

■ Entretiens Louis le Grand ■

Enseignants de Sciences Economiques et Sociales – Entreprises

Judi 26 et vendredi 27 octobre 2006

« Dialogue social et progrès social dans l'entreprise »

Le dialogue social mené par le management dans le cadre d'un projet de transformation

Le document qui suit a été rédigé par

Pierre CHABIRAND SNCF, responsable de la conduite du changement du projet Mosaïque.

Et **Jean FRETILLIERE** professeur de Sciences Economiques et Sociales au Lycée Claude Gellée à Epinal.

Pour remplacer son outil devenu obsolète, la SNCF a décidé de mettre en place, à la fin des années 90, un nouveau système de vente des billets par téléphone et aux guichets, appelé Mosaïque.

Afin qu'il réponde au « mieux » aux besoins des vendeurs, et qu'il soit utilisé dans les « meilleures » conditions possibles par ces derniers, des négociations se sont déroulées, de 2000 à 2004, entre le management et les organisations syndicales représentatives de la profession. Un véritable dialogue social continu a ainsi pu s'établir notamment au sujet de la formation et de l'ergonomie. Il constitue l'objet de notre étude. Nous avons interrogé les principaux acteurs de ces négociations pour en dégager les points essentiels.

Après avoir indiqué dans quel contexte s'insère le projet, nous montrerons comment le dialogue social s'est mis en place, nous terminerons par une mise en perspective de la démarche : une expérience à généraliser ou simplement à méditer ?

Table des matières

LA MISE EN PLACE DU PROJET.....	3
UNE BREVE HISTOIRE DE L'ENTREPRISE.....	3
LA BRANCHE VFE.....	4
LA GENESE DU PROJET.....	5
LA DEMARCHE DE CONDUITE DU CHANGEMENT.....	6
LA GESTION DU DIALOGUE SOCIAL DANS LE CADRE DU PROJET MOSAÏQUE.....	7
LE LANCEMENT DE LA DEMARCHE.....	7
LE POINT DE VUE DES ACTEURS.....	9
MISE EN PERSPECTIVE DE LA DEMARCHE.....	13
LE PERIMETRE DE LA DEMARCHE.....	13
LA COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL.....	15
L'ENGAGEMENT DES ACTEURS.....	18
QUESTIONS DE METHODE.....	22
CONCLUSION.....	24
ANNEXE 1 : GLOSSAIRE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 2 : COMPTE RENDU DES ENTRETIENS.....	27
ANNEXE 3 : EXEMPLE DE COMPTE RENDU DU GROUPE DE TRAVAIL.....	41
ANNEXE 4 : CAHIER DES CHARGES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT.....	44

Note au lecteur : les termes en italique sont expliqués dans le glossaire (annexe 1)

La mise en place du projet

Une brève histoire de l'entreprise

Dans les années 30, les compagnies de chemin de fer étaient confrontées à des problèmes économiques importants. L'Etat a donc décidé, en 1938, de créer pour 45 ans, un réseau unifié sous sa responsabilité. La SNCF était créée.

Les difficultés d'unification du réseau à partir de systèmes d'infrastructure et d'exploitation hétérogènes, amplifiées par les destructions très importantes pendant la guerre, ont conduit l'entreprise à un effort colossal de reconstruction. Ce dernier a entraîné un déficit structurel, qui va durablement handicaper ses efforts pour se développer.

Jusqu'aux années 70, l'entreprise, soumise à une concurrence grandissante, va engager une course poursuite entre les investissements nécessaires pour sa modernisation comme pour sa productivité et le formidable développement des modes de transport concurrents (automobile et avion). Cette situation va provoquer une baisse importante de ses parts de marché.

Les investissements réalisés vont engendrer de véritables prouesses technologiques : record du monde de vitesse sur rail de 331 Km/h en 1955 puis 380 km/h en 1981, le train « Capitole » Paris-Toulouse qui peut, en service commercial, atteindre 200 km/h dès 1970 et, bien entendu, à partir de 1981, le TGV.

En 1983, la SNCF change de statut et devient un établissement public industriel et commercial (EPIC). Son nouveau statut la dote de l'autonomie de gestion et définit ses missions de service public. Il précise également les conditions financières et contractuelles de ses relations avec la puissance publique.

L'endettement croissant de la SNCF, ainsi que les orientations données par l'Union Européenne conduisent l'Etat à repenser l'organisation du système ferroviaire, alors que les conflits sociaux de l'hiver 1995 ont mis en lumière les problèmes structurels auxquels l'entreprise et ses personnels étaient confrontés.

En 1996 le pacte de modernisation a pour ambition de traiter ces problèmes. La société Réseau Ferré de France est créée, afin de gérer les infrastructures. La SNCF devient un transporteur utilisant ces dernières. Elle est de fait libérée du poids de la dette corrélé à des investissements d'infrastructure très importants. En parallèle, l'entreprise est réorganisée et ses relations avec la puissance publique repensées. Ainsi, dès 1997, sept régions choisissent de devenir les premières autorités organisatrices de leurs transports régionaux selon une logique maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre.

En 2002 ce fonctionnement est généralisé par le truchement de la loi *SRU* : les missions de service public de la SNCF sont clairement fixées et rémunérées (gestion de l'infrastructure, transports de la vie quotidienne et tarifs sociaux). Toutes les autres activités sont commerciales, à l'image des offres Grandes Lignes et Internationale, immergées dans un environnement très concurrentiel.

L'explicitation des missions de l'entreprise, ainsi que la prise en compte des évolutions de son environnement, a conduit à l'élaboration et la mise en œuvre du projet

industriel. Bâti sur le socle des savoir-faire et de la culture forte des cheminots, il a conduit l'entreprise à se réformer en continu, tout en maîtrisant les fondamentaux de son offre. Plus de 14 000 trains circulent en moyenne chaque jour (38 fois le tour de la terre), dans des conditions de sécurité, de ponctualité et d'impact environnemental incontestées.

La SNCF d'aujourd'hui s'est adaptée pour relever de nouveaux défis. Entreprise culturellement intégrée, elle se déploie en quatre branches, articulées autour de ses marchés et donc de ses clients : Fret, Infrastructure, Transports Publics (TP) et Voyages France Europe (VFE). Le projet de changement retracé dans cette étude se déroule dans ce dernier espace. La branche TP était cependant également cliente du projet.

La branche VFE

La branche VFE, qui produit et commercialise les offres Grandes Lignes et Internationale, faisait circuler en 2004 1200 trains par jour dont 630 TGV, transportant 350 000 voyageurs. Son chiffre d'affaires annuel était cette année là de 4 600 millions d'euros, en croissance de 6,7 % par rapport à 2003 et 56% par rapport à 1996, pour un résultat positif de 276 M€. Cette croissance a continué depuis.

Cette branche connaît depuis plusieurs années une croissance supérieure à celle de la consommation des ménages, reflet du dynamisme de son offre et de sa politique de service.

Elle est organisée en transporteurs et en prestataires. Les transporteurs, participant à l'offre grandes lignes, sont structurés autour de leurs marchés : TGV, corail, international. Les prestataires fournissent des services aux transporteurs. Ainsi, la direction des gares et des escales, prestataire de VFE, conçoit, produit et fournit les services à l'ensemble des utilisateurs des gares, pour le compte des transporteurs.

Le prestataire chargé de la distribution de l'offre Grandes Lignes, la direction commerciale de VFE, est également maître d'ouvrage des systèmes de distribution. A ce titre, elle porte la responsabilité de faire évoluer les outils de distribution pour accompagner sa stratégie. Elle est également responsable de l'adéquation de ces derniers à leurs utilisateurs, à la fois par les spécifications de ces outils et par les moyens mis en œuvre pour, qu'ils soient en situation de confiance.

Les vendeurs sont les utilisateurs principaux de l'outil de vente, qui doit leur permettre de trouver les bonnes réponses à toutes les éventualités qui peuvent se produire lors du dialogue de vente, tout en rendant possible les évolutions stratégiques souhaitées par l'activité. Cette dernière est engagée dans un processus d'enrichissement structurel du métier des vendeurs : il s'agit de passer d'une logique de distribution de titres de transport à une logique d'accompagnement des clients, de commercialisation de services, et de prescription. La valeur ajoutée d'un vendeur par rapport à un automate ou à un site internet étant bien entendu liée à sa capacité de dialogue, de compréhension du besoin et de proposition des produits les mieux adaptés. Cette évolution stratégique sera déclinée dans Mosaïque.

La genèse du projet

En 1998, l'ancêtre de la direction commerciale, l'entité « canaux de distribution » s'est trouvée confrontée à l'obsolescence du *TPV* (terminal point de vente). Mis en œuvre à l'occasion du projet SOCRATE, il est basé sur une technologie dépassée, ce qui n'est pas très étonnant dans l'univers technologique de la micro informatique. Facteur aggravant, il est basé sur le logiciel d'exploitation OS2, concurrent malheureux de Microsoft Windows au début des années 90.

La direction commerciale a donc de plus en plus de difficultés à trouver des matériels compatibles avec ce système trop ancien, ce qui lui est pourtant nécessaire pour combler le vieillissement du parc installé. Elle décide donc de lancer le chantier de migration vers un nouvel outil et le propose à l'entreprise.

Les caractéristiques essentielles de ce changement technique sont les suivantes.

- Choix d'un scénario d'opportunité, l'idée est de bâtir le nouveau système en remplacement du précédent sans prendre de risques inconsidérés, c'est-à-dire sans revisiter ses principes. L'opportunité de ce changement est cependant saisie : le strict renouvellement des fonctions du système est complété par un enrichissement fonctionnel, afin de satisfaire les besoins les plus flagrants des utilisateurs, ainsi que les enjeux les plus structurants des activités qui financent le projet.
- Les enjeux considérables en terme de part du chiffre d'affaire réalisé par ce canal conduisent à bâtir et planifier ce projet selon des principes de prudence : pas de « grand soir », pas de « poussière sous le tapis », déploiement des briques du système lorsqu'elles sont prêtes.
- Dans l'architecture du système de vente, le nouveau système (Mosaïque) se substitue à la seule la brique locale (Terminal point de vente). Les systèmes centraux et back office sont inchangés. Mosaïque est basé sur une architecture client serveur : le serveur mutualise les traitements les plus complexes et donne l'accès aux systèmes qui coopèrent dans la vente (central SOCRATE, back office, sites partenaires de réservation de chambres d'hôtels ou de location de voitures, systèmes présentant l'état réel de la circulation des trains...) alors que le client centralise toutes ces informations dans une ergonomie de type © Microsoft Windows aux utilisateurs.
- Le précédent de SOCRATE, qui a mis la population des vendeurs en difficulté lors de sa mise en place, couplé avec la difficulté supplémentaire née du saut nécessaire dans l'utilisation de l'outil informatique (passage à Windows), fait de Mosaïque un projet socialement risqué. L'équipe projet est donc montée avec le souci de permettre un travail approfondi de conduite du changement.

La démarche de conduite du changement

La conduite du changement est considérée, dès le lancement du projet, comme un élément indispensable à sa réussite. Une analyse systématique des risques et opportunités est menée. Les populations concernées par Mosaïque (les vendeurs, leur encadrement de proximité et leurs formateurs) sont répertoriées.

Une étude est menée pour chacune d'entre elle, qui met en perspective sa taille et la nature d'impact potentiel du nouvel outil, en terme de savoir-faire et de savoir-être. Un extrait du document qui présente cette analyse se trouve en annexe 4. Il s'agit du cahier des charges de la conduite du changement, qui constitue le creuset par lequel l'ensemble des actions de ce type sera mené.

Pour chacune de ces familles d'acteurs, les risques et opportunités sont explicités et les actions à mener sont déclinées selon deux axes.

- Celles qui permettent d'adapter la conception ou la réalisation de l'outil, afin qu'il corresponde au mieux aux besoins des utilisateurs :
 - La mise en place de groupes témoins d'utilisateurs, chargés de travailler avec l'équipe projet sur l'ergonomie du système ;
 - L'adaptation physique des guichets par des ergonomes pour qu'ils accueillent Mosaïque dans des conditions optimales ;
 - L'intégration d'experts métier chevronnés dans l'équipe projet afin qu'ils portent un regard constant sur les spécifications du système puis sur les réalisations du prestataire.
- Celles qui permettent d'accompagner les changements, afin que les utilisateurs soient préparés au préalable :
 - La communication
 - La formation (réalisation des contenus des formations de formateurs)
 - La mise en place du réseau du changement
 - Le suivi des risques
 - Le dialogue social

La démarche de conduite du changement constitue donc un véritable sous-projet (au sens : sous-ensemble) dans le projet.

La gestion du dialogue social dans le cadre du projet Mosaïque

Le lancement de la démarche

Dès l'origine du sous-projet « conduite du changement », le dialogue social a été considéré comme un chantier majeur. Dans le cadre de l'appel d'offre, il a été décidé que l'animation de ce sujet resterait internalisée, autrement dit gérée par la SNCF, quoique s'appuyant sur la méthodologie, les bonnes pratiques et les bonnes idées du prestataire retenu : Cap Gemini.

Pour structurer la méthode, outre les préconisations du prestataire, il a été décidé de commencer la démarche par un retour d'expérience de SOCRATE. Les acteurs de l'époque ont donc été interviewés. A la lumière de ces indications, la forme du dialogue social a été décidée : le groupe technique issu de la Commission Professionnelle Commerciale Voyageurs (CPC Voyageurs).

La CPC Voyageurs est une instance officielle permettant de mener un dialogue autour des problématiques métier commerciales. Cette forme de dialogue social est menée par l'activité. Cependant, de l'avis de la plupart des participants, les débats souffrent souvent de leur caractère formel, inhérent au principe d'un cycle de négociation « institutionnel ». En revanche, un groupe technique offre la possibilité d'ouvrir le jeu : on demande aux organisations syndicales de faire participer des vendeurs, qui maîtrisent le métier, plutôt que des élus à plein temps.

Le projet de création d'un groupe de travail dédié a été présenté à la CPC Voyageurs du 02 décembre 1998 et accepté par l'ensemble des organisations syndicales concernées.

Le principe sous-jacent, jamais remis en question, même si la règle a dû être précisée à quelques reprises, départageait clairement la zone de légitimité des travaux du groupe, concentrée autour des questions d'accompagnement et de préparation à la mise en place de Mosaïque, des débats « hors sujet » (remise en question des principes fondamentaux, autres projets...).

Le groupe de travail s'est réuni pour la première fois le 29 Juin 1999. Le représentant des ressources humaines, présent à l'occasion de cette première occurrence, n'est jamais revenu. Les réunions se sont ensuite déroulées tous les trois mois environ, jusqu'en 2004. L'ordre du jour, préparé par les représentants de la direction, était systématiquement diffusé à l'avance. Il était travaillé en fonction de l'actualité et des préoccupations émises par les représentants du personnel.

