

P..... C.....  
Ancien secrétaire du CE Clientèles

Société C....  
A..... R.... - G..... R....

Objet : votre audit CE SNCF Clientèles

B....., le 9 mars 2007

Madame, Monsieur,

J'ai pris connaissance du « **diagnostic social et organisationnel pour accompagner les évolutions** » réalisé par vos soins au sein du CE SNCF Clientèles. Sur la première page de ce document il est précisé que : « **l'analyse proposée poursuit un seul but, celui d'être « utile » afin de contribuer à améliorer les conditions de travail et la qualité des prestations du CE Clientèles** ».

Au vu de cet affichage généreux, j'ai été surpris, en prenant connaissance de votre rapport et après la restitution publique que vous en avez donnée le 14 février 2007 devant certains élus et les salariés du CE SNCF Clientèles, d'être mis en cause tout au long de votre texte, comme étant à l'origine de la totalité des maux, supposés, du CE Clientèles.

Je vous rappelle que la nouvelle équipe a été mise en place à la suite des élections du 23 mars 2006, soit il y a près d'un an... La principale ambiguïté de votre rapport réside dans le fait que l'on ne sait jamais si les défauts que vous pointez perdurent depuis l'époque où j'assumais la fonction de secrétaire du CE ou s'il sont apparus depuis cette date... Agir de la sorte, permet de laisser croire que rien ne va et que cela est dû à l'ancienne équipe, tout en évitant de s'interroger sur la vacuité de la gestion actuelle...

Il est important de préciser que vous n'avez pas cherché à me rencontrer dans le cadre de votre mission pour simplement avoir des précisions techniques sur les « dysfonctionnements » que vous auriez identifiés ou avoir mon avis sur le bien fondé des propos me concernant que vous rapportez sans vérification. Au vu des mises en cause systématiques, parfois calomnieuses et diffamatoires à mon encontre (les seuls noms cités dans votre rapport sont ceux de P..... S....., ancien président des AS et moi-même) il aurait été « éthique » et « déontologique » de votre part de chercher à me rencontrer, ce que j'aurais fait avec plaisir...

Mais, l'ensemble de votre audit montre que la commande que vous aviez reçue et les objectifs précis qui vous avaient été fixés ne vous permettaient pas de pratiquer de la sorte... Le meilleur exemple est que vous passez sous silence le rôle « économique » du CE, par rapport au volume d'emplois de cheminots qui y sont rattachés, qui détermine ensuite la dotation sociale. Ainsi, l'activité « économique » des élus, au sein du CE, par rapport aux projets d'organisation de la SNCF a des conséquences directes sur le reste de l'activité du CE et donc sur les organisations et l'emploi. Toute étude crédible aurait, à minima, évoqué ce point et son importance par rapport à « l'institution CE » .

Lorsque je lis votre rapport, je me fais l'effet d'un « manager à la Zola » (comme auraient dit certains de mes camarades). Passé l'effet de surprise et après avoir fait abstraction des erreurs et des approximations j'ai pointé les manques de votre diagnostic, recherché les raisons de ces oublis, et donné ma grille de lecture de votre intervention et de vos conclusions.

Vous n'abordez pas des points essentiels, pourtant indispensables à la crédibilité de votre rapport :

- *la situation économique globale du CE n'est pas évoquée. La situation est-elle saine ? Quel est le pourcentage de la masse salariale par rapport à la dotation sociale perçue ? Quelles comparaisons avec d'autres CE*
- *Rien n'est dit sur l'évolution du niveau des activités organisées par le CE lors du mandat précédent et maintenant. Est-il en hausse, en baisse ? Ce point aurait du être prioritaire pour éventuellement déterminer des évolutions d'organisation et le niveau de l'emploi correspondant.*
- *Les modalités de financement du CE et la dotation perçue ne sont pas abordées. Je vous rappelle que cette dotation est un salaire différé pour tous les cheminots rattachés au CE Clientèles. Ainsi, un pourcentage*

important de la dotation « rendue », à un nombre important de ressortissants, est un indicateur de l'efficacité du CE. Celle-ci est facilement quantifiable grâce au logiciel Unimaxis déployé au sein du CE qui permet l'établissement de toutes les statistiques possibles en matière d'activités sociales.

