



Constructeurs d'alternatives

LES ANALYSES DE 3E

Analyse du Rapport de la Cour des Comptes sur la gestion des ressources humaines du Groupe Public Ferroviaire SNCF (novembre 2019)

Charlotte LEFEBVRE
Pole RH et Dynamique sociale
clefebvre@3econsultants.fr
06 42 55 08 01



Novembre 2019

1 Avenue Foch, 57008 Metz Cedex 1
15 Rue du Faubourg Montmartre 75009 Paris

Analyse du Rapport de la Cour des Comptes

sur la gestion des ressources humaines du GPF (novembre 2019)

A quelques jours d'un mouvement social d'ampleur et quelques semaines de la fin de négociation de la nouvelle convention collective du ferroviaire, la cour des comptes jette de l'huile sur le feu

- A quelques jours d'un mouvement social -qui s'annonce d'ampleur- sur les retraites ;
- A quelques semaines -à peine- de la date butoir sonnante la fin des négociations portant sur la nouvelle convention collective qui sera appliquée dès janvier 2020 ;
- Et alors que les syndicats dénoncent depuis longtemps la politique de la SNCF en matière d'emplois et ses impacts sur la sécurité, le niveau de service et la santé des cheminots...

...La Cour des Comptes, avec son rapport sur la Gestion des Ressources Humaines du Groupe Public Ferroviaire et les préconisations qui en émanent, semble vouloir jeter de l'huile sur le feu. On pourrait même la suspecter d'utiliser la fameuse méthode de la « fenêtre d'Overton », récemment remise au goût du jour par le politologue Clément Viktorovitch¹.

Au-delà des desideratas de la Cour des Comptes qui au final, ne surprendront personne (cf infra), ce sont les arguments utilisés, les exemples donnés, la réduction de la gestion des ressources humaines à son strict champ financier, et des agents à leur seule qualité de « variable d'ajustement » ainsi que le calendrier choisi pour publier ce rapport qui rendent caduque notre effort de prêter à ce rapport, le sérieux, la bonne foi, voire l'impartialité qu'on aurait espérés.

Pour ce qui est des desideratas des « sages de la rue de Cambon » comme se plaît à les nommer la presse, on pourrait les résumer ainsi :

- La poursuite d'un dégraissage drastique des effectifs
- Une révision de l'organisation du temps de travail et un développement de la polyvalence pour lutter contre « *la rigidité de l'organisation du travail, l'inadaptation des règles de certains métiers* » qui « *conduisent à une trop faible productivité* ».
- Une maîtrise plus efficace de la masse salariale en réformant un système de rémunération jugé trop favorable à l'ancienneté et la refonte du modèle social qui pourrait « *faire perdre en compétitivité, avec le maintien d'avantages sociaux coûteux et nombreux (médecine de soins, action sociale, logement, facilités de circulation)* »

Cette note vise à montrer pour chacune de ces 3 recommandations à quel point les arguments de la Cour des Comptes (CDC) peuvent se révéler insuffisants, limités au seul prisme quantitatif et financier, travers qui peut s'avérer dangereux quand on aborde la question de la gestion des ressources humaines.

¹ La fenêtre d'Overton, aussi appelée fenêtre de discours, est la gamme d'idées que le public peut accepter à un moment donné. L'utilisation de ce concept par les lobbyistes, quels qu'ils soient, vise à ouvrir la fenêtre de l'acceptable en tenant des propos chocs, provocateurs ou en proposant des mesures incongrues pour relativiser des mesures ou idées radicales qui seront réellement mises en œuvre par la suite. Ce concept a récemment été mis en avant par le politologue Clément Viktorovitch (<https://www.franceculture.fr/sociologie/des-lobbyistes-aux-populistes-la-fabrique-de-la-fenetre-doverton>)

LISTE DES RECOMMANDATIONS

Recommandation n°1 (GPF) : Renégocier les dispositions de l'accord d'entreprise sur l'organisation du travail pour le décliner au sein de chaque activité.

Recommandation n°2 (GPF) : Supprimer le dictionnaire des filières et définir des référentiels métiers plus larges en s'appuyant sur la future convention collective nationale sur les classifications.

Recommandation n°3 (GPF) : Simplifier et rationaliser le système indemnitaire et renforcer son rôle incitatif, notamment en privilégiant la prime de travail et l'indemnité de résidence.

Recommandation n°4 (GPF) : Revoir les règles de progression de carrière pour en réduire l'automatisme et mieux maîtriser la croissance de la masse salariale.