Le groupe de travail a cherché un compromis entre la nécessaire traçabilité des débats et des décisions et l'importance de se préserver de rencontres trop formelles. Une formulation originale a été trouvée.

- Les questions, remarques et alertes étaient systématiquement retracées dans un document de suivi. Ainsi, aucun sujet n'était laissé de côté.
- Les sujets étaient enregistrés dans le document « sur le fond » et non d'un point de vue purement formel ce qui permettait de garder une certaine légèreté aux comptes rendus et aux débats, sans pour autant nuire au premier point. Un exemple de compte rendu et de suivi des actions nées en séance figure en annexe 3.

- Les points de désaccord étaient explicités formellement. L'ensemble des participants étant assez mûr pour assumer leurs responsabilités et définir clairement la ligne de partage. Si on excepte quelques incidents, ce principe a donné satisfaction.
- Enfin, et ce point n'est pas le moindre, les différents interlocuteurs ont globalement su donner aux débats un caractère constructif. A travers les désaccords, les propos échangés ont toujours été nets, mais positifs et dans un climat d'estime réciproque.

Tout au long des 5 années de vie du groupe de travail, ces principes ont été maintenus, à la satisfaction des participants, comme nous le verrons dans le paragraphe « le point de vue des acteurs ».

Le point de vue des acteurs

Afin de l'analyser, nous avons interrogé, en utilisant un questionnaire commun structuré autour de 4 thèmes, cinq cheminots qui nous ont semblé représentatifs des partenaires sociaux impliqués dans le projet :

La responsable de Mosaïque pour l'ensemble de la SNCF

Un expert métier,

Deux dirigeants syndicaux (CGT et CFDT)

Un responsable régional.

La restitution de ces entretiens figure en annexe et leur synthèse ci-dessous.

Questions autour de la situation préalable

• **Quelle était votre perception de l'outil de vente avant Mosaïque ?**

L'avis unanime des acteurs est que l'outil précédent, mis en place au tout début des années 90 dans le cadre de *SOCRATE*, était en fin de vie. Son obsolescence technique est soulignée, ainsi que les difficultés grandissantes de l'entreprise à le faire évoluer.

- de la part de la direction pour l'accompagnement de la politique commerciale et à cause des difficultés grandissantes pour trouver du matériel de remplacement.
- de la part des syndicats pour l'adaptation de l'*IHM* aux réalités nouvelles du dialogue avec les clients), mais aussi du fait de l'impossibilité à rajouter des postes.

On peut donc dire que les parties, autour de la table, avaient un intérêt convergent à réussir le projet, ce qui a constitué un facteur important dans le succès de la démarche.

• **Quel était le climat social, dans le domaine commercial, avant Mosaïque ?**

Tous les acteurs s'accordent sur le fait qu'il était bon.

La *Nouvelle Gamme tarifaire* venait d'être lancée pour appuyer la politique de volume, dont le principe était partagé par les syndicats.

• **Quelle était votre perception initiale à propos de Mosaïque ?**

Du point de vue des partenaires sociaux, la perception initiale est plutôt favorable, avec toutefois deux bémols :

- le précédent de *SOCRATE* et les difficultés vécues par les personnels à cette occasion provoquaient une inquiétude des acteurs terrain.
- sur un plan plus politique, le représentant de la CGT souligne que si les aspects techniques du projet étaient bien perçus, la mise en place de certaines fonctions managériales, en particulier *le suivi des ventes*, posait problème.

La direction, quant à elle, était plutôt attachée à ne pas « sur-promettre » face au risque de *cible mouvante*. Compte tenu des difficultés de *SOCRATE* et du besoin de changement affiché par les utilisateurs et les activités, le risque de s'enfermer dans un tunnel sans fin était important.

• **Quel était votre état d'esprit au commencement de la démarche de dialogue social ?**

L'état d'esprit était globalement positif. En particulier, l'absence d'enjeux de productivité et la perception a priori favorable de l'outil constituaient des facteurs clef de succès. Les risques ci-après sont néanmoins soulignés :

- Risque de ne pas pouvoir déployer plus de postes que le système précédent (CGT)
- Risque sur le suivi des ventes (CGT) ;
- Vigilance compte tenu du fait que les partenaires sociaux n'avaient pas été consultés pour *SOCRATE* (CFDT) ;

- Risque de voir les partenaires sociaux s'enfermer dans un rôle de « porte drapeau », sans dialogue de fond métier (direction).

Questions sur l'organisation du projet et du dialogue social

- **Le principe et les participants au groupe technique CPC**
Le principe est jugé bon et il est souligné que c'est l'un des rares groupes de travail ayant réellement fonctionné. Le représentant régional précise que cela lui facilitait grandement la tâche pour mener le dialogue social au niveau de sa région. En ce qui concerne le nombre de participants, la CGT rappelle qu'elle a accepté une représentation inférieure à sa représentativité en CPC voyageurs, afin de garder un groupe de travail de taille raisonnable.
- **La fréquence des réunions**
La fréquence des réunions est jugée bonne par tous les participants (tous les 3 mois en moyenne). Le représentant régional souligne que cette fréquence lui permettait de disposer des éléments pour animer les instances régionales. Le représentant CFDT souligne en outre que cette fréquence s'est adaptée à la vie du projet, se resserrant en période de changement pour se relâcher en période calme.
- **Le déroulement des réunions (écoute réciproque)**
Après une période d'observation courte (une réunion), le dialogue s'est déroulé dans un climat de confiance mutuelle, d'écoute réciproque, de liberté d'expression, souligné par tous les acteurs, ce qui est également considéré comme rare.
Cette qualité d'écoute est imputée par les partenaires sociaux au sujet lui-même, mais aussi aux personnes.
- **Le suivi des actions et des questions, traçabilité des décisions**
Un document synthétique, dont un exemple figure en annexe, permettait de retracer les différents points de vue. Il a été unanimement apprécié car il reflétait la qualité des débats.
- **Les acteurs (en particulier l'absence de drh) est-elle un problème ?**
Il est précisé que l'absence de DRH aurait pu être un problème mais ne l'a pas été par la conjonction des conditions suivantes :
 - Les questions relevant des RH pouvaient être traitées entre deux réunions par les représentants de la direction : les syndicats ne demandaient pas de réponses immédiates en séance
 - Les questions traitées étaient exclusivement « métier »
 - Le rebouclage avec les RH était systématique
- **La pertinence des thèmes abordés**
 - Formation et effectifs de remplacement
 - Ergonomie
 - Gestion des problèmes techniques
 - Recrutement et formation des formateurs
- **Les thèmes que vous auriez aimé voir abordés et qui ne l'ont pas été**
 - Les thèmes abordés étaient essentiels. La direction souligne l'importance de bien préciser au départ ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas, pour que les règles du jeu soient claires et partagées.
 - La CGT regrette que les fonctions managériales, et en particulier le suivi des ventes n'aient pas été abordé.
- **Le dialogue social est-il un mal nécessaire ou une opportunité de progression ?**
De l'avis général, le dialogue social est une opportunité de progression. Le représentant de la CFDT souligne toutefois que c'est aussi un mal nécessaire : cela évite de ronronner.

Questions autour des résultats du dialogue social

- **Le projet vous a-t-il semblé être une réussite ?**

Tous les acteurs précisent que le projet a été une réussite, du point de vue du dialogue social. Les utilisateurs poussaient d'ailleurs à déployer plus vite et la direction devait freiner compte tenu des difficultés techniques.

- **Le dialogue social a-t-il été mené de manière satisfaisante, en quoi ?**

Le dialogue social a été une réussite du fait de la qualité d'écoute réciproque, de la transparence des débats, de la continuité de la démarche. La CGT regrette toutefois que les questions politiques aient été hors sujet.

- **Le groupe technique a-t-il été utile (exemples) ?**

Unaniment, la réponse est oui. Sont citées la durée et les modalités de formation, l'ergonomie du logiciel, la mise en place d'écrans plats, les préconisations en matière d'ergonomie de l'environnement de travail. Cependant, sur ce dernier point, la CGT constate que le rôle de la direction se bornait à passer des préconisations, l'aménagement des postes étant décidé dans le cadre régional.

Le chef de projet régional interviewé précisant d'ailleurs que dans sa région cela a été le cas.

- **Le dialogue social a-t-il permis de ne pas provoquer de conflits ?**

Il n'y a pas eu de conflits à l'occasion de la mise en place de Mosaïque. C'est incontestablement à mettre au crédit du dialogue social tel qu'il a été mené, en particulier la bonne articulation terrain/central, qui permettait de faire monter les alertes et de diffuser les solutions.

Cependant d'autres principes du projet expliquent cette absence de conflits. On peut citer par exemple la progressivité des déploiements et la gestion du temps : pas de date butoir et déploiement à mesure de la maturation de l'outil et surtout la volonté de la direction de ne pas effectuer de progrès de productivité à l'occasion de la mise en place de ce nouveau logiciel.

Questions autour du bilan de l'opération

- **Préconisez vous de reconduire ce type d'opérations ?**

Unanimité sur la nécessité de reconduction de ce type d'opération, mais en insistant sur le périmètre du groupe de travail : bien préciser les sujets négociables et les séparer de ceux qui ne le sont pas. Tous les syndicats ne sont pas prêts à faire abstraction de la discussion sur les principes, au nom de leur légitimité à défendre les salariés sur les modalités. Ainsi on constate une divergence entre la CGT et la CFDT.

Généralement la CGT ne veut pas discuter des modalités d'un projet quand elle est en désaccord sur le principe.

La position de la CFDT est plus nuancée ; elle peut, dans certains cas, participer aux négociations sur les modalités quand elle n'est pas d'accord sur le principe. Ces négociations permettant de limiter certaines conséquences considérées comme négatives du projet.

La question des moyens de l'équipe chargée du dialogue social est également posée. Pour que la démarche soit efficace, il faut que cette équipe dispose d'une marge de décision, d'influence sur les choix du projet et de négociation.

- **Quelles ont été les bonnes pratiques que vous recommanderiez de reproduire ?**

- Ecoute des organisations syndicales, engagement et suivi sur les sujets traités (que le résultat soit positif ou non).
- L'animation du groupe de travail par un acteur différent du chef de projet permet d'offrir plus de souplesse.
- Rencontres régulières.

- Ne pas se fixer de date butoir de façon à prendre son temps.
 - Un bon lien entre le niveau national et les régions.
 - Une structure nationale de supervision en lien avec les chefs de projet régionaux. Ces derniers devant être qualifiés c'est-à-dire avoir un niveau hiérarchique adapté.
- **Quelles idées à perfectionner ?**
 - Eviter, du côté de la direction, le changement du responsable des négociations.
 - Se réunir pour gérer la fin du projet.
 - Dialogue plus direct en préalable.
 - **Quelles idées nouvelles ?**
 - Des bilatérales avec chaque organisation sont préconisées.
 - Il faut un retour d'expérience et donc un processus d'évaluation.
 - **Ce principe est-il transposable à d'autres évolutions ? Quels sont les critères de transposition ?**

Le sentiment général est que le modèle est transposable. La question est surtout celle des critères. Nous présentons ici les réponses des acteurs telles quelles. Elles feront l'objet de l'analyse et de la problématisation de la dernière partie de l'étude.

- Si les positions de principes initiales sont divergentes, il est inutile de monter un groupe technique. Dans ces cas là, il ne s'agit pas d'un véritable échange mais la direction fait de la « pédagogie » et le groupe de travail devient une chambre d'enregistrement
 - Que la direction soit claire au départ sur ses objectifs non négociables et ce sur quoi on peut faire évoluer le modèle
 - Oui, si dès le départ, la direction ne cache rien. Il faut donc beaucoup de transparence. Ensuite, chaque OS se détermine pour savoir si elle participe.
 - Les objectifs et les règles du jeu du groupe de travail doivent être clairs
 - Il faut des moyens
- **Ce modèle permet-il de limiter structurellement la conflictualité, selon quelles conditions ?**
 - Oui, si accord sur les options stratégiques, et si les choix pris sont bien clairs.
 - Oui, s'il existe un climat de confiance, que l'on connaisse les tenants et aboutissants du projet.
 - **Le mode projet est-il intrinsèquement susceptible de faire évoluer le dialogue social ?**
 - L'idée de la construction d'un climat de confiance, progressant de projet en projet, est émise. Il est regretté que les projets ultérieurs n'aient pas vraiment « joué le jeu ».
 - Le risque que la démarche de projet corresponde à une simple recherche de caution est souligné.

Mise en perspective de la démarche

L'exposé qui précède, en tant qu'analyse de la perception des différents acteurs à posteriori, montre que cette négociation s'est globalement bien déroulée. D'ailleurs l'absence de conflits sociaux liés à ce projet, confirmée par l'observatoire social de la SNCF, renforce cette idée. Se pose alors, la question de savoir si cette réussite est liée à une question de méthode ou à un consensus sur le fond.

Nous ne nous attarderons donc pas sur le bilan, qui démontre sans équivoque l'intérêt de la démarche. D'autant plus que l'entreprise s'est déjà engagée dans une démarche de généralisation des groupes de travail avec les organisations syndicales. Notre analyse portera plutôt sur les améliorations à apporter au modèle pour le déployer en augmentant ses chances de réussite.

Dans cette optique, nous traiterons successivement les questions du **périmètre** du groupe de travail, en incluant bien entendu la nature du projet accompagné ; de la **composition** du groupe de travail et du soutien qu'il reçoit de la part de l'entreprise, de **l'engagement** des différents acteurs, puis de la **méthode**, en mettant l'accent sur les opportunités de progrès portées par les démarches « projet ».

Dans chaque axe d'analyse, nous partirons de l'expérience Mosaïque et des pistes de progrès portées par les acteurs interviewés, nous problématiserons le caractère spécifique lié à Mosaïque et les critères de succès d'une éventuelle généralisation.

Le périmètre de la démarche: la réussite de Mosaïque est-elle inscrite dans le consensus autour du projet. Des projets moins « évidents » peuvent-ils bénéficier de cette démarche ?

Nous avons vu que Mosaïque a bénéficié d'un crédit d'intention initial. Ces circonstances expliquent-elles, à elles seules, le succès de l'opération ? Une telle démarche peut-elle fonctionner pour des projets porteurs d'enjeux (de productivité ou autres), sur lesquels un accord est a priori impossible ?

Tout d'abord, le consensus sur le fond du projet est un atout sérieux, mais il ne suffit pas à garantir une mise en place réussie. La démarche peut sans doute être allégée dans ces conditions, mais à contrario, un projet à enjeux où l'on pressent des difficultés d'acceptation devrait présupposer un accompagnement plus anticipé et plus riche. Par ailleurs, le constat selon lequel Mosaïque présentait peu de risques sociaux est facile à écrire à posteriori. Bien des acteurs de l'époque soulignaient au contraire le risque porté par cette mise en place dans un contexte et pour des utilisateurs encore traumatisés par l'expérience SOCRATE.