- *Le poids financier de la restauration par rapport à la dotation globale n'est pas évoqué. Je pense que votre méconnaissance de la réalité des comités d'établissements vous a amené à faire l'impasse, sur ce point pourtant crucial pour qui connaît les difficultés rencontrées par certains CE cheminots sur cette activité. La lecture du rapport Pirrot qui, lors du transfert de la restauration par la SNCF en 1986, limitait le poids financier de cette activité à 14% de la dotation sociale aurait pu vous intéresser. Certains CE, ont vu pour des problèmes structurels mais surtout de gestion (et avant l'apparition de l'Accord National Restauration en 2001) plus de 50% de leur dotation consacrée à la restauration ce qui se faisait au détriment des autres activités sociales. De mémoire, en 2005, le CE Clientèles dépassait légèrement cette limite des 14%...*
- *Dans le cadre d'un « diagnostic social » vous n'abordez pas le fonctionnement des relations paritaires au sein du CE et celui des IRP. Rien sur l'accord RTT, mythe fondateur (que vous trouvez manquant par ailleurs) du CE Clientèles, rien sur le fonctionnement des réunions de délégués du personnel ni les modalités de recrutement du personnel lors du précédent mandat et celles qui ont cours aujourd'hui...*
- *Le déroulement des élections des délégués du personnel le 19 octobre 2006, et la décision du tribunal d'annuler ces élections sont passés sous silence. Idem pour le refus de la Direction du CE et du Secrétaire du syndicat CGT de Paris 12 de proroger les mandats des délégués sortants, laissant ainsi le CE sans Institution Représentative du Personnel pendant près de 6 mois, juste au moment de votre intervention. D'ailleurs votre restitution aux salariés s'est tenue le 14 février 2007 alors que les nouvelles élections de DP s'étaient déroulées... la veille. Comment est-il possible que ces points, éléments essentiels à la compréhension du dialogue social et au « climat lourd » évoqué par ailleurs, ne soient pas cités dans votre rapport ?*

Un point important concerne les conditions matérielles de vos rencontres avec les salariés du CE. Alors que vous vous revendiquez d'une « méthode participative » vous avez accepté que des salariés n'aient pas été informés préalablement par la Directrice, de leur audition, se retrouvant ainsi dans l'impossibilité de la préparer.

Le « hasard » fait que deux de ces salariés se retrouvent finalement être les seules « cibles » de votre rapport. M..... D....., vous a fait parvenir un courrier pour vous informer de ce point et aussi d'autres problèmes. Vous n'en avez pas tenu compte par souci, avez-vous dit lors de la restitution du 14 février, « d'éviter la polémique ». C'est d'autant plus gênant, qu'au cours de cette même réunion Madame R.... a annoncé à son sujet : **« un licenciement de M..... si celle-ci n'affiche pas une volonté de sortir de la crise »**. Cette affirmation n'a rien à voir avec le domaine professionnel et sortait du cadre de votre étude, censée se limiter à des **propositions** d'organisation...

Dans ce courrier, elle évoquait les points suivants :

- *les groupes de travail avec les salariés, que vous n'avez finalement pas organisés malgré l'annonce qui avait été faite par la Direction sur ce point, limitant ainsi fortement votre méthode participative.*
- *le refus de la Direction du CE de communiquer aux délégués du personnel le cahier des charges de votre étude*
- *la dimension contrôle des procédures « billetterie » et « restauration » de son emploi*
- *les remplacements de la Directrice pendant près d'un an en 2003 et début 2004*
- *le climat social qui règne au sein du CE Clientèles et la saisine de l'inspection du travail par rapport au harcèlement qui s'y développe, pour régler un problème interne au sein du syndicat CGT de Paris 12, donc extérieur au CE Clientèles*
- *les tracts syndicaux qui vous ont été communiqués par la Directrice alors que vous n'avez pas abordé ce point avec les intéressés lors des entretiens*
- *l'annulation des élections et les conditions de préparation de celles du 13 février 2007*

D'autre part, comme ancien secrétaire, je me dois de vous apporter les précisions suivantes par rapport aux postes cités dans votre étude :

- *C'est la Directrice actuelle du CE qui a demandé la création du poste d'assistante en 2001 pour la décharger des tâches importantes de son poste de travail et la remplacer en cas d'absence. C'est elle, personnellement, qui a contacté et recruté M..... D.....*
- *En 2002, M..... D..... s'est vu refuser une demande de temps partiel par la Directrice et le secrétaire de l'époque pour la raison que l'importance de son poste ne permettait pas d'accéder à cette demande. P..... L....., secrétaire à ce moment pourra vous le confirmer.*
- *C'est pendant cette période de « légitimité rationnelle démocratique » que la Directrice s'est absentée pour maladie pendant près d'un an. C'est M..... D..... qui l'a remplacée pendant cette période. Pour la soulager, les*

deux postes étant nécessaires, le secrétaire CFDT a recruté, fin 2003 un DRH pour remplacer la Directrice absente.