Recommandation n°5 (DGITM, DB) : Transférer à la caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF la gestion de l'action sociale relative à l'assurance vieillesse et maladie des personnels qui y sont affiliés, ainsi que les personnels nécessaires à cette tâche, en alignant concomitamment son financement sur le droit commun.

Recommandation n°6 (DGITM, DB, ACOSS, GPF) : Forfaitiser l'allocation familiale supplémentaire en fonction du nombre d'enfants, la soumettre aux prélèvements sociaux et à l'impôt sur le revenu pour tous les salariés du GPF.

Recommandation n°7 (GPF) : Réduire le périmètre des bénéficiaires des facilités de circulation et le nombre de trains éligibles à ces facilités.

Recommandation n°8 (GPF) : Mettre en place sans délai un dispositif de suivi individualisé des facilités de circulation afin d'appliquer les régimes social et fiscal des avantages en nature.

1. La poursuite d'un dégraissage drastique des effectifs

a. Ce que préconise la cour des comptes :

La Cour des Comptes se félicite de la diminution de 4,6 % des effectifs entre 2013 et 2017, mais regrette que les efforts de réduction d'effectifs aient principalement porté sur SNCF Mobilités, les effectifs ayant plutôt augmenté chez Réseau. Elle estime en outre que ces diminutions d'effectifs ont été « compensées » par un recours accru à l'intérim, à l'externalisation, aux heures supplémentaires, voire à l'alternance. Elle préconise de continuer la politique de réduction des effectifs au même rythme que ces dernières années (environ 2 000 ETP par an), « l'ensemble des entreprises du groupe devant y participer »

b. Nos remarques

L'interprétation de la Cour des Comptes concernant la trajectoire des effectifs de Réseau et de Mobilités nous paraît si ce n'est erronée à tout le moins insuffisante. En effet :

- Chez Réseau, la CDC s'étonne que la politique d'externalisation menée n'ait pas permis de contribuer à réduire significativement les effectifs de l'EPIC. C'est oublier que l'externalisation ne répond pas SEULEMENT à une volonté de réduire la masse salariale, mais qu'elle répond AUSSI à un niveau d'activité inédit de l'EPIC en maintenance et travaux, activité liée aux tentatives de rattrapage en cours des défauts d'investissement passés.
- Chez Mobilités, la CDC déplore que peu d'opérations d'externalisation aient été menées. Elle précise : « ce choix peut surprendre car l'EPIC fait appel à de nombreux personnels d'exécution, notamment en gare, dont la qualification est plutôt faible et le taux d'absentéisme élevé ».
 - Cet extrait en dit long sur la vision que la CDC a du personnel d'exécution en gare et sur sa prise en compte de la situation du corps social des cheminots : nul besoin d'interroger les raisons d'un absentéisme effectivement élevé. Autant se séparer du problème via l'externalisation.
 - En outre, on s'étonnera que dans une même page, la CDC salue les efforts d'externalisation de Réseau sur des métiers en tension, jugés à forte valeur ajoutée (maintenance et travaux des voies) et présente -pour Mobilités - l'externalisation comme un outil de gestion des métiers dont la qualification est considérée comme faible.
 - Rappelons par ailleurs que le rapport de la CDC s'appuie essentiellement sur des données 2017. L'année 2019 marquée notamment à l'été par une explosion des durées d'attentes en gare, a mis en lumière s'il en était besoin le nécessaire maintien d'agents aux guichets, et par conséquent le caractère contre qualitatif des suppressions massives de postes en gare. Le nouveau PDG du groupe semble d'ailleurs en avoir pris acte : "Il ne faut pas que l'effort de productivité se fasse au détriment des attentes des clients. Je pense par exemple aux **files d'attente aux guichets**" (Jean-Pierre Farandou, 03/11/2019)
 - Enfin, un mot sur l'absentéisme qu'évoque à plusieurs reprises la CDC. Sur ce thème, les comparatifs sont parlants (cf tableau ci-dessous) : l'absentéisme des cheminots est inférieur à l'absentéisme national. Certes, les personnels sédentaires, notamment agents en gare affichent des taux d'absentéisme nettement plus élevés que leurs collègues. Ne faire aucun lien entre ce taux « hors normes » et la situation sociale que subissent les agents en gare (fermetures de guichets et suppressions de postes en continu) comme c'est le cas dans le rapport de la CDC démontre une vision parcellaire du sujet.

