



Comité Central du Groupe Public Ferroviaire  
Séance du 18 octobre 2018

Déclaration SUD-Rail :

## Déclaration Orientations stratégiques

Puisque le projet d'entreprise annonce « *une nouvelle ambition ferroviaire* », et que les SNCF sont encore un bien public, il est nécessaire de resituer ce projet :

1. dans les enjeux globaux de notre époque,
2. dans une politique générale des transports en France,
3. dans l'analyse de la structuration du système ferroviaire
4. dans les enjeux sociaux et démocratiques qui confèrent la légitimité sociale

Nous sommes engagés dans une ère de catastrophes socio-naturelles avec des enjeux globaux qu'il devient criminel d'ignorer et qui vont affecter les mécanismes physiques, chimiques et biologiques sur Terre, résultant pour une part sensible de l'intervention humaine ; c'est l'anthropocène. Mais la responsabilité historique d'un certain type d'organisation sociale imposée par un petit nombre de dominants – le capitalisme – est indéniable, et son moteur de l'accumulation de valeur pour le capital, gangrène littéralement tous les niveaux des sociétés, comme le cancer. On devrait donc parler de capitalocène.

Ces catastrophes sont socio-naturelles par leurs origines, mais aussi par leurs effets : des situations de chaos social à l'échelle de la planète, dont les mouvements migratoires sont un aspect.

Or les transports sont à l'articulation de ces mécanismes :

- ✓ Ils sont centraux dans l'organisation spatiale de la production, au niveau mondial comme à l'échelle des territoires de vie (bassins d'emploi, régions, pays)
- ✓ Ils sont centraux dans la question énergétique.
- ✓ Ils sont centraux dans les questions d'environnement (effet de serre, pollution des sols et des mers, imperméabilisation des sols, dérèglement des grands équilibres hydrographiques et climatiques, etc.).
- ✓ Ils sont centraux pour les déplacements humains : liberté individuelle et sociale de circuler, mais aussi exodes ruraux liés au procès capitaliste, ou encore les questions migratoires (ce Calais à Vintimille, le quotidien de l'exploitation des chemins de fer y est confronté).

Ce sont les enjeux d'une vraie politique des transports en France qui devrait faire face à ces évolutions :

- ✓ En inversant la logique des transports, pour une relocalisation des activités humaines mieux réparties, plutôt que favoriser les concentrations, les spécialisations, et les exodes qui les accompagnent.
- ✓ En considérant les effets sur l'environnement (gaz à effet de serre, imperméabilisation des sols, pollutions diverses),
- ✓ En priorisant les modes collectifs, et en commençant par saturer ceux qui nécessitent des coûts fixes déterminants, pour réserver les modes plus souples (mais aux fortes externalités négatives) aux besoins particuliers (« dernier kilomètre », PMR, etc.).

Il est incohérent de laisser le ferroviaire - mode lourd aux coûts fixes très supérieurs aux coûts variables - être mis en concurrence par la route d'un côté ou l'avion de l'autre, alors que :

- ✓ le maillage du réseau français permettrait encore aujourd'hui d'en faire l'ossature des transports collectifs (voyageurs comme marchandises) si on décidait de le saturer
- ✓ les voies ferrées sont moins consommatrices de sols et garantissent leur perméabilité (alors que les routes les imperméabilisent)
- ✓ la consommation énergétique, notamment en énergies fossiles, comme les pollutions engendrées, sont sensiblement moindres que pour la route ou l'avion.

Le système ferroviaire est très contraint.

- 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).
- L'utilisateur (voyageur ou marchandise) est dans le réseau lui-même, contrairement à l'électricité, l'eau, le téléphone, où il n'est qu'au bout (la prise électrique, le robinet, le téléphone).
- assurer la maintenance ou le développement tout en continuant à exploiter est une nécessité pour garantir la qualité de service (durée, fréquence, régularité).
- contrairement aux lignes de métro ou tramway, autonomes avec des matériels homogènes et dédiés, la réalisation de services ferroviaires différents sur un réseau entier interconnecté, ne peut bien se faire que globalement.

Gérer ces contraintes le plus efficacement exige 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. 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) supporté *in fine* par la collectivité (subvention, impôt, externalités négatives, prix pour l'utilisateur, etc.).

Or c'est tout le contraire que ce projet d'entreprise illustre. En effet, dans une entité donnée, l'organisation du travail suffit à dire à chacun ce qu'il doit faire. La valeur du travail, celle des moyens mis en œuvre et des matériaux incorporés se retrouvent quasi intégralement dans ce qui est produit : le service ferroviaire pour les voyageurs et les marchandises.