Cependant, l'affirmation selon laquelle plus le consensus est difficile, plus l'accompagnement social est nécessaire, certainement juste, doit être éclairée par un regard sur son utilité. Comme en toute négociation, les différents acteurs ne s'associeront à la démarche que si des zones

d'intérêts convergents peuvent être trouvées, qui permettront à chacun de faire valoir ses objectifs.

La direction trouvera son intérêt dans la réussite du projet de changement, avec des utilisateurs et des partenaires sociaux ne rejetant pas la démarche, les syndicats seront gagnants pour peu que le fait de s'associer à la démarche leur permette d'accroître leur légitimité, en renforçant l'acceptabilité du projet pour les salariés qu'ils défendent.

Au cœur du sujet se trouve donc la question du sens du dialogue social : quel est le pouvoir d'influence réel de la démarche sur le projet ? Quelles sont les décisions qu'il est possible d'infléchir ou de modifier ? Quels sont les incontournables non négociables ?

La SNCF n'est pas cogérée, et il est donc hors de question que les syndicats disposent d'un levier permettant d'infléchir la politique de la direction. D'un autre côté, un dialogue social se bornant à informer les partenaires sur les décisions prises et leurs modalités ne serait pas un véritable dialogue, mais un monologue. La clef d'une démarche réussie se situe donc nécessairement entre ces deux extrêmes. Les marges de manœuvre que se donne le projet définissent les gages qui peuvent être donnés. Cette question cruciale est soulignée comme telle par les syndicalistes interviewés. Sans marges de manœuvre pour le projet, le groupe de travail devient une simple chambre d'enregistrement.

Postérieurement à Mosaïque, un protocole a été négocié entre direction et syndicats sur l'organisation des groupes métiers. Les tentatives de mises en œuvre ont été des demi-succès. Une des clefs est sans doute dans la déclinaison pratique du modèle.

En réalité, un protocole ne pourra jamais être appliqué tel quel mais devra être décliné.

- **dans le temps** : quel est l'état initial de la relation et de la conflictualité avec chaque syndicat ? Quel est l'avancement du projet ?
- **dans la nature des sujets** : Quelle est la marge de manœuvre du conducteur de projet ?

Pour que le groupe de travail fonctionne bien, tous les acteurs ont souligné l'importance de bien préciser, au préalable et en toute transparence, le cadre de la discussion, les objectifs et les enjeux du projet.

A priori, pour sortir du piège de la logique binaire des principes : démarche constructive possible ou non, il faut entamer la discussion sur les modalités d'application du protocole au cours de bilatérales avec chaque organisation syndicale, comme d'ailleurs le suggère la CGT, et bâtir ensemble les modalités précises à venir.

La zone grise entre le projet idéal, qui fait consensus, et le projet conflictuel par nature, pour lequel une organisation syndicale particulière pourrait être tentée par la politique de la chaise vide pourra être explorée et balisée.

Cette cartographie du projet, en précisant les sujets qui font consensus, ceux qui sont conflictuels, et pour ces derniers les zones non négociables et les sujets à travailler ensemble permettra au groupe de mener ses travaux de manière constructive, et d'éviter les pièges des querelles de

principe, improductives. Axer les travaux autour des zones d'intérêt convergent constitue un élément positif pour chaque groupement d'intérêt représenté. Le fait d'avoir évacué par avance les sujets « de principe » permet en outre de libérer les esprits des uns et des autres, qui savent précisément pourquoi ils sont là, et sont « mandatés » par leurs organisations dans ces limites.

La question des acteurs de la démarche et de la composition du groupe de travail : affaire de professionnels (RH et représentants « plein temps ») ou d'acteurs métiers (management et représentants « terrain »)

A l'époque, un des aspects novateurs de la démarche a été le fait qu'elle ait été portée par le management projet, sans intervention ou presque des acteurs RH. En effet, les acteurs RH de l'activité ont été bien entendu invités à participer mais ne sont venus qu'à la première réunion.

Cette absence n'a pas posé problème dans le cas particulier de Mosaïque. La question qui se pose est donc : s'agit-il d'un cas particulier ou faut-il le généraliser ?

Du résultat des entretiens, on peut déduire que si l'absence de RH dans le cas particulier de Mosaïque n'a pas posé de problème, il n'en est pas moins souhaitable qu'ils jouent un rôle moteur dans cette dernière pour au moins trois raisons :

- Ils représentent la mémoire du dialogue social et sont immergés dans les éléments de contexte : ils peuvent donc éclairer les responsables de la démarche avec des informations pertinentes évitant de faire des faux pas.
- Ils connaissent les normes qui doivent s'appliquer, leur évolution, leur jurisprudence. Ils permettent ainsi d'éviter des décisions ou des positions « hors normes » voire contradictoires.
- Ils assurent une nécessaire liaison entre les différents projets de changements. Ils peuvent anticiper l'impact d'une décision sur les autres projets en cours.

Les syndicalistes interviewés, quant à eux, ont souligné que l'absence de RH, si elle n'a pas été un problème, aurait pu l'être.

Il apparaît donc que la présence de « professionnels » du dialogue social est grandement souhaitable dans ce type de démarche et que sur ce point, le mode de fonctionnement « Mosaïque » doit rester un cas particulier.

Cependant, le fait que les acteurs RH représentent une vraie valeur ajoutée pour les travaux ne doit pas signifier un désengagement des acteurs « projets ». En particulier, il ne fait aucun doute qu'un atout important de la démarche Mosaïque a été qu'elle a été portée par le management. C'est à la fois une condition pour que les sujets traités restent orientés autour des problématiques « métier » et qu'ils ne dérivent pas insensiblement vers un dialogue « institutionnel » qui risquerait de ramener les débats dans les sentiers déjà empruntés par les instances plus officielles, perdant toute valeur ajoutée par rapport à ces derniers.

Le caractère métier des débats, qui a constitué une des clefs de succès de la démarche Mosaïque a été rendu possible car les partenaires sociaux ont joué le jeu, en déléguant des membres de leurs organisations non représentants permanents. La direction a joué le jeu de la même manière et doit continuer de le faire.

Pour que la démarche soit réellement efficace, elle doit aussi matérialiser la conviction du management, nécessairement portée par lui, qu'un dialogue social bien mené est un atout pour le projet.

Enfin, seul un acteur « métier » et « projet » peut être à même de répondre aux questions et de s'engager pour le projet. L'investissement du chef de projet, directement ou par le biais d'un de ses représentants est indispensable. Il est même souhaitable que les représentants projets ne soient pas des « participants » mais portent et animent la démarche.

La question de la participation des acteurs RH se pose dès lors différemment : quelle forme doit elle prendre pour être optimale ? Entre l'absence totale, regrettée par tous les acteurs et la prise en charge des travaux, qui glisserait vers un débat institutionnel, le bon équilibre est à trouver. Le support des acteurs RH auprès du management, et la richesse des échanges entre eux doit rester un acquis. Cet apport doit dans le cas général se faire hors travaux du groupe de travail. La participation au groupe, quant à elle, doit être planifiée pour les séances où elle présente une vraie valeur ajoutée.

Un bémol par rapport à ces principes nous vient de la CGT, qui craint :

- d'une part que le chef de projet, trop impliqué dans ses sujets et sans recul, ne voit pas des possibilités d'amendements de ses décisions pourtant utiles, et
- d'autre part, selon la taille du projet, que ce chef de projet soit d'un niveau hiérarchique trop faible pour engager l'entreprise.

Ce bémol n'est pas une remise en question des principes exposés mais plutôt un aménagement de ces derniers. En fait, le sujet, comme pour la participation des RH, est bien celui des conditions de l'investissement du chef de projet. Le protocole de fonctionnement sur les groupes de travail précise bien en effet que le groupe est présidé par un représentant de la direction ayant pouvoir de décision sur le dossier. Le positionnement de son président doit donc être traité avec le souci d'éviter les écueils mentionnés.

Les représentants syndicaux interviewés ont insisté sur la notion de capital de confiance : cette dernière ne se décrète pas mais se construit, et un des handicaps à mener le dialogue par le biais des acteurs projets est sans doute que le travail de mise en confiance doit être retravaillé pour chaque projet.

Une des réponses à ce problème est probablement dans la professionnalisation des chefs de projet, autour de la question du dialogue social. Dans l'éventail des compétences de ces derniers, la capacité à mener un dialogue social serein et constructif, à travers les difficultés sans fin de

l'exercice, doit être valorisée, reconnue et constituer un critère de choix du chef de projet et de son équipe.

Lors des entretiens, les partenaires sociaux ont insisté sur les qualités humaines des chefs de projet. Derrière cette affirmation se cache aussi certainement un sujet de conviction autour de l'utilité du dialogue social qui ne doit pas être vu comme un mal nécessaire mais comme une opportunité.

Une autre des raisons de la réussite de Mosaïque sur ce point réside sans doute dans le fait que les personnels chargés de mener le dialogue s'appuyaient sur une équipe conduite du changement professionnelle et dynamique, capable de traduire les évolutions techniques en impacts métier et de fournir au groupe de travail une cartographie des évolutions et des formations, ainsi que de tester les évolutions demandées par les partenaires sociaux sur les cursus de formation par exemple. Cette équipe menait donc, en parallèle de la démarche de communication, un travail essentiel de prototypage de la mise en œuvre des aménagements suggérés. Entre deux séances du groupe de travail, un effort important était donc effectué pour ancrer dans le concret et tester les points soulevés.

En conclusion de ces différents points, il nous semble que la préparation à un dialogue social réussi devrait être un point clef dans le cursus des chefs de projet. Capables de passer d'un projet à l'autre, après une immersion dans les caractéristiques métiers des acteurs concernés par le changement, ils pourraient mettre en œuvre un réseau relationnel riche, tant en experts métier, RH communicants, formateurs, que par le capital de confiance bâti projet après projet avec les partenaires sociaux.

Dans le cadre de la réussite de chaque projet, la question sera donc celle du montage de l'équipe projet : choix du chef de projet, structure de son équipe selon la taille du projet et selon les enjeux métier, sociaux, économique et bien entendu les risques.

L'engagement des acteurs et de l'entreprise : le dialogue social est-il un mal nécessaire ou une opportunité de changement ?

L'expérience Mosaïque a montré qu'un dialogue social constructif est possible, et qu'il existe une voie entre la sous-estimation du sujet, qui considérerait que déployer tous ces efforts est inutile et la naïveté, qui poserait qu'entrer dans la démarche avec « de la bonne volonté » serait suffisant pour réussir.

Le bilan des interviews est clair sur ce point : tous les acteurs de l'époque soulignent la qualité des débats et plusieurs d'entre eux, en particulier les représentants syndicaux, pointent du doigt l'ouverture d'esprit des personnes. Les représentants de la direction insistent plutôt sur l'intérêt de s'adosser à une équipe « conduite du changement » dédiée et motivée.

Pour être convaincant, il faut être convaincu, et avoir compris qu'une telle démarche n'est, ni plus ni moins qu'un outil. Ce qui implique de désacraliser le sujet : au delà du point de vue de chacun sur les évolutions en cours dans et hors de l'entreprise, il faut isoler le sujet et bien le cerner, bien savoir de quoi l'on parle et ce sur quoi on va négocier.

De plus, il faut que les acteurs en présence se sentent légitimes. Ainsi, à l'instar de Mosaïque les chefs de projets doivent bénéficier de la part de l'entreprise d'un soutien pour entrer dans cette démarche. Ce soutien doit aussi se décliner sous forme de moyens alignés sur les risques et les enjeux.

Nous avons vu que Mosaïque a bénéficié d'une pleine démarche de conduite du changement, ce que tous les projets ne peuvent évidemment se permettre. Néanmoins, dans l'évaluation des risques que doit mener tout chef de projet, le risque social doit bien entendu être systématiquement mesuré. Le chef de projet devrait donc disposer de métriques lui permettant de chiffrer cette démarche et l'inclure dans son dossier d'étude préalable, afin que le financement en soit prévu.

Enfin, et ce point nous semble essentiel, les acteurs de la démarche doivent être en mesure de « donner » et d'admettre qu'ils s'engagent sur une action qui peut être mutuellement bénéfique : le dialogue social n'est pas un jeu à somme nulle, avec des gagnants et des perdants, mais constitue une démarche de coopération.

Cet état d'esprit est un préalable, mais ne suffit pas à la maîtrise de la démarche.

En effet, pour utiliser cet outil de manière efficace, il faut comprendre son utilité, ses limites puis apprendre à s'en servir. Ces trois propositions sont valables tant pour les représentants syndicaux que pour le chef de projet.

Comprendre l'utilité de l'outil peut prendre plusieurs formes. Comme nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, la mise en commun des expériences entre chefs de projets devrait permettre de ne pas avoir à redémontrer l'utilité du sujet, sinon pour les débutants. Ces derniers, par le truchement d'un cursus de professionnalisation des conducteurs de projets « junior »,

devraient pouvoir bénéficier des expériences de leurs aînés, ainsi, pourquoi pas, des pratiques en vigueur dans d'autres entreprises.

Une autre manière d'apprécier l'utilité de la démarche repose sur l'évaluation des risques et opportunités.

En positif : sur la base du parti pris que les personnes ne sont jamais aussi efficaces que quand ils apprécient (dans les deux sens du terme) les évolutions qui les concernent.

En négatif : quels sont les risques d'incompréhensions ou de rejet ? Pour chacun des risques ainsi identifiés, la méthodologie doit instruire, par exemple, les points ci après :

Comment couvrir ces risques, comment faire pour que le changement induit par le projet soit reconnu et bien vécu, quels éléments de contexte peuvent influencer sur le projet, ce dernier pourrait-il servir de catalyseur cristallisant les mécontentements conjoncturels, quels ajustements sont envisageables, quelles marges de manœuvre garder en réserve, quelle démarche de dialogue social engager, à quel moment de la vie du projet ?

La question des limites de la démarche est liée à la précédente. Il ne suffit pas d'entrer dans la démarche pour garantir son résultat. Le dialogue social, comme tous les sujets « humains » n'est pas déterministe. Le « corps social » est un système complexe et malheureusement, mettre toutes les chances de son côté ne permet pas de garantir le succès mais d'augmenter la probabilité de réussite.

Apprendre à se servir de cet outil correspond nécessairement à une démarche collective. En ce qui concerne l'entreprise, deux familles de formation, sur le registre du savoir-être, semblent adaptées.

Un apprentissage de la négociation, permettait de bien analyser les enjeux et les objectifs de chacun. Une telle compréhension constitue le terreau sur lequel on peut imaginer des issues acceptables par tous. De même, il permet de se projeter dans la posture des autres groupes d'intérêts et de mieux les comprendre, donc de s'en rapprocher.

