

150 ans de gestion du personnel et de relations sociales

Le chemin de fer... Pour nombre de gens, ces termes évoquent l'image d'un train qui traverse le paysage, d'une gare avec son animation, d'un atelier ou d'un dépôt, etc. Mais le chemin de fer, c'est aussi les cheminots qui effectuent, jour après jour, les multiples opérations nécessitées par le transport ferroviaire. Ces hommes, ces agents, il faut les recruter et les affecter à leur tâche, les payer et organiser leur carrière ; il faut déterminer leurs droits et leurs devoirs, rencontrer leurs problèmes et leurs aspirations, gérer les relations syndicales et les œuvres sociales. Toutes ces questions sont aujourd'hui prises en charge par un service spécialisé de la Société, la direction du Personnel et des services sociaux. Il n'en a cependant pas toujours été ainsi au cours des 150 ans d'existence des chemins le fer.

L'Etat et les compagnies

Première organisation

Dès l'origine, le chemin de fer est considéré comme essentiel pour le développement de la nation : le réseau s'étend donc très vite et les nouvelles sections de ligne sont rapidement livrées à l'exploitation. Aussi, les besoins en personnel sont-ils d'emblée très importants, en de nombreux endroits. Par ailleurs, à cette époque, les relations entre employeurs et travailleurs ne sont nullement réglementées comme aujourd'hui : pas de détermination précise des conditions de travail, pas de protection de la rémunération ni de congés, pas de sécurité sociale ni de protection ou d'hygiène du travail, etc. En outre, on ne peut pas perdre de vue que les moyens de transport et de communication sont encore fort limités : le chemin de fer n'en est qu'à ses débuts.

Aussi les premières règles concernant les agents se caractérisent-elles par une décentralisation de la gestion du personnel, gestion qui met par ailleurs l'accent sur la disponibilité entière au service du chemin de fer, pour que le travail soit effectué sans retard, de manière convenable, continue et sûre. Cette décentralisation n'est cependant pas totale car un contrôle hiérarchique est également prévu, afin d'assurer la nécessaire cohésion de l'ensemble.

Gestion déléguée...

Au début, les chemins de fer de l'Etat dépendent du ministre des Travaux publics et constituent une administration qui comprend trois grands services :

- l'entretien et la police de la route (les voies);
- les moyens d'exploitation (le matériel et la traction);
- les convois et les recettes (les gares).

Ces services (qui sont subordonnés à un directeur unique) sont eux-mêmes subdivisés en diverses unités en fonction des besoins : lignes, sections et cantons de lignes, ateliers, stations de relais (dépôts de

locomotives), stations de voyageurs et de marchandises, etc.

Chaque service possède ses propres agents dont la gestion quotidienne s'effectue en fait bien souvent dans les diverses unités. Les responsables locaux présentent les candidats pour les nominations, après les avoir appréciés. Ils fixent les prestations et obligations des agents pour que le service ne souffre d'aucune entrave (ces aspects de la vie des cheminots sont évoqués par ailleurs). Ils déterminent les salaires (en se basant toutefois sur des références générales), les calculent, les payent et les comptabilisent sur place. Ils veillent à ce que les agents exécutent correctement leur travail et ils exercent la discipline. Au besoin, ils ont le pouvoir, dans certaines unités, de renvoyer sur le champ les ouvriers négligents.

...et gestion coordonnée

L'autonomie n'est cependant pas totale : des normes communes ainsi que certaines interventions de l'autorité sont prévues.

Ainsi, le ministre arrête des tableaux de minimum et de maximum de salaires pour chaque catégorie d'ouvriers. De même, le règlement prévoit certains maxima pour la durée des prestations normales dans les ateliers et dépôts.

L'obligation de résider près du lieu de travail est également commune à tous les services, ainsi que les règles

en matière d'absences.

Par ailleurs, les nominations sont du ressort du ministre ou du directeur, selon les grades. Il revient également à ces autorités de confirmer les sanctions infligées et, en outre, elles contrôlent régulièrement l'affectation ainsi que la résidence du personnel.

