

# La lettre économique



- Conseils d'Administration SNCF, SNCF-Voyageurs, SNCF-Réseau, Gares & Connexions
- Comités Sociaux & Economiques Centraux Voyageurs, Réseau, Instance Commune
- Comité de Groupe SNCF ■ Comité d'Entreprise Européen SNCF-Voyageurs
- Conseil d'Administration de la Caisse de Prévoyance & de Retraite

N°64 – 16 OCTOBRE 2020

*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 cheminots et cheminotes, notre vision du service public et de la démocratie sociale dans l'entreprise.

*Il est naturel que les gens qui ont de l'argent soient appréciés dans les banques.  
L'ennui, c'est que cela arrive aussi hors des banques. (Sigmund Freud)*

## Le dire c'est bien, le fer c'est mieux

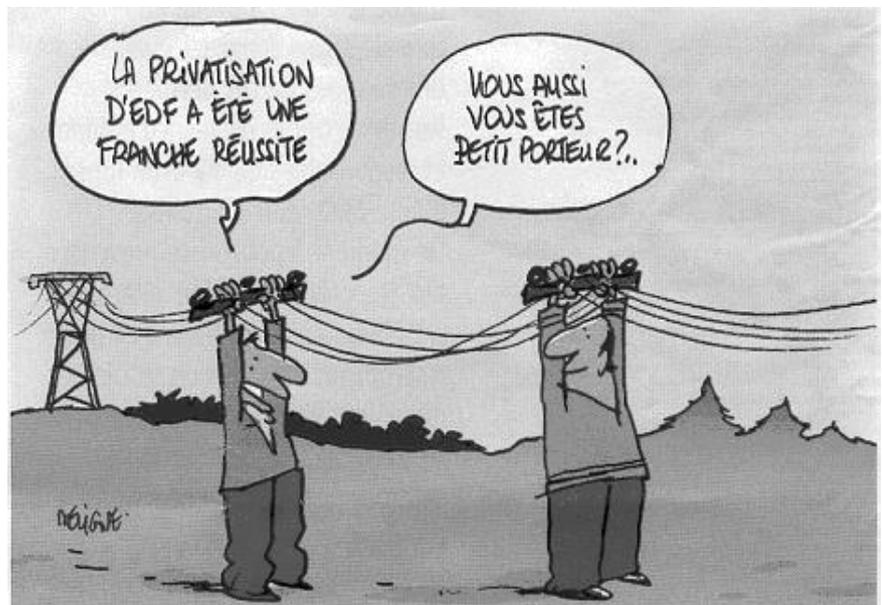
[2<sup>ème</sup> partie]

Dans la *Lettre Economique* n°63 du 8 octobre, nous avons vu les bases politiques et économiques pour une action publique rationnelle dans les transports (liés à l'énergie et l'aménagement du territoire). Nous continuons ici avec un cadre social, et les caractéristiques du ferroviaire qui conditionnent sa performance globale.

### Les fondements du néolibéralisme

L'être humain de la théorie libérale est une abstraction : un être hors de toute relation, qui arrive en société avec juste ses intérêts égoïstes pour rationalité. Faire société consiste alors à organiser les affrontements de ces intérêts égoïstes. Autour de lui, la « Nature » est extérieure n'est qu'une ressource matérielle à consommer, sans se soucier de ses limites et interactions. Le capitalisme est un modèle d'économie politique nourri de cette conception de l'individu en société.

C'est un mensonge ! Car nous faisons tous l'expérience, en tant qu'être humain, de notre construction dans la relation à l'autre (parents d'abord, puis toutes les formes de relations aux êtres – humains, animaux, végétaux – et aux éléments en général). La société et le rapport au cosmos sont les conditions même de notre existence et de notre liberté. On voit aujourd'hui les dégâts sociaux et environnementaux de ce modèle, qui a massacré tous les espaces sociaux indispensables à l'espèce humaine : environnement, imaginaires, langues, ... Et pour maintenir cette logique (au bénéfice des détenteurs du capital), les Etats mettent en œuvre un système de contraintes (réglementations, répressions, guerres) qui sont



l'essence du néolibéralisme. Or c'est au contraire ce que nous faisons en commun, dans un esprit d'entraide et de coopération, qui renforce notre liberté et notre pouvoir d'agir collectifs.

