TOULOUSE
transports urbains
la cgt
Régie Tisséo
www.cgt-tisseo.fr

RÉORGANISATION DOCA
LE RETOUR D'EXPÉRIENCE
QUE LA DIRECTION NE PEUT PLUS IGNORER

Quand les certitudes de quelques-uns se heurtent à la réalité du terrain

Au passage de DOCA, une restructuration organisationnelle majeure a été mise en place afin d'accompagner le passage des rames de 26 à 52 mètres et l'évolution de leur exploitation.

Le choix effectué a consisté à mélanger les équipes réalisant les petits préventifs en journée avec l'équipe curative fonctionnant en 2x8.

Le changement d'horaire s'est effectué sur la base du volontariat. Ce principe, en apparence, n'a rien de contestable.

Mais présenter le passage en 2x8 comme un choix individuel et volontaire permettait surtout d'éviter toute négociation collective sur l'organisation cible. Un volontariat n'est jamais neutre : il dépend de qui se porte volontaire, et pourquoi. En pratique, ce mécanisme a eu pour effet de disperser artificiellement l'expérience du matériel entre deux équipes, sans qu'aucune étude n'ait anticipé cette conséquence. Un choix présenté comme une simple modalité pratique a eu un impact structurant qui n'a jamais été assumé comme tel.

Les agents qui n'ont pas souhaité passer en 2x8 ont rejoint l'équipe RG, qui a conservé ses horaires de journée.

Une partie importante de l'expérience et de la connaissance du terrain s'est ainsi retrouvée concentrée au sein de l'équipe RG, tandis que les équipes passées en 2x8 perdaient une partie de leur connaissance historique du matériel.

Cette perte de compétence n'était pas anodine.

Dans une activité de maintenance industrielle, l'expérience acquise au fil des années ne se remplace pas simplement par une procédure ou une formation théorique.

Une organisation basée sur des promesses de productivité

L'orientation donnée vers davantage de curatif pouvait s'entendre compte tenu de l'évolution de l'exploitation.

Le problème se situe ailleurs.

Pour justifier la nouvelle organisation, il avait notamment été expliqué que les temps d'exécution des opérations de maintenance de l'époque étaient trop longs et qu'ils allaient être considérablement réduits.

Ce constat n'a fait l'objet d'aucune étude contradictoire avec les équipes qui réalisaient ce travail au quotidien. Les méthodes et les plannings du petit préventif ont été disqualifiés a priori, sans que les agents concernés soient associés à cette évaluation. Une organisation qui commence par décrédibiliser le travail existant, sans le comprendre, part rarement sur des bases solides.

On nous expliquait en substance que les méthodes allaient évoluer, que les opérations seraient réalisées différemment et que les temps de maintenance allaient diminuer.

Cette évolution devait notamment s'appuyer sur la mise en place d'une maintenance « à l'équipement ».

Cette organisation devait permettre de gagner en efficacité et de réduire les temps d'immobilisation.

Sauf qu'elle n'a jamais vu le jour.

C'est un élément essentiel du bilan de cette réorganisation.

Le dimensionnement de DOCA reposait sur une estimation du besoin en temps et en effectifs pour le préventif comme pour les RG — une estimation qui s'est révélée fausse. Ce n'est pas un aléa extérieur qui l'a démontré : les faits eux-mêmes l'ont

démontré, une fois la charge réelle réapparue.

Il est aujourd'hui légitime de demander :

sur quelles bases les effectifs et les temps de maintenance avaient-ils été dimensionnés pour DOCA si l'organisation permettant de réaliser les gains annoncés n'a finalement jamais été mise en place ?

Le terrain avait pourtant prévenu

Lors des réunions de présentation de la nouvelle organisation, les agents ont fait remonter leurs interrogations.

Les remarques portaient notamment sur la réalité des temps nécessaires aux opérations, sur la charge future et sur les conséquences du passage à une exploitation générant davantage de kilomètres.

Ces remontées n'étaient pas théoriques.

Elles provenaient de personnes qui réalisaient quotidiennement ces opérations.

Mais une nouvelle fois, les certitudes affichées par ceux qui construisaient l'organisation ont pris le dessus sur l'expérience de ceux qui réalisaient le travail.

Avec le recul, cette manière de procéder pose question.

Quand plusieurs années d'expérience terrain alertent sur une hypothèse de productivité, il est dangereux de considérer que le terrain est simplement réfractaire au changement.

Parfois, le terrain est simplement en train de prévenir qu'un calcul ne correspond pas à la réalité.

