

- Conseil de Surveillance SNCF ■ Conseil d'Administration SNCF-Réseau
- Conseil d'Administration SNCF-Mobilités ■ Comité Central du Groupe Public Ferroviaire
- Comité de Groupe SNCF ■ Comité d'Entreprise Européen SNCF
- Conseil d'Administration de la Caisse de Prévoyance & de Retraite

*La Lettre Economique* de la fédération des syndicats SUD-Rail est articulée autour des informations recueillies et des positions défendues par les représentant-e-s SUD-Rail dans les différentes instances où nous siégeons, où nous défendons les revendications des cheminotes et cheminots, notre vision du service public et de la démocratie sociale dans l'entreprise.

**« Un État dans lequel s'installe durablement un grand déficit de connaissances historiques, ne peut plus être conduit stratégiquement »**  
(Guy Debord, *Commentaires sur la Société du spectacle*)

## En finir avec les coûts de transaction pour en finir avec l'endettement

Rappelons d'abord que ceux qui attaquent aujourd'hui le système ferroviaire, sont ceux-là mêmes qui sont à l'origine de son état. Qui fut à la manœuvre de la création de RFF ? Elisabeth Borne, sous-directrice des chemins de fer au Ministère des transports en 1996, puis conseillère transport de Jospin en 1997. Et qui fut à la stratégie de la SNCF entre 2002 et 2006 pour s'assurer des dégâts maximum de RFF sur le système ferroviaire ? Elisabeth Borne.

Où est-elle partie en 2007 une fois que le Gouvernement eut cédé les sociétés d'autoroute à Vinci, Eiffage et Abertis (après qu'elles aient été amorties et que les péages devenaient une ressource nette) ? A la direction des concessions BTP d'Eiffage ! Et qui a renégocié ces concessions autoroutières en 2014 en accordant des rallonges de durée, alors que Cour de Comptes et ARAFER pointaient la rente financière excessive de ces 3 groupes (privant les finances publiques de revenus pour financer des infrastructures autres, notamment ferroviaires) ? Elisabeth Borne, alors conseillère de Ségolène Royal, et Alexis Kohler, aujourd'hui secrétaire général de l'Elysée !

Qui était à la manœuvre pour la réforme de 2014, « réunifiant » le système ferroviaire de 2 à 3 entités ? Elisabeth Borne, conseillère de Ségolène Royal, et aux Finances, un certain Emmanuel Macron !

Et ce sont ces personnes qui nous servent aujourd'hui le discours des « privilèges » des cheminots à l'origine du désastre, alors qu'elles n'ont cessé, elles, d'être dans le conflit d'intérêts (conflit très particulier : quelle que soit l'option, on gagne d'un côté, voire des deux).



### Quelques rappels utiles

Le rapport d'expertise d'Aptéis, commandé par le CHSCT dans l'accident de Brétigny (2013), a mis en évidence le lien entre les organisations du travail issues du système RFF/SNCF et le défaut de maintenance.

Le rapport du BEATT dans l'accident du TGV d'essai à Eckwersheim (2015) a mis en évidence les liens entre la cascade d'externalisations et l'absence de véritable pilotage des essais.

Le rapport « *A la reconquête de la robustesse* », de juillet 2017, a pointé la question centrale du système ferroviaire, et de la perte des « *compétences Système et Ingénierie d'exploitation* », sur une échelle d'une vingtaine d'années, soulignant la responsabilité de cette logique continue de désagrégation qui a fait perdre la robustesse. Rappelons-en brièvement la séquence :

- 1997 : création d'un gestionnaire de l'infrastructure séparé (RFF) et remise du domaine public ferroviaire à ce nouvel EPIC ;
- A partir de 2000 : séparation entre activités à l'intérieur de la SNCF – la gestion en silos de CAP CLIENT – avec démutualisation des personnels et des moyens matériels, et donc une rigidité accrue pour la gestion des situations perturbées (alors que l'aléa est le quotidien d'un système de transport complexe) ;
- Loi SRU de 2002 : séparation des autorités organisatrices, qui a entériné la vision parcellisée du transport régional (que la SNCF avait encouragée) ;
- 2005 : logique de déclin de Fret SNCF avec l'ouverture anticipée à la concurrence, ayant conduit 10 ans après à une baisse globale du fret ferroviaire, en général, en tonnage et en part de marché ;