Des situations assez différentes

En pratique, chaque service ayant son organisation, ses contraintes et ses objectifs spécifiques, la gestion déléguée conduit malgré tout, au-delà des grands principes communs, à des situations sensiblement différentes selon les catégories de personnel. Et le fait que l'Etat se met alors à concéder l'exploitation de plusieurs lignes à des compagnies privées (il y en aura une bonne quarantaine vers 1870) ne va pas atténuer ces différences. Si les principes fondamentaux d'exploitation sont proches, puisqu'il s'agit de la même activité, il y a cependant des particularités locales ou régionales, liées à la géographie ou à l'économie des contrées desservies, aux mentalités et aux coutumes. Il y a l'esprit, le style de chaque compagnie, l'objectif de profit et l'aisance ou les difficultés financières...

Au total, beaucoup de situations différentes donc parmi les cheminots du milieu du 19^{ème} siècle.



1870 - 1926

Unification et développement de la réglementation

Amorce du dialogue social

Réorganisation et nouvelle réglementation

Les bases du changement.

A partir des années 1870 s'amorce une politique de rachat des concessions octroyées antérieurement. Outre les problèmes techniques que de telles opérations posent, la situation et l'avenir du personnel appartenant aux compagnies reprises doivent aussi être étudiés : il faut prévoir son intégration ou son départ, préciser des règles existantes ou en formuler de nouvelles, etc. Par ailleurs, les progrès techniques que le chemin de fer met à profit imposent de spécialiser toujours davantage les tâches, de mieux les définir et d'en préciser les conditions d'accès. Parallèlement, cette période voit les diverses administrations de l'Etat (les ministères) développer les règles applicables à leurs agents : recrutement, carrières, traitements, droits et devoirs, etc. Le chemin de fer (qui est toujours une administration d'Etat à ce moment) s'intègre naturellement dans ce mouvement et définit ses propres règles, compte tenu de l'activité particulière de son personnel. Enfin, il faut aussi rencontrer les questions sociales qui naissent et se développent, en tenir compte dans la vie du chemin de fer et appliquer les lois qui commencent à apparaître dans ce domaine.

Toutes ces évolutions conduisent le chemin de fer à adapter profondément sa structure et ses réglementations, spécialement en ce qui concerne la gestion du personnel.

Une nouvelle structure

En 1877, l'organisation des chemins de fer de l'Etat est transformée : à côté des directions (correspondant aux anciens services mais qui sont maintenant au nombre de cinq)

apparaît un service général qui va, parmi diverses tâches, mettre au point et gérer les diverses réglementations applicables au chemin de fer, entre autres en matière de personnel. (Ces dispositions seront d'ailleurs progressivement regroupées pour former le « Règlement d'administration générale » ou « RAG »).

On ne peut cependant pas encore parler d'un service du personnel au sens actuel de l'expression, car nombre d'opérations de gestion restent bien souvent assurées par les divers services d'exécution : gares, ateliers, dépôts, etc. De plus, même si le RAG promet une unification des normes applicables au personnel, plusieurs grandes directions vont, à cause de leurs particularités techniques, conserver fort longtemps des règles propres, spécialement en matière d'organisation des prestations et des repos.

Une réglementation vaste et détaillée

De nombreuses questions de personnel sont abordées par le RAG qui apparaît fort complet pour une époque où ces matières n'avaient pas l'importance qu'on leur reconnaît aujourd'hui.

Sont ainsi traités, par exemple, l'admission aux emplois avec les conditions de nationalité, d'âge, d'aptitudes professionnelles et médicales ; l'accès progressif et contrôlé aux fonctions combinant spécialisation et responsabilité, comme la conduite des locomotives par exemple ; la position administrative et l'avancement des diverses catégories de personnel (fonctionnaires, agents nommés ou temporaires, etc.) ; les traitements et salaires avec leurs divers taux et modes de liquidation, les indemnités et primes de toutes sortes, parfois fort complexes (primes de régularité, d'économie, etc.) ; les conditions de travail, la résidence, la discipline... En outre, les dispositions sociales anciennes (comme les caisses de pensions) ou nouvelles (travail des femmes, protection de la rémunération, loi sur les accidents du travail, etc.)



L'atelier central de Malines

sont également intégrées dans ce vaste ensemble.

