats sont délimités par l'article L 2131-1 du code du travail qui prévoit que « *Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes mentionnées dans leurs statuts* ».

Un syndicat est composé de professionnels qui exercent la même activité, des métiers similaires ou des métiers connexes¹. Le législateur limite la création de syndicats a

¹ Article L.2131-2 du code du travail

des personnes qui exercent la même profession car le syndicat a pour vocation de défendre des intérêts et des problématiques que les salariés vont rencontrer dans l'exercice de leur activité professionnelle. En effet, l'objectif principal du syndicat est de défendre des intérêts communs à tous les adhérents. Pour défendre les droits et intérêts des salariés, l'organisation syndicale se doit d'avoir des attributions de négociations avec la direction.

La loi du 13 juillet 1983 sur les droits et obligations des fonctionnaires confère aux organisations syndicales la capacité de participer aux négociations collectives. «*Un accord collectif de travail ne peut être conclu ou révisé sans que toutes les organisations syndicales représentatives aient été invité à la négociation*». Ainsi les organisations syndicales sont omniprésentes dans la vie de l'entreprise. Elles jouent un rôle à part entière dans les prises de décisions concernant l'entreprise puisqu'elles sont en permanence invitées à négocier. C'est une réelle force pour les salariés puisqu'elle les représente en permanence. Mais il y a une réciprocité dans leurs relations car ce sont les salariés qui par leur adhésion confèrent aux syndicats un rôle important au sein de l'entreprise.

B) La liberté individuelle de défendre ses droits par l'adhésion à un syndicat

C'est l'article L 2141-1 du code du travail qui la reconnaît en énonçant que «*tout salarié peut librement adhérer au syndicat professionnel de son choix*». Ainsi tout salarié a le droit d'adhérer librement à un syndicat et ne peut être écarté, discriminé, licencié ou sanctionné de par ses actions ou par son appartenance syndicale. Le délit d'entrave à l'exercice du droit syndical expose l'employeur à des sanctions pénales. En effet le code du travail interdit à l'employeur de «*prendre en considération l'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale pour arrêter ses décisions*»². L'employeur n'a pas de droit de regard sur l'appartenance syndicale ou non d'un salarié car cette faculté relève de sa vie privée. Toutes ces dispositions protègent les salariés en lui permettant d'être représenté tout au long de sa vie professionnelle. Grace à cette protection législative, tous les salariés peuvent faire partie d'une organisation syndicale ce qui va accroître et intensifier la position de

² Article L.2141-5 du code du travail.

l'organisation syndicale au sein de l'entreprise. En effet, plus l'organisation syndicale à des adhérents, plus elle est puissante.

§2. Les mesures destinées à faciliter l'exercice des fonctions syndicales

Afin d'exercer sa mission, l'organisation syndicale dispose de nombreuses ressources (A). Elle a également des moyens pour recruter de nouveaux adhérents (B). Toutefois la loi lui impose de respecter une garantie de transparence financière (C).

A) Les moyens d'action accordés pour l'exercice de sa mission

Afin qu'il puisse exercer sa mission dans de bonnes conditions, le syndicat dispose de biens matériels (a). Ils ont de plus la possibilité de s'absenter de leur poste de travail pour se consacrer à une activité syndicale (b).

a. Locaux et matériels mis à la disposition des syndicats.

La SNCF a l'obligation de mettre des locaux à disposition des syndicats. C'est l'article L 2142-8 qui la contraint à le faire « Dans les entreprises ou établissements d'au moins mille salariés, l'employeur met en outre à la disposition de chaque section syndicale constituée par une organisation syndicale représentative dans l'entreprise ou l'établissement un local convenable doté du matériel nécessaire à son fonctionnement ». A la SNCF, il y a donc un octroi de locaux distincts pour chaque organisation syndicale représentative. Les locaux sont attribués par les Directeurs d'Etablissements ou par le Directeur de Région. Le choix du local se fait en fonction des résultats obtenus lors des élections des délégués du personnel au niveau d'un établissement. Ces locaux doivent obligatoirement être équipés d'un bureau et d'une armoire fermant à clé et d'une boîte pour recevoir les courriers. Les organisations syndicales doivent conserver une neutralité à l'intérieur du local. Le local peut être utilisé par les syndicats en dehors des heures syndicales et même en dehors des

heures de travail. Les consignes d'utilisation des locaux sont définies par le directeur d'Etablissement et les organisations syndicales³.

b. Les absences syndicales

L'entreprise accorde aux représentants syndicaux du temps pour qu'ils puissent exercer une activité syndicale. Il y a tout d'abord les permanents syndicaux nationaux. Ce sont des agents qui travaillent à temps plein pour le syndicat. Ils n'exercent plus leur profession d'origine. Ils sont rémunérés comme un agent qui travaille à temps plein. Ils bénéficient des mêmes droits que les salariés. L'entreprise a un infime droit de regard sur leur activité. Ils sont libres de gérer leur emploi du temps.

Ensuite, il y a trois types d'absences spécifiques à la SNCF dont le crédit d'heures est majoré par rapport aux dispositions du code du travail. Il y a ce qui sont appelés les «DR». A chaque fois, qu'un représentant syndical doit rencontrer la direction pour une réunion, une audience une demande de concertation immédiate, la SNCF leur offre du temps et les met en disponibilité au niveau de la production. L'entreprise prend donc en charge ces heures à chaque fois que l'organisation syndicale en a besoin.

Il y a les «DD», ce sont des autorisations d'absence octroyés aux élus du CE, du CHSCT et délégué du personnel. Enfin, les «AY» qui accorde un nombre de crédit d'heures en plus des « DD » en fonction de la représentativité de l'organisation syndicale. C'est par exemple du temps accordé pour fabriquer les tracts, pour chercher de nouveaux adhérents.

Chaque salarié a la possibilité d'obtenir un congé afin de suivre une formation dans le but d'exercer des fonctions syndicales. Ce congé est ouvert aux salariés adhérents et non adhérents à un syndicat. Le salarié doit simplement adresser une demande écrite au Directeur d'Etablissement.

³ Article L 2142-9 du code du travail.

c. La libre circulation des représentants syndicaux

Les agents mis à disposition des organisations syndicales ont en vertu du statut cheminot la possibilité de pénétrer et de circuler librement dans les établissements. Les délégués syndicaux reçoivent une carte personnelle appelée carte 18A les autorisant à circuler et à pénétrer dans le comité d'établissement. Les membres des organisations syndicales bénéficient au même titre que les cheminots des facilités de circulation. C'est la possibilité de voyager en trains gratuitement. Ils bénéficient également d'allocations de déplacement pour assister aux réunions syndicales et sont pendant le temps de la réunion et le temps de trajet considérés et rémunérés comme un agent étant en service.

B) Les moyens de communication des syndicats accordés par l'entreprise

La communication des syndicats est effectuée grâce à des réunions d'information (a), des affichages et des distributions de documents (b).

a. Les réunions d'information syndicales

A la SNCF chaque organisation syndicale représentative peut tenir une réunion d'information pendant les heures de service. Chaque adhérent a le droit d'y assister.⁴ Toutefois, « *la tenue de réunion d'information syndicale pendant les heures de service ne doit pas porter atteinte au bon fonctionnement du service et doit tenir compte des contraintes de gestion de l'entreprise. Ces réunions ne doivent pas, être organisées aux périodes de pointe de service* »⁵. Il faut pour organiser une réunion demander au préalable l'autorisation au Directeur d'Etablissement qui va définir la date, le lieu et l'horaire. La réunion doit se tenir au sein de l'entreprise. Les agents peuvent assister à une réunion tous les deux mois. L'entreprise accorde au personnel roulant dont les caractéristiques du métier ne lui permet pas de s'absenter de cumuler les autorisations d'absences qu'ils n'ont pas utilisés pour assister aux réunions.

⁴ Article L2142-10 du code du travail.

⁵ Document intérieur SNCF, consigne générale, SNCF.

b. Les affichages et les distributions de documents

Dans chaque établissement est réservé un espace afin que les organisations syndicales puissent communiquer avec les agents. Le contenu de ces publications syndicales est librement déterminé par l'organisation syndicale sous réserve de l'application des dispositions relatives à la presse. Les syndicats peuvent distribuer des documents dans l'établissement pendant leurs heures de travail. A l'ECT des tracts sont régulièrement distribués aux agents sédentaires ainsi que roulants sur leur poste de travail.⁶ Est également distribué un journal par l'organisation représentative à l'ECT « le bon coin ».⁷ C'est un journal satirique, très provocateur car il met en scène les dirigeants et managers de la SNCF dans un journal tout en modifiant leurs noms. Leurs noms restent toutefois très reconnaissables et les propos tenus dans ce journal sont souvent humiliants et faits pour décrédibiliser et diaboliser les dirigeants.

C) Le financement et la garantie de transparence des organisations syndicales

Les organisations syndicales ont besoin d'argent pour exister et pour mener à bien leurs fonctions. Le financement des organisations syndicales devrait normalement venir principalement des cotisations des adhérents. Plus le nombre d'adhérents est élevé, plus le nombre de cotisation sera important, plus l'organisation aura un poids significatif et une puissance dans l'entreprise. L'entreprise finance également les organisations syndicales. Elles bénéficient également d'une subvention de l'Etat.

Les syndicats doivent désormais respecter le critère de la transparence financière. En effet, la loi du 20 août 2008 soumet les organisations syndicales à des obligations d'établissement, d'approbation, de certification et de publication de leurs comptes.

Elles doivent de ce fait, assurer la publicité de leurs comptes. Cette obligation dépend du montant du seuil de financement des organisations. En fonction de ce seuil, les comptes devront soit être publiés au journal officiel soit être déposés à la DIRECCTE⁸.

⁶ Exemple de tracts en annexe 1

⁷ Exemple du journal satirique « le bon coin » en annexe 2.

Un arrêt de la chambre sociale de la Cour de Cassation du 22 février 2017 précise que le critère de transparence financière ne s'impose pas uniquement aux organisations syndicales représentatives. Toutes les organisations syndicales doivent s'y soumettre⁹.

Le contrôle des ressources financières des organisations syndical est complexe car ils bénéficient de nombreuses aides non financières. Par exemple la mise à disposition de personnel. C'est le cas où l'entreprise va détacher un de ses salariés et le mettre à la disposition d'un syndicat tout en continuant à le payer. En 2005, 600 salariés travaillaient à temps plein pour les syndicats tout en étant rémunéré par l'entreprise.¹⁰ La participation financière des adhérents ne représente en réalité qu'une faible partie des ressources des organisations syndicales ce qui peut s'avérer problématique. En effet, dans cette situation les organisations ne pensent plus à défendre prioritairement les intérêts des salariés mais sont uniquement motivés par la recherche de nouvelles subventions et sources de financements. Sont représentatives les organisations syndicales qui ont recueilli au moins 10% des suffrages exprimés au 1^{er} tour des élections des titulaires au comité d'établissement, quel que soit le nombre de votants¹². C'est le chef d'Etablissement qui est le président du CE.

⁸ Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

⁹ Chambre sociale, cour de cassation 22 février 2017 n° de pourvoi 16-60123 « tout syndicat doit, pour pouvoir exercer des prérogatives dans l'entreprise, satisfaire au critère de transparence financière ».

¹⁰ www.contrepoints.org/2012/01/3066859

Section 2. La représentation des salariés via les Institutions Représentatives du Personnel (IRP)

La représentation du personnel permet de faire entendre le point de vue des salariés par l'intermédiaire d'instances représentatives (§1) et de représentants en contact direct et permanent des salariés (§2). Les IRP et la représentation du personnel à la SNCF est en Annexe 3.

§1 La représentation collective des salariés via des instances représentatives

Le Comité d'entreprise (A) et le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (B) sont de réels instruments du dialogue social car ils maintiennent un lien permanent entre la direction et les protecteurs des salariés. Ce sont également des armes pour les syndicats qui voient au travers de ces instances une opportunité de s'affirmer et de s'imposer. Ce sont des instances préventives de conflits sociaux.

