

À propos du rapport patronal de juillet 2017 : « À la reconquête de la robustesse des services ferroviaires »

« Dieu se rit des hommes qui se plaignent des conséquences alors qu'ils en chérissent les causes. » (Bossuet)

Un constat bien tardif quant à la fragilité du système ferroviaire public

Les usagers et les cheminot-e-s se sont aperçus depuis bien longtemps que la robustesse des services ferroviaires n'était plus ce qu'elle avait été. Entre les retards et les suppressions de trains, parfois inopinées, la dégradation des temps de parcours, les incidents à répétition, dont la réparation prend beaucoup plus de temps qu'auparavant, etc., il a fallu à la direction SNCF une solide dose d'aveuglement volontaire pour ne s'intéresser à la question qu'au début de 2017.



Ce n'est en effet que le 24 février de cette année que les deux présidents de SNCF Réseau, M. Jeantet, et de SNCF Mobilités, M. Pépy, ont demandé à un « Comité d'experts » composé de sept personnes, pour la plupart dirigeants ou anciens dirigeants d'une des « trois SNCF », de se pencher sur le problème et de leur remettre un rapport de recommandations pour améliorer la situation.

Rappelons, pour les non-cheminots qui lisent cette *Lettre économique*, que depuis 1997, la SNCF anciennement intégrée a d'abord été séparée en deux établissements distincts : la SNCF, chargée des services ferroviaires, et RFF, chargé de la gestion de l'infrastructure ferroviaire. Puis, comme si cette première désorganisation de la production ne suffisait pas, une deuxième réforme ferroviaire, en 2014, a instauré une partition du système ferroviaire public **non plus en deux mais en trois établissements distincts**:

- **SNCF Réseau**, qui n'est autre que RFF renommé et reprenant à son compte les personnels de l'ex-SNCF chargés de la maintenance du réseau et de la circulation sur celui-ci (c'est-à-dire notamment les postes d'aiguillage) qui auparavant agissaient comme sous-traitants de RFF (55 000 agents environ) ;
- **SNCF Mobilités**, qui n'a conservé que la stricte responsabilité et le personnel des services ferroviaires (personnels roulants et services commerciaux en particulier) ;
- **Enfin, SNCF « tout court »**, sorte de « holding » qui devrait en théorie veiller à une certaine cohérence de stratégie et d'action entre les décisions et les activités des deux autres mais qui, en réalité, ne veille pas sur grand-chose puisque la réglementation européenne et surtout le très néolibéral organisme français ARAFER (Autorité de régulation des activités ferroviaires et routière) ne lui permettent quasiment pas d'exercer une quelconque autorité sur SNCF Réseau.

Il est clair que cette fragmentation du système public depuis 1997 a porté fortement atteinte à la « robustesse des services ferroviaires » et qu'il s'agit même d'une cause centrale de fragilité, pourtant à peu près absente du contenu de ce fameux rapport, finalement publié en interne le 12 juillet 2017.

C'est pourquoi la fédération SUD-Rail, qui dénonce sans répit depuis 1996 la désorganisation contenue dans les deux réformes susmentionnées, s'y intéresse particulièrement ici.

Nous avons surtout noté que, les rédacteurs du rapport n'étant quand même pas d'obtus idéologues incompetents, il est possible de lire, mais seulement en filigrane, quelques timides aveux quant aux causes réelles d'une non-robustesse du système en réalité socialement construite.

Des causes réelles que le rapport se garde bien de mettre sur la table !

Le titre même du rapport - « A la reconquête de la robustesse... » - constitue déjà en soi un aveu : **s'il faut la « reconquérir », cette robustesse, c'est donc bien qu'elle a été perdue ! Pourquoi et comment donc ?** Qu'il l'ait voulu ou non, le Comité d'experts a permis de façon sous-jacente une remise en perspective de la question centrale qu'est la notion de *système ferroviaire* et, plus particulièrement, par sa mention de l'importance des « *compétences Système et Ingénierie d'exploitation* ». **Pour SUD-Rail, c'est sur une échelle de temps long d'une vingtaine d'années qu'il convient de porter le regard**, c'est-à-dire depuis la première grande fracture faite dans le système ferroviaire avec la création du « couple maudit » RFF/SNCF.