- *Pendant cette période, comme trésorier, j'ai réalisé une étude, à la demande du bureau du CE, sur l'organisation de la comptabilité à la suite de nombreux manquements (vols, disparitions). Cette étude, qui pointait les dysfonctionnements et proposait des solutions a été validée par le bureau du CE. Sa mise en œuvre n'a été effective qu'à mi-2004. Les procédures « coffres », « billetterie » et « restauration » datent de cette période. M..... D..... a été chargée de les mettre en œuvre et de les suivre ce qui a augmenté un peu plus sa charge de travail. Ces points, essentiels, ne sont pas évoqués dans votre étude, pas plus que l'impact réel, sur les finances du comité des procédures mises en place, principalement dans le domaine de la restauration.*
- *Réduire le poste de P..... D..... à la gestion de la base de données est simpliste. Vous n'émettez d'ailleurs aucun avis sur le logiciel Unimaxis, la qualité de son déploiement, et les formations aux postes de travail effectuées par P..... auprès du personnel. L'ensemble des salariés utilisateurs, après un démarrage difficile, loue son utilisation, même si les conditions d'accès au réseau SNCF ne permettent pas qu'il donne sa pleine mesure. Quant au contrôle de la base de données et des ressortissants, le niveau des prestations offertes par le CE Clientèles était tel qu'il était important de s'assurer, pour en maintenir le niveau, que les activités proposées bénéficiaient bien aux ressortissants du CE dans le respect des règles définies par les élus. C'était loin d'être le cas avant l'informatisation et là aussi, l'impact économique était loin d'être négligeable.*

Il apparaît donc, à la lecture de votre rapport qu'une majorité des tâches rattachées à ces deux postes ne sont pas évoquées. Les objectifs qui vous ont été fixés n'ont rien à voir avec la réalité des tâches et l'impact économique de ces deux emplois. Pour le poste de l'assistante administrative, la disparition des dossiers de sa compétence, sa mise à l'écart des réunions de direction, l'interdiction, entre autres, d'adresser la parole au trésorier et de nombreux autres faits montrent que la Direction du CE a fait un choix de « management » qui aurait dû vous interpeller au titre de la « bienveillance » affichée par ailleurs...

On peut penser que toutes ces tâches auparavant assurées par l'assistante administrative, ont été reprises en charge par la Directrice du CE et... ne sont plus effectuées avec un impact certain, à terme, sur les finances du Comité.

Lors du mandat 2004/2006, les tâches que j'avais intégralement déléguées à la Directrice, (entretiens individuels, direction des réunions de DP, préparation et mise en œuvre du plan de formation, suivi des salariées en alternance...) sont celles qui, dans votre rapport, apparaissent comme non réalisées.

Un autre point mérite des précisions par rapport à la réalisation de votre étude. Vous évoquez, les élus, le bureau, les salariés, les agents de telle manière que l'on a du mal à s'y retrouver. A un endroit, en totalisant les salariés, j'arrive même à 38 salariés, ce qui n'a jamais été le cas au CE.

En dehors des différentes légitimités « weberiennes » (rationnelle, traditionnelle, charismatique) que vous évoquez, il en existe une autre qui est essentielle pour appréhender le fonctionnement d'un CE : la légitimité légale ! Le secrétaire est LE représentant légal (et à ce titre désigné comme l'employeur et le seul employeur) et les élus réunis en séance plénière (c'est à dire tous les élus) expriment par des votes leur accord ou leur désaccord sur la gestion proposée et les dossiers importants (comme les conclusions de votre étude par exemple). Le bureau n'a qu'une légitimité « réglementaire », déléguée par les élus en séance plénière et la vision « auto-gestionnaire » que vous avez d'un CE fait fi de la réalité.

Vous précisez que les véritables orientations données à votre rapport ont été définies lors de réunions avec les trois élus « détachés » au CE et la Directrice et non le bureau dans sa totalité comme pourrait le laisser croire, par ailleurs, la lecture de votre document.

**La secrétaire du CE Clientèles, B..... C.....**, était première secrétaire adjointe lors du précédent mandat. Comme membre du bureau, elle avait accès à l'ensemble des dossiers, y compris ceux concernant, l'organisation du CE et la gestion du personnel. Laisser croire que c'est pour se démarquer de ma gestion lors du précédent mandat qu'elle ne s'implique pas dans la vie du CE est une échappatoire qui ne trompera pas grand monde : lors de notre passation en avril 2006, je lui avais proposé, avec sincérité, de m'appeler autant qu'elle le souhaitait. Elle ne l'a jamais fait ! En plus des réunions de bureau, je tiens à préciser qu'elle participait, tous les mois, aux réunions préparatoires de la CGT, au cours desquelles étaient abordés, collectivement, l'ensemble des points concernant le fonctionnement du CE. L..... C....., qui assistait à ces réunions comme secrétaire du syndicat CGT de Paris 12, pourra vous confirmer ce point.