A) La négociation des avantages des salariés avec le Comité d'entreprise

Le CE permet au salarié de s'épanouir à travers des activités culturelles. Il permet ainsi la prévention des conflits sociaux dans en préservant le bien-être des salariés au travail.

a. Une vocation économique, culturelle et sociale

Dans toutes les entreprises de 50 salariés ou plus, l'employeur est dans l'obligation de mettre en place un Comité d'entreprise. C'est une obligation de l'article L 2322-1 du code du travail. « *Le comité d'entreprise a pour objet d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production* ».¹¹

¹¹ Article L2323-1 du code du travail.

¹² RH00001 Statut des relations collectives entre SNCF, SNCF réseau, SNCF mobilités constituant le groupe ferroviaire et leurs personnels

En premier lieu le CE assure des fonctions de mise en place d'activités sociales et culturelles afin de favoriser l'épanouissement des salariés.

Ensuite, la fonction essentielle du CE est de faire remonter à l'employeur l'avis des salariés sur leur condition de travail.

L'article L 2323-1 du code du travail prévoit que le CE est informé et consulté sur les questions relevant de l'organisation, de la gestion et de la marche générale de l'entreprise. Cela concerne principalement les questions sur le volume du personnel, la durée et les conditions de travail.

Le code du travail pose dans son article L 2323-10 que le CE doit être consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Il émet des avis et des vœux qui ne sont pas contraignants pour l'employeur. Toutefois, en cas d'absence de consultation du comité d'entreprise l'employeur s'expose au délit d'entrave. Ce dernier doit chaque année en vertu de l'article L 2323-6 du code du travail consulter le CE sur « *les orientations stratégiques de l'entreprise, la situation économique et financière de l'entreprise, la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi* ». Il possède la personnalité morale, un budget et peut ester en justice.

b. Les moyens d'actions du CE

L'entreprise doit contribuer au financement du CE à une certaine hauteur. Le montant minimal annuel de cette subvention équivaut à 0,2% de la masse salariale brute.¹³

L'entreprise doit mettre à la disposition du CE un local aménagé et du matériel lui permettant d'exercer sa fonction. Le CE peut avoir recours à un expert-comptable pour exprimer un avis lors de sa consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

Les membres du CE bénéficient de la possibilité de suivre des formations financées par le budget du CE.

L'article L 2323-13 du code du travail contraint à l'employeur de mettre à la disposition du comité d'entreprise des informations sur l'activité et sur la situation économique et financière de l'entreprise et les perspectives pour l'année à venir.

13 www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F100

B Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Le CHSCT a des pouvoirs contraignants pour la direction mais il permet une protection pour le salarié en menant une action préventive sur la préservation de la santé et de la sécurité au travail.

a. Des pouvoirs décisifs et contraignants pour l'employeur

C'est la loi d'Orientation des Transports Intérieurs (LOTI) du 30 décembre 1982 qui impose à la SNCF de respecter les dispositions du code du travail concernant les CHSCT. C'est l'article L 4611-1 du code du travail qui oblige la mise en œuvre d'un CHSCT dans les établissements d'au moins 50 salariés. Il est composé du chef d'Établissement, de la délégation du personnel et à titre consultatif du médecin du travail. Il a pour mission de contribuer à la prévention et à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs de l'établissement, de contribuer à l'amélioration des conditions de travail¹⁴. Le législateur lui accorde de nombreux pouvoirs puisqu'il a des missions de consultations, de propositions, de contrôle et d'investigations.

Il a également le pouvoir de contraindre l'employeur de modifier ou de renoncer à un projet. A défaut de consultation, l'employeur sera condamné de délit d'entrave.

Le CHSCT effectue une analyse des risques professionnels et l'exposition des salariés à des facteurs de pénibilité¹⁵ et il peut formuler des propositions sur le harcèlement moral et sexuel. Il doit obligatoirement être consulté avant toute décision qui modifierait les conditions d'hygiène, de sécurité et de travail. Lorsqu'un agent a un handicap ou qu'il a subi un accident de travail grave, le CHSCT doit être consulté sur l'aménagement de son poste de travail. Il est informé des accidents du travail graves et de toutes les situations qui auraient un impact sur les conditions de travail, la santé et la sécurité d'un agent. Le CHSCT est également consulté sur l'élaboration du règlement intérieur.

Il rend un avis pour les sujets qui lui sont soumis et dispose d'un délai d'examen pour le faire. L'employeur doit donc soumettre des projets au CHSCT et attendre que ce dernier rende un avis. L'employeur doit en vertu de l'article L 4612-16 du code du travail présenter un rapport annuel faisant le bilan de la situation de santé, de sécurité et des conditions de travail dans son établissement et des actions menés au cours de l'année écoulée, ainsi qu'un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

¹⁴ Article L4612-1 du code du travail.

¹⁵ Article L4612-2 du code du travail.

Il détient un droit d'enquête en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles.¹⁶ Lorsqu'un agent est déclaré inapte par le médecin du travail, le CHSCT doit être prévenu et il contribue à son reclassement.

A travers le CHSCT, le salarié est encore plus protégé et représenté. C'est un intermédiaire qui permet aux salariés d'être acteurs à part entière dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise.

b. Les moyens d'action du CHSCT

Le législateur accorde plusieurs moyens d'actions au CHSCT. L'employeur doit accorder aux membres du CHSCT un temps nécessaire et suffisant à l'exercice de leurs fonctions. Ce temps est rémunéré et est considéré comme du temps de travail. Ils bénéficient de stages de formation pris sur leur temps de travail. « *La charge financière de la formation incombe à l'employeur* »¹⁷. L'employeur doit donner au CHSCT d'une part des « *informations qui lui serait nécessaire à l'exercice de ses missions* ». D'autre part, il doit lui « *accorder les moyens nécessaires à la préparation et à l'organisation des réunions et aux déplacements imposés par les enquêtes ou inspections* ». ¹⁸ Le CHSCT a la possibilité de faire appel à un expert agréé en cas de risque graves constatés dans l'établissement ou de projet modifiant les conditions de santé, de sécurité et de travail. ¹⁹ Dans ce cas, c'est l'employeur qui prend en charge le coût de l'expertise. Enfin, le CHSCT dispose de la personnalité morale et peut agir en justice en cas de délit d'entrave de l'employeur. Contrairement au CE, il ne dispose pas d'un budget propre.

§2 La représentation au contact direct du salarié

Le délégué syndical a un rôle primordial dans l'amélioration du dialogue social car la loi lui confère une mission de négociateur (A). Le délégué du personnel a quant à lui une mission de revendication qui permet de maintenir le dialogue entre les salariés et la direction (B).

¹⁶ Article L 4612-5 du code du travail

¹⁷ Article L 4614-16 du code du travail

¹⁸ Article L 4614-6 du code du travail

¹⁹ Article L 4614-12 du code du travail

A Les délégués syndicaux

Tous les syndicats représentatifs d'un établissement désignent un ou plusieurs délégués syndicaux. Les candidats qui peuvent être désignés doivent avoir recueillis au moins 10% dans leur collège lors des suffrages exprimés aux dernières élections au comité d'entreprise ou de la délégation du personnel²⁰. Le législateur lui confère une importance considérable dans le jeu des relations sociales puisqu'il lui octroie un rôle majeur de négociateur. En effet, les conventions et accords d'entreprises doivent être négociés par le délégué syndical. C'est l'intermédiaire entre l'employeur et une organisation syndicale mais aussi l'intermédiaire entre les salariés et l'organisation syndicale. C'est un acteur majeur dans les relations sociales. Il est très important car il est le reflet de l'organisation syndical, il va donc œuvrer au plus près des salariés afin de renforcer sa puissance mais surtout sa popularité. En effet, plus le salarié se sentira proche de son syndicat via le délégué syndical, plus il aura l'impression d'être protégé et plus il va avoir confiance en son syndicat. C'est d'autant plus important qu'il soit accessible et proche des salariés car c'est lui qui récupère les cotisations des adhérents. Il doit fidéliser les adhérents mais aussi en trouver des nouveaux via des campagnes de communication. Pour cela il utilise tous les moyens de communication tels que la distribution de tracts, des affiches, les réunions syndicales. Son mandat a pour objectif de représenter et défendre les salariés. Il peut faire des revendications pour un salarié, assister un salarié lorsque cela lui est autorisé. Il a la possibilité de négocier avec l'employeur sur les conditions de travail, les revenus, l'égalité entre les salariés, l'effectif des salariés etc.

Pour ce faire, le délégué syndical dispose selon l'article L 2143-13 du code du travail d'un temps nécessaire à l'exercice de ses fonctions. Les délégués syndicaux peuvent se déplacer en dehors de l'entreprise pendant leurs heures de délégation, circuler librement dans l'entreprise et même prendre contact avec un salarié à son poste de travail²¹. Enfin c'est un salarié protégé, il ne peut être licencié qu'après l'autorisation de l'inspecteur du travail. Cette protection le met dans une position très avantageuse qui lui permet d'affirmer son pouvoir non seulement auprès des salariés mais surtout auprès de la direction.

²⁰ Article L2143-3 du code du travail

²¹ Article L 2143-20 du code du travail

B Les délégués du personnel

Le délégué du personnel est un salarié élu aux élections des délégués du personnel. En vertu de l'article L 2313-1 du code du travail le rôle du délégué du personnel à une double dimension. Premièrement, il a pour mission de présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du code du travail, de la protection sociale, de la santé et de la sécurité du salarié.

Deuxièmement, il a la mission de saisir l'inspection du travail de toutes les plaintes dues au manquement de l'employeur relatives aux matières précitées ci-dessus.

Contrairement au délégué syndical, il n'a pas un rôle de négociateur. Il est l'intermédiaire entre le comité d'entreprise, le CHSCT et les salariés. Il représente les salariés et fait remonter toute réclamation individuelle ou collective à l'employeur, il défend les droits et intérêts des salariés. Il dispose pour remplir sa fonction d'une réunion une fois par mois avec l'employeur. A la SNCF la réunion des délégués du personnel se fait tous les deux mois. Au cours de cette réunion ils écoutent les réponses des dirigeants aux questions qu'ils ont posés préalablement. Ils disposent de la liberté de circuler librement dans l'enceinte et en dehors de l'établissement. Ils bénéficient également d'heures de délégation pour mener à bien leurs missions.

Chapitre 2 : La gestion des relations sociales réglementées par une procédure spécifique à la SNCF

La loi du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public impose d'une part au transporteur ferroviaire et aux organisations syndicales de prévenir les conflits sociaux via une négociation (section 1) afin de permettre d'autre part la mise en œuvre de service garanti en cas de conflits sociaux (section 2).

Section 1 : Les procédures permettant une négociation préalable aux conflits

Afin de limiter le nombre de grèves et de désagrément pour le voyageur, le législateur oblige les organisations syndicales de se concerter avec l'entreprise (§1) avant de déposer un préavis (§2).

§1.L'obligation d'une demande de concertation immédiate en amont de tout conflit

La demande de concertation immédiate est obligatoire à la SNCF depuis la signature de l'avenant du 3 décembre 2007 par l'entreprise et certaines organisations syndicales. La loi du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs impose à l'employeur et aux organisations syndicales représentatives d'entretenir un dialogue social et d'assurer une négociation préalable à tout préavis de grève (A). Dans le but que la négociation soit effective, la demande de concertation immédiate est très encadrée (B). La démarche du législateur est ici d'éviter le plus possible le recours à la grève et ainsi protéger les voyageurs.

A La préservation du dialogue social par un outil de négociation et d'échanges

a. Définition de la Demande de concertation Immédiate (DCI)

La demande de concertation immédiate peut-être à l'initiative d'une ou plusieurs organisations syndicales mais aussi de la direction de l'entreprise. Un exemple de DCI initié par la CGT est en Annexe 4.

L'objectif de la DCI est de saisir une partie afin de lui exposer les potentiels conflits identifiés et de parvenir à les résoudre grâce au dialogue social.

Cette mesure est préventive puisqu'elle permet à l'employeur d'éviter une situation compromettante en anticipant un mouvement social.

En effet lorsque la DCI est initiée par une organisation syndicale représentative, l'entreprise aura la possibilité de régler un conflit à l'amiable via un accord, sans en arriver à une situation de grève.