Dans le cadre de Mosaïque, il est arrivé par exemple que lors d'une séance un peu vive, les protagonistes soient amenés à resituer et à expliciter leurs rôles dans le débat. Cet exercice salutaire, permet de redéfinir les règles du jeu, mais aussi de faire preuve d'empathie, donc de respect pour l'autre. Pour pousser ce raisonnement et l'analyse déjà effectuée sur la confiance réciproque nécessaire, nous postulons que pour mener une discussion efficacement, il faut aimer le faire. Dans notre travail, nous apprécions les points qui nous apportent de la reconnaissance et de l'estime de la part du groupe. Dans le cas particulier du dialogue social, ce point se décline sous la forme d'un groupe dont tous pensent « qu'il marche bien » et dans lequel on se sent « en confiance ».

L'estime réciproque, sans concession sur les positions et sur les idées mais avec un regard bienveillant sur les personnes est un critère sans doute décrié, mais néanmoins essentiel. A l'opposé, la transposition des conflits d'intérêts sur les personnes, sans doute par manque de maturité, conduit systématiquement à des situations de blocage.

L'idée même de négociation est trop souvent entachée d'un priori selon lequel il y a des gagnants et des perdants. Bien au contraire, une négociation où il y a des perdants constitue un échec : tôt ou tard, la réalité reprend ses droits et l'artifice obtenu ne tient pas. Dans ce cas, le résultat est souvent pire car le risque devient le conflit avec toutes les conséquences qui en découleront pour l'entreprise, ses personnels et les syndicats. En effet, qui peut dire à l'avance ce que chacun gagnera ou perdra dans un tel conflit ?

Il est spontanément difficile de bien gérer les antagonismes, en comprenant qu'ils sont parfaitement naturels et qu'ils expriment les différences de perception ou d'intérêts qui sont inévitables. C'est pour cette raison que seule l'expérience, éventuellement accélérée par des mises en situation ou des formations peut permettre de désamorcer les conflits potentiels sans ignorer les points de désaccord.

Cependant, si cette montée en compétence est nécessaire, elle est loin d'être suffisante. Une seconde famille de formation plus orientée sur le comportemental permet d'ajuster ses réactions.

Si on a bien intériorisé qu'il faut respecter le point de vue de l'autre, le valoriser, comprendre quels sont ses enjeux et ses incontournables, il faut encore ne pas se laisser polluer par la crainte de mener une négociation « perdante » par excès de naïveté. Pour ce faire, il faut bien se préparer en analysant ses propres incontournables et ses propres marges.

La maîtrise du temps représente sur ce point un atout formidable. En cas de crainte, en cas de doute même, il ne faut pas hésiter à remettre sa réponse après un temps de réflexion. Les partenaires sociaux préfèrent, comme tous les groupes d'intérêt, des interlocuteurs fiables et qui ont du fond dans leurs décisions.

Sur Mosaïque, nous nous engageons certes à répondre à toutes les questions et à proposer des solutions. Mais, quand un sujet nous semblait mériter une analyse, une relecture, une remise en question qui dépassait nos possibilités d'engagement en séance, nous remettons la suite du débat sur ce point à une prochaine réunion, ce que nos interlocuteurs comprenaient parfaitement.

En terme comportemental, un autre point essentiel est la perception des risques et des obstacles. Tout d'abord, un conducteur de projet passe une partie essentielle de son temps à traiter ces derniers. Dans le domaine du dialogue social, comme dans les autres, il est crucial de bien apprécier et gérer en priorités les problèmes, mais aussi de savoir les transformer en opportunités.

Les contraintes sont toujours des leviers de progrès et d'ailleurs, les situations sans contraintes n'existent pas dans le monde économique.

Il n'y a jamais une solution unique à un problème « humain », pas plus qu'une solution « meilleure ». La qualification des problèmes est un exercice complexe et souvent les solutions possibles ont leurs atouts propres, qui ne relèvent pas des mêmes critères d'évaluation.

Dans le cas d'une situation de blocage, il faut, par une analyse des contraintes et des atouts, chercher des solutions imaginatives. Prendre du recul et se recentrer sur ses enjeux. Apprécier les lignes de forces, s'étonner, chercher des solutions nouvelles est une bonne méthode pour

imaginer des propositions acceptables. Plutôt que de s'entêter sur une solution dont on pense qu'elle est la meilleure, remettre en question les critères selon lesquels on en juge permet en général de voir le problème différemment.

Pour illustrer ces trois derniers paragraphes, on peut évoquer la question de la décision d'équipement des guichets en écrans plats dans le cadre du projet Mosaïque.

Face à une contrainte : l'espace de travail disponible devenant trop réduit pour l'ensemble des périphériques nouveaux (lecteurs de cartes, souris, imprimantes...), le risque est grand de rester bloqué. Pour les syndicats, les conditions de travail vont devenir inacceptables sur bien des sites, pour la direction refaire l'ensemble des guichets aurait un coup prohibitif. Les représentants de la direction apprécient la position des syndicats, qu'ils estiment dans leur rôle et décident de chercher des solutions alternatives. Plutôt que de rester bloqué sur ce conflit, une idée « imaginative » et acceptable par tous est trouvée. L'équipement de l'ensemble des postes en écrans plats permet de libérer de l'espace, grâce à leur profondeur très réduite. La commande massive, les livraisons échelonnées dans le temps permettent d'obtenir des prix très intéressants de la part des fournisseurs, sans commune mesure avec des travaux sur l'ensemble des guichets. La contrainte s'est transformée en opportunité : non seulement les problèmes ergonomiques seront réglés sur 90% des guichets ; mais, en terme de communication, la mise en place d'écrans plats va être vecteur d'image « moderne » pour les vendeurs et les clients. La négociation s'est donc transformée en un jeu à somme positive.

Une expérience à généraliser, ou plus simplement à méditer, questions de méthode ou de consensus sur le fond

Si la question est délibérément binaire, les réponses seront forcément plus nuancées : une expérience à méditer, certainement, c'est d'ailleurs la démarche que nous initions, une expérience à généraliser et dans quelle proportion, cela dépendra des sujets. Pour ce faire, nous traiterons tout d'abord la question du bénéfice vu de la lunette de chaque projet, pour élargir le propos autour des démarches « projet » en général. Nous concluons cette partie par un regard sur l'effet levier dont pourrait bénéficier plus largement l'entreprise.

Nous avons vu que pour que la démarche soit constructive, il faut que l'échange réel soit possible, c'est-à-dire que l'état d'esprit des uns et des autres soit positif. Les différentes interviews montrent quant à elles que le sujet lui-même doit s'y prêter. Les projets dont le cœur de cible met en question des principes intrinsèquement inacceptables seront de fait écartés.

La généralisation ne saurait donc être complète. En terme de méthodologie, nous préconisons un examen des projets couplé au préalable à un premier cycle en bilatérale, afin de précisément cartographier la situation : quels sont les partenaires sociaux qui entrent dans la démarche, sur quel mandat et quel calendrier ?

En cas de participation unanime, comme pour Mosaïque, ou en cas de participation d'un nombre significatif de partenaire sociaux (au sens de leur audience) autour du mandat négocié, le conducteur de projet a évidemment tout intérêt à entrer dans la démarche.

Les bénéfices pour le projet sont en effet multiples. Sans être exhaustifs, on peut citer les principaux :

- Alimentation et enrichissement de sa gestion des risques, par le biais de l'intermédiation jouée par les partenaires sociaux
- Inflexion ou aménagement ou recherche de solutions projets pour les rendre plus acceptables voire attractives, comme cela a été le cas sur Mosaïque, pour les écrans plats
- compréhension plus fine et plus réaliste de la situation organisationnelle des futurs utilisateurs. Rappelons en effet que dans une entreprise importante et dispersée, le conducteur de projet est souvent loin de ces derniers, tant en terme d'histoire personnelle que de proximité organisationnelle ou géographique.
- Communication maîtrisée dans le temps et dans l'espace : l'intermédiation par le biais des organisations syndicales joue bien entendu dans les deux sens : le projet communique par ce truchement mais aussi reçoit un retour sur les premières décisions et conséquences du projet.
- Intermédiation sur les différents. Notamment sur les sujets « hors groupe de travail », qui peuvent bénéficier de la démarche. Il nous est arrivé sur Mosaïque de discuter, naturellement de manière informelle de projets hors Mosaïque ou de sujets hors mandat dans un contexte non conflictuel, pour le plus grand bénéfice des uns et des autres.
- Mise en mouvement des acteurs locaux : dans une entreprise de réseau, dispersée sur le territoire, le projet a besoin de relais. Bien utiliser ses relais dans le cadre du dialogue social est un bon levier pour mobiliser ces acteurs. C'est un bon moyen pour le projet de faire passer ses messages, mais aussi de disposer d'un baromètre pour comprendre son

impact. La question concerne certainement aussi les syndicats, pour lesquels le jeu acteurs locaux/acteurs centraux est du même ordre.

Pour reprendre une image, le dialogue social, au minimum, met du lubrifiant dans la mécanique complexe de la gestion de projet, limitant les frottements et les dissipations de chaleur incontrôlables.

De plus, la mutualisation des principes, des pratiques et des méthodologies par l'ensemble des chefs de projets permettrait de progresser de projet en projet.

Les partenaires sociaux nous ont conseillé de travailler sur les fins de projet. Une mise en commun des réussites, mais aussi des ratés, par une évaluation systématique et partagée est un gage non seulement de bénéfice pour la démarche, mais aussi de progrès dans la relation de confiance mutuelle qui s'installe. En effet, savoir relire les événements en commun avec du recul est sur ce point considérablement plus efficace que les recherches de consensus dans l'action. Une bonne illustration de ce phénomène est fournie par les interviews réalisées. Hors conflits et sujets de désaccord, les approches d'amélioration des méthodes permettent de remporter en commun des succès.

La mise en œuvre de cette idée doit concerner les pratiques de gestion de projet, mais aussi la méthodologie qui doit progresser en continu. L'organisation des projets doit devenir encore plus apprenante. Cette affirmation s'applique à l'ensemble des sujets « conduite de projet » et « conduite du changement » mais doit devenir cruciale pour les sujets de dialogue social.

Sur la conduite des projets informatique par exemple, l'entreprise a beaucoup progressé en ce qui concerne les déploiements des logiciels sur les différents postes du parc informatique. A partir de l'expérience Mosaïque, un patrimoine commun de méthodes s'est constitué sur la progressivité de ces déploiements dans les gares, leur planification au jour le jour, et les méthodes de retour arrière en continu en cas de problèmes inopinés.

Sur la conduite du changement, les expériences de *groupes témoins utilisateurs* se multiplient, qui donnent aux projets un regard et une expertise métier très en amont, à un moment du cycle projet où les évolutions sont bien moins coûteuses.

Les personnels de l'entreprise, qui donnent leurs talents à ses réalisations, doivent être associés aux transformations qui les concernent dans leur quotidien. Les organisations syndicales, élues, sont donc légitimes pour les représenter et jouer leur rôle d'intermédiation sur tous les sujets de progrès collectifs. C'est l'intérêt des projets et de l'entreprise que de disposer d'intermédiations avec un relationnel riche. Les interviewés, représentant la direction comme les syndicats, ont regretté les discussions qui restent parfois focalisées sur des questions de principe car elles ne permettent pas réellement de progresser.

En rétroaction, en utilisant cette ressource, le chef de projet renforce la légitimité de ses partenaires qui, en tant qu'élus, intériorisent inéluctablement la nécessité de la publicité autour de leur valeur ajoutée et de leurs victoires. Le point de vue d'un chef de projet senior sur les communications des syndicats s'appropriant les réussites sera que « c'est bien ainsi, pour autant que les victoires soient communes et qu'elles permettent à l'entreprise de progresser ».

Les bénéfices de ce type de démarche doivent donc instamment être partagés avec les acteurs en charge du dialogue social général de l'entreprise. Ces démarches multiples, qui ont toutes leur légitimité propre, doivent s'enrichir mutuellement. Nous avons vu que les acteurs « RH » sont incontournables dans le dialogue par leur apport auprès du groupe de travail. Réciproquement, les sujets d'amélioration du climat, auxquels les projets peuvent contribuer à leur mesure peuvent se révéler clef si les RH sont en posture de saisir ces opportunités.

Conclusion

Les relations sociales à la SNCF sont souvent présentées comme essentiellement conflictuelles, en particulier par les médias.

Nous avons ici tenté de casser ce cliché. En effet, le dialogue social autour de ce projet fut une réussite et la mise en place de Mosaïque n'a entraîné aucun mouvement social. Certes, il n'y avait pas d'enjeu en termes de rémunération, de productivité ou de statut des salariés. Cependant, le sujet était à priori loin d'être facile à négocier notamment pour deux raisons.

D'une part, la mise en place d'équipements nouveaux induits par le progrès technique modifie les habitudes et peut même, pour certaines personnes, avoir un caractère traumatisant. D'autre part, le précédent de Socrate canalisait les mécontentements.

Compte tenu du succès de cette démarche, la SNCF a décidé de renouveler l'expérience sur de nouveaux sujets, en commençant par la négociation d'un protocole de fonctionnement et en testant sa mise en œuvre sur plusieurs projets nouveaux.

Les tentatives de renouvellements à l'identique ont montré leurs limites car chaque projet, chaque négociation possède ses spécificités. L'avancement de l'entreprise sur cette démarche, renforcé par notre constat, démontre que vouloir effectuer un simple « copier-coller » n'a pas de sens et conduit à l'échec.

La question qui se pose est donc de savoir : « dans quelles conditions peut-on optimiser les chances de succès ? ».

Profitant du recul que nous a permis cette étude, nous avons tenté d'y répondre avec quelques constats, provenant de l'expérience Mosaïque, et quelques idées complémentaires, tirées des entretiens ou issues de nos réflexions postérieures.

Pour reprendre ces constats et les mettre en lumière, nous reformulerons les plus importantes d'entre elles sous deux axes :

Les questions de méthode

- Les conditions de succès d'une telle démarche sont améliorées si cette dernière est lancée tôt dans le cycle, à un moment où les décisions ne sont pas prises, par une série de bilatérales permettant de bien expliciter le périmètre et la zone de légitimité du groupe de travail.
- A travers ce dialogue, il doit exister une grande visibilité sur le projet, y compris ses difficultés éventuelles.
- Les conditions de participation des acteurs institutionnels doivent être examinées et décidées ensemble, afin de bénéficier de leurs apports, sans pour autant brider la liberté des débats. La démarche doit être portée par le management du projet.
- Les acteurs projet chargés de cette démarche doivent pouvoir s'adosser sur une équipe « conduite du changement » capable de *prototyper ou maquetter* la démarche.
- Les fins de projets doivent être plus formalisées, avec l'organisation de retours d'expérience permettant de faire ressortir les points faibles et les points fort constatés, et progresser.
- La continuité dans le temps des démarches projet doit être assurée. En particulier du point de vue des acteurs. La capacité à mener un dialogue social productif doit être un

paramètre clef de la mobilisation des chefs de projets, qui sont les moteurs du changement et du progrès dans l'entreprise.