Nombre de jours d'absences pour maladie et accidents de travail et de trajet 2017

SNCF	Transport urbain de voyageurs	Moyenne nationale
<i>chiffre cour des comptes</i>	<i>chiffre UTP</i>	<i>chiffre Ayming</i>
12.9	27.9	17.2

2. La révision d'une organisation du travail jugée inadaptée

a. Ce que préconise la cour des comptes :

La CDC estime que le temps de travail effectif des agents est insuffisant par rapport à la convention collective de branche, au contraire des jours non travaillés qui eux sont trop nombreux. Elle encourage la direction de la SNCF, afin de lui permettre d'atteindre "les objectifs de performance économique assignés par l'Etat", à renégocier l'accord d'entreprise sur l'organisation du travail et à développer la polyvalence. Elle recommande aussi de supprimer le dictionnaire des filières et de définir des référentiels métiers plus larges, ce qui ne manque pas de faire écho aux actuelles négociations sur la future convention collective,

b. Nos remarques

i. Un accord temps de travail d'entreprise logiquement plus favorable à celui de la branche

La CDC estime que les cheminots ne travaillent pas assez comparativement aux standards de la convention collective. Elle juge le RH trop favorable par rapport à l'accord de branche. Faut-il rappeler que jusqu'à une période récente (ordonnances Macron de 2017), le respect de la hiérarchie des normes impliquait que les accords de branche ne puissent pas être moins favorables aux salariés que ce que la loi disposait. De même les accords d'entreprises ne pouvaient être moins-disant par rapport à ces accords de branche. Dès lors, constater que des accords d'entreprises puissent être plus favorables qu'un accord de branche relève de la tautologie. En outre, les écarts dénoncés ne semblent pas outranciers :

Comparaison convention collective/accord d'entreprise				
		CCN	Accord d'entreprise	Ecart
Roulants	Durée annuelle du travail	1600	1568	-2.0%
	Nombre de jours non travaillés dans l'année	150	164	9.3%
	Temps de travail effectif max	10	9	-10.0%
Sédentaires	Durée annuelle du travail	1600	1589	-0.7%
	Nombre de jours non travaillés dans l'année	146	152	4.1%
	Temps de travail effectif max	10	10	0.0%
Sédentaires continuité de trafic (aiguilleurs, maintenance et travaux)	Durée annuelle du travail	1600	1568	-2.0%
	Nombre de jours non travaillés dans l'année	146	170	16.4%
	Temps de travail effectif max	10	10	0.0%

ii. **Sur la Polyvalence des suggestions de polyvalence parfois caricaturales et peu susceptibles d'attirer les compétences dont le GPF a besoin**

C'est sans doute sur la notion de polyvalence que la CDC va le plus loin dans ses suggestions.

Dans la droite ligne des négociateurs UTP, elle déplore un dictionnaire des filières trop rigide, et défend un référentiel métier resserré permettant un certain niveau de polyvalence qui n'existerait pas actuellement.

ZOOM : la polyvalence au cœur des problématiques RH de Mobilités en 2019

Il est nécessaire de rappeler ici que 2018 et 2019 ont marqué un mouvement contradictoire en termes de polyvalence chez Mobilités :

- ⇒ Le découpage de l'activité de l'EPIC a conduit à l'affectation des agents à un produit fixe (TGV, TER etc) réduisant par là même les possibilités de polyvalence et de parcours professionnels qui existaient jusque-là. Cette situation a été à de nombreuses reprises dénoncée par les organisations syndicales.
- ⇒ Le développement de la polyvalence, et la création de nouveaux périmètres métiers pour les ASCT dans certaines régions (cf. organisation en EAS/ANS/EML/ARC) montre que le dictionnaire des filières, aussi « rigide » soit-il n'a pas empêché ces évolutions au grand dam des organisations syndicales d'ailleurs.

Ainsi, la CDC suggère :

- En citant l'exemple de la Suède (*« qui est proche de 100 % de ventes digitalisées ou par automates et qui a supprimé la quasi-totalité des guichets »*), de faire des actuels vendeurs des agents d'embarquement anti-fraude (tendance déjà lancée à travers les expérimentations LAF menées par Mobilités en 2018/2019)
- De confier à la SUGE des missions d'informations et de gestion des flux
- D'envisager -comme le feraient des entreprises concurrentes (dont le nom n'est pas cité) - un élargissement des missions des conducteurs de train vers certaines opérations d'entretien du train ou vers *« la conduite de cars en complément »*
- De confier aux aiguilleurs des missions de vente en gare (on se demande dans quel guichet...), des missions d'agent d'escale, des missions d'entretien de la voie et de débroussaillage.