Si l'on désintègre cette entité,

- ✓ En plusieurs entreprises (2 depuis 1997, 3 depuis 2014, plus d'une dizaine demain avec l'autonomisation des activités, la filialisation de Gares & Connexions et Fret),
- ✓ En filialisant des bouts de l'activité ferroviaire à tous les niveaux (Voyages-sncf.com, Ouigo, VFLI, Akiem, Masteris, Transkeo, Sferis, Altametris, Arep, Inexia, Systra, A2P, Itirémia, pour n'évoquer qu'une infime partie),
- ✓ En multipliant les intervenants institutionnels (Etat, EPSF, ARAFER,...),
- ✓ En multipliant les autorités organisatrices ayant des logiques divergentes du ferroviaire (SNCF pour les TGV « commerciaux », Régions pour les TER, Etat pour les TET, Transilien pour la région capitale),
- ✓ En externalisant toujours plus de prestations et travaux (par des prestataires venant dans les services, ou bien par des marchés passés aux 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, la valeur du travail ne se retrouve pas directement dans la production. Les économistes appellent cela 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 des coûts de transaction en interne même à l'organisation.

Or une étude du cabinet R. Merket de 2010 (*qu'on ne peut pas taxer de gauchistes*), avait évalué 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 d'euros annuels. D'autres études évoquaient le double (3 milliards/an).

Le coût de la désintégration du système ferroviaire français pèse donc, depuis 20 ans, pour 30 milliards minimum. 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 des coûts d'exploitation moindre. Ou bien avec la même dégradation du réseau, d'avoir un endettement de 20 milliards maximum (50-30). Dans les deux cas, la soutenabilité financière du système ferroviaire ne poserait pas de problème aujourd'hui.

Au lieu de ça, tout le projet d'entreprise repose sur une course à la productivité, payée au final par les salariés (au travers de leurs conditions de travail, de rémunération et de leur santé psychique), mais aussi par les usagers (segmentation des offres, disparition de la relation humaine aux guichets, dans les gares, les trains, etc.).

Travailler est un certain mode d'engagement de la subjectivité pour faire face à une tâche encadrée par des contraintes matérielles et sociales, et consiste alors à combler l'écart entre le prescrit et le réel. L'échec (car on commence par échouer) est le point de départ de l'engagement de l'intelligence du corps pour surmonter cette résistance du réel. Travailler participe à l'accomplissement de soi quand certaines conditions sont réunies, singulièrement en matière de coopération, avec ses pairs (les collègues), avec l'autorité représentant l'entité sociale organisatrice du travail (le « chef »), ou avec l'utilisateur du travail fini (l'utilisateur, ou le prestataire inscrit dans les organisations de production autant comme fournisseur que comme client, etc.).

Travailler engage enfin les fondements d'une justice sociale (*via* la reconnaissance et la santé au travail) ou les fondements de l'apprentissage de la démocratie directe (*via* notamment les espaces de délibération qui accueillent les coopérations précitées).

Or le système ferroviaire, avec la prégnance de ses métiers, pourrait être un outil privilégié de cette construction de soi, et de cet apprentissage des valeurs démocratiques, ce qui donnerait à une société publique unifiée une portée sociale extraordinaire, et un véritable sens à l'affirmation d' « *une nouvelle ambition ferroviaire* ».

Au lieu de ça, les exigences capitalistes de l'accumulation de valeur pour le capital, ont engendré un management mortifère, avec quatre grandes évolutions concourant à l'isolement du travailleur, et à la dégradation de sa santé mentale, jusqu'aux suicides :

1. L'évaluation quantitative et individualisée des performances. Les EIA et RPA, et la prime qui leur est associée, sont des facteurs de désagrégation des équipes et de l'intelligence collective.
2. La standardisation, enferme les gestes et les organisations dans des normes indépendamment du réel.
3. La qualité totale avec l'exigence de rentabilité économique et financière non négociable, conduit à un mensonge généralisé sur l'état du réel et la manière dont il est surmonté (ou pas). L'usine toulousaine de Total, AZF, avait toutes les certifications, et, à la clé, une explosion et une trentaine de morts !
4. La précarisation, par les statuts juridiques (casse du Statut, fragilisation des CDI, multiplication des CDD et intérim, incitation à l'auto-entrepreneuriat, etc.), par la valse compulsive des réorganisations (qui épuisent les agents face aux changements permanents), ou par les règles RH de mobilité des cadres (3 à 4 ans dans un poste), induisent des organisations instables, sans passé et sans avenir !