- La capacité à gérer les désaccords doit être travaillée : détection des zones d'intérêts convergents dans les situations tendues, prise de recul et appréciation des enjeux et des lignes de forces, formulations de solutions alternatives acceptables par tous.

Les questions d'état d'esprit

- Les différents acteurs, et en particulier les chefs de projet, doivent avoir compris que cette démarche est gagnante/gagnante. La négociation n'est jamais un jeu à somme nulle.
- Pour réussir ce type de démarche, il faut y croire et le respect mutuel des acteurs est une condition incontournable du succès.
- L'efficacité personnelle est étroitement liée à la question du plaisir. Nous faisons bien mieux ce que nous aimons faire. A contrario, entrer dans une démarche de dialogue social à contre cœur est très visible et très handicapant.

En poursuivant la généralisation de la démarche groupe technique, et en l'améliorant grâce à ces quelques idées mais surtout à travers une pratique de remise en question perpétuelle, les projets de changements peuvent constituer de véritables leviers pour l'entreprise.

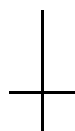
Les projets sont des moments uniques de progrès. Ceux qui ont eu la chance d'y participer se souviennent longtemps de la magie de ces moments collectifs quand les énergies et les talents se mobilisent autour d'objectifs partagés. Le dialogue social dans l'entreprise peut aussi bénéficier de cette dynamique, c'est notre conviction.

L'actualité de ces derniers mois a démontré qu'au-delà de la SNCF, notre société va de plus en plus être confrontée à une raréfaction des ressources dans de nombreux domaines. On peut citer des exemples aussi divers que le financement des retraites ou l'énergie. Il faudra, tôt ou tard, résoudre ces problèmes, sous forme de projets de réformes et là aussi, le dialogue social « projet » va devenir non seulement indispensable, mais bien plus encore un levier de réussite du changement...

Annexe 1 Glossaire

Cible Mouvante	Cas d'échec très classique des projets de système d'information : les spécifications du système changent en continu, l'éloignant peu à peu du modèle initial et retardant constamment sa mise en place. Les coûts croissent, aucun résultat ne sort, la solution ne respecte plus les principes d'architecture définis initialement, provoquant des dysfonctionnements structurels.
Groupe témoin	Un groupe témoin est un panel d'utilisateurs, qui teste les premières versions des maquettes afin de permettre une prise en compte des contraintes d'utilisation en situation professionnelle le plus tôt possible dans le projet.
Héloïse	Prototype de machine de vente fonctionnant sous © Microsoft Windows testé sur Paris Montparnasse. Héloïse a permis de démontrer la faisabilité de Mosaique.
IHM	Interface Homme Machine. L'ergonomie de l'IHM, matérialisée par l'enchaînement des écrans et des fenêtres, est un facteur clef d'acceptation par les utilisateurs : si le dialogue tombe juste, avec des informations fournies ou demandées de manière opportune, l'outil est adapté au métier.

...



Maitrise d'ouvrage/maitrise d'œuvre	<p>Le maître d'ouvrage est le commanditaire, qui définit le besoin, qui instruit la question économique et qui valide le résultat.</p> <p>Le maître d'œuvre est en charge de la réalisation.</p>
Nouvelle gamme tarifaire	<p>Lancée en 1998, la nouvelle gamme tarifaire a constitué le fondement de la politique de volume choisie par la SNCF. Elle a simplifié les tarifs et leur compréhension par la création de tarifs occasionnels généraux (découverte) et de produits de fidélisation (cartes).</p>
Prototype et maquette	<p>Un prototype est une mise en œuvre partielle d'une solution pour un sous-ensemble de ses fonctions sur une petite partie de la population cible. Une maquette est un aperçu de la solution cible, non implémentable, permettant de faire réagir des utilisateurs à l'apparence des fonctions.</p>
SOCRATE	<p>Système Offrant la Réservation d'Affaire et de Tourisme en Europe. Système central de réservation de la SNCF, adossé sur un système de yield management. Sa mise en place initiale un peu précipitée, au début des années 90, a provoqué des difficultés importantes.</p>
SRU (loi)	<p>Loi Solidarité et Renouveau Urbain. La loi SRU du 13 décembre 2000 est l'aboutissement d'un débat national lancé en 1999 ayant pour thème " Habiter, se déplacer... vivre la ville " qui a fait ressortir la nécessité d'assurer une plus grande cohérence entre les politiques d'urbanisme et les politiques de déplacements dans une perspective de développement durable.</p>
Suivi des ventes	<p>Fonction de management de proximité développée dans Mosaïque, permettant au manager de comparer les résultats d'un vendeur à ses objectifs.</p> <p>Dans l'esprit de la direction, cette fonction doit permettre de détecter les difficultés de vendeurs sur des critères objectifs et d'enclencher les actions de formations adéquates.</p> <p>Dans l'esprit des syndicats, elle présente le risque de qualifier le travail accompli sur des critères seulement quantitatifs, au détriment de la relation de service.</p>
TPV	<p>Terminal Point de Vente. Ordinateur utilisé en local par les vendeurs, connecté sur le central de réservation. On distingue les TPV multivision, mis en place à l'occasion de SOCRATE, remplacés par les TPV Mosaïque.</p>
Yield management	<p>Technique informatique basée sur les principes mathématiques de la recherche opérationnelle. En modélisant l'offre et en adaptant le modèle à la réalité des réservations, elle permet d'optimiser le remplissage en ajustant le nombre de places au taux d'occupation.</p> <p>Utilisée au départ par les compagnies aériennes, Cette technique, qui permet une réelle optimisation du rendement par train, a été mise en place à l'occasion de SOCRATE.</p> <p>Elle permet d'accroître le chiffre d'affaires et les bénéfices des compagnies tout en favorisant la démocratisation du transport grâce aux tarifs réduits. Cependant, certains syndicats de la SNCF s'y opposent considérant qu'il s'agit d'une remise en cause de l'égalité des usagers face au service public.</p>

Annexe 2 : compte rendu des entretiens

Monsieur Serge Poiraud est le responsable CGT des agents travaillant dans les établissements Exploitation de la SNCF. A ce titre, il a participé à tous les groupes de travail concernant les agents commerciaux gare au niveau national.

Questions autour de la situation préalable

- **Quelle était votre perception de l'outil de vente avant Mosaïque ?**

TPV SOCRATE était un outil en fin de vie, devenu obsolète :

- Problèmes d'ergonomie
- Problèmes techniques (limitant le nombre de postes déployés)
- Demandes des usagers de plus en plus complexes

Il y avait donc accord sur ces faits entre la direction et les syndicats, d'où la possibilité d'un climat de confiance.

- **Quel était le climat social, dans le domaine commercial, avant Mosaïque ?**

Le climat social était meilleur qu'aujourd'hui. On se trouvait en période de sortie du conflit de 1995. La SNCF était engagée sur une *politique de volume*. La CGT partageait cet objectif qui était un acquis de cette grève, ainsi que *la nouvelle gamme tarifaire* à la nuance près du *yield management*).

Le contexte politique était donc favorable

- **Quelle était votre perception initiale à propos de Mosaïque ?**

Le volet technique du projet était plutôt bien perçu. En revanche, la mise en place du *suivi des ventes* posait problème à la CGT qui considère que :

- L'objectif de l'entreprise passe avant l'intérêt du client : pour des raisons financières, on peut être incité à lui vendre des produits dont il n'a pas besoin
- Le vendeur sera jugé sur du quantitatif, qui n'est qu'un élément de la qualité de son travail
- Cela présente un risque de spécialisation des vendeurs par catégorie de prestations

- **Quel était votre état d'esprit au commencement de la démarche de dialogue social ?**

Un peu d'inquiétude suite au périmètre constant du projet, en terme de nombre de postes déployés. Ce problème perçu sur le TPV multivision n'étant pas à priori réglé sur Mosaïque.

De l'inquiétude sur le suivi des ventes (voir point précédent).

A ces deux points près, l'état d'esprit était positif.

Questions sur l'organisation du projet et du dialogue social

- **Le principe et les participants au groupe technique CPC**

Un problème s'est posé au départ au sujet de la représentation préconisée par la direction pour les syndicats (2 par organisation indépendamment de leur représentativité) ce qui désavantageait la CGT. Notre syndicat a accepté un compromis en limitant à 4 ses représentants pour garder un groupe de taille raisonnable.
Les représentants de la CGT se concertaient en amont pour préparer les séances et ainsi parler d'une seule voix.
- **La fréquence des réunions**

Bonne (tous les 3 mois)
- **Le déroulement des réunions (écoute réciproque)**

Très grande écoute de la part de la direction, climat de confiance dû au contexte mais aussi aux personnes.
- **Le suivi des actions et des questions, traçabilité des décisions**

Les comptes-rendus reflétaient la réalité des échanges. Ils permettaient un suivi de toutes les questions, la direction apportant systématiquement des réponses, positives ou négatives mais motivées.
- **Les acteurs (en particulier l'absence de drh est elle un problème) ?**

L'absence de DRH aurait dû être un problème mais, nous constatons que les RH n'interviennent pas vraiment dans les CPC. Cela n'a donc pas fait une grosse différence.
- **La pertinence des thèmes abordés**
 - **Formation et effectifs de remplacement**
 - **Ergonomie**
 - **gestion des problèmes techniques**
 - **recrutement et formation des formateurs**

Thèmes très pertinents
Il a manqué le traitement du thème « suivi des ventes »
- **Le dialogue social est il un mal nécessaire ou une opportunité de progression ?**

Le dialogue social est une opportunité de progression à condition que s'établisse un climat de confiance réciproque.

Questions autour des résultats du dialogue social

- **Le projet vous a-t-il semblé être une réussite ?**

Incontestablement le projet a été une réussite du point de vue du dialogue social. Les difficultés ont été surtout techniques

- **Le dialogue social a-t-il été mené de manière satisfaisante**

- **En quoi ?**

- Oui, il a été mené de manière satisfaisante, en particulier par la qualité des échanges. Toutefois, on peut regretter que la règle du jeu interdisait de traiter les sujets politiques dans le groupe technique en les renvoyant à la CPC. Cette séparation politique / technique a été pénalisante car les deux sujets sont très imbriqués.

- **Le groupe technique a-t-il été utile (exemples)**

- Le groupe technique a été utile de part ses préconisations et interventions sur l'ergonomie des postes, la formation (durée, formation des formateurs...) ou les discussions sur le niveau des formateurs, même si sur ce sujet les directions centrales ne dispose que d'un contrôle relatif sur la réalité.

- **Le dialogue social a-t-il permis de ne pas provoquer de conflits**

- Oui. Si l'on prend l'exemple précédent de la mise en production de multivision, par exemple, la conflictualité a été évitée sur Mosaïque.

- Outre le dialogue social, l'absence de conflictualité est certainement aussi la conséquence de quelques grands principes : par exemple la progressivité de mises en place des équipements, en prenant soin de ne pas déployer les parties du système par encore prêtes, afin d'éviter les difficultés d'utilisation.

Questions autour du bilan de l'opération

- **Préconisez vous de reconduire ce type d'opérations**

- Oui, bien sûr

- **Quelles ont été les bonnes pratiques que vous recommanderiez de reproduire**

- Ecoute des organisations syndicales, engagement et suivi sur les sujets traités (que le résultat soit positif ou non)

- L'animation du groupe de travail par un acteur différent du chef de projet permet d'éviter de tomber dans des pièges.

- **Quelles idées à perfectionner**

- Dialogue plus direct en préalable.

- Si les positions de principes initiales sont divergentes, il est inutile de monter un groupe technique. Dans ces cas là, il ne s'agit pas d'un vrai échange mais la direction fait de la « pédagogie ».

- **Quelles idées nouvelles (DS)**

Des bilatérales avec chaque organisation sont préconisées

- **Ce principe est-il transposable à d'autres évolutions ? Quels sont les critères de transposition ? (DS)**

Le principe est transposable à condition de :

- Savoir où on va et disposer de règles du jeu
 - Que la direction soit claire au départ sur ses objectifs non négociables et ceux pour lesquels on peut faire évoluer le modèle
 - Dans le cas contraire, la direction fait de la « pédagogie » et le groupe de travail est une chambre d'enregistrement
- **Ce modèle permet-il de limiter structurellement la conflictualité, selon quelles conditions (DS)**

Oui, si accord sur les options stratégiques, et si les choix pris sont bien clairs

- **Le mode projet est-il intrinsèquement susceptible de faire évoluer le dialogue social (D)**

Il restera de toute façon des sujets lourds. Cela dit, une généralisation à tous les projets, si tout le monde joue le jeu, pourrait faire évoluer le modèle. Mosaïque a permis d'avoir une meilleure relation de confiance, mais les projets ultérieurs n'ont pas vraiment joué le jeu : soit qu'il y avait désaccord sur les objectifs, soit que le groupe de travail a été montré trop tard, quand les choix étaient déjà faits

Entretien avec Monsieur Arnaud Morvan

Arnaud Morvan ancien vendeur de billet est actuellement responsable des cheminots CFDT

Questions autour de la situation préalable

- **Quelle était votre perception de l'outil de vente avant Mosaïque ?**

Outil dépassé techniquement et plus adapté à la politique commerciale de l'entreprise. Certaines fonctions n'étaient pas utilisées par les vendeurs tandis que d'autres n'existaient pas.

- **Quel était le climat social, dans le domaine commercial, avant Mosaïque ?**

Bon climat

- **Quel était votre perception initiale à propos de Mosaïque ?**

Ambivalente : une certaine inquiétude notamment pour ceux qui avaient connu Socrate mais, par ailleurs, il existait une forte attente d'avoir un nouvel outil

- **Quel était votre état d'esprit au commencement de la démarche de dialogue social ?**

Les syndicats n'avaient pas été consultés lors de l'élaboration du projet Socrate. On voulait donc savoir quelle serait l'implication des partenaires sociaux et de façon plus générale, éviter les erreurs du passé.

Questions sur l'organisation du projet et du dialogue social

- **Le principe et les participants au groupe technique CPC**

C'est un des rares groupes de travail qui ait réellement fonctionné. Il s'agissait de faire évoluer l'outil de travail sans contrainte sur le personnel (pas de gains de productivité attendus) mais en prenant en compte les demandes des agents. Le nombre de participants était limité ce qui favorisait le dialogue.

- **La fréquence des réunions**

Les réunions étaient rapprochées au début et plus espacées à la fin. Quand le besoin se faisait sentir, on faisait une réunion.

- **Le déroulement des réunions (écoute réciproque)**

Très grande liberté d'expression et très bonne écoute. Echange questions-réponses en séances et en dehors des séances.