- 2010 : séparation, au sein de l'Infrastructure, entre la Maintenance/Ingénierie d'un côté et la Circulation de l'autre, avec mise en régie de celle-ci par RFF ;
- 2014 : achèvement de la séparation entre le gestionnaire de l'infrastructure et le transporteur, avec un 3ème larron – l'EPIC dit « de tête » - qui n'a aucun pouvoir réel de direction globale ;
- Séparation encore accrue des activités, que ce soit chez le transporteur (qui distingue jusqu'aux TGV Ouigo et InOui...), comme chez le gestionnaire d'infrastructure (Maintenance & Travaux, Ingénierie & Projet, Circulation, Accès Réseau). Certes, toutes les entreprises ont des éléments de structuration par « métier » ou par « ligne produit » Mais les organisations antérieures de la SNCF se caractérisaient par le niveau horizontal de la matrice - régional -, qui assurait localement la cohérence de l'ensemble des fonctions, métiers et « produits ». Aujourd'hui, chaque silo vertical a son organisation territoriale propre, sans autorité locale assembleuse ;

- Séparations (au pluriel) au sein de tous les processus de production, par l'externalisation qui oblige à « dé-tourer » de nombreuses fonctions, postes ou tâches, et crée de multiples frontières contractuelles engendrant une véritable balkanisation des organisations de la production.

Les incidents à répétition en gare de Montparnasse en 2017 sont encore venus sanctionner cette mécanique désintégratrice et destructrice.

**Il faut donc souligner avec force que la désintégration du système a un impact direct sur la qualité de service à l'utilisateur : sécurité, régularité, robustesse.**

Patrick Jeantet pour SNCF-Réseau n'a pu faire autrement que de revoir l'organisation de Réseau à peine 3 ans après sa création, en essayant de remettre un peu de logique système et un peu d'organisations de production transverses (mais pas assez selon SUD-Rail et surtout sans lien avec SNCF-Mobilités).

## 1,5 à 3 milliards annuels de coûts de transaction

Ces rappels rejoignent aussi les enjeux du conflit actuel au niveau de l'origine de la dette et du financement du système.

En effet, dans une entité donnée (la SNCF unifiée d'avant 1997 par exemple), l'organisation du travail suffit à dire à chacun ce qu'il doit faire. Ensuite, la valeur du travail accompli, celle des moyens mis en œuvre et des matériaux incorporés, fait l'objet d'un suivi comptable pour les affecter à des unités de gestion afin de mesurer ce que l'on estime utile au pilotage stratégique. Mais ce qui est payé se retrouve quasi intégralement dans ce qui est produit : le service ferroviaire pour les voyageurs et les marchandises.

Si l'on désintègre cette entité,

- ✓ En créant plusieurs entreprises (RFF & SNCF en 1997, SNCF-Mobilités, SNCF-Réseau, SNCF depuis 2014),
- ✓ En filialisant des bouts de l'activité ferroviaire (Voyages-sncf.com pour la commercialisation de l'offre, iD-TGV pour la réalisation de dessertes, VFLI pour la traction de trains de fret, Akiem pour la détention du matériel roulant, Masteris pour la commercialisation de prestations de maintenance du matériel, Transkeo pour l'exploitation d'un bout de ligne en IdF, Sferis pour les travaux ferroviaires, Altametris pour l'activité de surveillance du réseau par drones, Arep ou Inexia pour l'ingénierie, A2P pour la commercialisation des espaces en gare, Itirémia – condamnée pour délit de marchandage ! – pour les services en gare, etc.),
- ✓ En multipliant les intervenants institutionnels (État, EPSF, ARAFER,...),
- ✓ En multipliant les autorités organisatrices qui ont chacune une logique divergente du ferroviaire (SNCF pour les TGV « commerciaux », les Régions pour les TER, l'État pour les Trains d'Équilibre du Territoire », IdF-Mobilités pour la région capitale),
- ✓ En externalisant toujours plus de prestations et travaux (par des prestataires venant assurer les tâches dans les services, ou bien par des marchés passés à des fournisseurs avec leurs structures de production),