Ce premier aspect – **la perte de la « vision système »** – permet la mise en évidence de la responsabilité des décideurs successifs qui ont poursuivi une logique continue de désagrégation dont la conséquence, non exprimée telle quelle dans le rapport du Comité, est la perte de la robustesse des services :

- Séparation entre le propriétaire de l'infrastructure (RFF) et son gestionnaire opérationnel (la SNCF) en 1997, qui s'est doublée d'une séparation dans l'organisation et les outils entre le développement du réseau et son entretien ;
- Séparation entre activités à l'intérieur du transporteur – la gestion en silos de CAP Clients à partir des années 2000 à la SNCF – avec la démutualisation des personnels et des moyens matériels et donc une rigidité accrue pour la gestion des situations dites perturbées (alors que la gestion de l'aléa est le quotidien d'un système de transport complexe) ;
- Séparation des autorités organisatrices de transports avec la loi SRU de 2002, qui a entériné la vision parcellisée et autonomisée du transport régional (les TER) que la SNCF avait elle-même commencé à adopter auparavant ;
- Séparation – véritable casse en réalité – du fret en particulier, depuis l'ouverture anticipée à la concurrence en 2005 qui a conduit 10 ans après à une baisse globale impressionnante du fret ferroviaire, en tonnage et en part de marché, et à une logique de déclin de la partie ferroviaire de Fret SNCF au profit de filiales routières ;

- Séparation, au sein de la gestion de l'infrastructure, entre l'Équipement (maintenance) et l'Ingénierie d'un côté et ce qui est devenue la Circulation de l'autre, avec la « mise en régie » de la Direction des Circulations Ferroviaires (DCF) en 2010 ;
- Séparation institutionnelle et organisationnelle complètement achevée entre le gestionnaire de l'infrastructure et le transporteur, en 2014, avec un troisième larron – l'ÉPIC (Établissement public industriel et commercial) dit « de tête » – qui n'a aucun pouvoir réel de direction de l'ensemble ;
- Séparation encore accrue des activités « en silos », que ce soit chez le transporteur (qui distingue désormais jusqu'aux TGV Ouigo et InOui...), comme chez le gestionnaire d'infrastructure (qui distingue Maintenance & Travaux, Ingénierie & Projet, Circulation, Accès réseau). Il convient d'insister sur le fait que, si toutes les organisations d'entreprises comportent des éléments de structuration par « métier » ou par « ligne de produit », les organisations antérieures de la SNCF étaient caractérisées par un fort niveau horizontal de la matrice – l'échelon régional –, qui assurait localement la cohérence de l'ensemble des fonctions, métiers et « produits ». Aujourd'hui, chaque « silo » vertical a instauré son organisation territoriale propre, *en l'absence d'autorité locale assembleuse* ;
- Enfin, séparations – au pluriel – au sein même de tous les processus de production avec l'industrialisation de l'externalisation, qui oblige à « détourner » de nombreuses fonctions, postes ou tâches, et à créer de multiples frontières contractuelles entre des intérieurs et des extérieurs, engendrant une véritable balkanisation des organisations de la production.

Un deuxième aspect à souligner est celui des mécanismes par lesquels le Comité d'experts a identifié la perte progressive des compétences « système et ingénierie d'exploitation ». Parmi ces mécanismes, SUD-Rail souhaite insister sur :