De plus lorsque la DCI est initiée par la direction, elle permet de montrer à l'organisation syndicale, sa volonté de dialoguer et de résoudre un sujet qui pourrait amener à un conflit.

C'est une arme pour l'entreprise car c'est une opportunité d'empêcher une cessation concertée du travail par le biais d'une négociation constructive.

Toutefois c'est aussi un avantage pour les organisations syndicales représentatives car c'est l'occasion pour eux de pouvoir faire entendre leurs points de vue et divergences sur les sujets de leur choix.

Pour que la DCI soit efficace et constructive, les deux parties doivent faire preuve de sincérité, d'écoute et de considération l'un envers l'autre. Cela suppose que l'entreprise et les organisations syndicales s'investissent pleinement à la résolution du conflit. Cela sous-entend également une réelle envie d'avancer de la part des deux parties.

b. Les conditions de validité de ce dispositif

La DCI est soumise à des conditions de validité que les deux parties doivent respecter.

Qu'elle soit à l'initiative d'une OS représentative ou de la direction, la DCI doit impérativement être adressée par écrit à l'autorité intéressée, être datée et évoquer un problème clairement identifié, unique ou des motifs susceptibles de provoquer un conflit.²²

Les revendications émises sur la DCI doivent être exclusivement d'ordre professionnel et doivent avoir un rapport uniquement avec des intérêts professionnels.

« La notification sera adressée par lettre recommandée avec accusé de réception ou par remise en main propre contre décharge. Elle sera signée par le délégué syndical de chaque organisation syndicale représentative adressant la notification. »²³

Une fois la DCI valable, le Directeur d'Etablissement a un délai de 3 jours pour recevoir l'organisation syndicale ayant initiée la procédure. Un modèle de convocation à la réunion de concertation est en Annexe 5.

B) L'organisation et l'issue de la DCI

a. La tenue des réunions

Au cours de la réunion, les deux parties échangent uniquement sur les sujets prédéfinis dans la DCI. Il y a en général au moins deux représentants syndicaux de l'entreprise et leur nombre ne peut être inférieur au nombre de personnes composant la direction au cours de la réunion.

Un échange d'information entre les deux parties est possible en vertu de l'article 13.2 de l'accord du 3 décembre 2007 relatif au développement du dialogue social, à la prévention des conflits et à la continuité du service public.

Ainsi, « Afin de négocier sur des bases concrètes et en connaissance de cause de part et d'autre, l'employeur ou son représentant fournira à l'auteur de la lettre de notification les informations dont il dispose concernant le ou les sujets traités ».²⁴

La direction n'a toutefois pas l'obligation de fournir des informations ou documents qui ne sont pas de son ressort tels que des décisions émanant de l'Etat ou autres décisions extérieurs à l'entreprise. Un secrétaire de séance est désigné afin de rédiger un relevé de conclusion concerté 24 heures après la concertation.

²² Référentiel Ressources Humaines SNCF « Manuel pratique droit de grève ».

²³ Article 12.1 de l'accord du 3 décembre 2007 relatif au développement du dialogue social, à la prévention des conflits et à la continuité du service public.

b. Le relevé de conclusion concerté

A la fin de la négociation, les deux parties doivent rédiger et signer un accord qui sera diffusé à l'ensemble des salariés susceptibles d'être concernés par les sujets abordés lors de la DCI.

L'article 14.1 de l'accord du 3 décembre 2007 relatif au développement du dialogue social, à la prévention des conflits et à la continuité du service public impose que le dernier relevé de conclusion contienne au moins « *un rappel des motifs de la négociation préalable ; les revendications afférentes aux dits motifs ; les réponses ou solutions qui ont été proposées par l'employeur ou son représentant habilité et par les représentants des salariés ; les éventuels points d'accord et de désaccord à l'issue des discussions* »²⁵.

Dans ce relevé, les OS indiquent l'intention de déposer un préavis de grève ou non. Cette procédure aurait permis d'obtenir une baisse de la conflictualité à la SNCF, elle permettrait, dans 90 % des cas, de résoudre le problème posé et d'éviter le dépôt d'un préavis de grève.²⁶

Dans le cas où aucun accord n'est trouvé entre les parties au bout des 8 jours de concertation, un préavis peut être déposé. Un modèle de relevé de conclusion est en annexe 6.

²⁴ Article 13.2 de l'accord du 3 décembre 2007 relatif au développement du dialogue social, à la prévention des conflits et à la continuité du service public.

²⁵ Article 14.1 de l'accord du 3 décembre 2007 relatif au développement du dialogue social, à la prévention des conflits et à la continuité du service public.

²⁶ <https://www.senat.fr/rap/l06-385/l06-3853.html>

§2 : La nécessité du préavis de grève dans le service public

L'article L 2512-2 du code du travail oblige les organisations syndicales représentatives d'émettre un préavis avant toute cessation concertée du travail ce qui implique certaines conditions à respecter (A) afin de ne pas se retrouver dans une situation d'irrégularité (B). Cette mesure est un rempart contre les abus des syndicats.

A) Recevabilité et validité du préavis de grève

a. Le délai de dépôt du préavis de grève

Le préavis intervient lorsque les négociations de la DCI n'ont pas abouti. Si au cours de cette période de dialogue et de négociation, les organisations syndicales représentatives ne sont pas satisfaites des propositions faites par la direction et qu'aucun accord n'a été trouvé alors elles ont l'obligation légale de déposer un préavis avant toute cessation concertée du travail. Pour être recevable, le préavis doit être déposé à partir du 8ème jour à compter de la réception de la première demande de concertation immédiate. Lorsque les délais sont dépassés, l'organisation syndicale représentative doit refaire une demande de concertation immédiate. Ainsi le préavis ne peut avoir lieu que si l'organisation syndicale représentative a fait une DCI. De ce fait, lorsque la DCI est à l'initiative de la direction un préavis ne pourra jamais être déposé par les OS. Dans l'hypothèse où ces conditions ne seraient pas respectées le préavis sera déclaré irrecevable. Enfin, il y a une obligation légale²⁷ de faire parvenir le préavis 5 jours francs avant le déclenchement de la grève. Cette obligation avait initialement été instaurée par la loi du 31 juillet 1963²⁸ puis reprise par le code du travail dans son article L2512-2.

²⁷ Article L2512-2 du code du travail.

b. Les conditions de forme du préavis de grève

Une fois le délai respecté, il reste quelques conditions de forme que le code du travail impose. Tout d'abord, le préavis de grève pourra être déposé uniquement par l'organisation syndicale représentative ayant notifié la DCI en premier lieu. Ensuite le préavis doit « *parvenir à l'autorité hiérarchique intéressée* ». ²⁹ Cela peut être adressé par exemple au Président de l'entreprise si les motifs de grève concernent un intérêt national, au Directeur de Région si les motifs impliquent tout le personnel d'un secteur régional ou du Directeur d'Etablissement si le préavis est au niveau local. Il doit prendre la forme d'un écrit, être envoyé par courrier et signé par la personne qui représente l'organisation syndicale.

L'article L 2512-2 du code du travail prévoit expressément que le préavis doit fixer les motifs de la grève. Il faut ainsi reprendre les motifs indiqués sur la DCI. Il prévoit également que « *le préavis doit mentionner le champ géographique* » c'est-à-dire le personnel touché par la grève, « *l'heure du début ainsi que la durée, limitée ou non, de la grève envisagée* ». Lorsque le préavis n'est pas limité, cela veut dire que la grève risque d'être reconductible.

Au cours de ces 5 jours francs, les parties doivent continuer d'entretenir un dialogue social et une négociation. Le législateur en instaurant cette procédure de préavis permet à l'entreprise de continuer à dialoguer avec les syndicats mais surtout de s'organiser afin de limiter les conséquences de la grève pour le voyageur. En effet grâce à ce délai, l'entreprise pourra prendre les dispositions nécessaires. Un modèle de convocation à la réunion de conciliation du préavis de grève est en Annexe 7.

B Irrégularité du préavis

En cas de non-respect des conditions de validité de l'article L 2512-2 du code du travail, le préavis est irrégulier. Le préavis sera dénoncé par la direction à l'organisation syndicale en cause. La direction devra par la suite informer les salariés par voie d'affichage de l'irrégularité du préavis et de l'illégalité de la cessation de travail.

²⁸ Loi n°63-777 du 31 juillet 1963 relative à certaines modalités de la grève dans les services publics

²⁹ Article L2512-2 du code du travail.

Les salariés qui participeraient à cette grève irrégulière pourront être sanctionnés par l'employeur. Dans le cas où la négociation serait un échec et que la grève est maintenue, la direction va mettre en œuvre un dispositif pour assurer la continuité du service et accomplir sa mission de service public.

Section 2 : Les procédures permettant d'assurer la continuité du service public

Contrairement au secteur privé, il est impossible pour certains salariés accomplissant une mission de service public de faire grève sans en avoir informé son supérieur hiérarchique au préalable (§1). L'employeur pourra alors s'organiser pour assurer son obligation de maintien de service public (§2).

§1 La déclaration individuelle d'intention de faire grève avant toute cessation concertée du travail (DII)

La DII est une protection pour l'entreprise car elle lui permet d'anticiper les conséquences d'une grève en organisant son service en amont (A). La DII est obligatoire sous peine de sanction (B).

A Une marge de manœuvre pour l'entreprise

Le législateur via la loi du 21 août 2007 a souhaité donner les moyens au transporteur ferroviaire d'informer le voyageur 24h à l'avance de toute perturbation. Pour ce faire il a mis en place la DII. Ainsi, certains salariés (a) ne peuvent faire grève qu'après avoir respecté un délai de prévenance (b).

a. Les postes concernés par la DII

C'est l'article 5 de la loi du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs qui délimite les catégories de personnel soumises à la DII.

Il s'agit des salariés dont les postes impactent automatiquement l'offre de service. Autrement dit ce sont les postes déterminants et essentiels au bon fonctionnement du

trafic ferroviaire. Cela signifie que sans ces salariés, la SNCF ne peut plus assurer correctement sa mission de maintien de service public. La DII concerne de ce fait, « *les agents de conduite (à l'exception de ceux affectés à des roulements dédiés 100% Fret), les agents d'accompagnement, les agents des postes d'aiguillages* »³⁰.

Ce sont donc principalement les conducteurs de trains, les ASCT et tous ceux qui ont des fonctions d'aiguilleur et de régulateur qui doivent impérativement informer leur employeur de leur intention de faire grève. De cette manière, la direction pourra prendre les mesures nécessaires afin de limiter les conséquences qu'aura la grève sur les voyageurs.

Il incombe au Directeur d'Etablissement d'informer ces agents qu'ils sont tenus par une obligation de faire une DII par écrit (courrier ou remise en main propre contre émargement). Un exemplaire de DII leur est fourni par la direction. Cette information précise à qui et comment ils doivent remettre ce formulaire.

b. Le délai de prévenance des agents soumis à la DII

Selon l'article 5 de la loi du 21 août 2007, les agents soumis à la DII informent au plus tard quarante-huit heures avant de participer à la grève, le chef d'entreprise de leur intention d'y participer. L'employeur doit savoir 48 heures avant qu'un agent participe à la grève. Il existe des exceptions pour les agents qui ne sont pas dans la capacité d'informer l'employeur sous 48h pour cause de congés par exemple lors du dépôt de préavis et se terminant avant le début de la grève. Ils ne sont pas tenus à cette obligation des 48 heures mais doivent tout de même prévenir l'employeur dès que possible. En revanche un agent qui n'est pas en congé mais en repos lors de la grève reste soumis à la DII.

Dans l'hypothèse où un agent qui aurait déclaré son intention de participer à la grève y renoncerait finalement, devra informer l'employeur 24h avant la grève afin de pouvoir être réaffecté. L'agent qui participe à la grève et qui souhaite reprendre son service devra informer l'employeur 24h avant sa reprise. Dans ce cas l'agent pourra toujours décider de reprendre la grève mais il devra refaire une DII sous 48 heures. Ces deux cas sont prévus par l'article L1324-7 du Code des transports.

³⁰ Article 5 Loi n° 2007-1224 du 21 août 2007 sur le dialogue social et la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs.