alors, on crée des relations contractuelles entre entités juridiquement distinctes, qu'il faut négocier (juristes, techniciens, acheteurs...), piloter (directeurs), suivre et contrôler (techniciens), facturer/régler (comptables, contrôleur de gestion), gérer en cas de conflit (juristes, financiers, acheteurs...), etc. Au prorata du temps consacré à ces tâches de gestion des rapports contractuels, le salaire de toutes ces personnes dans l'entreprise, ne se retrouve pas directement dans la production. C'est ce que les économistes appellent les « coûts de transaction ».

Si en plus de tout ça, on organise les services à l'intérieur même de l'entité, selon une logique d'activités autonomes, de contrats client-fournisseur, et de centres de profit, on arrive à générer en interne même à l'organisation, ces coûts de transaction qui devraient normalement rester aux bornes de l'entité.

Tout lecteur honnête de ce qui précède, y reconnaîtra les avanies que les dirigeants SNCF et RFF, et les responsables politiques, ont fait subir à ce système ferroviaire, et aux cheminots, sur lesquels ils n'ont de cesse de cracher et faire cracher.

**TOUS LES JOURS  
JE LAVE MON CERVEAU  
AVEC LA TELE**



Or une étude de R. Merket (*An empirical study on the transaction sector within the rail firms* ; Transportmetri- ca, 2010), avait évalué, au milieu des années 2000, à 3€ du train-km la valeur de ces surcoûts de transaction dans un groupe ferroviaire non intégré. Avec à l'époque 500 millions de train-km, c'était donc 1,5 milliard annuel d'euros. Une autre étude évaluait les coûts de transaction entre 5% et 10% des coûts d'exploitation d'un groupe non intégré, soit, pour le Groupe Public Ferroviaire depuis 2015, entre 1,5 et 3 milliards annuels.

Même en prenant la valeur basse, le coût de la désintégration du système ferroviaire français pèse, depuis 20 ans, pour 30 milliards minimum (sur les 50 actuels).

Autrement dit, laisser la SNCF intégrée d'avant 1997 aurait permis, ou bien, avec la même trajectoire d'endettement, d'entretenir et de développer le réseau avec un niveau de performance élevé et de coûts d'exploitation moindre. Ou bien, avec la même dégradation du réseau, d'avoir un endettement de 20 milliards maximum. Dans les deux cas la soutenabilité du système ferroviaire ne poserait pas de problème aujourd'hui.

## La réforme nécessaire : une SNCF unifiée juridiquement et organisationnellement

Le système ferroviaire est un système très contraint. Techniquement, il ne se développe pas dans 3 dimensions (comme l'avion), ni dans 2 (comme la route), mais dans 1 seule, et parfois unidirectionnelle (voies uniques). En outre, l'utilisateur du service (voyageur ou marchandise) est dans le réseau lui-même, contrairement à l'électricité, l'eau, le téléphone, etc., où l'utilisateur n'est qu'au bout du réseau (le robinet, la prise électrique, le téléphone,...). Ensuite, la densité du réseau ferré n'est pas celle du réseau routier, et assurer la maintenance ou le développement tout en continuant à exploiter est une nécessité pour garantir la qualité de service (durée, fréquence, régularité). Ce que la logique RFF a oublié (on ferme complètement une ligne pendant 6 mois, un an ou plus pour faire des travaux, en espérant que les usagers reviendront après...). Enfin, contrairement aux lignes de métro ou tramway, chacune autonome et parcourues par des matériels homogènes et dédiés, la réalisation de services ferroviaires différents (locaux, longue distance, zones denses ou pas) sur un réseau entier interconnecté, ne peut bien se faire que globalement.