- ✓ Le fonctionnement « en silos » pensé certes pour rendre visibles des enjeux ou des résultats comptables, mais qui s'accompagne aussi d'une dés-imbrication volontaire des métiers du ferroviaire, dont l'imbrication ancienne était justement le socle de la « vision système ». L'exemple de la « filière 27 » (l'ensemble des cheminot-e-s chargé-e-s du mouvement des trains et de la sécurité des circulations sur le réseau) est emblématique, car elle a tout particulièrement essuyé, ces quinze dernières années, un véritable déluge de réorganisations incessantes ;
- ✓ La formation des agents toujours plus réduite au poste et non plus au métier dans sa globalité, alors que cette globalité ouvrait sur la dimension système ;
- ✓ La mobilité professionnelle croissante qui a créé des organisations du travail instables et peu propices à l'acquisition et au maintien des expertises ;
- ✓ La conséquence de tout cela, qui est que lorsque l'affaiblissement du système ne peut plus être caché (cas de l'accident grave de Brétigny-sur-Orge, régularité mauvaise et qui ne progresse pas, état sanitaire dégradé des agents, ... et robustesse du système en berne), selon les mots mêmes du rapport : « *Le foisonnement des plans d'actions, la multiplicité de leurs objectifs, de leur appellation et de leur mode de pilotage ne facilite pas une compréhension claire des enjeux et de ce qui est attendu de chacun* ».

Des éléments de fragilité qui ne peuvent plus être dissimulés.

La colère des usagers du train contre la SNCF sur l'ensemble du territoire est légitime vu, par exemple, **les 5 400 kilomètres de ralentissements cumulés sur les lignes du réseau** à la fin de 2016 par défaut d'entretien des infrastructures, alors que ce même cumul n'excédait pas quelques centaines de kilomètres à l'époque où la SNCF était une entreprise unique intégrée, responsable de l'entretien du réseau et de la qualité des services ferroviaires.

La perte de compétences des dirigeants et de nombre de cadres est à mettre en relation causale avec ce qu'il convient de nommer, en sciences humaines et sociales, le « tournant gestionnaire » qui a été pris dans les années 1990 après le déferlement de la vague néolibérale qui caractérise l'étape en cours du capitalisme. Ce tournant a été vécu dans toutes les entreprises, publiques comme privées, avec la substitution des ingénieurs, qui étaient à la tête des entités de production, par des diplômés d'écoles commerciales et de gestion (HEC, ESSEC, SUP de CO, etc.) ou de l'ENA (avec la mentalité administrative fondée sur la *raison d'État* qui y est façonnée). Certes, la direction par des ingénieurs ne faisait pas de la SNCF un paradis pour les cheminot-e-s, mais au moins ces patrons connaissaient-ils un peu la technique et avaient-ils conservé de ce fait une certaine proximité avec la réalité des métiers. Le « tournant gestionnaire » a provoqué un renforcement sensible de la bureaucratiation du système ferroviaire public et sa vectorisation par des objectifs financiers et une gestion étroitement comptable, au détriment de la qualité et de la consistance du service pour les usagers.

Le troisième aspect à souligner dans le rapport est tout ce à côté de quoi le Comité d'experts est passé, ou qu'il a à peine effleuré sans oser s'y engager. Il s'agit ici, essentiellement, de tout ce qui touche à la dimension humaine des organisations du travail, à l'ergonomie, non seulement des outils, mais des organisations elles-mêmes, ce qui exige de comprendre notamment comment fonctionne un collectif de travail. Certes, le Comité dit être conscient que « *si la reconquête de la robustesse tient beaucoup à la qualité de l'infrastructure et du matériel roulant, elle repose aussi sur la mobilisation de l'intelligence collective des acteurs du rail* ». Mais l'analyse ne va guère plus loin et les recommandations intégrant cette dimension sont très faibles. Car la destruction du travail (et des personnes au travail) par le management moderne, repose sur quatre grandes évolutions, qui toutes concourent à l'isolement du salarié :