B Le manquement à l'obligation de faire une DII

La DII est une obligation pour les salariés précités. Le caractère primordial et les spécificités de leur poste ne leur permettent pas de faire de grève sans en avoir informé leur employeur. De ce fait, si l'agent ne fait pas de DII, il est présumé ne pas participer à la grève et assurer son poste. Si un agent qui n'a pas fait de DII décide de participer à la grève il sera passible d'une sanction disciplinaire en vertu de l'article 5 de la loi du 21 août 2007. En général, la sanction encourue est une mise à pied. La DII n'est plus valable si la date de grève prévue n'est pas suivie, si l'organisation syndicale renonce à participer à la grève ou s'il y a une reprise du travail. Si l'agent a respecté son obligation de déclarer son intention de faire grève, sa DII sera détruite à la fin du conflit. L'article L 1324-7 du code des transports précise que les informations de la DII ne peuvent être utilisées que pour l'organisation du service durant la grève. En revanche si un agent n'a pas respecté son obligation, la DII servira pour justifier la sanction et sera conservée pendant 5 ans par l'entreprise. Si l'agent gréviste qui veut reprendre son service n'informe pas son employeur 24 heures avant la reprise, il sera sanctionné uniquement si ce manquement a été répétitif durant le mouvement de grève.

§2 Révision et adaptation de l'organisation du travail par la réaffectation

« En cas de perturbation du trafic, tout usager a le droit de disposer d'une information gratuite, précise et fiable sur le service assuré, dans les conditions prévues par le plan d'information des usagers.

En cas de perturbation prévisible, l'information aux usagers doit être délivrée par l'entreprise de transport au plus tard vingt-quatre heures avant le début de la perturbation.»³²

Pour respecter l'obligation d'information aux voyageurs, la SNCF doit revoir l'organisation du travail de chaque établissement et réaffecter son personnel disponible.

³² Article L1222-8 du code des transports.

A Les postes concernés par la réaffectation

Le transporteur doit assurer le maintien du service public et à l'obligation d'information auprès des voyageurs. Lors de mouvement de grèves, il doit donc limiter au maximum les effets de celle-ci et assurer sa mission de service public. La SNCF va donc adapter son plan de transport en mobilisant les salariés disponibles. Ici la SNCF est dans une optique d'anticipation, puisqu'elle va pouvoir réagir pour essayer de limiter les conséquences de la grève. Le moyen dont dispose la SNCF est donc de réaffecter ses agents non-grévistes en fonction des besoins.

B Les conditions de réaffectation du personnel

Pour assurer un autre poste que le sien même dans ces situations particulières, il faut avoir les aptitudes, compétences et habilitations nécessaires. Le monde ferroviaire est complexe et les métiers sont spécifiques puisque certains impliquent des missions de sécurité. La SNCF va donc privilégier un poste similaire de l'agent. Pour cela, l'entreprise effectue régulièrement un recensement des agents et va opérer un suivi des agents qui vont être susceptibles d'être réaffectés sur des postes techniques et spécifiques. Elle va envoyer certains de ces agents en formation.

Ainsi, un agent qui n'appartient pas à l'établissement impacté par le préavis pourra être réaffecté pour être utilisé au sein de cet établissement

PARTIE II

Le plan d'action de l'ECT dans l'anticipation des conflits sociaux

La meilleure manière d'éviter un conflit serait de l'anticiper en effectuant un travail en amont sur les relations sociales. Pour ce faire il conviendrait de mener une action de prévention des conflits (chapitre 1) et de renforcement du dialogue social (chapitre 2).

Chapitre 1 La prévention des conflits Sociaux dans un ECT

Gérer un conflit serait bénéfique pour l'entreprise mais l'éviter serait plus intéressant. Dans le but de prévenir un conflit, il paraît opportun tout d'abord d'en comprendre les raisons et les causes (Section 1). C'est grâce à cette détection des conflits que la direction pourra mettre en œuvre les moyens préventifs nécessaires à la cohésion sociale (section 2).

Section 1 La détection du conflit social

Analyser la source du conflit semble approprié car ce sont ces raisons qui motivent les salariés à entrer en conflit. Le mécontentement des salariés résulte principalement de facteurs politiques, sociaux et économiques (§1) mais aussi de facteurs psychologiques (§2) qui impactent au quotidien leurs conditions de travail et engendrent des conflits de grande ampleur.

§1 Les facteurs politiques, sociaux et économiques

Les salariés de la SNCF souffrent et subissent non seulement de paramètres qui sont indépendants de la volonté de la direction (A) mais aussi de sources de conflits locales, spécifiques à leur établissement (B).

A) Des sources de conflits inhérentes à tous les cheminots et indépendantes de l'ECT

Certains sujets concernent tous les ASCT de France. La ligne de politique actuelle est d'ouvrir le marché du secteur ferroviaire à la concurrence (a). A l'instar d'autres pays Européen (Allemagne, Italie) la France souhaite supprimer le monopole ferroviaire et privilégier une multiplicité d'opérateurs sur le marché ferroviaire. Les ASCT de France exercent un métier difficile qui comporte de nombreuses contraintes (b).

a. La privatisation et l'ouverture à la concurrence du secteur ferroviaire

La SNCF est l'opérateur historique incontournable du secteur ferroviaire qui fait d'elle l'une des entreprises la plus connue des français. Elle détient un monopole depuis 1938. Toutefois, ce monopole est bientôt amené à disparaître car la SNCF devra ouvrir à la concurrence ses lignes Trains à Grande Vitesse en décembre 2020 et ses lignes Intercités en 2023. Ce changement paraît être un très problématique car les cheminots bénéficient pour le moment d'un statut particulier bien différent des salariés du secteur privé. Il existe deux types de salariés à la SNCF. Tout d'abord les contractuels qui ont conclu un contrat de travail avec la SNCF et relèvent des dispositions du code du travail. Ensuite, il y a les salariés au cadre permanent qui bénéficient du statut de cheminot. Pour en bénéficier il faut avoir moins de 30 ans et la période d'essai est assez longue (1 an pour les maîtrises et exécutions et 2 ans et demi pour les cadres). Les salariés au cadre permanent représentent 92% de l'effectif total SNCF.³³

L'avantage premier d'être cadre permanent à la SNCF c'est la garantie d'avoir un emploi à vie, de ne pas pouvoir être licencié et d'être systématiquement reclassé en cas d'inaptitude à travailler ou en cas de réorganisation du service.

³³ <http://www.sncf.com/fr/Presse/HTML-statut-cheminot-qu-est-ce-que-c-est/789234>

De surcroît, ils ont un régime de retraite spécifique (Les roulants peuvent prendre leur retraite à 52 ans et les sédentaires à 57 ans contre 62 ans pour les salariés du secteur privé nés après 1955). Autre avantage, les cheminots dépendent d'un régime de sécurité social spécifique puisque la SNCF a des centres de soins, (médecins, infirmiers, psychologues, laboratoire) dédiés aux salariés SNCF.

Ils bénéficient des facilités de circulation pour eux et pour leur famille (conjoint, enfants, parents, grands-parents et beaux-parents). Grâce à ces facilités ils peuvent prendre le train gratuitement ou alors payer une réservation qui représente 10% du prix du billet. Cet avantage est également accordé aux salariés contractuels et aux retraités.

Pour toutes ces raisons, les salariés de la SNCF voient d'un mauvais œil l'éventuelle privatisation de la SNCF car ils ne sont pas certains de pouvoir conserver leur statut. La privatisation et l'ouverture à la concurrence du secteur ferroviaire crée de ce fait un sentiment d'angoisse, d'incertitude et de panique pour les salariés. De plus, les salariés sont très attachés à la marque SNCF. Effectivement il y a au sein de l'entreprise une réelle fierté d'appartenir à ce groupe et une volonté de rendre l'entreprise plus compétitive et performante. Les ASCT sont le reflet de la marque SNCF et si la marque n'est pas appréciée du public ce sont eux qui en feront les frais en première ligne. Les cheminots sont fiers d'exercer une mission de service public et veulent continuer à le faire avec leur entreprise.

Pour sa part, l'entreprise se prépare dès à présent à la mise à la concurrence de certaines lignes. Elle entend les préoccupations des salariés et revoit sa stratégie afin de s'adapter au mieux au changement que va subir l'entreprise. Elle a adopté une stratégie de développement de filiale et multiplie les contrats à l'international. Cette stratégie lui permet d'avoir un financement pour investir en France. L'activité de la SNCF à l'international représente 1/3 du chiffre d'affaire en 2016. La SNCF a adopté une nouvelle stratégie de communication en rebaptisant le TGV afin de pouvoir se différencier de ses futurs concurrents. En effet, le mot TGV est un mot courant de la langue française qui n'appartient pas à la SNCF. Le mot choisi par la SNCF pour désigner le TGV est « inOui ». Ainsi le consommateur pourra identifier et reconnaître l'entreprise qui va le transporter. La SNCF mise sur la qualité du service, le savoir-faire, la restauration et le wifi à bord pour être choisi par les passagers et fidéliser ses clients.

b. Les contraintes du métier d'agent du service commercial trains (ASCT)

Les ASCT communément appelés « contrôleurs » par le public exercent un métier très spécifique. Cette particularité provient des missions de sécurité, de service, de sûreté et commerciales qu'il effectue. C'est l'agent indispensable au bon fonctionnement de la circulation des trains. Il participe à la sauvegarde des recettes de l'entreprise en vérifiant les titres de transport des voyageurs. Pour pouvoir dresser un procès-verbal il est assermenté par le Tribunal de Grande Instance. L'ASCT exerce un métier à haute responsabilité puisqu'il peut être exposé à des sanctions pénales en cas de manquement à la sécurité des passagers. Il veille à la sécurité des personnes et des biens et au bon déroulement de la circulation des trains. Ces missions impliquent de surveiller au cours du trajet tous les événements susceptibles d'être dangereux pour les passagers tel qu'un incendie, un voyageur malveillant, un colis suspect ou dangereux etc... Ce métier est aussi contraignant car les ASCT sont soumis à des horaires de travail irréguliers c'est-à-dire qu'ils peuvent travailler pendant les jours fériés, le week-end, les soirées. De plus, ils effectuent des nuits de repos hors résidence, ce qui fait que l'ASCT est constamment loin de chez lui et de sa famille.

A côté de cela, l'aspect le plus problématique de ce métier est principalement le contact avec les voyageurs. En effet, les ASCT sont régulièrement victimes d'agressions verbales et physiques. Souvent ces agressions sont violentes et donc traumatisantes pour les agents. Ce sont singulièrement ces agressions qui poussent les salariés de l'ECT à la révolte et à la cessation concertée du travail. Les lignes de la région PACA sont par ailleurs, très fréquentées ce qui multiplie les risques d'agressions. Les syndicats reprochent l'inaction des dirigeants de la SNCF concernant ce problème. L'ECT PACA est pourtant conscient de ce problème récurrent et agit en permanence. La direction met constamment en place des formations pour exercer ce métier, et envoie régulièrement des équipes de la SUGE (surveillance générale) en appui. La direction agit surtout en accompagnant l'agent suite à son agression. Un accord entre la SNCF et les organisations syndicales retiennent comme définition de l'agression « une attaque perpétrée par un tiers, qui a par ses paroles ou son comportement porté atteinte à l'intégrité physique, psychologique, d'un agent SNCF dans l'exercice de ses fonctions ». Sont également retenus comme agressions « les menaces de mort, propos, gestes offensant ou

injurieux ayant entraîné un choc psychologique ou émotionnel » sous réserve de l'avoir fait constaté médicalement. Pour prévenir les risques d'agressions la SNCF mise sur la formation et l'information des agents. Les formations ont pour objectif d'apprendre à l'agent comment réagir lors d'une situation anormale. Elles ont pour ambitions de lui apprendre à réagir de manière proportionnée et raisonnée tout en restant respectueux. Elles servent à responsabiliser l'agent face à une situation trop dangereuse. La SNCF protège ces agents en les encourageant à ne pas réagir et à faire intervenir les forces de l'ordre en cas de situations trop risquées. Lorsque l'agression n'a pu être évitée, la SNCF accompagne l'agent et lui apporte un soutien médical et psychologique immédiat. Le service juridique de la SNCF prend en charge la défense de la victime ainsi que les frais de justice. La SNCF indemnise également le préjudice financier subi par l'agent s'il subit une perte de rémunération du fait de son agression (le personnel roulant bénéficie de primes spécifiques).