Gérer des mobiles de capacités différentes (vitesse, freinage, rayons de courbures admissibles), leurs croisements ou dépassements, faire les travaux et exploiter, et s'occuper des usagers tout au long de cette exploitation, exige donc que l'exploitant ait tous les leviers de production en main, pour tirer de ce système rigide, le maximum de souplesse dans les arbitrages de chaque instant.

C'est à ce titre que la concurrence entre entités distinctes, est, par son principe même, plus coûteuse et moins performante à l'échelle globale du ferroviaire. On peut toujours créer des séparations pour qu'une entreprise privée génère un profit dans un sous-ensemble de ce système, mais ce sera au prix d'un surcoût (ne serait-ce qu'un coût de transaction) qui sera supporté *in fine* par la collectivité (subvention, impôt, externalités négatives, prix pour l'utilisateur, etc.).



## Le Statut, garant de la sécurité et de la performance

On confond souvent le Statut (qui pose les grandes règles du rapport contractuel), avec les conditions de travail (durée, amplitude, repos, travail de nuit ou le WE, etc.) qui se trouvaient dans un décret jusqu'en 2016, et dans un accord d'entreprise depuis.

Dans ce contexte, la particularité du Statut est surtout le rapport à la qualification de l'agent, pensée et organisée

autour de métiers, structurés en filières, en lien avec des formations initiales et en cours de carrière, et l'idée que la rémunération de l'agent progresse continuellement en fonction des qualifications nouvelles qui lui permettent de prétendre à des postes de valeur supérieure au regard des responsabilités et de l'organisation du travail.

On peut identifier 4 avantages objectifs à ce système :

1. La relative sécurité de l'emploi (car on peut quand même réformer ou radier un agent) est une garantie de la sécurité ferroviaire, car elle donne à l'agent le moins gradé, le pouvoir de résister à une injonction contraire à la sécurité. Si les essais de frein d'un train ne sont pas conformes aux exigences de sa mission, l'agent refuse le départ. Le chauffeur routier à qui le patron enjoint de prendre un camion au freinage défectueux ou en surcharge à l'essieu, n'a pas ce pouvoir et prendra le camion en mettant sa vie et la vie des usagers de la route en danger.
2. A travers les métiers, le rapport au travail est essentiel, et le Statut organise des espaces de délibération sur les organisations du travail, la manière avec laquelle les problématiques métier se posent concrètement. Outre la notion de service public qui est au cœur de l'attachement des cheminots pour la SNCF (comme dans tous les autres grands services publics honteusement démantelés par les gouvernements successifs), ce rapport au travail est aussi en lui-même un élément de la performance du système.
3. Les mécanismes d'avancement du cadre permanent du Statut (car il y a aussi des contractuels qui sont sur une base CDI code du travail) sont transparents. Tout le monde peut savoir facilement où est chacun dans la grille et les cadres d'organisation. Cela permet une

appropriation collective, un contrôle de l'égalité de traitement, et ça décourage les stratégies individuelles déloyales et sournoises, qui apparaissent avec le soit disant « mérite », l'évaluation quantitative individuelle des performances, et les primes associées (voir les travaux de Christophe Dejourné, notamment *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, 2003).

4. Enfin, par rapport au sens de l'individu en société, ce Statut (comme celui des fonctionnaires et des autres personnels à statut) repose sur l'idée que le salaire est attaché à la qualification de la personne, laquelle augmente régulièrement tout au long de sa vie avec l'expérience (on retrouve ici le point de l'organisation par filières de métiers). Cette qualification de la personne fonde son travail, qui, dans un cadre public (statut public de l'entreprise et service public comme but), se retrouve intégralement dans l'objet (le service public), sans avoir à valoriser le capital. C'est d'ailleurs pour ça que les gouvernements (qui ne représentent que les possédants) s'acharnent sur toutes les formes d'organisations sociales (ici le travail) qui pourraient valoriser autre chose que le capital (voir les travaux de Bernard Friot, notamment le dernier ouvrage *Vaincre Macron*, 2017).