1. **L'évaluation quantitative et individualisée des performances.** Les Entretiens Individuels d'Appréciation (EIA) pour les cadres, les Rendez-vous Professionnels Annuels (RPA) pour les autres, et la prime qui leur est associée (Gratification Individuelle de Résultat – GIR – pour les cadres ou « La Prime » pour les autres), sont de puissants facteurs de désagrégation des équipes et de l'intelligence collective. Elles conduisent les individus à se mettre en concurrence les uns avec les autres et conséquemment à adopter souvent des comportements déloyaux.
2. **La standardisation**, en enfermant les gestes et les organisations dans des normes indépendamment du réel qui résiste aux opérateurs, et plus encore indépendamment de la manière personnelle avec laquelle chacun surmonte cette résistance du réel, conduit là aussi à une négation de l'intelligence collective en tant que coopération des intelligences individuelles, via des espaces de délibérations entre pairs et avec l'« autorité ». Est ici évoquée la personne qui « fait autorité » professionnellement et non pas celle qui « représente l'autorité » ; l'un des drames des organisations actuelles étant qu'on met en place en tant que chefs des personnes qui revendiquent ouvertement de ne pas posséder de connaissances techniques, d'être des « gestionnaires », et ne peuvent donc faire légitimement autorité sur leurs équipes.
3. **La qualité totale**, qui reste soumise et inscrite dans des exigences de rentabilité économique et financière par ailleurs non négociables, conduit en réalité à un mensonge généralisé sur l'état du réel et la manière dont il est surmonté (ou pas). L'exemple parfait du mensonge de la qualité totale, c'est l'usine AZF de Toulouse qui, juste avant l'explosion d'un hangar en 2001 qui a provoqué de nombreuses victimes et des dégâts matériels considérables, possédait toutes les certifications de qualité en vigueur !
4. **La précarisation**, tant par les statuts juridiques (agents du cadre permanent *versus* contractuels relevant du règlement RHO254, *versus* prestataires externes), que par la valse compulsive des réorganisations qui ont pour fonction même d'épuiser complètement les agents face aux changements permanents, que par les règles typiques des « ressources humaines » de mobilité des cadres (3 à 4 ans maximum dans un poste), lesquelles induisent des organisations instables, sans passé... mais aussi sans avenir !

Ces oublis, ou bien ces refus d'examen, conduisent dès lors le Comité d'experts :

- Non seulement à passer à côté de leviers puissants de changement, comme la réintégration du système ferroviaire dans une seule entité juridique et organisationnelle (en ne maintenant séparés de cette entité réunifiée que la tarification et l'attribution des sillons, *seule obligation réelle de la législation européenne*), ou la suppression des EIA/RPA et de la prime associée, pour ne citer que ce qui est complètement ignoré du rapport ;

- Mais encore à formuler des recommandations, qui, si elles résultent d'éléments d'analyse que l'on peut pour partie partager, permettront néanmoins aux responsables actuels de redoubler de vigueur dans les voies qui ont conduit au problème identifié : gestion en « silos », externalisation industrialisée, absence de coopération, déstabilisation permanente des individus par des réorganisations incessantes, casse des collectifs de travail.



Une illustration : le blocage de la gare Montparnasse

Comme cela arrive de plus en plus souvent, la SNCF a été sous le feu des médias à l'occasion du blocage quasi-total de la gare Montparnasse, à Paris, durant quatre jours, à la suite d'une panne qui a affecté le poste d'aiguillage de type PRCI (Poste à relais à commande informatique) de Vanves, en pleine période de pointe estivale. Cette panne, comme il a été déterminé, provenait d'un défaut d'isolement entre composants électriques dans une armoire de commande de la signalisation. Ce qui a provoqué la durée prolongée du blocage fut la nécessité de procéder à de longs tests de très nombreux circuits électriques afin de localiser l'origine précise de la panne.

Contrairement à ce qui a pu être souvent médiatisé, la cause ne relevait pas, comme c'était le cas lors de l'accident très grave de Brétigny-sur-Orge du 12 juillet 2013 et comme cela arrive hélas de plus en plus souvent sur le réseau avec moins de conséquences, d'un défaut d'entretien d'installations anciennes. En effet, l'armoire en question était relativement récente et avait même fait l'objet, peu auparavant, d'une modernisation et de modifications dans le cadre de la mise en service des lignes à grande vitesse Le Mans – Rennes et Tours – Bordeaux.