Alors que l'entreprise peine à recruter et à fidéliser tant les conducteurs que les aiguilleurs, offrir des perspectives telles que les opérations de débroussaillage ou la conduite de cars semble pour le moins contre intuitif. La polyvalence telle que présentée par la CDC loin d'épouser les contours d'une approche « positive » (même si contestable) qui la présente comme un outil d'acquisition de compétences ou de renforcement de l'intérêt du salarié pour son poste de travail, n'apparaît ici que comme la clé de voûte d'un processus de déqualification.

ZOOM : les pénuries de main d'œuvre au GPF

Le groupe ferroviaire a annoncé en janvier, à grand renfort de campagnes publicitaires sur les réseaux sociaux et d'affichages publics, vouloir recruter 4 500 cheminots en CDI, dont 2 500 pour la seule région Ile-de-France, en 2019.

Conducteur de train, aiguilleur, ingénieur, mécanicien de maintenance, électricien, agent commercial, constituent autant de métiers recherchés par la SNCF.

3. La refonte d'un système de rémunération et d'un système social jugés trop favorables

a. Ce que préconise la cour des comptes

Revoir les règles de progression pour en réduire l'automatisme, mieux maîtriser la croissance salariale et réduire le périmètre des bénéficiaires des facilités de circulation et le nombre de trains éligibles à ces facilités...

b. Nos remarques

i. Une automatisme de la progression salariale qui est aussi le corollaire à l'ascenseur social que propose encore aujourd'hui le GPF

La CDC déplore l'automatisme des évolutions de carrière et donc des rémunérations. En substance, elle met en cause le modèle social public de l'entreprise, qui vise AUSSI à maintenir un certain ascenseur social.

Le GPF se prévaut légitimement de recruter des débutants à tous les niveaux d'études, et dans tous les métiers : « *Lorsque SNCF recrute un collaborateur* » peut-on lire le site internet de l'entreprise, « *elle ne lui propose pas un job, mais un métier. C'est-à-dire un ensemble de compétences, de connaissances professionnelles, de savoir-faire appelés à se développer, à s'enrichir, à évoluer, à s'exprimer dans la durée* ». Les débutants représenteraient toujours en 2018 plus de 50% des recrutements.

La notion de parcours professionnel semble encore véritable, concrète et avoir un sens dans cette entreprise (75% des cadres du GPF le sont devenus par promotion interne). L'évolution salariale « automatique » n'est dès lors qu'un outil à cet ascenseur social

Quant aux salaires, leur évolution a beau émaner d'une certaine automatisme, force est de constater qu'en la matière, et contrairement aux préjugés qui ont la vie dure, les cheminots ne sont pas favorisés.

La rémunération mensuelle moyenne brute à la SNCF est de 3 173 euros en 2016 ² (3 052 euros sans les contractuels). Elle est comparable à celle pratiquée dans la fonction publique d'état (2 982 euros bruts mensuels) et supérieure à celle constatée dans la fonction publique territoriale (2 257 euros). Sur cette rémunération brute, 12.1 % sont relatifs à des éléments variables de paye (et donc liés à l'organisation

² 2016 nous sert de référence car nous ne disposons pas de données pour les autres entreprises citées en exemples au-delà de cette date

du travail -travail de nuit, dimanches et fêtes-, astreintes, primes individuelles et collectives). Sous l'effet de la réduction des emplois d'exécution, de la hausse des qualifications, de l'accroissement du nombre d'agents de 55 ans et plus, et du recrutement de cadres supérieurs par voie contractuelle, la structure de rémunération des cheminots a logiquement tendance à être tirée vers le haut ces dernières années, mais 33.7 % des cheminots perçoivent moins de 2 500 euros bruts mensuels tandis qu'à l'autre extrémité de l'échelle, la part des agents touchant un salaire mensuel brut d'au moins 4 000 euros est de 12.9 %. Le salaire moyen des cadres supérieurs est ainsi de 8 504 euros.

Par comparaison, la rémunération mensuelle moyenne brute chez Orange, EDF et Renault est nettement supérieure : elle atteint respectivement 3 733 euros, 4 761 euros et 4 071 euros, hors intéressement.