B) Des sources de conflits imputables à l'ECT

D'autres sujets sont sources de conflits mais cette fois à l'échelle de l'établissement. En novembre 2017 l'ECT n'existera plus et sera fusionné avec un autre secteur d'activité (a). Cette fermeture entraîne pour les ASCT une crainte de voir leur métier changer et de subir un changement dans leur déroulement de carrière (b).

a. la fermeture de l'ECT au profit de la création des Etablissements de Service Voyageur (ESV)

Actuellement, les ASCT dépendent de l'ECT PACA et le personnel qui s'occupe de la vente et de l'escale dépend de l'Etablissement Exploitation Voyageurs. Ces derniers n'exercent pas le même métier qu'un ASCT étant donné qu'ils n'assurent pas des missions de sécurité. A partir de novembre 2017, l'ECT PACA et l'EEV seront supprimés. L'ESV sera alors créé et va fusionner ces deux entités jusqu'à présent distinctes. Ce projet a été générateur de nombreux projets cette année. Les organisations syndicales appréhendent une disparition de la distinction des métiers avec cette fusion. En effet, les syndicats de l'ECT redoutent qu'avec cette fusion les métiers soient confondus. Par exemple si un jeune salarié est embauché pour faire de

la vente ou de l'escale, avec cette fusion il pourra par la suite devenir ASCT. Cela pose un problème car ce métier a des spécificités avec les missions de sécurité. Les syndicats de l'ECT craignent de voir leur métier dans les mains d'agents non formés pour l'exercice de cette mission primordiale de sécurité. De plus, les ASCT devront eux aussi occuper des postes à la vente et à l'escale et ne pourront plus selon eux exercer le métier qu'ils aiment puisqu'il sera tenu par d'anciens agents de l'ESV. Ce qui aura également pour conséquence de provoquer une sédentarisation de leur poste. Les organisations syndicales des ASCT s'inquiètent d'une possible perte de rémunération car les missions de sécurité et les déplacements confèrent aux agents l'octroi d'une prime. De plus, les syndicats voient dans ce changement une occasion pour l'entreprise de supprimer des emplois. Encore une fois les salariés ont peur du changement et de la perte de leur poste. L'entreprise pour mener à bien son projet a informé les organisations syndicales de la création des ESV le plus tôt possible³⁴.

b. Le parcours professionnel

Le parcours professionnel a été créé par le Directeur d'Etablissement avec la participation de la CGT afin d'expliquer quels sont les critères requis afin de passer d'un roulement TER à un roulement Voyages. Les ASCT ont pour aspiration de travailler dans les TGV au roulement voyages pour plusieurs raisons. Tout d'abord la clientèle n'est pas la même que dans le TER, les conditions de par le faible nombre d'arrêt du train sont meilleures et les primes y sont beaucoup élevées. Les critères retenus pour accéder au roulement TGV ont été arrêtés en concertation avec les organisations syndicales représentatives. Le premier critère pris en compte est la date d'entrée à la SNCF. Le deuxième c'est la date d'entrée à l'ECT PACA et troisièmement la date de prise de fonction en tant qu'ASCT. C'est donc le critère de l'ancienneté et non pas du mérite qui est pris en compte. Les ASCT remettent en cause ce critère. Par ailleurs, ils redoutent que suite à la création des ESV, l'entité Voyages embauche de nouveaux ASCT en laissant de côté les agents au roulement TER.

³⁴ Programme de la mise en place des ESV en annexe 8

§2 Les facteurs psychologiques et humains propres au salarié

De nos jours, l'entreprise ne cesse de changer et d'évoluer afin d'être innovante, performante et compétitive. Si le changement est souvent bénéfique pour les entreprises, il engendre toutefois des craintes (A) et du stress chez les salariés (B). Les conflits évoqués se transposent dans la vie du salarié ce qui aura pour conséquence de les pousser à entrer en conflit avec la direction.

A Les préoccupations et les craintes des salariés

L'intérêt ici est de comprendre pourquoi un salarié entrera en conflit et décidera de suivre un mouvement de grève. Une part primordiale est réservée à l'émotionnel dans les conflits sociaux car nous sommes avant tout dans une société humaine (b). Par conséquent les humains n'obéissent pas uniquement à des règles et des normes mais à des sentiments. Les changements au sein de l'entreprise sont nombreux et engendrent de l'angoisse pour les salariés car ils portent sur la masse salariale, les conditions de travail, la rémunération (a).

a. Le changement dans l'entreprise au centre des conflits sociaux

La première réaction des salariés va être de résister au changement et d'être systématiquement contre les nouveaux projets ou les nouvelles restructurations qui émanent de la direction. Toutefois, le salarié n'aura pas d'autres choix que d'accepter le changement et de s'adapter à la nouvelle situation. Le salarié subira alors plusieurs phases dans le processus du changement. Selon la psychiatre Elisabeth Kubler-Ross les étapes du changement s'apparentent aux étapes du deuil. Elle a d'ailleurs défini une courbe du changement applicable à l'entreprise. Il y a le déni, la colère, la confusion, la dépression, la crise, l'intégration, l'engagement, l'acceptation, le réajustement et enfin le marchandage. Le changement est effrayant car on ne sait pas à quoi s'attendre, c'est de l'inconnu, de l'imprévu. Le salarié va alors se demander si ce nouveau projet ou changement va remettre en cause ses conditions de travail, sa rémunération, son équilibre familial. Les circonstances conjoncturelles actuelles font peser sur le cheminot une double inquiétude. En effet, il doit faire face d'une part à

l'imminente réforme du droit du travail en tant que citoyen français et d'autre part aux réformes de la SNCF en tant que cheminot. Ces différents changements peuvent remettre en cause la place que l'on a dans la société. Ils peuvent être une opposition aux besoins individuels des salariés. La pyramide de Maslow³⁵ hiérarchise les besoins et les divise en 5 parties. Au socle de cette pyramide des besoins il y a les besoins physiologiques, ce sont les besoins de base nécessaires à la survie de l'Homme. Ensuite, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et au sommet de la pyramide le besoin d'accomplissement de soi. Les conflits reposent en partie sur l'accomplissement et le maintien de certains de ces besoins. Par exemple, les salariés sont à la recherche de stabilité et de sécurité donc si l'on touche à leur rémunération ou si on menace leurs emplois, on remet en cause les besoins physiologiques, les besoins de sécurité et les besoins d'appartenance. En général, un salarié accomplit ces trois niveaux de besoins, il doit donc tout faire pour les conserver mais il doit également essayer d'en acquérir de nouveaux.

A la SNCF, il y a une obligation de reclassement des salariés ce qui veut dire qu'un agent ne peut être licencié. Toutefois, il peut très bien se retrouver en attente de poste. Cette situation est très problématique car même s'il est toujours rémunéré, il perd sa place dans la société, son appartenance à un groupe alors même que ce sont des facteurs essentiels pour le bien-être et l'épanouissement personnel. Il est exclu de la société et va avoir des difficultés à atteindre le niveau de besoin de reconnaissance et d'estime au travail. Le salarié se retrouve sans déroulement de carrière, sans perspectives d'évolutions de carrière, sans gratifications ni reconnaissance. Il ne pourra pas de ce fait montrer et développer ses compétences ni mettre en valeur son potentiel. Le salarié a alors un sentiment d'inutilité et est exposé à l'oisiveté. C'est une situation très violente socialement parlant car le besoin d'estime de soi est un sentiment indispensable et vital. Ce système protecteur s'avère au final avoir un effet pervers car les salariés en attente d'être reclassés sont entretenus et ne vont donc pas tenter d'autres expériences. Ils restent enchaînés à l'entreprise alors que le partenariat ne fonctionne plus.

³⁵ Pyramide de Maslow en annexe

b. Les émotions au cœur des conflits sociaux

La question qu'il faut se poser est de savoir ce qui pousse les salariés à réagir, à exprimer leur mécontentement via la grève, à être parfois déraisonnables ou agressifs. Les salariés réagissent lorsqu'ils sont en colère, qu'ils ont peur et qu'ils se sentent menacés. Par exemple si un ASCT est victime d'une agression, cela va engendrer de la colère, de la révolte, de la haine, de la peur, un sentiment d'humiliation chez les salariés. La situation serait identique dans le cas où un cheminot décède en effectuant son travail sur les voies, cela va provoquer de la tristesse, de la colère, un sentiment d'injustice. Souvent, l'émotion nous fait perdre nos moyens et nous fait réagir d'une manière inattendue. Ces deux événements (agression et décès d'un agent) génèrent une émotion chez les salariés qui va les pousser à agir et à prendre des décisions. Souvent dans ces cas là, ils procèdent à ce qu'on appelle dans le jargon cheminot « un dépôt de sac ». C'est une « grève émotionnelle » qui n'est pas reconnue comme grève au sens juridique mais qui leur permet une cessation de travail sans respecter la procédure de négociation et de préavis. C'est la traduction d'une émotion vive brutale et soudaine lors d'une agression avec une arme sur un agent par exemple. Ce procédé est toléré par la direction.

La SNCF reconnaît et intègre une dimension émotionnelle dans le conflit en acceptant et soutenant le personnel puisqu'elle permet aux agents de cesser le travail pendant 12 heures. L'entreprise n'a pas d'autre choix que de laisser ce temps aux agents car elle est également touchée par cet événement. Elle ne peut donc pas condamner et sanctionner les agents qui s'arrêtent de travailler. Pendant cette période d'arrêt, l'entreprise va écouter les attentes des partenaires sociaux et va négocier avec eux. Au bout de 12 heures, les agents doivent retourner travailler autrement ils seraient en situation de cessation sauvage.

Les êtres humains fonctionnent avec leur sensibilité et leur cœur. Parmi les actions de prévention de conflits sociaux ce volet émotionnel compte car l'accepter, le comprendre, l'accompagner et le soutenir c'est prévenir le prochain conflit et tenter de restaurer et préserver une confiance avec ces salariés. C'est dans ces moments difficiles que l'entreprise prouve qu'elle intègre la dimension humaine et qu'elle se préoccupe du bien être des salariés. Mais surtout qu'elle soutient ces salariés et qu'elle les considère.

B Les risques psychosociaux une grave conséquence sur les conflits sociaux

L'entreprise doit savoir identifier et prévenir les risques psychosociaux car ils peuvent déclencher des conflits entre les salariés eux-mêmes et dans les relations salariés-employeurs. Les risques psychosociaux au travail peuvent être définis comme « les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental »³⁶. Ils ont un impact très important sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Ils se manifestent et sont reconnaissables par un mal être, une fatigue mentale et physique, une souffrance, un stress, une violence du salarié. Les risques psychosociaux heurtent l'entreprise car ils peuvent entraîner un fort taux d'absentéisme, un turn over³⁷, un climat social tendu, une mauvaise volonté et une perte de motivation des salariés. Le salarié est sujet à des dépressions, des ulcères, des troubles du sommeil, une fatigue intense, une irritabilité, des changements d'humeur... Les risques psychosociaux peuvent causer une dépression au salarié et le pousser dans les cas les plus graves à se suicider. A la SNCF, les dirigeants sont particulièrement vigilants face à cette problématique car de nombreux agents mettent fin à leur vie sur leur lieu de travail, sur les voies. Ces risques affectent donc l'environnement du travail. Juridiquement l'employeur est tenu à une obligation de sécurité de résultat et d'une obligation de prévention de ces risques. S'il ne le fait pas l'employeur va être exposé à de nombreux conflits avec les salariés. Prévenir ces risques est de ce fait un enjeu stratégique pour l'entreprise. Cette dernière a tout intérêt à ne pas laisser les tensions s'installer. En effet, pour être performante, compétitive, innovante et pour atteindre ses objectifs, elle doit pouvoir compter sur la motivation, l'implication et l'engagement du salarié. Par exemple, un ASCT est le représentant de la marque SNCF, il est en contact direct avec la clientèle, il véhicule l'image de l'entreprise. Pour remplir cette mission il doit faire preuve de motivation et d'enthousiasme. S'il ne le fait pas c'est l'image SNCF qui est affectée.