L'amorce du dialogue social

Durant la seconde moitié du 19^{ème} siècle, les questions sociales agitent la Belgique : fondation de syndicats et contestations à ce sujet, actions sociales, arrêts de travail, manifestations, émeutes parfois. Animés par la volonté d'améliorer le sort des travailleurs et de la majorité de la population, ces divers mouvements trouvent un écho particulier dans les chemins de fer :



en effet, les conditions de travail y sont aussi fort rudes et divers problèmes de personnel se posent, du fait du rachat des compagnies par l'Etat. Plusieurs groupements se créent afin de défendre les intérêts de leurs membres. Certains veulent s'adresser à l'ensemble du personnel tandis que d'autres se limitent à une catégorie bien particulière d'agents. Au total, à cette époque, on comptera près d'une cinquantaine de ces groupements.
Petit à petit, des relations

commencent à exister entre l'administration des chemins de fer et ces groupements ou syndicats : transmission de propositions et d'études relatives à l'organisation du travail, à l'amélioration du sort des agents, etc. Avec les années, un dialogue régulier s'installe et certaines formes de concertation ou de participation dans la gestion voient le jour. Ainsi, par exemple, l'économat des vivres du ministère (qui est un service destiné à procurer au personnel les produits alimentaires de première nécessité

dans les conditions les plus avantageuses) est administré par un conseil où siègent des représentants de plusieurs syndicats. De même, dès les années précédant 1926, on remarque l'existence d'une commission paritaire qui examine les questions intéressant le personnel des chemins de fer. Le dialogue social est donc déjà devenu une réalité bien établie lorsque l'Etat décide de créer la SNCB.

De 1926 à nos jours

Les principes légaux

La SNCB a été créée en vertu de la loi du 23 juillet 1926. En matière de personnel, trois dispositions doivent retenir spécialement l'attention. La loi prévoit tout d'abord une représentation du personnel dans le conseil d'administration de la Société ; elle décide ensuite que le personnel bénéficiera d'un statut fixant sa position et, dans le même temps, elle consacre aussi l'existence de la commission paritaire, appelée nationale (car d'autres, régionales, sont également prévues).

La représentation du personnel

La loi estime que le point de vue du personnel doit être pris en considération, non seulement pour ce qui le concerne spécifiquement, mais aussi pour les grandes décisions et options qui ont trait aux multiples aspects de la vie de la Société. Comme celles-ci sont prises au sein du conseil d'administration, la loi a dès lors prévu que trois de ses membres sont nommés par le personnel, ce qui permet la représentation de celui-ci dans la gestion de la Société.

Le statut du personnel

La loi décide également que le personnel disposera d'un statut, fixant ses droits et ses devoirs. Il est aussi prévu que ce statut sera élaboré par une commission paritaire (dite constituante) composée de vingt membres, dont 10 sont nommés par le conseil d'administration et 10 par les organisations groupant le personnel. Cette commission est présidée par un juriste spécialisé, nommé par le roi, sans voix délibérative. La loi dispose encore que le statut ne pourra être modifié sans le consentement de la commission paritaire nationale (prévue par le statut du personnel), statuant à la majorité des deux tiers.

La garantie des droits acquis du personnel

Lors de la création de la SNCB s'est posé le problème de la situation des agents attachés jusqu'à ce moment aux chemins de fer de l'Etat. Selon

ses déclarations, le gouvernement désirait assurer à ce personnel le respect scrupuleux des droits acquis par une longue carrière de loyaux services à l'Etat. Il ajouta que le personnel pouvait avoir l'assurance de n'être pas moins bien traité par la Société nouvelle qu'il ne le serait s'il restait au service de l'Etat. Il fut admis, lors des discussions précédant le vote de la loi, que les droits acquis seraient conservés et que, dans le statut à établir, les conditions de travail favorables pour cette époque (en 1926) seraient fixées et obtiendraient force de loi. On précisa aussi ce que ces conditions recouvriraient : l'application loyale de la journée de huit heures et le repos hebdomadaire, la pension, le traitement en cas d'accident, la réorganisation de la caisse de secours, de la caisse des veuves et des orphelins ; le maintien des jours de congé.

Rédaction du statut

Compte tenu des principes légaux et des données de bases évoquées ci-dessus, le statut du personnel fut élaboré par la commission paritaire constituante et adopté à l'unanimité le 14 octobre 1932. Sa structure

générale demeure depuis lors mais le contenu de ses divers chapitres a été adapté à de nombreuses reprises depuis cette date.