**Le trésorier, P..... L.....** pourra vous confirmer les points que j'ai évoqués lorsqu'il se trouvait être secrétaire du CE et moi trésorier entre 2002 et 2004. Il vous confirmera la loyauté de M..... D..... pendant l'absence de la Directrice. Il vous dira également que c'est lui qui a décidé de recruter P..... D..... et les raisons pour lesquelles il l'a fait. Il vous confirmera, enfin, que les transitions entre mes mandats de secrétaire et le sien se sont passées normalement et cordialement et que pendant son mandat de secrétaire, ou la CFDT ne bénéficiait que d'une majorité relative, la CGT n'a jamais profité de la situation pour chercher à le mettre en difficulté tout en assurant sa part du fonctionnement du CE, bien plus que sa représentativité électorale ne le lui autorisait.

**La directrice, F..... B.....**, était présente à mes côtés lors de la création du CE Clientèles en 2000. Sa connaissance des CE depuis leur création à la SNCF en 1986, était un atout précieux lors de mon premier mandat (qui était mon premier comme secrétaire d'un CE). Elle a l'habitude de dire : « **les élus passent et les salariés restent** ». Pour cela, et pour que sa place ne soit jamais remise en cause, elle doit être toujours incontournable et être la seule interlocutrice du, ou de la, secrétaire du CE. Malheureusement, sa maladie et son absence pendant un an ont changé la donne et permis de mettre en place une organisation et un fonctionnement où tous les pouvoirs n'étaient plus dans les mêmes mains... Elle ne l'a visiblement pas accepté et a fait le nécessaire dès 2004 pour que cela change, y compris syndicalement.

Depuis son retour de maladie, elle ne supportait pas de devoir partager, un peu, de ce qu'elle considère comme SON pouvoir, y compris avec celle qui l'avait remplacée pendant son absence et avait été la seule à la soutenir dans les périodes très difficiles qu'elle avait traversées.

Mon départ du CE et l'arrivée d'une secrétaire qui remet tous les pouvoirs entre ses mains est donc une opportunité pour elle. Pour affirmer sa position elle n'hésite pas à supprimer le poste d'assistante pour redevenir incontournable tout en servant les intérêts de son syndicat, la CGT. Voir dans votre rapport que : « *dans sa fonction de management, elle a été très limitée, voire même a été positionnée un peu comme une exécutante* » est complètement faux et à replacer dans le contexte « affectif » évoqué juste avant.

Comme principale, et quasi seule, interlocutrice, elle vous a proposé SA vérité, sans se soucier des conséquences sur l'organisation du CE Clientèles ni sur les méthodes utilisées. Sur ce point, sa gestion des élections professionnelles du 19 octobre dernier et celle du 13 février 2007 auraient dû vous éclairer.

Cette dimension « affective » est absente de votre rapport alors qu'elle joue un rôle primordial dans ce qui se passe aujourd'hui au sein du CE Clientèles. Il en va de même pour le contexte syndical que vous n'évoquez qu'au travers d'un climat lourd, lié à un conflit interne à la CGT à l'origine de votre intervention au sein du CE Clientèles. Bien entendu, comme auditeurs, qui plus est dans le cadre d'une intervention demandée par des syndiqués impliqués dans le conflit, il vous était difficile de faire la part des choses... et de vous opposer à ceux qui vous avaient passé commande.

Pour votre information, je retrouve dans le traitement qui m'est réservé dans votre rapport, celui auquel j'ai droit syndicalement de la part du syndicat CGT de Paris 12 et de son secrétaire L..... C..... Pour crédibiliser une stratégie d'élimination de ceux qui dérangent, on « réécrit l'histoire », on manipule, on calomnie, on refuse la possibilité pour ceux qui sont visés la possibilité de se défendre. Les deux salariés du CE visés dans votre étude, le sont également syndicalement par le syndicat CGT et son secrétaire, également 1<sup>er</sup> secrétaire adjoint du CE Clientèles et impliqué directement dans votre intervention au sein du CE. Cette coïncidence n'est évidemment pas fortuite.

Voilà les remarques que je tenais à vous faire parvenir. Je vous informe que je communiquerai ce courrier à l'ensemble des élus actuels du CE Clientèles qui, à ma connaissance n'ont pas été associés à la restitution de votre « diagnostic social ». Je reste à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Dans cette attente, recevez, Madame, Monsieur, mes respectueuses salutations.

P..... C.....