³⁶ <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-031.pdf>

³⁷ Renouvellement du personnel

Section 2 Les moyens préventifs des conflits sociaux

Prévenir un conflit reviendrait à désamorcer un conflit en anticipant certaines situations (§1) mais c'est aussi la faculté de savoir rebondir en cas de conflit et d'identifier les erreurs commises afin de ne pas les reproduire (§2).

§ 1 Une prévention en amont des conflits

Comme vu précédemment, c'est l'insécurité, les mauvaises conditions de travail et les risques psychosociaux qui poussent les salariés à entrer en conflit avec les dirigeants et à faire grève. Pour ne pas se retrouver dans cette situation, la prévention consiste à trouver des solutions pour que le salarié soit en sécurité (A) épanoui et en bonne santé physique et mentale (B).

A) Une prévention par la protection des agents

Le pôle sécurité au sein de l'ECT assure des missions de contrôle de sécurité et alerte le Directeur d'Etablissement de dangers éventuels. Il collabore avec la direction pour mener une politique de santé et de sécurité au travail (a) et pour prévenir des risques potentiels pour la santé du salarié (b).

a. Une politique de sécurité au travail

L'article L 4121- 1 du Code du travail énonce que « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent des actions de préventions des risques professionnels et de la pénibilité au travail, des actions d'information et de formation et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. » Le législateur impose de ce fait une politique de santé et de sécurité au travail. Cette politique va définir les objectifs en matière de sécurité et de sante et de faire des engagements afin les atteindre.

Le pôle sécurité de l'ECT a initié un plan d'action de sécurité du personnel. Il présente les actions pertinentes à mener en matière de sécurité en un temps donné. Le

plan d'action de sécurité est élaboré suite à une réflexion et une analyse de l'état de la sécurité au sein de l'entreprise. Cette analyse doit tenir compte des audits internes à l'entreprise, des évolutions réglementaires, de l'expression des risques émergents et de l'évaluation des risques professionnels.³⁸ L'objectif est de développer et d'améliorer les connaissances des managers en matière de sécurité au travail.

Avec ce plan d'action de sécurité du personnel, l'entreprise démontre son engagement envers la sécurité des agents. Effectivement, le but de ce plan d'action est d'organiser la production en fonction de la sécurité des agents. La sécurité de l'agent est une priorité et une préoccupation quotidienne pour l'entreprise.

Le plan d'action sécurité va faire en sorte que tous les managers reçoivent le socle des principes de prévention des risques via des formations. Il exige des managers d'appliquer une méthode d'analyse des conditions de survenance d'un accident afin de définir les mesures à mettre en place. Après un accident, le pôle sécurité ne cherche pas à rechercher les responsables mais uniquement les causes de l'accident. Il va analyser l'accident et tenter d'en comprendre la cause afin de prévenir la survenance d'autres accidents. Il y a toujours une action préventive du traitement de l'accident qui est effectuée.

La sécurité des agents est également protégée à l'ECT grâce à toutes les formations, évaluations et examens qu'il impose aux agents en permanence. En effet les ASCT sont formés aux attitudes et techniques qui favorisent l'apaisement, l'assurance et la maîtrise de soi pour affronter les situations qui peuvent les mettre en difficulté et en danger dans un train³⁹. Les « postures sûreté », apprennent aux agents de gérer les situations conflictuelles qu'ils rencontrent au quotidien (provocations, humiliations, intimidations, insultes, bousculades, violences). Ils sont également formés à détecter les situations anormales et les comportements suspects afin de pouvoir agir en conséquence. Il y a une formation sur le positionnement que doit avoir un ASCT afin de se protéger et d'assurer une réactivité en cas de problème. Par exemple de rester debout afin d'avoir une autorité naturelle, de garder une ligne de fuite, de se positionner de trois quarts pour ne pas exposer ses organes vitaux. Mais aussi d'émettre une distance avec l'individu afin d'anticiper ses réactions. Il y a également les techniques de contrôle et des attitudes à avoir avec le client (contrôle d'un client endormi, sous stupéfiants, violent ...).

³⁸ Plan d'action sécurité Direction générale SNCF 2017

³⁹ Mémento sûreté trains, pour les ASCT (document interne à la SNCF)

Les ASCT sont aussi formés à réagir en cas d'attentat en protégeant la sécurité des voyageurs et la sienne.

b. La préservation de la santé des salariés

L'employeur a des obligations en matière de santé. A l'ECT une surveillance médicale est organisée tout au long de la carrière de l'ASCT. Le médecin du travail effectue des examens à l'embauche, des examens périodiques et des examens de reprise de travail en cas d'inaptitude de l'agent. L'agent bénéficie également comme vu précédemment d'un accompagnement médical complet en cas d'agression verbale ou physique. L'ECT protège tout d'abord l'ASCT via une sélection d'embauche poussée et pointilleuse. En effet, un ASCT ne sera embauché qu'après avoir passé de lourds tests médicaux et psychologiques. Ces tests sont une protection dans le sens où un ASCT ne sera embauché que si l'entreprise estime que la personne sera apte à affronter les situations conflictuelles et les contraintes inhérentes à ce métier. Tout au long de la vie de l'agent des examens médicaux peuvent être effectués à tout moment à la demande de l'agent ou de la direction.

Ensuite, il y a une protection du salarié lorsqu'il est déclaré inapte par le médecin du travail à son poste de travail (impossibilité d'être en contact du public ou impossibilité d'exercer des missions de sécurité). Le médecin va alors remplir deux formulaires « le 1033 » et « le 1034 » qui va déclarer l'agent inapte à son poste de travail et va y inscrire les tâches qui sont incompatibles avec l'état de santé de l'agent. Le pôle RH de l'ECT va dès lors tout mettre en œuvre pour trouver un poste à l'agent en adéquation avec les restrictions prescrites par le médecin.

Mais avant cela, l'ECT a mis en place un dispositif en amont pour prévenir et éviter l'inaptitude des agents. C'est le « colloque santé », également appelée « conférence sanitaire ». Il s'agit d'une réunion entre le médecin du travail, les dirigeants et l'agent. Le but étant d'envisager des démarches préalables dès la constatation de difficultés de santé au travail. Cette réunion va permettre d'échanger sur les agents et de tenter de trouver une solution afin que l'agent puisse continuer de travailler grâce à l'aménagement de son poste. C'est une réelle mesure de prévention car le médecin du travail alarme les dirigeants sur le fait que la santé d'un agent se dégrade et qu'il ne sera bientôt plus apte à exercer son métier.

Ensuite, il y a une prévention des risques psychosociaux à travers la mise en place d'actions sensibilisantes sur la prise de conscience et la compréhension du stress auprès des managers. L'ECT encourage l'implication des dirigeants dans la prise de conscience des risques psychosociaux afin de mieux les prévenir. Dans cet esprit, l'ECT organise des formations sur la prévention et l'appréhension de ces risques.

B) Une prise en compte de l'expression de tous les salariés

Afin de sonder le climat social et le moral des salariés l'ECT favorise l'expression des salariés à travers le développement d'une veille sociale (a) et le recours à des enquêtes d'opinion internes (b). Cette politique d'écoute s'inscrit dans une optique d'apaisement des tensions et donc de prévention des conflits.

a. Développer la veille sociale

Pour une prévention des conflits sociaux efficace, la direction a besoin de mieux appréhender les préoccupations et difficultés que rencontre son équipe. Elle a besoin de prendre du recul sur des facteurs autres qu'économiques et financiers. Elle doit prendre en compte le facteur humain pour avoir une équipe performante et motivée. Pour prévenir les conflits et maintenir une cohésion sociale dans son équipe l'ECT a mis en place une veille sociale. Les organisations syndicales et la direction clarifient pendant qu'il est encore possible le contenu des sujets qui les opposent. Les organisations syndicales recueillent les propos et attentes des salariés et les font parvenir à la direction. De cette manière, cette dernière pourra réagir en exploitant ces informations et en y apportant une réponse argumentée. La veille sociale est un outil de management qui permet de maintenir un climat social serein. En effet, c'est une veille permanente qui permet d'analyser les déclencheurs de situations conflictuelles. Elle permet d'agir rapidement sur les sujets sensibles et délicats. C'est un très bon moyen pour les agents de s'exprimer librement car via la veille sociale ils pourront tenir des propos qu'ils n'auraient pas osé tenir face à leur supérieur hiérarchique. C'est donc une enquête réelle et sincère puisque le salarié peut s'exprimer sans craintes. C'est un bon indicateur de climat social pour l'entreprise qui va lui permettre de savoir quand il pourra proposer un projet ou non. En effet, si on constate grâce à la veille sociale que les salariés sont en colère et en désaccord

avec la direction, il serait préférable de ne pas tenter de lancer un projet qui pourrait envenimer encore plus les relations sociales.

b. Les enquêtes numériques

L'ECT a développé avec le RRH et la Responsable Communication un outil permettant aux agents de s'exprimer via une enquête. C'est l'outil « TEMPO » qui permet de mesurer et de développer le taux d'engagement des salariés. L'engagement reflète l'implication, la fidélité et l'attachement des salariés à l'entreprise. Cet outil consulte les agents pour avoir leur ressenti sur leurs conditions de travail, leur santé leur bien-être au travail, l'information qu'ils ont sur la vision stratégique de l'entreprise, sur les projets qu'elle mène, s'ils estiment qu'ils sont assez accompagnés... Elle permet également aux agents d'expliquer comment l'entreprise pourrait s'améliorer.

Les questionnaires sont envoyés en ligne aux agents. La responsable Communication de l'ECT exerce une action afin d'encourager les agents à répondre à ce questionnaire. En effet si le taux de participation n'est pas important, le taux d'engagement ne sera pas significatif. Les questionnaires sont anonymes. Ils sont ensuite déposés sur la plateforme « IPSOS ». Le résultat de l'enquête est très détaillé et il est classé par âge, métier, branche d'activité ... Cette enquête permet par la suite au directeur d'établissement d'établir un plan d'action en fonction des réponses des questionnaires. La mise en place est l'explication aux salariés de l'outil Tempo 2016 se trouve en Annexe 9 et 10. L'annonce de tempo en 2017 se trouve en Annexe 11.

La responsable Communication gère également l'outil « LEONARD ». Il permet aux agents de donner des idées d'amélioration de l'entreprise. Au-delà d'une simple idée, l'agent doit fournir le prototype de son idée. Par exemple, un ASCT constate qu'il verbalise beaucoup de voyageurs qui fument à bord des trains. Il va proposer comme idée de coller des stickers indiquant l'interdiction de fumer. Il devra alors présenter le logo, le papier à utiliser et le coût des stickers. C'est ensuite le Directeur d'Etablissement qui va valider ou non l'idée de l'agent. En cas de validation, le projet sera porté au national et l'agent sera récompensé.

§ 2 Prévenir pendant et après les conflits

Analyser un conflit permet d'identifier certaines failles qui pourraient prévenir les prochains conflits (A). L'objectif de prévenir les conflits c'est aussi un moyen pour l'entreprise de mettre en place des moyens alternatifs pour assurer la continuité du service public (B).

A) Analyse a posteriori du conflit

Parfois le conflit est inévitable. D'une certaine manière il peut être bénéfique car il permet de remettre les choses en ordre et de repartir sur de bonnes bases en s'affranchissant des non-dits et des malaises toxiques au sein de l'entreprise. Le conflit permet aussi de mettre en évidence l'implication des salariés dans leur travail. De surcroît l'analyse d'un conflit en aval permet de soulever des failles et des facteurs qui ont conduit à l'éclatement du conflit. En effet mieux les comprendre permet de mieux les éviter la prochaine fois. Cette analyse est un travail de fond qui permettra d'éviter la reproduction des conflits. Si la prévention n'a pas pu être efficace, la direction doit toutefois continuer à prévenir les conflits en limitant leurs effets. Le directeur de l'établissement doit mener la concertation pendant le conflit et recherche des compromis en permanence. Pendant la grève la direction maintient le contact avec les organisations syndicales. Le dialogue social ne doit jamais être rompu, il faut au contraire rétablir une communication. A la reprise de la grève, les managers doivent recréer un climat de travail favorable afin de retourner dans un environnement apaisé et stable. Il faut pour cela accepter le droit des salariés de faire grève. Le manager doit montrer l'exemple et ne porte pas de jugement ou traite différemment une personne gréviste. Il est aussi important de rester humble même lorsque la direction obtient ce qu'elle veut car le jeu des relations sociales ne doit pas être aperçu comme une victoire ou une défaite.