Les commissions paritaires

La loi consacre leur existence et fixe aussi leurs principes essentiels. Une commission paritaire nationale succède à la commission constituante dès que cette dernière a accompli sa mission (voir ci-dessus). Elle est également composée de vingt membres nommés comme pour la commission constituante et elle est présidée par le ministre ou son délégué. Outre sa compétence en matière de modification du statut du personnel, évoquée plus haut, la commission a les pouvoirs suivants :

- 1^o examiner toutes les questions relatives au contrat de travail, à la sécurité, à l'hygiène et, en général, à toutes les questions intéressant directement le personnel;
- 2^o donner son avis sur toutes les questions d'ordre général qui lui sont soumises et qui peuvent intéresser indirectement le personnel;
- 3^o participer à la gestion des institutions créées ou à créer en



38 MALINES — Arsenal de l'Etat
MECHELEN — Staatswerkhuizen

faveur du personnel. Des commissions paritaires régionales sont également prévues. Elles ont pour mission d'examiner les propositions et les réclamations du personnel relatives à l'hygiène, la sécurité, l'organisation du travail et le perfectionnement de la production. Par ailleurs, elles donnent aussi leur avis sur toutes les questions d'organisation du travail qui leur sont transmises par le chef régional, notamment dans le cas où celui-ci jugerait que ces questions peuvent intéresser indirectement le personnel.

Le service du personnel

Diverses unités administratives spécialisées sont mises en place pour assurer l'application des dispositions de la loi et du statut du personnel. Elles se structurent progressivement en un service qui devient bientôt une direction à part entière.

Celle-ci a essentiellement pour tâche :

- d'élaborer et d'adapter les réglementations applicables au personnel, à partir des dispositions statutaires et des diverses lois générales qui concernent aussi la SNCB;
- de s'occuper des relations avec les organisations syndicales;
- de recruter le personnel, de le mettre à la disposition des services utilisateurs et d'en assurer la gestion;
- de gérer les œuvres sociales et les pensions.

Ces diverses missions, le service du personnel va les assumer tout au long des années qui passent, dans un environnement fort mouvant : le visage du chemin de fer se transforme sans cesse, car son organisation, ses méthodes et ses moyens techniques évoluent toujours ; le marché du transport des personnes comme celui des marchandises connaissent eux aussi de profonds bouleversements (l'automobile, le camion,...); les personnes, les agents changent également, de même que la société dans laquelle le chemin de fer s'inscrit : aspirations différentes, autres conceptions des rapports



Bruxelles Midi

sociaux, etc. Toutes ces évolutions ont fortement influencé la vie quotidienne, le travail concret de la direction du personnel, ainsi que l'évoquent, entre autres, les quelques aspects particuliers suivants.

Effectifs et qualifications

L'effectif du personnel connaît des variations assez sensibles.

Lors de la création de la SNCB, 119 886 agents sont transférés des services de l'Etat dans ceux de la Société. Ce nombre va décroître, rapidement tout d'abord, à la suite de mesures de réorganisation décidées par la nouvelle direction. Le mouvement se prolongera ensuite plus lentement jusqu'en 1937 (85 929 agents). Au-delà, l'effectif connaîtra une nouvelle phase de croissance, pendant les années sombres de la guerre, jusqu'en 1946, où l'on comptera 97 862 cheminots. Depuis lors, ce nombre a de nouveau diminué sensiblement. La modernisation, le changement technique, l'évolution de la société ont, dans l'ensemble de la période, provoqué une baisse de plus d'un tiers de l'effectif de la SNCB.

Ces diverses variations apparemment simples recouvrent en fait des mouvements variés et assez complexes que le service du

personnel a dû maîtriser. Ainsi, même dans les phases de baisse des effectifs, il faut assurer dans une certaine mesure le remplacement des agents arrivant à la pension. Cette opération peut d'ailleurs parfois prendre une grande ampleur, comme par exemple, dans les années 1975-1980, lorsqu'un nombre important d'agents des mêmes classes d'âge, recrutés à la même époque (durant les années quarante) atteignent à peu près en même temps l'âge de la retraite. En outre, avec l'évolution des techniques, bien des métiers ou fonctions du chemin de fer se sont profondément transformés ou ont disparu pour faire place à de nouvelles qualifications. Il en va ainsi, par exemple, pour les serrefreins, les lampistes, les manœuvres-passeurs de tubes à fumée des locomotives, les manœuvres de combustibles, les vanniers, les bourreliers, etc. Tous ces métiers appartiennent au passé et l'on parle maintenant de techniciens électromécaniciens, de conducteurs de traction (électrique ou diesel), de programmeurs, etc. Sans cesse, il a fallu réaliser les transpositions et adaptations nécessaires, pour que le service soit assuré et les intérêts du personnel rencontrés.