Les RG : une charge qui, elle, n'a pas disparu

Le passage des rames de 26 à 52 mètres impliquait une augmentation importante du kilométrage parcouru.

Cela signifiait mécaniquement que les échéances de maintenance préventive allaient être atteintes plus rapidement.

Ce point n'avait pas été ignoré par la direction.

Mais il avait été considéré que l'évolution des méthodes de travail et la réduction annoncée des temps d'exécution permettraient d'absorber cette charge.

C'est là que le bât blesse.

Lorsque les gains de productivité attendus ne se concrétisent pas, la charge réelle reste.

Et lorsqu'une rame roule davantage, elle finit toujours par atteindre son échéance de maintenance.

Le kilométrage, lui, ne négocie pas.

Le Covid a temporairement masqué les conséquences

La crise sanitaire a temporairement permis à cette organisation de tenir.

Les rames roulaient moins.

Elles accumulaient donc moins rapidement les kilomètres.

La charge de maintenance préventive était mécaniquement réduite.

Mais cela ne signifiait pas que l'organisation était correctement dimensionnée.

Le problème était simplement temporairement masqué par une diminution exceptionnelle de l'exploitation.

Avec la reprise progressive du trafic, la réalité a fini par revenir.

Et les alertes sont devenues des faits

Il aura fallu plusieurs années après le Covid pour que les conséquences deviennent particulièrement visibles.

Des rames ont atteint leurs échéances kilométriques sans que les RG puissent être réalisées dans les conditions initialement prévues.

Une dérogation a dû être demandée à Siemens afin de repousser certaines échéances.

Un pas de maintenance supplémentaire a été ajouté pour permettre de maintenir les rames en exploitation.

Dans le même temps, les tables d'exploitation ont été revues à la baisse.

Il faut alors poser une question simple :

Si les temps de maintenance annoncés pour DOCA permettaient réellement d'absorber la charge, pourquoi avons-nous dû en arriver à demander des dérogations au constructeur et à réduire l'exploitation ?

Ce ne sont pas des opinions.

Ce sont des faits.

Et maintenant, une équipe de nuit pour les petits pas

La situation actuelle apporte probablement la démonstration la plus parlante.

Après avoir expliqué que les méthodes allaient évoluer et que les temps d'intervention allaient être réduits, après avoir modifié profondément les équipes et leurs horaires, il est maintenant nécessaire de mettre en place une équipe de nuit pour réaliser les petits pas de maintenance.

Il y a là un véritable paradoxe.



Ce qui devait être absorbé par une organisation plus efficace nécessite finalement la création de nouvelles capacités de production.

Cela ne signifie pas que la création d'une équipe de nuit est une mauvaise décision.

Au contraire : si la charge existe, il faut donner les moyens de la réaliser.

Mais cette décision doit être regardée comme un élément majeur du retour d'expérience de DOCA.

Elle démontre que la charge de maintenance préventive existe bel et bien et qu'elle ne peut pas être effacée par des hypothèses de productivité. Elle démontre surtout, sans le dire, ce que le terrain annonçait : l'organisation mise en place n'était pas dimensionnée pour la charge réelle. Créer aujourd'hui les moyens qu'on nous refusait hier, c'est reconnaître, sans le formuler, que le diagnostic initial était erroné.

Aujourd'hui, nous ne demandons pas une nouvelle réorganisation

C'est un point essentiel.

Nous ne demandons pas de refaire une énième réorganisation.

Nous demandons quelque chose de beaucoup plus simple :

un véritable état des lieux.

Un état des lieux basé sur la réalité du travail et non sur des tableaux théoriques.

Nous voulons connaître précisément :

- la charge réelle de maintenance ;
- les effectifs réellement disponibles ;
- les compétences présentes dans chaque équipe ;
- les compétences qui ont été perdues ou qui arrivent à leur terme ;
- le temps réellement nécessaire pour effectuer les opérations ;
- le volume de maintenance curative ;
- le volume de maintenance préventive ;
- la charge réelle des RG ;
- les kilomètres parcourus par les rames ;
- les immobilisations liées aux échéances de maintenance ;
- les dérogations constructeur nécessaires ;
- les conséquences des contraintes de maintenance sur l'exploitation ;
- et enfin le volume d'activités aujourd'hui confié à la sous-traitance.

Car le problème n'est pas seulement l'organisation : c'est le manque de moyens

Aujourd'hui, nous constatons une situation dans laquelle les activités se multiplient alors que les effectifs ne suivent pas.

Dans le même temps, une part croissante des activités est sous-traitée.