B) Trouver des solutions alternatives

L'ECT lorsqu'il ne peut éviter un conflit et se retrouve avec des agents en grève doit trouver des solutions pour en limiter les effets. La direction doit alors organiser sa production en utilisant les capacités et les compétences dont elle dispose. L'ECT forme les cadres et managers afin de pouvoir exercer des missions de sécurité. Ce sont alors eux qui vont dans les trains et qui remplacent les ASCT en grève. Ces

cadres sont dans l'obligation de le faire. Former du personnel et l'habiliter à des missions de sécurité est une mesure préventive efficace puisqu'elle permet à l'employeur de remplir son obligation de maintien de service public. L'ECT a également créé un deuxième bureau équipé dans le cas où les grévistes décideraient d'envahir le bureau de la commande du personnel afin de les empêcher de travailler. Il existe également un bunker afin de stocker tout le matériel nécessaire qu'un ASCT doit avoir.

Chapitre 2 L'amélioration du dialogue social

La qualité du dialogue social est un élément déterminant dans l'anticipation des conflits. L'entreprise doit tout mettre en œuvre pour réunir des conditions favorables à l'échange avec les salariés. Pour rendre le dialogue social plus efficace, la direction dispose de certains outils tels que la négociation ou la conciliation (Section 1). La qualité de ce dialogue dépend des acteurs qui l'animent. (Section 2).

Section 1 Les outils de l'amélioration du dialogue social

L'Organisation internationale du travail (OIT) apporte une définition du dialogue social : « Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun »⁴⁰. L'élément essentiel qui se dégage de cette définition est que la négociation est au cœur de l'amélioration du dialogue social (§1). A L'ECT un autre moyen est utilisé (§2).

§ 1 : Le rôle de la négociation collective

C'est la loi Auroux du 13 novembre 1982 qui introduit la notion de négociation collective en France. Elle oblige l'employeur et ses partenaires sociaux de négocier

annuellement sur certains thèmes tels que la rémunération, la durée et l'organisation du travail. Les négociations collectives jouent un rôle essentiel dans l'anticipation des conflits. Pour qu'elles fonctionnent et qu'elles aboutissent à des accords locaux la tenue de ces négociations devraient respecter certaines règles. Tout d'abord il faudrait établir une relation stable et durable avec les organisations syndicales (A) mais aussi et surtout adopter un comportement exemplaire lors de la négociation (B)

A Des relations stables et durables entre les parties favorisant une négociation constructive

Dans l'optique d'obtenir une relation stable et durable permettant d'améliorer le dialogue social, la direction devrait faire preuve d'écoute et d'empathie lors des échanges (a). En effet, l'écoute de l'autre est primordiale pour aboutir à un compromis. La direction devrait également tenir ses engagements pour instaurer une relation de confiance pérenne (b).

a) L'écoute et la compréhension des préoccupations de l'autre

Lors d'un conflit, deux positions sont possibles. Soit on instaure une position d'échange basée sur l'écoute et la compréhension des préoccupations des organisations syndicales soit on adopte une position frontale et autoritaire. Cette dernière position est négative et ne fonctionne pratiquement jamais. Le but est alors d'écouter attentivement les attentes et les craintes du syndicat afin d'avoir une négociation constructive qui permettra d'apaiser les tensions et donc d'éviter un conflit. L'échange doit être productif mais il n'est pas simple car les deux parties ont des divergences. Chacun des acteurs de la négociation a une vision des choses bien le concernant. Le pouvoir de négociation est différent entre les parties car ils ne défendent pas les mêmes intérêts. Mais pour négocier, il faut être en capacité d'être ouvert au dialogue. Pour apaiser la personne avec qui l'on négocie, il faut le mettre à l'aise et lui donner l'impression qu'il est écouté et soutenu. En effet, il faut le convaincre qu'il n'est pas un adversaire ou un ennemi mais au contraire un acteur jouant un rôle important pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Pour cela, il faut dès le départ avoir une bonne attitude, en lui portant une attention particulière afin de débiter les échanges sur de bonnes bases. Si l'organisation syndicale est mal reçue, elle sera sur la défensive dès le départ et aucun échange positif ne ressortira de la négociation. Tout au long de l'échange la direction devra donc être à l'écoute, répondre aux questions des syndicats et montrer qu'elle est concernée par leurs positions. La direction doit également consulter les organisations syndicales le plus

possible pour montrer qu'elle prend en compte son opinion et valorise son point de vue. Elle lui donne ainsi de l'importance, ce qui est très important pour les syndicats car il existe une rivalité entre les organisations de l'Etablissement. Pour que la négociation soit constructive les parties doivent être ouvertes à la recherche d'un compromis. Une négociation n'a pas pour objectif de soumettre à l'autre son point de vue mais au contraire de favoriser la recherche d'un compromis qui serait bénéfique pour les deux parties. La plus grande majorité des conflits existent par ce que les partenaires sociaux ne s'écoutent pas ce qui empêche de trouver des points de rencontre.

b) Le respect des accords conclus permettant d'instaurer une relation de confiance

Aucune relation ne peut être bâtie sans une confiance réciproque. La direction doit donc respecter ses engagements afin de montrer sa volonté d'instaurer une relation durable. Les accords nationaux et locaux sont de réels engagements et sont primordiaux pour les syndicats et les salariés. Pour pouvoir négocier davantage la direction a donc tout intérêt à tenir ses engagements. C'est grâce à cette confiance que repose la qualité du dialogue social. La direction fait donc une priorité de cette confiance. Si les organisations syndicales se sentent à un moment trahie par la direction, les conflits éclateront et seront de plus en plus violents. Les accords ne peuvent de ce fait être modifiés ou révisés qu'après une nouvelle négociation avec les organisations syndicales. La confiance se fait progressivement négociations après négociations. Il ne faut donc pas prendre d'engagement qu'on ne pourra pas tenir.

B pratiques et comportements envers les organisations syndicales lors de la négociation

Afin d'aboutir à une négociation constructive, la direction devrait aborder la tenue des réunions positivement en acceptant la légitimité de la demande de l'autre (a). Il faudrait également être transparent avec eux (b).

a La posture de la direction envers les organisations syndicales

Le Directeur d'Etablissement de l'ECT souhaite passer d'une culture de conflit à une culture de négociation. Dans la région PACA il y a de moins en moins de DCI et de préavis de grève grâce à cette politique de négociation. La posture des dirigeants est

primordiale pour avoir une négociation de qualité. Les dirigeants se doivent d'être toujours accessibles pour les organisations syndicales. En effet, pour pouvoir négocier efficacement il faut avoir la possibilité de s'entretenir avec son interlocuteur. Les deux parties doivent pour négocier intelligemment adopter une vision positive des choses. De ce fait, il faut être en capacité d'accepter que le point de vue de chacun diverge et comprendre que la demande de l'autre a une raison et un intérêt propre à lui. Les acteurs de la négociation doivent accepter la légitimité de la revendication des uns et des autres. Pour cela, il faut sortir du système de valeur que chacun a en soi. Le système de valeur d'une personne c'est « un état d'esprit qui provoque une manière de voir, de concevoir et de penser. Ces systèmes de valeurs déclenchent des prises de décision et des mises en actes qui peuvent s'avérer fondamentales pour une personne »⁴¹. Autrement dit, un individu va prendre une décision avec une manière de penser conditionnée par des facteurs inhérents à son environnement (éducation, famille, religion, normes culturelles, croyances politiques...). Ce système de valeur ne peut être transposé dans le monde professionnel car c'est un cadre de référence personnel qui ne peut être adapté à d'autres personnes. Il faut alors, se détacher de son système de valeur pour comprendre le système de valeur de la personne en face. Ainsi, la direction doit quelques fois mettre son égo de côté afin de ne pas faire peser un lien hiérarchique trop imposant. L'organisation syndicale doit ressentir qu'elle est l'égal de la direction. C'est grâce à cette prise de hauteur et à ce recul que deux personnes peuvent aboutir à un compromis. Cette vision des choses mutuelle permet une maturité des relations entre les individus et permet une négociation intelligente.

b L'importance de la communication d'informations

La direction va devoir adapter une stratégie de transparence envers les organisations syndicales. Dans chaque projet, l'ECT va prendre en compte les organisations syndicales, leur demander leurs avis et surtout annoncer en amont ce qui va être mis en place. Leur avis ne contraint pas la direction mais c'est une technique qui permet de faire croire qu'ils sont considérés. Il ne faut pas laisser les organisations syndicales de côté car ils ne doivent pas être pris au dépourvu. La communication avec les organisations syndicales permet à la direction d'établir une relation avec elles mais aussi d'anticiper une situation de conflit. C'est de cette manière que l'on peut avancer, avoir une négociation constructive et aboutir à des compromis. Il faut faire des confidences à ses partenaires pour maintenir cette stratégie de

communication des informations. Cela va également permettre de renforcer la confiance entre la direction et les organisations syndicales.

§ 2 Le recours à des méthodes alternatives pour améliorer le dialogue social

L'ECT a pris la décision de faire appel à un consultant pour améliorer le dialogue social. Cette personne est un ancien militant de la CGT qui travaille désormais sur le comportement des individus en société. Il a mené une étude au sein de l'ECT afin de collecter la perception qu'on les salariés sur leur travail. C'est une analyse qui identifie les freins au dialogue social. Le but de ce travail est d'objectiver une problématique et de réussir à y répondre. Cette initiative de l'entreprise montre sa détermination et sa volonté à améliorer le dialogue social. Cette démarche prouve également l'importance que l'ECT accorde aux salariés. De plus, cette intervention se fait en collaboration avec une représentante du personnel qui accompagne le consultant dans ses missions. Le consultant permet d'apporter une vision globale et réelle de l'entreprise. Sa méthode consiste à questionner les agents via des entretiens individuels et via un questionnaire auxquelles les salariés répondent⁴¹. Ce questionnaire va permettre à la direction de connaître la réalité du terrain et ce que vivent les agents au quotidien. De cette manière, la direction pourra mieux se rendre compte des préoccupations des agents. C'est un diagnostic efficace pour que l'entreprise améliore le dialogue social.

Section 2 Les acteurs de l'amélioration du dialogue social

L'amélioration du dialogue social pourrait être effective uniquement si l'entreprise compte parmi elle des services efficaces et des managers compétents. Les managers sont au premier plan du dialogue social puisqu'ils entretiennent une relation quotidienne avec leurs agents (§1)

§1 Un management de qualité et adapté favorisant la cohésion sociale

Un management adapté c'est accompagner son agent au quotidien (A) mais aussi dans le lancement d'un projet (B).