L'écart avec l'opérateur public ferroviaire s'explique en grande partie, par la structure des effectifs : Orange comme EDF ont ainsi une très faible part des effectifs dédiés à l'« exécution ». Mais on note également des salaires nettement plus importants alloués aux cadres supérieurs et aux dirigeants dans les sociétés privatisées. La grille salariale de la SNCF s'avère donc très « encadrante »

Comparaison de salaires mensuels bruts moyens (2016)

	GPF	Renault	Orange	EDF
Salaire moyen	3 173 €	4 071 €	3 733 €	4 761 €
Salaire moyen brut ouvrier/exécution	2 984 €	2 919 €		
Salaire moyen brut employé	2 434 €	3 640 €	2 223 €	2 232 €
Salaire moyen brut intérimaire	2 956 €	4 116 €	2 745 €	3 618 €
Salaire moyen brut cadre	4 199 €	6 553 €	5 316 €	6 501 €
Structure des rémunérations				
% salariés avec moins de 2500 euros bruts mensuels	33.7%	NC	1.6%	6.0%
% salariés avec plus de 4000 euros bruts	12.9%	NC	35.2%	48.8%
Structure des effectifs				
Part d'ouvriers et d'employés	48.8%	30.7%	0.3%	7.6%
Part d'intérimaires	30.3%	34.9%	51.0%	46.5%
Part de cadres	20.9%	34.4%	49.2%	45.9%

ZOOM : Les démissions, révélateurs de salaires trop faibles.

Plus de 1000 démissions ont été répertoriées au GPF en 2018 ce qui constitue une progression de 34% par rapport à l'exercice antérieur. Si le taux de démission de l'entreprise (0.7 %) demeure nettement inférieur au taux industriel (2.7%), cela n'enlève rien au fait que la démission constitue un motif de départ « nouveau » à la SNCF. Ces démissions concernent en premier lieu les métiers de la maintenance, c'est-à-dire des métiers en tension sur tout le territoire, notamment chez les « concurrents » et « sous-traitants » du GPF. En cela, la fidélisation de ces profils nécessite notamment un haut niveau de salaire que ne propose pas le groupe ferroviaire. C'est d'ailleurs ce qu'admet la CDC : « certains techniciens font état de départs motivés par des rémunérations plus intéressantes offertes dans d'autres branches ».

ii. **Des facilités de circulation encore et toujours dénoncées, sans qu'un système de suivi ne permette d'en chiffrer sérieusement l'impact**

La CDC invite le GPF à réduire le nombre d'agents bénéficiant des facilités de circulation (notamment les ascendants) et à limiter ces facilités à certains trains seulement où à les réduire à un plus faible pourcentage de prise en charge.

Elle cite l'exemple d'Air France ou d'AccordsHotels qui proposent des réductions de 30% sur les billets d'avion ou les chambres d'hôtels (nous ne relèverons pas les pratiques de Carrefour citées également en exemple). Cependant, à aucun moment elle ne s'interroge sur la valeur monétaire de ces facilités pour les salariés concernés. Ainsi, en l'absence de dispositif de suivi des facilités de circulation à la SNCF, absence que regrette la CDC elle-même, on s'interroge :

- ✓ Comment est réalisé le calcul du coût pour l'entreprise établi par la CDC à 220M€ ?
- ✓ Quelle est la valeur monétaire moyenne de cet avantage pour un cheminot ? Car a n'en pas douter, peu nombreux sont les cheminots et leur famille qui utilisent à plein ces facilités.

Zoom : Le cas allemand

La cour des comptes prend à plusieurs reprises en exemple le cas de la DB, ou les conducteurs de train n'ont notamment que 28 jours de congés par an. Nous pouvons en effet citer le cas allemand :

- ⇒ **Sur les trajectoires d'effectifs** : le 19 juin 2019, la DB a annoncé un nouveau plan stratégique nommé « un rail fort » dont l'objectif est de doubler d'ici à 2030 le nombre de passagers sur ses grandes lignes. Pour cela, la DB veut embaucher 100 000 personnes, augmenter ses capacités de 30% en investissant dans du matériel roulant, fixer les fréquences à 30 minutes entre les 30 plus grandes villes du pays, et transformer ses gares en centre multi-modal (correspondance avec les bus, mise à disposition de vélo, covoiturage, etc.).
- ⇒ **Sur la satisfaction client** : problèmes de retards, pas assez de personnel, cuisine des wagons restaurant en rupture de stock, pannes... Pendant des décennies, les investissements dans les infrastructures ferroviaires allemandes ont été négligés et les effectifs si drastiquement réduits que les trains allemands ont perdu tous leurs avantages sur les autres modes de transport aux yeux des utilisateurs. Ainsi, dans une étude menée en 2018 par le cabinet Boston Consulting Group, la SNCF obtenait notamment une meilleure note que la Deutsche Bahn sur la qualité de service et la sécurité. En revanche, elle était distancée pour ce qui était de la fréquentation des lignes. Une moindre performance liée notamment à l'organisation territoriale de la France, où les villes petites et moyennes, plus nombreuses qu'outre-Rhin, engendrent naturellement des liaisons où les voyageurs ne se bousculent pas. Le prix à payer pour l'aménagement du territoire.