Le Statut est ainsi une revendication d'avenir pour le monde du travail, et non pas une expression archaïque.

## Le surcoût du Statut est d'abord celui de son détournement par les RH des SNCF

Le Statut prévoit donc diverses commissions où les salariés sont représentés au travers de leurs organisations syndicales. Le fonctionnement de ces instances nécessite certes du temps d'agent couvert par des dégagements. Mais c'est le fameux dialogue social, que les dirigeants et gouvernants prétendent promouvoir à chaque « réforme » qui en réduit les prérogatives et les moyens (lois Macron, Rebsamen, El Khomri, puis ordonnances Macron). Or l'intérêt de ces instances spécifiques aux SNCF, c'est ce rapport au travail, qui fait le lien entre les organisations du travail, leur performance sociale (pour le salarié), la performance technique et économique du service public (pour l'utilisateur), et l'école de la démocratie que peut être le travail lorsqu'on le reconnaît comme une activité constituante de l'individu en société (et bien au-delà du seul travail salarié). Le Statut, s'il était actionné dans cet esprit, n'est pas un coût, mais là encore la contrepartie de la performance globale du système pour la collectivité, tous aspects confondus.

C'est bien ça que les gouvernements veulent détruire. Car si historiquement, le capitalisme a eu besoin de la démocratie parlementaire représentative pour se développer contre les anciens pouvoirs, on voit aujourd'hui que les dirigeants des grands ensembles capitalistes (États ou structures inter-étatiques) réduisent à la fois les libertés publiques individuelles et collectives (état d'urgence permanent) et les structures démocratiques en quantité et en pouvoirs (Macron n'a-t-il pas aussi le projet de « réforme » des institutions sur une base de toujours moins ?).

Or, pour revenir au Statut, les SNCF consacrent depuis 15 ans une part très importante du temps des « managers » et des services RH, aux processus contournant les instances et règles statutaires ou légales : les EIA (évaluation individuelle annuelle), Comités de Carrières, séminaires de toutes sortes, dévoiement des services de prévention des risques, viennent neutraliser les commissions de notation, commissions professionnelles ou CHSCT. C'est ça qui coûte cher !

Avec *in fine* un résultat morbide : environ 50 suicides annuels d'agents SNCF ! Un constat, que l'on fait également dans les hôpitaux, à La Poste, etc. Alors, MM. Macron et Gattaz (et Jean-Pierre Pernaut aussi !) si l'on se suicide à cause de ses « privilèges », vous êtes vous-mêmes en très grave danger !!!

### Conseil de Surveillance

Julien **Troccaz** (Alpes)

### Conseil d'Administration SNCF-Mobilités

Nathalie **Bonnet** (Paris Sud Est)

### Conseil d'Administration SNCF-Réseau

Jean-René **Delépine** (Directions Centrales)

### Comité Central Groupe Public Ferroviaire

Bertrand **Caron** (Pays de Loire)

Fabien **Dumas** (Paris Nord)

Cédric **Lecot** (Paris Rive Gauche)

Sébastien **Guillaume** (Auvergne-Nivernais)

Pascal **Pignal** (Alpes)

Alain **Leclercq** (Nord-Pas-de-Calais)

Thierry **Huve** (Paris Sud Est)

David **Michel** (Paris Saint Lazare)

### Comité de Groupe SNCF

Eric **Meyer** (Rhône-Alpes)

### Conseil d'Administration de la CPRP

Dominique **Leveau** (Pays de Loire)

Nathalie **Bonnet** (Paris Sud Est)

Eric **Descamps** (Midi-Pyrénées)

Sylvie **Rouquette** (Rhône-Alpes)

Patrick **Robin** (Directions Centrales)

Bruno **Jamault** (Normandie)