L'arsenal de Malines en 1926

Vers une gestion moderne

Dans ce domaine, les efforts de la direction du personnel portent surtout dans deux directions principales.

C'est tout d'abord le développement d'unités de gestion du personnel dans les groupes : les bureaux PS et, pour le secteur des soins de santé et les questions médicales, les centres médicaux régionaux.

Progressivement, ces unités vont, en liaison avec la direction PS, prendre en charge les divers aspects de la gestion du personnel. Les dirigeants des services utilisateurs sont ainsi déchargés d'une bonne part des préoccupations dans ce

domaine et ils peuvent se consacrer davantage à la direction fonctionnelle de leur service et de leurs hommes.

Parallèlement, on s'efforce d'appliquer à la gestion du personnel les moyens modernes de traitement des données. Dès que les machines comptables et, ensuite, les premiers ordinateurs le permettent, on réalise par voie mécanographique le calcul des traitements et des pensions. Le numéro d'identification à neuf chiffres, contrôlé par ordinateur, est également introduit : tous les services disposent ainsi d'une référence unique pour toutes les

opérations de gestion relatives à chaque agent. Au-delà, ce sont encore les notices biographiques (ensembles de renseignements relatifs aux agents et à leur carrière) qui sont mises sur support informatique. En outre, une intégration et une coordination de plus en plus poussées sont encore recherchées par la direction PS, au fur et à mesure que les possibilités de l'informatique moderne le permettent : travaux informatiques divers, exploitation de statistiques, transmission de données par réseau électronique, etc. L'effort ne s'arrête pas car la recherche d'une plus grande efficacité dans la gestion du

personnel demeure un souci permanent.

La formation du personnel.

Lors de la création de la SNCB, il existait au sein des ateliers centraux de la direction du Matériel (et des Achats, à l'époque), une formule d'apprentissage des métiers. La formation était étalée sur trois ans et spécialisée selon la branche choisie : ajustage, tournerie, chaudronnerie, etc.

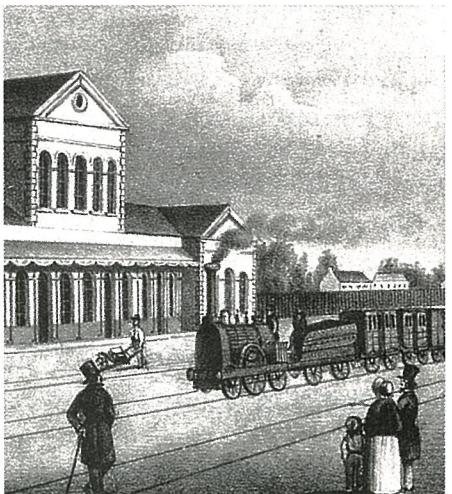
Ce système connut ensuite plusieurs adaptations tandis que d'autres formations voyaient le jour à leur tour : l'enseignement professionnel s'est ainsi fortement étoffé au fil des années. Il a également connu plusieurs réorganisations, afin d'améliorer toujours davantage la sécurité et la régularité du trafic, de développer les compétences professionnelles des agents et de favoriser leur promotion personnelle.

Cet enseignement comprend ainsi maintenant l'initiation obligatoire durant le stage ou l'essai, ainsi que la formation, le perfectionnement et la spécialisation du personnel, en liaison avec les directions intéressées. Des cours de seconde

langue en laboratoire sont en outre dispensés aux gardes qui doivent présenter un examen linguistique devant le Secrétariat permanent de recrutement du personnel de l'Etat. Au total, l'action en matière de formation professionnelle s'est traduite par un effort permanent de développement et de renouvellement, pour accroître les connaissances des agents et leur permettre ainsi de s'adapter aux diverses mutations auxquelles le chemin de fer doit sans cesse faire face.

1835 - 1985 : 150 ans d'existence des chemins de fer, pendant lesquels le service du personnel s'est progressivement structuré et a entamé puis développé le dialogue avec les organisations représentant les agents. 150 ans au cours desquels ce service a de plus en plus tenu compte des multiples changements économiques, sociaux et techniques ayant une incidence sur le personnel pour les appliquer en s'efforçant sans cesse de rechercher tant l'intérêt de la Société que celui de ses agents.

L. Gillieaux
conseiller



Braine-le-Comte en 1843

Malines vers 1840