⁴¹ <http://www.ressourcesintegrales.com/2010/05/a-la-decouverte-des-%C2%AB-systemes-de-valeurs-%C2%BB/>

⁴² Questionnaire mis en place par le consultant en Annexe 12

A- Manager son équipe au quotidien

Pour manager son équipe dans la vie de tous les jours l'ECT est dans une optique de management de proximité (a) qui a pour socle le pôle Ressources Humaines et le pôle Relations Sociales (b).

a. Un management de proximité

Le manager à la lourde responsabilité de renforcer la cohésion au sein d'une équipe. Cette mission est très importante car c'est en instaurant une cohésion et un bien être à ses salariés que les conflits seront de moins en moins fréquents. C'est cette cohésion qui dissuade les salariés d'entrer dans le conflit. En effet, il faut une raison objective pour faire grève. C'est pour cette raison que le rôle du manager est primordial au sein de l'entreprise. Le manager pour remplir sa mission, travaille en équipe. Pour cela, il crée un climat de confiance mutuel en permanence c'est-à-dire qu'il va attendre une coopération de la part de son équipe en échange d'une reconnaissance professionnelle en le valorisant. Le salarié met toute son énergie et sa motivation pour bien effectuer son travail. Mais pour cela le manager doit en retour lui permettre d'avoir des perspectives d'évolutions ainsi que des augmentations de rémunération. Par exemple confier à son salarié plus de responsabilités et lui fixer des objectifs à atteindre lui permettra d'évoluer en compétence. Afin de renforcer un esprit d'équipe, le manager organise régulièrement des réunions d'équipe. Le manager doit également être accessible et attentif au salarié en le recevant dès qu'une perte de motivation ou que des signes de dépression sont détectés. Il manage au cas par cas et est un soutien psychologique pour le salarié. Les managers accordent une attention particulière à la prévention et la gestion des problèmes liés au stress, au harcèlement et aux conditions de travail. A cet effet, les managers de l'ECT reçoivent régulièrement des formations managériales permettant de détecter, de comprendre et de prévenir ces risques. L'ECT fait du soutien des managers sur leurs équipes une priorité. C'est de cette manière que l'on peut anticiper et donc éviter les conflits sociaux. Par exemple une formation « Les risques psychosociaux » est suivie par les managers afin d'apprendre le rôle et la position qu'il doit avoir face à ce problème. La bonne attitude, l'animation d'équipe et une communication efficace sont la clé de l'anticipation des conflits sociaux. Le manager dès lors qu'il est alerté d'une situation difficile d'un salarié va tenter de trouver une solution adapté.

b. Le rôle du pôle RH

Le pôle des ressources humaines a pour mission de favoriser l'épanouissement et la motivation des collaborateurs par le développement et la valorisation de leurs compétences. Il effectue le suivi des carrières des agents en organisant la réunion « Notations ». Cette réunion permet de promouvoir les agents en leur accordant un grade ou une position de rémunération supérieure. Le directeur et les managers se réunissent afin de donner un avis favorable ou non sur la promotion des agents. Le pôle RH est le référent des agents. Le bureau du RRH est accessible à tous les agents qui se retrouvent en difficulté et doit répondre à toutes les questions ainsi que fournir les documents dont ils ont besoin (fiche de paie, informations sur la paie, certificats administratifs...). Le pôle RH s'occupe également des demandes de temps partiel. Le temps partiel c'est un temps de travail inférieur à la durée légale des 35 heures.

Il s'occupe de la gestion des visites médicales de santé et de sécurité. C'est très important car ce sont ces visites qui permettent à l'employeur d'évaluer si le métier ne lui fait pas courir des risques pour sa santé et pour sa sécurité. Il gère également les visites d'aptitudes à la sécurité médicale imposée par le ministère des transports permettant d'évaluer si l'état de santé de l'agent fait courir un risque à la circulation ferroviaire et à la sécurité des passagers. Le pôle RH est le garant de la gratification des salariés en attribuant les primes aux agents. Il anime le dispositif de qualité de vie au travail ; Ce dispositif garantit le bien être des salariés au travail et permet de renforcer l'engagement et la motivation

c. Le rôle du pôle Relations Sociales

Le responsable des relations sociales a un rôle primordial dans l'amélioration du dialogue social. Effectivement, c'est lui qui l'anime sur l'Etablissement et qui s'assure du bon fonctionnement des instances. Il a un rôle de conseil auprès des managers pour tout ce qui concerne les relations sociales.

Le pôle RS a tout d'abord une mission d'animation du dialogue social.

Il organise entièrement les élections de représentant du personnel et veille à leur bon fonctionnement. C'est lui qui assure la logistique des élections (commande des urnes, enveloppes, bulletins, réservation de salle et désignation des membres du bureau de vote). Sa mission consiste également à planifier et à organiser la réunion des délégués du personnel. Pour ce faire, il effectue le planning des réunions (tous les 2 mois à la SNCF), envoie les convocations aux délégués, collecte les questions et les dispaches aux personnes concernées et recueille les réponses. Il effectue la rédaction

du compte rendu de la réunion et assure le suivi des engagements pris à la réunion. Le responsable RS contrôle le respect de la loi et du règlement en matière de relations sociales, droit du travail et droit syndical. Il organise les audiences et les DCI, il vérifie les conditions de la validité et des délais des DCI et des demandes d'audiences, il convoque les organisations syndicales. Il rédige le relevé de conclusions et suis les engagements pris. Il gère tous les moyens accordés aux syndicats pour l'exercice de leurs fonctions (fabrication des cartes 18 A, attribution des bons de délégations, suivi de la conformité des affichages, contrôle des locaux, des heures d'information syndicales.

Il a ensuite des missions liées à l'appui des managers sur les relations sociales

Il assure la veille règlementaire et informe les managers des évolutions de la loi, des accords collectifs et de la jurisprudence. Il s'occupe des sanctions des salariés et veille à ce que la procédure soit respectée. Lorsqu'un agent attaque l'ECT aux prud'hommes, c'est lui qui constitue le dossier et qui représente l'entreprise.

Enfin, le responsable RS s'occupe de faire remonter les statistiques du nombre de grévistes.

B Le management d'un projet

Il y a certains contextes qui sont favorables au lancement d'un projet (a). Afin de mener à bien le lancement de ses projets l'ECT à recours à un cabinet extérieur (b).

a. Lancer un projet dans un contexte favorable

L'entreprise pour être performante et pour faire face à la concurrence doit évoluer en adoptant de nouveaux projets. Pour lancer son projet, elle doit le faire dans un moment propice. Actuellement la configuration est favorable puisque de nos jours de moins en moins de salariés font de grève. Il y a tout d'abord un phénomène d'individualisation de la société. Auparavant les salariés se battaient pour une idée, aujourd'hui ils ne se battent pratiquement que pour leur propres intérêts. Ensuite, les agents qui se lèvent tôt et travaillent toute la journée à bord des trains sont de plus en plus mécontents de voir certains de leur collègue être en délégation et ne plus être à bord des trains. Il y a une perte d'influence et de pouvoir du syndicat. Ils sont de moins en moins suivis. En outre, la grève a un effet sur la rémunération des salariés. En effet selon la Cour de Cassation « le salarié qui s'est associé à un mouvement de grève doit être considéré, sauf preuve contraire de sa part, comme gréviste pour toute la durée du mouvement et ne peut prétendre au paiement de sa rémunération pendant

cette période »⁴². De nos jours, la société de consommation et le recours de plus en plus récent à des crédits ont pour conséquence que les agents ne peuvent plus se permettre de faire grève.

b. La mise en place d'une expertise par un cabinet extérieur

Les projets sont effrayants et génèrent des craintes pour le salariés car ils relèvent de l'inconnu. Afin que l'inconnu devienne connu, la direction doit accompagner les salariés dans le projet qu'elle mène. C'est pour cette raison qu'avec le lancement du projet des ESV, la direction de l'ECT a acceptée de mettre en place une expertise effectuée par un cabinet extérieur. L'ECT travaille avec un cabinet crée suite à la loi Auroux en 1983 qui permet de donner aux représentants du personnel une analyse critique de la stratégie et de la politique sociale de l'entreprise. Cette expertise est surtout un moyen qui permet de retarder le lancement du projet. Le cabinet qui effectue l'expertise est désigné par la CGT à l'ECT.

L'expertise consiste à identifier les risques potentiels que la mise en place des ESV pourrait engendrer. Elle permet de faire ressortir les problématiques que va amener le projet. Cette expertise coute à l'entreprise entre 50 000 et 100 000 euros. C'est une opportunité pour améliorer le dialogue social. Pour que l'expertise soit efficace et utile il faut que la direction joue le jeu et réponde de manière transparente aux questions du cabinet. Plus la direction est ouverte sur l'impact psychologique et organisationnel de la mise en place de l'ESV plus l'expertise sera fructueuse. Le cabinet va donc donner un diagnostic après avoir fait passer des entretiens individuels et des questionnaires aux agents. Suite à cela tous les éléments de l'organisation du projet seront étudiés et la perception des individus sur le projet sera analysée.

⁴² Chambre sociale de la Cour de Cassation du 24 juin 1998, n° 97-43.876.

§ 2 L'appui du médecin du travail et de l'inspecteur du travail

Le rôle du médecin du travail a un rôle primordial car il veille à la santé physique et morale des salariés. Il a un rôle préventif et aussi un rôle de conseiller pour les employeurs. Il apporte à l'employeur une expertise. Son avis peut à tout moment être sollicité. Il a un rôle d'écoute et de soutien pour le salarié. Il propose également des forums, ateliers, réunions sur la sensibilisation des managers aux conditions de travail des agents.

L'inspecteur du travail veille au respect du dialogue social en contrôlant l'application des conventions collectives. Il est un conciliateur entre la direction et les organisations syndicales lors d'un litige. Il protège les salariés en constatant les infractions et abus de la direction.

CONCLUSION

Les relations sociales sont depuis toujours très complexes à appréhender dans l'entreprise car les deux protagonistes principaux ont des intérêts différents. L'employeur est dans la recherche du profit et de la satisfaction du client et le salarié est à la recherche de l'amélioration de ses conditions de travail.

La relation entre un salarié et son supérieur hiérarchique présente un enjeu capital pour l'entreprise. En effet, le salarié est l'élément indispensable du bon fonctionnement et de l'existence même de l'entreprise. Il semblerait que l'engagement, l'implication et la motivation du salarié est un levier pour la performance de l'entreprise. Alimenter cet enthousiasme et cette envie de progresser en permanence chez le salarié est une réelle valeur ajoutée pour l'employeur. Pour réussir cette mission, l'employeur doit mettre en place des dispositifs pour éviter les conflits sociaux et avoir des relations professionnelles de qualité avec ses partenaires. L'enjeu est d'autant plus important dans le secteur du transport ferroviaire de passagers en raison de son accomplissement d'une mission de service public. En effet, lors de conflits sociaux comme la grève c'est l'utilisateur des transports qui en supporte les conséquences au premier plan.

Dans l'optique de protéger les voyageurs, la loi attribue au transporteur ferroviaire et à ses salariés de nombreux moyens afin d'anticiper les conflits. En effet, elle impose et encourage le dialogue en instaurant des procédures de négociation et d'échanges. Elle permet grâce aux institutions représentatives du personnel de créer un lien entre les organisations syndicales et la direction. Mais ces moyens ne sont pas suffisants si l'employeur et les organisations syndicales n'ont pas une réelle volonté d'avancer et n'effectuent pas les efforts nécessaires pour améliorer leur relation.

Sonder le climat social paraît être une technique utile pour détecter les tensions et les conflits naissants au sein d'une entreprise. Ainsi, les conflits peuvent être traités à la source. L'employeur pourra juger si les mesures qu'il prend pour la préservation de la santé physique et morale et pour la sécurité des salariés sont suffisantes et utiles.

C'est la souffrance au travail qui installe le salarié dans une posture de rejet et de haine envers son employeur. De cette constatation, il faudrait prendre en considération et favoriser les émotions et les aspirations de chaque salarié.

Pour ce faire l'employeur dans sa manière de manager doit avoir des qualités relationnelles, une intelligence sociale et surtout une connaissance de la réalité du métier.

L'amélioration de ces relations et du dialogue social devrait ainsi être une priorité pour la direction d'une entreprise dans une politique d'anticipation des conflits.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- **A. AUZERO, E. DOCKEZ**, Droit du travail, Dalloz, 30^{ème} édition 2015
- **M. COHEN, L. MILET**, le droit des comités d'entreprise et des comités de groupe L.G.D.J, 12^{ème} édition, 2016
- **E.NEVEU**, Sociologie des mouvements sociaux, la découverte 6^{ème} édition 2015.
- **F.J PANSIER**, Droit du travail, Lexis Nexis, 6^{ème} édition, 2011
- **B. Teyssié**, Droit du travail et des relations collectives, Lexis Nexis, 10^{ème} édition 2017.

Articles et chroniques :

https://www.lesechos.fr/08/10/2014/LesEchos/21788-042-ECH_comment-rendre-plus-efficace-le-dialogue-social-dans-l-entreprise.htm

<http://www.leconflit.com/article-19175934.html>

http://www.lemonde.fr/television-radio/article/2016/03/24/la-longue-histoire-du-syndicalisme-francais_4889326_1655027.html