- **Le suivi des actions et des questions, traçabilité des décisions**

Les compte rendus étaient clairs et les différends bien actés.

- **Les acteurs (en particulier l'absence de drh est-elle un problème ?)**

Une ou deux fois. Cependant, on pouvait revenir sur les problèmes non réglés à la réunion précédente par exemple le nombre de jours de formation.

- **La pertinence des thèmes abordés**

- **Formation et effectifs de remplacement**

- **Ergonomie**

- **Gestion des problèmes techniques**

- **Recrutement et formation des formateurs**

L'ergonomie au guichet n'a pas été abordée, s'agissant d'un sujet régional pour lequel la direction de projet donnait simplement des directives. L'ergonome passait une fois pour un groupe de gares mais pas pour chaque poste. De façon plus générale, il existait parfois un décalage entre les négociations nationales et le terrain. Il était lié à un certain nombre d'éléments

1. certains chefs de projet régionaux n'étaient pas volontaires
2. L'information aux cheminots n'a pas été homogène. Dans certaines régions, elle redescendait jusqu'aux vendeurs tandis que dans d'autres, elle s'arrêtait aux dirigeants de proximité qui ne la diffusaient pas.

- **Le dialogue social est-il un mal nécessaire ou une opportunité de progression ?**

Un mal nécessaire car cela évite de ronronner. C'est aussi une opportunité de progression.

Questions autour des résultats du dialogue social

- **Le projet vous a-t-il semblé être une réussite ?**

Oui on a pu travailler sur la durée et discuter par exemple du contenu de la formation.

- **Le dialogue social a-t-il été mené de manière satisfaisante ?**

- **En quoi ?**

Oui car dès le début la direction s'est engagée à ne pas effectuer de progrès de productivité et donc à remplacer tous les postes. Elle a par ailleurs essayé de répondre aux attentes du personnel. Les compte rendus étaient clairs et des informations étaient données, le cas échéant entre les réunions

- **Le groupe technique a-t-il été utile (exemples) ?**

Oui, on peut citer l'exemple des écrans plats. Ils ont donné une image de modernité et libéré de la place pour mettre une souris.

- **Le dialogue social a-t-il permis de ne pas provoquer de conflits ?**

Pas de conflits nationaux, peut-être de conflits locaux.

Questions autour du bilan de l'opération

- **Préconisez vous de reconduire ce type d'opérations ?**

Oui. Cependant, il faut savoir dès le départ où on va. Ainsi les groupes techniques ne sont pas habilités à travailler sur les enjeux mais sur les modalités.

- **Quelles ont été les bonnes pratiques que vous recommanderiez de reproduire ?**

Se voir régulièrement. Ne pas se donner de date butoir de façon à prendre son temps.

Quelles idées à perfectionner ?

Eviter, du côté de la direction, le changement du responsable des négociations.

Se réunir pour gérer la fin du projet.

- **Quelles idées nouvelles ?**

Il faut un retour d'expérience et donc un processus d'évaluation.

- **Ce principe est-il transposable à d'autres évolutions ? Quels sont les critères de transition ?**

Oui si dès le départ, la direction ne cache rien. Il faut donc beaucoup de transparence. Après chaque OS se détermine pour savoir si elle participe. On peut d'ailleurs participer aux discussions sur les modalités même si on n'est pas d'accord sur le fond, sur l'aspect politique.

- **Ce modèle permet-il de limiter structurellement la conflictualité, selon quelles conditions ?**

Oui s'il existe un climat de confiance, que l'on connaisse les tenants et aboutissants du projet.

- **Le mode projet est-il intrinsèquement susceptible de faire évoluer le dialogue social ?**

Oui mais il ne faut pas que l'idée de dialogue social soit une caution

En conclusion Il faut beaucoup de transparence. La CFDT peut choisir d'accompagner certains projets, autrement dit discuter des modalités, même si elle ne les cautionne pas. On peut par exemple citer « accès + » qui concerne la prise en charge des handicapés. Cependant elle n'accompagne pas n'importe quoi. Ce serait le cas pour une éventuelle remise en cause des 35 heures.

Entretien avec Mme Patricia Lacoste

Patricia Lacoste, actuellement directrice de la région Paris-Est, était responsable du projet Mosaïque pour l'ensemble de la SNCF

Questions autour de la situation préalable

Quelle était votre perception de l'outil de vente avant Mosaïque ?

Fort traumatisme lors du lancement de Socrate. De très grosses difficultés les premiers mois. Cependant, le personnel s'était adapté à cet outil. Les vendeurs n'étaient donc pas très demandeurs d'un grand changement. En revanche, l'ancien système était beaucoup critiqué du côté du marketing.

Quel était le climat social, dans le domaine commercial, avant Mosaïque ?

Le climat était correct.

Quelle était votre perception initiale à propos de Mosaïque ?

Nous étions dans un état d'esprit assez pragmatique, en recherche du bon équilibre entre la demande des utilisateurs, qui désiraient une simplification de l'outil, et celle des activités, bridées par la difficulté d'intégration des nouvelles offres. Par ailleurs, nous étions très vigilants à ne pas « sur promettre ». Il fallait améliorer sans promettre « la lune »

Quel était votre état d'esprit au commencement de la démarche de dialogue social ?

L'expérience montre que les OS ont 2 comportements différents

- Un état d'esprit « Porte-drapeau » : quelque soit le sujet, les revendications portent sur l'emploi.
- Un état d'esprit « métier » : on essaye de faire évoluer les conditions de travail. Dans ce contexte, il fallait pour Mosaïque créer un groupe technique où seraient représentés les vendeurs, non habilités à traiter les questions « politiques »

Questions sur l'organisation du projet et du dialogue social

Le principe et les participants au groupe technique CPC ?

Pas de problème identifié

La fréquence des réunions ?

Bonne

Le déroulement des réunions (écoute réciproque) ?

La première réunion a été la plus difficile. Il a fallu centrer les échanges sur l'outil et montrer qu'on ne voulait pas effectuer de progrès de productivité. Quand on se trouve dans le registre du métier, des conditions de travail, le dialogue est positif.

Le suivi des actions et des questions, traçabilité des décisions ?

Transparent : un système de questions-réponses a été mis en place

Les acteurs (en particulier l'absence de drh est-elle un problème) ?

L'absence d'un drh n'est pas un problème quand il s'agit d'une question de métier. En revanche, il est préférable d'en avoir un quand on traite des sujets plus « politiques ». Dans ce cas, en effet, c'est plus tactique. Il est en revanche indispensable de faire le lien pour que les acteurs chargés du dialogue social puissent suivre la démarche.

La pertinence des thèmes abordés (S) ?

- Formation et effectifs de remplacement
- Ergonomie
- Gestion des problèmes techniques
- Recrutement et formation des formateurs

Thèmes pertinents. Dans ce contexte il est préférable d'être très clair dès le départ en indiquant ce qui n'est pas négociable.

Le dialogue social est-il un mal nécessaire ou une opportunité de progression ?

Une opportunité de progression. Il permet une compréhension mutuelle des attentes. Il est par contre nécessaire que tout le monde joue le jeu, sinon le dialogue devient formel.

Questions autour des résultats du dialogue social

Le projet vous a-t-il semblé être une réussite ?

Oui du point de vue social car ce projet n'a pas entraîné de conflits. D'autre part, ce sont les utilisateurs qui ont poussé à déployer l'outil. En revanche, sur le plan technique, nous avons connu de nombreux problèmes.

Le dialogue social a-t-il été mené de manière satisfaisante, en quoi ?

Oui, les négociations ont été approfondies

Le groupe technique a-t-il été utile (exemples) ?

Oui

Le dialogue social a-t-il permis de ne pas provoquer de conflits ?

Oui cf première question

Questions autour du bilan de l'opération

Préconisez vous de reconduire ce type d'opérations ?

Oui mais, ce n'est pas possible sur tous les sujets (les sujets non négociables sont exclus par construction)

Quelles ont été les bonnes pratiques que vous recommanderiez de reproduire ?

Quelles idées à perfectionner ?

Quelles idées nouvelles ?

Ce principe est il transposable à d'autres évolutions ? Quels sont les critères de transposition ?

Les sujets doivent pouvoir se traiter de cette manière, il faut des moyens

Ce modèle permet il de limiter structurellement la conflictualité, selon quelles conditions ?

Le modèle ne peut pas se dupliquer tel quel, il faut l'aménager.

Le mode projet est il intrinsèquement susceptible de faire évoluer le dialogue social ?

Un projet est une opportunité de changement et de dialogue social en même temps. C'est donc beaucoup plus facile car c'est mobilisateur.

Réponse globale aux questions du thème.

Il est dommage qu'on n'ait pas réussi à reproduire un dialogue aussi satisfaisant à propos d'autres projets.

Entretien avec Monsieur François Keller

Monsieur Keller n'a pas participé au groupe de travail national et n'a donc pas été partie prenante des négociations menées. En revanche, en tant que chef de projet régional, il a décliné les principes négociés auprès des OS et a présenté Mosaïque dans les CHSCT de sa région. Cette présentation a été effectuée de façon approfondie la première fois puis ultérieurement en fonction de l'avancement du projet.

Son témoignage est instructif dans le sens où il apporte un éclairage direct sur les conséquences du dialogue social mené au niveau national.

Questions autour de la situation préalable

Quelle était votre perception de l'outil de vente avant Mosaïque ?

Outil très obsolète qu'il fallait absolument changer, vieux matériel. C'était également le point de vue des agents de ma région.

Quel était le climat social, dans le domaine commercial, avant Mosaïque ?

Pas de problèmes liés à multivision. Plus généralement, période plutôt calme, pas très conflictuelle.

•

Quel était votre perception initiale à propos de Mosaïque ?

Outil moderne, innovant, travail avec un partenaire prestigieux : cap gemini

Quel était votre état d'esprit au commencement de la démarche de dialogue social ?

Ce projet ne doit pas poser de grosses difficultés sociales : amélioration des conditions de travail, pas de suppressions de personnel, on a du temps devant nous.

Questions sur l'organisation du projet et du dialogue social

Le principe et les participants au groupe technique CPC

Je n'ai pas participé directement, mais a bénéficié de retours positifs. Je sentais que cela se passait bien dans le sens ou jamais un sujet de crispation n'a été porté dans les instances qu'il animait.

La fréquence des réunions

Suffisantes pour être prêt pour les CHSCT

Le déroulement des réunions (écoute réciproque)

A de très rares exceptions près, les réunions se sont très bien déroulées. Ce qui est loin d'être toujours le cas quand on dialogue avec les OS !

Le suivi des actions et des questions, traçabilité des décisions

La traçabilité des débats était très bonne et aidait beaucoup au dialogue local. En particulier toutes les documentations projet étaient disponibles. Ces décisions nationales ont été très utiles. On peut citer un exemple : l'ergonomie de tous les postes a été revue. Il fallait en effet que les agents aient assez de place notamment pour la souris qui n'existait pas avec les anciens appareils.

Les acteurs (en particulier l'absence de drh est-elle un problème)

La DRH régionale s'est proposée pour nous aider. Mais très rapidement, nous nous sommes aperçus qu'on n'avait pas besoin d'eux car on connaissait très bien le sujet

La pertinence des thèmes abordés (S)

- **Formation et effectifs de remplacement**
- **Ergonomie**
- **Gestion des problèmes techniques**
- **Recrutement et formation des formateurs**

Oui thèmes pertinents.

Le dialogue social est il un mal nécessaire ou une opportunité de progression ?

Une opportunité de progression.

Questions autour des résultats du dialogue social

- **Le projet vous a-t-il semblé être une réussite ?**

Réussite du point de vue du dialogue social

- **Le dialogue social a-t-il été mené de manière satisfaisante ?**
 - **En quoi ?**

Oui, on a effectué des points réguliers quand il y avait des problèmes à régler.

- **Le groupe technique a-t-il été utile (exemples) ?**

Oui, les postes de travail ont été aménagés (cf plus haut) . Par ailleurs, Mosaïque permet aux agents d'effectuer une fin de service (comptabilité de la caisse) plus rapide : 10 minutes environ contre 20 à 25 avec multivision

- **Le dialogue social a-t-il permis de ne pas provoquer de conflits ?**

Oui notamment du fait du lien direct région-terrain. En effet des réunions fréquentes avaient lieu entre les responsables nationaux du projet et les responsables régionaux ce qui permettait un échange réciproque.

Questions autour du bilan de l'opération

- **Préconisez vous de reconduire ce type d'opérations ?**

Oui mais, il faut un projet adapté. Autrement dit : pas de conflictualité d'office, des moyens en personnel et en argent.

- **Quelles ont été les bonnes pratiques que vous recommanderiez de reproduire ?**

Une structure nationale de supervision en lien avec les chefs de projet régionaux. Ces derniers devant être qualifiés c'est-à-dire avoir un niveau hiérarchique adapté.

- **Quelles idées à perfectionner ?**

Aucunes

- **Quelles idées nouvelles ?**

Il ne faut pas oublier les périphériques. Or, par exemple, la plupart des imprimantes n'ont pas été changées en Ile de France (faut-il le dire ?)

- **Ce principe est-il transposable à d'autres évolutions ? Quels sont les critères de transposition ?**

Oui si on respecte les conditions de transposabilité vues plus haut. Il faut éviter le « copier-coller »

- **Ce modèle permet-il de limiter structurellement la conflictualité, selon quelles conditions ?**

Oui, à Paris-Nord, pas de conflits liés à Mosaïque.

- **Le mode projet est-il intrinsèquement susceptible de faire évoluer le dialogue social ?**

Oui car temporalité, la gestion du paramètre temps nous oblige à être plus efficace.

Monsieur Keller précise en conclusion que, d'après lui, les participants ont progressé dans la conduite du dialogue social.

Entretien avec Monsieur Michel Dornadic

Ancien vendeur, Michel Dornadic est aujourd'hui expert métier

Questions autour de la situation préalable

- **Quelle était votre perception de l'outil de vente avant Mosaïque**

Outil qui avait généré des conflits sociaux et qui était dépassé technologiquement. Ainsi, par exemple, il ne fonctionnait pas sous environnement Windows

- **Quel était le climat social, dans le domaine commercial, avant Mosaïque**

Plutôt bon.

- **Quel était votre perception initiale à propos de Mosaïque**

Mosaïque application fille d'Héloïse. Compte tenu qu' Héloïse était resté sans suite, une certaine déception des acteurs de cet avant projet, et une certaine inquiétude.

- **Quel était votre état d'esprit au commencement de la démarche de dialogue social**

J'étais syndiqué à la CGT jusqu'en 1987, les responsables syndicaux étaient figés. Devenu manager, j'avais peur d'avoir des responsables syndicaux ayant la même attitude mais ce ne fut pas le cas.