Or rien dans le projet d'entreprise ne vient infléchir ces phénomènes :

- Les « bonnes pratiques » ou bien « management par processus », sont de la fausse coopération car ils confisquent aux travailleurs les espaces de délibérations qui pourraient encore exister, et dénaturent le travail vivant pour recréer du prescrit.
- La hiérarchie n'est plus fondée sur les métiers (*on place des managers qui ne connaissent pas le travail et ne peuvent donc « faire autorité » sur leurs équipes*), et on leur demande de n'être que des gestionnaires qui remplissent des indicateurs.
- La digitalisation de tout engendre un éloignement du réel généralisé

A tous ces titres, les quelques 200 pages du projet d'orientations stratégiques de l'entreprise sont criants d'inhumanité et d'approximation non chiffrées. Pour la fédération, ce projet de plan stratégique s'apparente à une déclaration de guerre aux salariés de l'entreprise encore publique tant on ne retiendra que des postures capitalistiques de productivité, de performance, sans réellement en mesurer les impacts sur une population cheminote déjà fortement mise à mal par un ensemble de mauvaises décisions qui ne font que dégrader leur quotidien et leur engagement dans le travail.

D'adaptation aux changements, de politique humaine, de GPEC, d'avenir des métiers, il n'en est point question dans le projet transmis aux représentants du personnel.... Les éléments partiels transmis valident complètement les analyses que nous faisons en 2014 puis en début d'année... en 5 ans, ce sont près de 10000 emplois cheminots qui ont disparus et vous voudriez encore en supprimer près de 20000 ... tout en augmentant le trafic... c'est tracer un bien pauvre avenir pour les salariés qui, si on suit vos desideratas, ne sont pas près d'arrêter de souffrir du management et du travail dans les SNCF.

Quel avenir pour les 3 Epics garants de l'unicité du groupe public ferroviaire si bien vendu en 2014 quand on voit que l'avenir tracé pour l'ex EPIC de tête se résumera à celle du holding qui détiendra les filiales et futures filiales qu'on ne pourra mettre ailleurs ?

Quel avenir pour des salariés qui, dans votre schéma de demain (*comme dans celui d'aujourd'hui d'ailleurs*) ne sont abordé que comme des coûts et pas comme une véritable valeur dont il faut prendre soin et garantir l'avenir, des salariés au statut ou non qui se sentent aujourd'hui trahi par des dirigeants qui ne tiennent pas leur promesses et n'ont de cesse que de contourner la réglementation pour aller encore plus loin dans l'exploitation de leurs salariés. Non, dans votre projet, les salariés n'ont aucun avenir mis à part celui de travailler encore plus, dans des conditions dégradées, sans aucunes perspectives au-delà de leur activité ...

Nous ne nous attarderons pas plus que cela sur les conditions de cette pseudo consultation sur un projet ou sur de réelles orientations ... cela dénote une fois de plus, comme si c'était encore nécessaire, le peu de respect de notre entreprise et de ces dirigeants pour les salariés et le corps social de l'entreprise... et sans surprise nous nous prononcerons contre cette caricature mais nous retiendrons surtout, comme a pu le faire le cabinet 3<sup>E</sup> que nous remercions de son travail de qualité, l'absence de concret sur l'annonce des plans de productivité notamment sur les conséquences sociales d'une augmentation annoncée de la marge opérationnelle de 50% alors que les cheminots français sont déjà plus productifs que la moyenne française et aussi par rapport aux autres cheminots européens. Ce qui interpelle aussi, c'est l'absence de transparence sur l'évolution des structures de l'entreprise et pas seulement celles des réorganisations/filialisation/cession/acquisitions mais également celles des évolutions structurelles envisagées pour faire face aux futurs appels d'offres multimodaux tels qu'ils peuvent être envisagés par plusieurs AO... Non décidemment, pour nos dirigeants, c'est circuler, il n'y a rien à voir... pour tous ceux-là, qui fustigent sans arrêt les cheminots et pointent les soi-disant droits qui coûtent... ils oublient aussi de dire que le poids des salaires est en baisse constante dans l'entreprise encore publique et que c'est bien leur rémunération qui augmente, elles, régulièrement !

Pour la fédération SUD-Rail, c'est bien le président PEPY qui est l'acteur principal de toutes les mauvaises réformes et de tous les reculs sociaux depuis 1996. Alors qu'il porte aujourd'hui un projet mortifère pour les cheminots dont il est censé garantir l'avenir et qu'il à lui-même annoncé son départ fin 2019 ! Alors qu'il prône la fin de tous les accords transverses, la poursuite de la politique d'externalisation, de morcellement de l'entreprise et une renégociation à la baisse du contrat social des cheminots ! Il est celui qui veut tuer l'entreprise et les cheminots ! Il ne peut être porteur d'un projet d'avenir pour les cheminots ! Il doit partir !

### **La délégation SUD-Rail au CCGPF**

*S.Guillaume, F.Dumas, B. Caron, E.Meyer*