La question doit donc être posée clairement :

Sommes-nous encore en train de construire une organisation de maintenance industrielle, ou sommes-nous progressivement en train de devenir les contrôleurs d'une maintenance réalisée par d'autres ?

À force de retirer des activités aux équipes internes et de sous-traiter toujours davantage, nous prenons le risque de perdre progressivement ce qui fait la valeur de notre entreprise :

la compétence, l'expérience et la connaissance du matériel.

Une entreprise de maintenance qui ne réalise plus suffisamment de maintenance finit inévitablement par perdre son savoir-faire.

Et lorsqu'elle perd son savoir-faire, elle devient dépendante de ses sous-traitants.

Nous ne voulons pas d'une maintenance « Point S »

Sans remettre en cause les compétences des entreprises auxquelles certaines activités peuvent être confiées, il faut néanmoins poser une limite.

Notre métier ne peut pas se résumer à recevoir du matériel, effectuer quelques opérations ciblées et confier progressivement le reste à l'extérieur.

Nous ne sommes pas une simple plateforme de coordination.

Nous sommes une entreprise de maintenance ferroviaire.

Notre valeur repose précisément sur notre capacité à connaître, diagnostiquer, maintenir et réparer notre matériel.

À force de sous-traiter les activités qui permettent aux agents de conserver cette connaissance, nous risquons de transformer progressivement notre métier en une sorte de « Point S » du métro :

on ne réalise plus réellement l'ensemble de la maintenance, on réceptionne, on contrôle et on renvoie.

Ce n'est pas le modèle que nous voulons pour notre entreprise.



Les agents ne doivent pas payer les erreurs de dimensionnement

Il serait particulièrement injuste que les conséquences des choix de DOCA soient aujourd'hui utilisées pour justifier une nouvelle dégradation des conditions de travail ou une nouvelle diminution des effectifs internes.

Les agents n'ont pas choisi l'augmentation du kilométrage.

Ils n'ont pas défini les temps théoriques de maintenance.

Ils n'ont pas décidé que la maintenance à l'équipement serait mise en place.

Ils n'ont pas décidé qu'elle ne verrait finalement jamais le jour.

Ils n'ont pas décidé des effectifs.

Ils n'ont pas décidé du niveau de sous-traitance.

Et ils n'ont certainement pas décidé des dérogations demandées au constructeur.

En revanche, ils avaient alerté.

Le moment est venu de regarder les faits

Nous ne demandons pas que les responsables de DOCA soient condamnés.

Nous demandons quelque chose de beaucoup plus utile :

que leurs choix soient évalués à l'aune de leurs résultats.

Car une organisation ne peut pas être considérée comme une réussite simplement parce qu'elle a été correctement présentée lors de sa mise en place.

Elle doit être jugée sur ce qu'elle produit plusieurs années plus tard.

Et aujourd'hui, le bilan comporte suffisamment d'éléments pour qu'il soit impossible de continuer à faire comme si les difficultés n'existaient pas :

- perte de connaissance terrain ;
- méthodes et plannings du préventif disqualifiés sans concertation ;
- volontariat 2x8 utilisé pour éviter la négociation collective ;
- temps de maintenance annoncés mais non atteints ;
- maintenance à l'équipement jamais mise en place ;
- difficultés sur les échéances RG ;
- recours à des dérogations constructeur ;
- ajout de pas de maintenance ;
- réduction des tables d'exploitation ;
- besoin de créer une équipe de nuit pour les petits pas ;
- effectifs insuffisants ;
- et augmentation de la sous-traitance.

Ce n'est plus une impression du terrain. C'est un retour d'expérience.

Notre demande est simple

Avant toute nouvelle décision concernant l'organisation, les effectifs ou l'avenir de l'activité, nous demandons :

un état des lieux complet, transparent et contradictoire de la charge de maintenance et des moyens réellement disponibles.

Cet état des lieux doit associer les représentants du personnel et surtout les agents qui réalisent quotidiennement les opérations.

Parce qu'une organisation peut être dessinée dans un bureau.

Mais la maintenance, elle, se fait sur les rames.

Et depuis DOCA, le terrain n'a pas cessé de montrer l'écart entre ce qui avait été imaginé et ce qui est réellement nécessaire.

Nous refusons donc qu'une nouvelle fois, on demande aux agents de s'adapter à une organisation théorique.

C'est désormais à l'organisation de s'adapter à la réalité du travail.

Et si l'objectif est réellement de préserver notre entreprise, son savoir-faire et ses emplois, la première urgence n'est pas de supprimer davantage d'activités internes.

La première urgence est de redonner à nos équipes les moyens de faire leur métier.