Questions sur l'organisation du projet et du dialogue

- **Le principe et les participants au groupe technique CPC)**
- **La fréquence des réunions**
- **Le déroulement des réunions (écoute réciproque)**

Les réunions se sont bien déroulées à partir du moment où nous avons expliqué aux syndicats que l'équipe projet n'était pas là pour traiter de l'évolution des effectifs.

- **Le suivi des actions et des questions, traçabilité des décisions**
- **Les acteurs (en particulier l'absence de drh est-elle un problème)**
- **La pertinence des thèmes abordés**
 - **Formation et effectifs de remplacement**
 - **Ergonomie**
 - **Gestion des problèmes techniques**
 - **Recrutement et formation des formateurs**
- **Le dialogue social est il un mal nécessaire ou une opportunité de progression**

C'est une opportunité de progression si nous avons des marges de manœuvre

Questions autour des résultats du dialogue social

- **Le projet vous a-t-il semblé être une réussite ?**

Oui sur le plan social. En revanche, nous avons sous-estimé sa complexité technique.

- **Le dialogue social a-t-il été mené de manière satisfaisante ?**

- En quoi ?
 - Le groupe technique a-t-il été utile (exemples) ?
 - Le dialogue social a-t-il permis de ne pas provoquer de conflits ?
- Oui

Questions autour du bilan de l'opération

- **Préconisez vous de reconduire ce type d'opérations ?**

Oui mais, il faut un projet adapté. Autrement dit : pas de conflictualité d'office, des moyens en personnel et en argent.

- **Quelles ont été les bonnes pratiques que vous recommanderiez de reproduire ?**

Une structure nationale de supervision en lien avec les chefs de projet régionaux. Ces derniers devant être qualifiés c'est-à-dire avoir un niveau hiérarchique adapté.

- **Quelles idées à perfectionner ?**

Aucunes

- **Quelles idées nouvelles ?**

Il ne faut pas oublier les périphériques. Or, par exemple, dans certaines régions, la plupart des imprimantes n'ont pas été changées

- **Ce principe est-il transposable à d'autres évolutions ? Quels sont les critères de transposition ?**

Oui si on respecte les conditions de transposabilité vues plus haut.

- **Ce modèle permet-il de limiter structurellement la conflictualité, selon quelles conditions ?**

Oui, à Paris-Nord, pas de conflits liés à Mosaique.

- **Le mode projet est-il intrinsèquement susceptible de faire évoluer le dialogue social ?**

Oui car temporalité, la gestion du paramètre temps nous oblige à être plus efficace.

Monsieur Keller précise en conclusion que d'après lui les participants ont progressé dans la conduite du dialogue social.

Annexe 3 exemple de compte rendu du groupe de travail

Groupe technique issu de la CPC

Voyageurs

Mardi 02 octobre 2001

Fiche de suivi des questions

Projet Mosaïque
AVHrs

<u>Principales questions et remarques</u>	<u>Réponses apportées en séance</u>	<u>Questions transmises à :</u>	<u>Réponses attendues avant le :</u>
<u>POINT D'AVANCEMENT GENERAL DU PROJET (Annexe 1)</u> <ul style="list-style-type: none"><u>Planning de la VI.3</u> La VI.3 de généralisation dans les Centres Ligne Directe, compatible avec l'Euro, est en cours de tests à VISA et à la Recette Utilisateur, et ne sera disponible qu'à partir de la semaine 43. Le planning de généralisation a été modifié en accord avec les DDV et les EEX et l'installation se fera progressivement de la semaine 41 à la semaine 50, avec la version VI.2.17 (soit avec quelques jours de décalage, soit avec un nombre de postes réduit). 3 régions ont demandé un décalage de planning de 15 jours pour démarrer avec la version VI.3.			

Une représentante de la délégation CFTC demande quelles sont les raisons de ce décalage

Un délégué CFDT demande quelles sont les 3 régions qui préfèrent démarrer avec la V1.3 et s'interroge sur le décalage que cela implique sur les plannings de formation. Cela a-t-il été pris en compte ?

Une représentante CGT insiste sur le respect du délai maximum de 4 semaines entre la formation et le déploiement.

• Planning de la V2, qui sera livrée par paliers :

- La V2.1, version non déployée sur site

- La V2.2, version sites pilotes gares, qui sera déployée à compter du 17/02/2002 et qui comprend toutes les fonctionnalités nécessaires pour vendre en gare. Cette version sera basculée en CLD dès que la non régression sera assurée. Nous souhaiterions avoir au moins 1 site pilote gare par région, en avril.

- La V2.3, version du déploiement en début de généralisation (fin avril/début mai 2002)

- La V2.4, version du déploiement en cours de généralisation (été 2002). Cette version n'aura aucune incidence sur la vente.

• Version 3 :

♦ Les tests ne sont pas terminés et nous nous assurons qu'il n'y a pas de régression. Certaines anomalies ont pris du temps à être corrigées

♦ Les 3 régions concernées sont Montpellier, Dijon et Amiens. Les plannings de formations ont été revus en conséquence

♦ Les premières installations se feront à partir du 08 octobre et s'achèveront le 15 décembre 2001. Il en va de même avec les formations car après, nous serons dans la période de mise en place de l'Euro

Cette version sera celle qui
comportera toutes les fonctions
managériales.
-

| | |

*Nouvelle
Architecture
Locale*

Cahier des Charges¹

Document VI

Conduite du changement

¹ Il s'agit de l'extrait de cahier des charges ayant servi pour l'appel d'offre sur le lot « conduite du changement du projet Mosaique. Seuls la table des matières et les chapitres éclairants pour cette étude ont été conservés

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION	46
1.1	CONTEXTE ET OBJECTIF DE CE DOCUMENT	46
1.2	CONTENU DE CE DOCUMENT	46
1.3	INTRODUCTION AUX DIFFERENTES FAMILLES D'ACTEURS	47
2.	OBJECTIFS ET ENJEUX DE LA DEMARCHE DE CONDUITE DU CHANGEMENT.....	48
2.1	OBJECTIFS ET ENJEUX DE LA DEMARCHE	48
2.2	LIGNES DE FORCE DE LA DEMARCHE	48
2.2.1	<i>Communication interne et professionnelle</i>	49
2.2.2	<i>Accompagnement de la conception</i>	49
2.2.3	<i>Formation/documentation</i>	50
2.2.4	<i>Accompagnement social du projet</i>	51
2.2.5	<i>Evolution des métiers</i>	51
2.2.6	<i>Evolution des organisations et des processus</i>	52
2.2.7	<i>Prise en compte de l'évolution de l'environnement métier</i>	52
2.2.8	<i>Plan de migration/retour d'expérience</i>	52
3.	CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC LES VENDEURS EN GARE ET EN BOUTIQUE.....	54
3.1	LES VENDEURS A LA SNCF	54
3.2	IMPACTS METIER DE LA NOUVELLE ARCHITECTURE	54
3.3	SPECIFICITES A PRENDRE EN COMPTE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4.	CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC LES TELEVENDEURS.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4.1	LES TELEVENDEURS A LA SNCF.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4.1.1	<i>Le métier des télévendeurs</i>	Erreur ! Signet non défini.
4.1.2	<i>Quelques données sur les télévendeurs</i>	Erreur ! Signet non défini.
4.2	IMPACTS METIER DE LA NOUVELLE ARCHITECTURE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
4.3	SPECIFICITES A PRENDRE EN COMPTE	
5.	CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC LES CONSEILS EN VOYAGEERREUR ! SIGNET NON DEFINI.	
5.1	LES CONSEILS EN VOYAGES	
5.2	IMPACTS METIER DE LA NOUVELLE ARCHITECTURE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
5.3	SPECIFICITES A PRENDRE EN COMPTE	
6.	CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC LES PERSONNELS DES SERVICES CLIENTELES	
6.1	LES SERVICES CLIENTELES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
6.2	IMPACTS METIER DE LA NOUVELLE ARCHITECTURE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
6.3	SPECIFICITES A PRENDRE EN COMPTE	
7.	CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC LES AGENTS DES FILIERES AUTRES ASSURANT DES MISSIONS COMMERCIALES.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.1	LES AGENTS TRANSPORT.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
7.2	IMPACTS METIER DE LA NOUVELLE ARCHITECTURE	
7.3	SPECIFICITES A PRENDRE EN COMPTE	
8.	CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC LE PERSONNEL DES FILIALES EUROPEENNES	
8.1	LES PERSONNELS DES FILIALES EUROPEENNES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
8.2	IMPACTS METIER DE LA NOUVELLE ARCHITECTURE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
8.3	SPECIFICITES A PRENDRE EN COMPTE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
9.	CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC LA LIGNE HIERARCHIQUE DE L'ETABLISSEMENT	
9.1	LA LIGNE HIERARCHIQUE DE L'ETABLISSEMENT	
9.1.1	<i>L'encadrement de l'établissement</i>	

Contexte et objectif de ce DOCUMENT

Ce document est le sixième du cahier des charges du projet visant à doter la force de vente de la SNCF d'un nouvel outil de travail.

Le projet va modifier l'outil de travail de plusieurs dizaines de milliers de personnes, créer ou modifier des métiers, transformer des organisations. Il est donc essentiel de se doter d'une méthodologie forte et de moyens d'actions pertinents pour accompagner ces mutations.

Le présent document présente les éléments permettant aux entreprises candidates d'imaginer et de proposer une stratégie d'anticipation, de conduite et d'accompagnement du changement spécifique au problème particulier posé. Il s'agit d'un volet obligatoire du cahier des charges.

La réponse apportée à ce document devra donc consister en la description d'une approche méthodologique permettant à chaque famille d'acteurs de s'approprier au mieux les évolutions de leur outil, de leur métier et de leurs organisations afférentes au projet. Cette réponse inclura bien entendu les éléments de coût et les moyens nécessaires.

L'articulation générale du présent cahier des charges est reprise dans le premier document qui le constitue : 'Présentation générale et Cadre du projet', auquel on se référera pour toutes questions génériques.

Il est par ailleurs précisé que la démarche de conduite du changement, quoique restant sur le fond sous la responsabilité de la Maîtrise d'ouvrage, devra être menée en cohérence et en coordination avec l'ensemble du projet, en particulier dans le cadre de l'obligation de résultat pesant sur le fournisseur principal, chargé de la Maîtrise d'œuvre (voir document 1).

Dans le cadre de ces principes, la répartition des tâches entre Maîtrise d'œuvre et Maîtrise d'ouvrage dans ce domaine particulier est décrite dans le paragraphe 2.2 : 'Lignes de force de la démarche'.

contenu de ce document

Le chapitre 2 du présent document définit de manière générique² les objectifs et les enjeux de la démarche de conduite du changement. Il présente également quelques lignes de force structurantes pour les méthodologies proposées, sous forme de thèmes. Chacun de ces thèmes présente les particularités du projet. Cette liste de thèmes n'est bien entendu pas fermée.

Chacun des chapitres suivants présente les éléments, les objectifs et les enjeux de la démarche d'accompagnement et de conduite du changement pour une des familles d'acteurs de l'entreprise concernée par celui-ci.

Dans chaque chapitre on trouvera une description organisationnelle et fonctionnelle de la famille d'acteurs (x.1), une présentation de l'impact sur leur métier du projet de la nouvelle architecture (x.2), ainsi qu'une présentation des spécificités de cette famille susceptibles de rendre nécessaire une adaptation de la méthode (x.3).

² C'est à dire applicables à toutes les familles d'acteurs concernées

Introduction aux différentes familles d'acteurs

La liste des familles d'acteurs inclut les personnels directement chargés de la vente (vendeurs), les personnels chargés d'administrer, d'organiser ou de supporter la force de vente (hiérarchie, formateurs, back-office...), les personnels en contact avec la clientèle et chargés dans ce cadre d'intervenir et les personnels chargés de l'évolution et de l'administration de l'outil de vente.

La typologie de la répartition dans la pyramide des âges et selon le sexe des agents de la filière commerciale³ est reprise ci-après

	FEMMES		HOMMES		TOTAL	% par rapport à l'effectif commercial
18 à 24 ans	Exécution	60	Exécution	34	94	0,40%
	Maîtrise	0	Maîtrise	0	0	
	Cadres	0	Cadres	0	0	
	Total 60		Total 34		94	
25 à 34 ans	Exécution	1663	Exécution	2259	3922	17,20%
	Maîtrise	166	Maîtrise	93	259	
	Cadres	40	Cadres	26	66	
	Total 1869		Total 2378		4247	
35 à 44 ans	Exécution	1870	Exécution	7754	9624	42,20%
	Maîtrise	519	Maîtrise	1265	1784	
	Cadres	137	Cadres	232	369	
	Total 2526		Total 9251		11777	
45 à 54 ans	Exécution	401	Exécution	3355	3756	16,40%
	Maîtrise	179	Maîtrise	1619	1798	
	Cadres	125	Cadres	643	768	
	Total 705		Total 5617		6322	
55 ans et plus	Exécution	27	Exécution	167	194	0,80%
	Maîtrise	6	Maîtrise	88	94	
	Cadres	3	Cadres	38	41	
	Total 36		Total 293		329	

³ Agents chargés de la vente et agents au contact avec la clientèle

Objectifs et enjeux de la démarche de conduite du changement

Objectifs et enjeux de la démarche

La démarche de conduite du changement, associée au périmètre du projet NAL dès son commencement, vise la réussite de ce projet. Cette réussite ne pourra reposer sur la seule qualité technique du système nouveau, nécessaire mais non suffisante.

Un nombre important d'acteurs va voir leur métier, leur organisation, leur outil de travail modifiés.

Cet impact complexe est en soi un risque. Pour l'évaluation et la compréhension de ce risque, le retour d'expérience sur l'accompagnement du projet SOCRATE (1991-1993) devra être pris en compte⁴. Cependant, il est important d'avoir conscience du fait que le projet vise une amélioration de l'outil, pour l'entreprise mais aussi pour ses utilisateurs. Les évolutions de celui-ci se feront donc dans le sens d'une plus grande facilité d'utilisation, permettant à chacun d'exercer son métier dans des conditions plus favorables. Cette réalité, à condition de bien anticiper et gérer les changements, devrait pouvoir les transformer en atouts.

Essentiellement, l'enjeu de cette démarche est donc l'appropriation de l'outil par les acteurs du monde commercial et celle du système pour les acteurs du monde technique.

Lignes de force de la démarche

Les éléments cadrant la démarche ont été regroupés sous forme thématique. Leur présentation dans ce document a pour objet de permettre une prise en compte des spécificités de la SNCF dans les réponses proposées. Il ne s'agit en aucun cas de brider les méthodologies proposées par les prestataires mais de leur donner les éléments nécessaires pour adapter celles-ci aux problèmes particuliers posés.

Dans certains thèmes repris ci-après, le rôle de l'équipe chargée de la maîtrise d'œuvre consistera essentiellement en l'élaboration d'une stratégie, un conseil et/ou à un support à la mise en œuvre.