Cependant, *l'évènement de Montparnasse n'est pas survenu par hasard*. Des défauts d'isolement électrique, il est normal qu'il en survienne mais, lorsqu'ils sont signalés, ce qu'il faut bien nommer une désorganisation des procédures de maintenance conduit parfois à ne pas les traiter immédiatement, avec d'importantes conséquences possibles sur la régularité, comme dans le cas d'espèce. L'un des principaux problèmes, non mentionné dans le rapport « Robustesse », est **qu'il n'y a souvent plus de suivi adéquat des installations des postes, faute d'effectifs suffisants dans les établissements...** Une recommandation réellement efficace, qui ne figure pas dans ce rapport, serait donc que **la direction SNCF réaffecte aux établissements les moyens humains nécessaires pour assurer convenablement la maintenance et la surveillance des installations**. Il apparaît même que cette tension sur les effectifs aboutit à ce que, lorsque des modifications sont effectuées dans des installations de signalisation, les schémas de câblage antérieurs ne sont plus immédiatement mis à jour et ne correspondent donc pas à la situation que les agents vont rencontrer lors de leurs interventions sur le terrain. On peut faire l'hypothèse que cela explique que le dépannage du poste de Vanves ait nécessité plus de 48 heures de tests de tous les circuits de contrôle/commande des signaux adressés aux conducteurs de trains, avant de pouvoir déterminer où se trouvait exactement le dysfonctionnement et d'y mettre fin. Cette hypothèse est d'autant plus solide que la première des recommandations, à la page 23 du rapport rendu public par la SNCF dès le 3 août 2017 (« Incident du 29 juillet au 1^{er} août 2017 – Poste d'aiguillage de Vanves ; Contexte, chronologie, service voyageur, recommandations ») sonne comme un aveu : « *Mieux organiser la traçabilité des interventions et leur partage entre les différents intervenants (organismes d'études, intervenants travaux, mainteneurs). Numériser la documentation des postes d'aiguillages. Responsable : Direction de l'ingénierie - SNCF Réseau.* »

On n'aura pas manqué de constater que les médias et les représentants du gouvernement ont, après l'incident, évoqué presque uniquement et reproché au président de SNCF Mobilité, M. Pépy, les dysfonctionnements – certes bien réels – de l'information aux usagers en cas de panne, et surtout pas les causes véritables qui relèvent de l'organisation actuelle (ou plutôt *de la désorganisation*) du système ferroviaire public. Mme Borne, ministre chargée des Transports, ne se risquera évidemment jamais à se colleter avec des problèmes *dont elle est une des principales responsables*. Elle a en effet elle-même promu tous azimuts la séparation entre infrastructure et services ferroviaires et plus généralement la fragmentation de la SNCF, d'abord sous le gouvernement de M. Juppé en participant à la préparation de la première loi de séparation de 1997, et ensuite comme conseillère « Transport » de M. Jospin à Matignon.

L'incident de Montparnasse n'est donc pas un évènement fortuit mais plutôt le résultat de dispositifs structurels idéologiquement marqués. Les éléments que nous venons de souligner (tension sur les emplois de surveillance/maintenance des installations, non mise à jour systématique et complète des schémas de signalisation après chaque nouvelle intervention sur les postes) se rattachent bien à la perte des emplois et des compétences internes et à l'augmentation de l'externalisation de pans entiers des métiers.

Finalement, la perversion des méthodes managériales et des organisations en vigueur, en empêchant les salarié-e-s d'accomplir un travail de qualité dont ils puissent être fiers, est l'une des causes principales de la souffrance au travail à la SNCF qui se répand désormais, là comme ailleurs, dans des proportions inquiétantes.

SUD-Rail s'emploie à combattre ces méthodes et ces organisations ; mais l'intervention de l'opinion publique est, elle aussi, nécessaire !

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 **Huvé** (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)