## **Le non-sens de l'opposition salariés/consommateurs**

L'un des effets de la conception de l'être humain dans la politique néolibérale et l'économie capitaliste, est d'isoler dans chaque personne, différentes rationalités instrumentales selon les relations. Ainsi, dans les échanges de marchandises (biens ou services), on oppose un consommateur dont l'intérêt est d'avoir le meilleur bien ou service au prix le plus bas, afin de maximiser son « pouvoir d'achat », et un salarié (qui aujourd'hui peut être juridiquement un auto-entrepreneur, même s'il est de fait dans un lien de subordination) dont l'intérêt est de voir son travail le mieux rémunéré, pour avoir un meilleur « pouvoir d'achat ».



Or d'une part, poser des intérêts antinomiques face à face (ce que l'un gagne l'autre le perd), conduit à une société de gens montés les uns contre les autres. D'autre part, on oublie toujours au passage le troisième larron - « profiteuse » - à savoir le détenteur du capital qui confisque une part importante de l'échange sous forme de dividendes. Enfin, l'arbitrage est fait par le profiteuse, qui

impose une gestion par l'aval (« le client est roi »), et fait supporter par le salarié les « avantages » qu'il prétend offrir au consommateur.

Cette logique a débordé des rapports marchands, puisque la même opposition un à un, est appliquée aux services publics entre l'utilisateur et le fonctionnaire (ou personnel à statut), en escamotant l'Etat (ou ses démembrements), troisième larron qui tire seul le profit (politique cette fois) de l'affrontement qu'il arbitre.

Cet emboîtement d'abstractions nie un fait essentiel : nous ne sommes pas sécables. La même personne est salariée, puis consommateur ou usager, et même parfois citoyen (pour le seul acte qu'on lui autorise en tant que tel : voter pour le choix du troisième larron !). Maintenir cette représentation opposant consommateur et salarié, et conditionner les aides publiques à un système, au fait que les salariés de ce système doivent le payer avec un effort de « productivité », conduit donc à exacerber les affrontements, à la fois dans le champ social et au sein même de chaque individu. On éprouve en tant que salarié l'injustice du patron dans la rémunération de son travail, mais en tant que consommateur, on aide le patron à faire éprouver cette injustice aux salariés derrière les biens et services qu'on cherche à avoir moins cher.

Bref c'est une société de la haine de l'autre et de soi-même à laquelle nous sommes sommés de participer. Aux antipodes de ce qui caractérise une « communauté », c'est-à-dire un destin vécu en « commun ».

L'action sociale rationnelle devrait donc consister à :

- ✓ déterminer collectivement les besoins pour assurer un vivre-ensemble compatible avec les exigences de justice sociale, d'environnement et d'autonomie.
- ✓ voir de quelles habiletés humaines, outils techniques et ressources on peut disposer dans ce cadre.
- ✓ organiser la production de ce qui satisfera ces besoins selon le mode le plus constructif (de soi-même et du monde). D'où le rôle central des organisations du travail, et de l'exigence de coopération et non de concurrence entre les différentes parties du tout.
- ✓ assurer à chacun des droits équitables de jouissance de ce qui est produit (avec ici notamment la question de la gratuité des services publics pour l'utilisateur).

## **Le système ferroviaire et les conditions de sa performance globale**

Après avoir posé le cadre politique, économique et social général, resserrons le *focus* sur le système ferroviaire, pour en détailler les contraintes et avantages, dont il faut tenir compte pour la meilleure manière de le « relancer ».

**Techniquement**, le système ferroviaire est un système très contraint. Les trains ne circulent pas dans 3 dimensions (comme l'avion), ni dans 2 (comme les véhicules automobiles), mais dans 1 seule et souvent unidirectionnelle (voies uniques, possibilités mesurées de contresens sur lignes à deux voies). C'est un mode de transport guidé, d'où le lien très fort entre l'infrastructure et les mobiles, dont la gestion pour être optimale, nécessite une unicité de stratégie et d'action, donc l'intégration.