Dans d'autres cas par contre, la mise en œuvre sera effectuée directement par la maîtrise d'œuvre. Ce point est précisé à titre indicatif pour chaque thème dans le tableau ci-après :

Thème	Rôle de la maîtrise d'œuvre
Communication interne et professionnelle	Support/réalisation ⁵
Accompagnement de la conception	Implication forte/réalisation ⁶
Formation	Support/réalisation ⁷
Documentation	Réalisation
Acceptabilité sociale	Support
Evolution des métiers	Conseil
Evolution des organisation et des processus	Support
Prise en compte de l'évolution de l'environnement métier	Conseil
Plan de migration/retour d'expérience	Implication forte

⁴ On pourra consulter la littérature sur la mise en place du projet SOCRATE, par exemple, 'Innovation organisationnelle et résistance au changement : L'introduction du système Socrate à la SNCF' de Gilles DUMONT

⁵ Selon les populations

⁶ à préciser avec le prestataire retenu en fonction de l'organisation proposée pour gérer la participation des utilisateurs

⁷ réalisation des formations de formateurs et des valises, support à la cascade de formations

Communication interne et professionnelle

Le premier thème est la **communication interne**. Il concerne l'ensemble de la SNCF. Les entreprises sont libres de proposer la démarche qui leur semble la plus adaptée.

Cependant un certain nombre de contraintes s'applique, tant sur la forme que sur les canaux de communication. Des chartes de communication permettent d'assurer la cohérence de l'image de l'entreprise dans les documents diffusés quel que soit le canal de communication employé. Ces règles devront être appliquées dans ce cas particulier.

Dans le cadre de la **communication professionnelle** auprès des agents de la filière commerciale, les circuits d'information professionnelle permettent de diffuser l'information nécessaire aux différents acteurs de l'acte de vente. Il est souhaitable d'utiliser ces circuits qui sont appréciés et utilisés par la hiérarchie de proximité, qui les commente auprès des agents (vendeurs, télévendeurs...).

Aucune communication professionnelle n'est aujourd'hui effectuée auprès des agents chargés de développer les produits, d'organiser les livraisons et d'administrer les systèmes informatiques et les réseaux de télécommunication.

Accompagnement de la conception

La méthode de conception proposée devra inclure très en amont les futurs utilisateurs du système. En particulier, il sera nécessaire de les impliquer dans la conception des interfaces homme/machine et dans le choix des modules de pointage⁸.

De même, les ergonomes de la SNCF seront amenés à intervenir dans ce domaine.

La méthodologie retenue devra structurer cet apport de façon à respecter les contraintes de planning tout en permettant une réelle participation.

Les entreprises seront amenées pour ce thème à intervenir directement en mettant en œuvre les concepts proposés. Pour élaborer le système d'accompagnement de la conception, les entreprises sont encouragées à faire preuve de créativité et à proposer des solutions novatrices, tout en respectant certaines règles. En particulier :

- en organisant les itérations de conception/validation des principes de l'interface homme-machine/amélioration-enrichissement de la conception
- en intégrant les concepts permettant aux futurs utilisateurs de considérer le nouveau système comme le leur
- en s'assurant que les interfaces conçues sont conformes aux prescriptions relevant de l'ergonomie
- en s'assurant que les normes particulières d'organisation du travail à la SNCF, les contraintes d'organisation du poste de travail, les prescriptions des organismes paritaires (CHSCT) soient suivies
- en anticipant les conflits potentiels d'utilisateurs distincts susceptibles de se cristalliser sur des questions d'interfaces, mais révélateurs de problèmes de fond
- en s'intégrant dans le planning général du projet. En particulier, les itérations de l'interface devront être étudiées et programmées dans le cadre du planning de développement, pour ne pas générer de retard dans la conception et la réalisation du projet.

⁸ Cette question est entièrement ouverte. Plusieurs dispositifs de pointage doivent être envisagés. Le cas échéant, plusieurs solutions alternatives ou cumulatives pourront être retenues.

De plus, la démarche conduite doit aboutir à un système qui respecte au minimum les contraintes suivantes :

- La cinématique de l'interface homme/machine doit être proche de celle de l'interface vendeur/client, pour permettre de structurer le dialogue naturellement.
- La cinématique des transactions doit être telle que les temps de réponses et les durées de transaction doivent être au moins aussi rapides qu'aujourd'hui, et ce pour chaque type de vente
- L'ergonomie doit être telle que les vendeurs actuels s'y retrouvent. Les concepts fondamentaux doivent être reconduits dans leurs principes.
- Des accélérateurs de dialogue⁹ doivent être prévus pour faire face aux situations de départ immédiat et aux cas de ventes répétitives (implications, touches de fonctions...)
- Des degrés de liberté doivent être laissés aux utilisateurs, pour leur permettre de faire face à des situations non prévues.
- L'organisation du poste de travail, si nécessaire, doit être repensée en coopération avec les utilisateurs et les ergonomes de la SNCF.

Formation/documentation

Le rôle du prestataire retenu sera, dans ce cas, de définir comment seront utilisés les circuits de formations et de circulation de l'information qui existent déjà.

Formation

Le rôle de la maîtrise d'œuvre sera d'élaborer un plan de formation et la documentation de la formation en s'appuyant sur les circuits existants.

Le plan de formation doit inclure la mise à jour des procédures de formation initiale des utilisateurs et à la formation complémentaire nécessaire aux utilisateurs actuels (à la date de déploiement dans leur chantier) pour utiliser le nouveau système.

Les règles et contraintes suivantes devront être respectées :

- Le principe de base est que les utilisateurs du système devront pouvoir se sentir en confiance avec leur nouvel outil lors de son utilisation.
- Par ailleurs la formation à mettre en œuvre devra reposer sur des mises en situation les plus proches possible de la réalité. Son calendrier devra être élaboré de façon à respecter les contraintes d'équilibre de la charge de travail dans les différentes Unités Opérationnelles.
- La documentation remise à l'occasion des cours devra être complète et réutilisable. Les formateurs devront bénéficier d'une valise incluant la documentation, les exemples et le matériel nécessaires pour assurer les cours.
- Le dispositif de formation devra donc être monté de façon que chaque utilisateur en ait bénéficié peu avant le déploiement du système qui le concerne. Il doit donc être monté en étroite corrélation avec le dispositif de déploiement. En particulier il doit être compatible avec les contraintes de production (organisation des chantiers et commande du personnel) et les contraintes économiques (organisation de la vente).
- Le système de formation doit inclure le pôle national de formation et les formateurs des Unités de Formation Commercial Voyageurs (UFCV) (formation de formateurs), chargés de former les nouveaux vendeurs. La formation des utilisateurs du système sera ensuite déportée pour être effectuée par ces mêmes centres.

⁹ Certains de ces paramétrages pourront, le cas échéant, être effectués par l'utilisateur lui-même

Par ailleurs, les points suivants sont portés à la connaissance des entreprises :

- Un des objectifs de la Direction Grandes Lignes est la professionnalisation des vendeurs.
- Les cursus des agents de la filière commerciale sont en cours d'évolution. A terme, les agents de cette filière bénéficieront d'une formation de 7 à 8 semaines (pour les nouveaux embauchés), complétée de modules additionnels (pour tous les agents) dépendant du poste à tenir réellement.
- De même, les agents de la filière transport amenés à vendre devraient recevoir une formation plus axée sur les produits.
- Certains agents de vente contractuels peuvent n'avoir bénéficié que d'une formation minimale, essentiellement pratique.
- Le dispositif de formation propre à la nouvelle architecture devra s'intégrer dans ces évolutions de façon à permettre une homogénéité d'ensemble dans la vision des différentes formations dispensées, tant du point de vue des vendeurs que des formateurs.

Documentation et aide contextuelle à l'utilisateur

La documentation sur l'utilisation du système devra être disponible sur chaque poste (en ligne). Elle devra être orientée dans son plan et sa rédaction de façon à permettre des stratégies d'accès structurées selon les besoins et les problèmes rencontrés par les utilisateurs dans un contexte d'utilisation du poste et/ou de recherche thématique. Elle devra être adaptée à la lecture sur écran.

Les informations sur les évolutions du système, tant en terme commercial que technique devront être disponibles sur le poste de travail lui-même. Cette fonction nouvelle est décrite dans le second document du présent cahier des charges : 'couverture fonctionnelle du domaine commercial'.

Cette mise à disposition de la documentation en ligne ne se substitue pas à la fourniture d'une documentation papier. Celle-ci est nécessaire pour répondre à des stratégies de recherche différentes.

Ces deux documentations doivent être conçues pour être complémentaires.

Accompagnement social du projet

La prise en compte de l'accompagnement social' du projet devra reposer au minimum sur trois dispositifs :

- Une amélioration réelle des conditions de travail, à considérer lors de la définition du poste de travail, de son ergonomie, de ses possibilités fonctionnelles et techniques.
- Une information régulière des représentants du personnel sur l'évolution du projet et les améliorations prévues
- Une implication formalisée dans le cadre des instances paritaires :
 - Locales (CHSCT, DP)
 - Régionales (CE)
 - Centrales (CPC voyageurs et formation), CCE

Le rôle du prestataire sera, dans ce cas, un rôle de conseil et de préparation de support. La SNCF, directement par l'équipe projet ou en cascade auprès des relais régionaux et locaux, prendra directement en charge le dialogue effectif avec les représentants du personnel. Par exemple, dans le cas de l'information locale, l'équipe de la maîtrise d'ouvrage se chargera de transmettre l'information aux chefs d'Unités Opérationnelles, eux-mêmes chargés de la présenter aux CHSCT.

Evolution des métiers

Pour chaque métier¹⁰, commercial ou technique, concerné directement et indirectement par le projet, une étude d'impacts devra être menée. Une stratégie générale d'adaptation des métiers aux évolutions des outils de travail devra être proposée.

La mise en œuvre effective des adaptations relève de la responsabilité de la Maîtrise d'ouvrage.

Evolution des organisations et des processus

La nouvelle architecture va concerner essentiellement l'organisation de l'administration des serveurs. Une étude de l'organisation envisageable pour mener à bien l'administration, compte tenu des structures proches existantes, devra permettre des propositions d'organisation.

Il est vraisemblable que le changement d'outil rende nécessaire un changement dans les processus mis en œuvre dans les organisations existantes. Une étude des organisations impactées devra permettre de détecter ces changements et d'organiser les tâches de manière optimum.

Prise en compte de l'évolution de l'environnement métier

Un certain nombre de projets en cours vise à redéfinir les métiers commerciaux. L'objectif de ces changements, pour la filière commerciale, est que le vendeur devienne prescripteur. La nouvelle architecture locale, permettant au vendeur de se consacrer plus à l'aspect commercial de sa tâche, devra être un des outils permettant d'atteindre cet objectif.

Ces différents projets ont en commun une réécriture des missions des métiers de la vente.

Le planning et les impacts de ces projets doivent être synchronisés avec la Nouvelle Architecture Locale. Vu de l'utilisateur, les transformations en cours doivent être homogènes et intégrées.

En particulier, les filières de formation pour les agents commerciaux sont en cours d'évolution. Ces évolutions particulières sont reprises dans le paragraphe 'Conduire le changement auprès des formateurs'.

Plan de migration/retour d'expérience

La définition du plan de migration vers la nouvelle architecture doit tenir compte d'un certain nombre de critères.

- La problématique conduite du changement choisie devra être autoadaptative en fonction du déroulement du projet.
- Avant d'être déployée, la solution devra être testée sur un ou plusieurs sites¹¹.
- La séquence de déploiement doit être préparée, en prévoyant des points d'entrées de retour d'expérience et des points de sorties à valider. Cette séquence doit tenir compte de la problématique de conduite de changement et de maturité des différentes familles d'acteurs.
- Les contraintes fonctionnelles,¹² organisationnelles, logistiques et techniques devront être prises en compte.

De plus, le plan de migration devra être organisé de façon à minimiser un certain nombre de risques :

- Les risques commerciaux devront être anticipés, en particulier dans le choix des dates et de la localisation géographique des sites basculés (aucune dégradation de la vente ne pourra être admise).

¹⁰ listés à partir du paragraphe 3

¹¹ le cas échéant, le consultant interne régional pourra être associé à la démarche

¹² Validation progressive des composants logiciels

- Les risques sociaux, dans le choix des sites
- Les risques liés à d'autres projets, dans le choix de la nature des sites.

Conduire le changement avec les vendeurs en gare et en boutique

Les vendeurs à la SNCF

Les vendeurs sont les plus concernés par le projet et la réussite de celui-ci dépend en grande partie du succès de la démarche de conduite du changement pour cette famille d'acteurs. Dans ce paragraphe, il ne sera question que des vendeurs de la filière commerciale, qui sont spécialisés dans la vente. Les vendeurs occasionnels des petites gares (zone diffuse) et les télévendeurs font l'objet de paragraphes spécialisés.

Il y a environ 8500 vendeurs dans cette catégorie, répartis sur l'ensemble du territoire national, essentiellement dans les moyennes et grandes agglomérations. Un millier de ces agents environ sont des contractuels, qui n'ont généralement pas bénéficié de la formation initiale complète, et dont le statut juridique est différent.

Le principe de base est que les vendeurs doivent être capables de tout vendre.

Cependant, dans les plus grandes gares, les vendeurs peuvent être spécialisés sur certains types de vente :

- départ immédiat
- internationales
- train+
- Ile de France

Dans tous les cas, quand il existe des chantiers spécialisés, certains vendeurs dits 'de réserve' sont susceptibles de remplacer n'importe lequel de leur collègue.

La gestion de l'organisation de la séance de travail est codifiée et négociée. Elle fait l'objet du règlement PS4.

Certains vendeurs sont susceptibles de conduire le dialogue avec le client dans une langue étrangère.

Impacts métier de la nouvelle architecture

L'outil de travail va être transformé. Ces transformations visent :

- La manipulation de l'outil. Différents dispositifs de pointage, d'organisation du poste de travail, d'écrans devront être testés. Ceci risque de déconcerter les vendeurs habitués, qui disposent aujourd'hui d'automatismes.
- La cinématique des transactions existantes, même si les principes d'aujourd'hui doivent rester.
- La mise en œuvre de nouvelles fonctions¹³ :
 - soit parce qu'elles vont libérer le vendeur des tâches 'techniques' pour lui permettre de se focaliser vers son métier commercial¹⁴,
 - soit qu'elles vont ouvrir de nouvelles possibilités¹⁵,
 - soit que leur inclusion est susceptible d'influer sur le fonctionnement des chantiers¹⁶.

¹³ soit à la demande des vendeurs, soit à la demande d'autres acteurs de l'entreprise

¹⁴ exemple : division automatique du dossier voyage

¹⁵ exemple : connaissance des retards éventuels des trains

¹⁶ exemple : suivi des ventes