L'utilisateur du service (voyageur ou marchandise) est dans le réseau, contrairement à l'électricité, l'eau, le téléphone, où l'utilisateur n'est placé qu'aux extrémités du réseau (robinet, prise électrique, combiné téléphonique). Il est donc directement impliqué dans ce qui circule sur le réseau et comment cela circule.

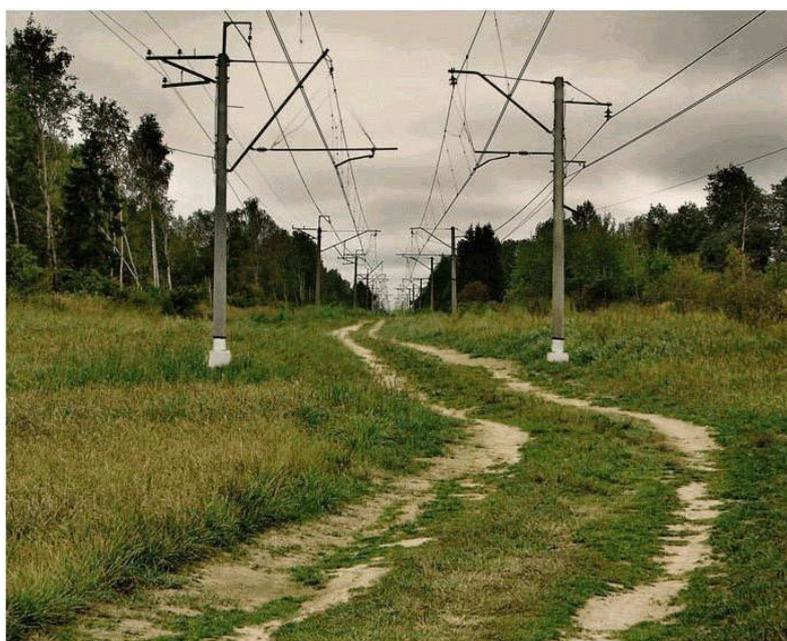
La densité du réseau ferré n'est pas celle de la route, et pour garantir la continuité du service tout en assurant la maintenance ou le développement du réseau, on ne peut pas simplement fermer la portion et faire une déviation. On doit pouvoir faire les travaux et exploiter en même temps (sauf travaux très lourds).

Enfin, contrairement aux lignes de métro ou tramway, autonomes et circulées en navette par des matériels homogènes et dédiés, la réalisation de services ferroviaires différents (locaux, longue distance, fret et voyageurs) sur un réseau entier interconnecté, ne peut bien se faire que dans une vision et un pouvoir global sur l'ensemble.

Gérer des mobiles de capacités et de natures différentes, leurs croisements/dépassements, faire les travaux en exploitant, veiller aux besoins des usagers tout au long de cette exploitation, exige que l'exploitant ait tous les leviers de production en main (infrastructure comme services aux usagers), et soit dans une logique de mutualisation des moyens, pour tirer de ce système rigide, le maximum de souplesse dans les arbitrages de chaque instant.

**Juridiquement**, le droit européen exige seulement la séparation de la décision sur la tarification et la décision sur l'attribution des sillons (les deux « fonctions essentielles »). S'agissant de leviers déterminants de la politique ferroviaire, il serait logique que les services chargés de ces décisions soient positionnés au Ministère chargé des Transports et non pas confiés à une autorité hors de tout contrôle (l'ART, ex-ARAFER, ex-ARAF).

**Financièrement**, la désintégration du système conduit à des coûts spécifiques que les économistes néo-classiques appellent « coûts de transaction ». Théorisé depuis 1937 par l'économiste Ronald H. Coase, puis en 1979 par Oliver E. Williamson (tous deux ayant reçu pour leurs travaux l'équivalent du « prix Nobel » en économie), les coûts de transaction reposent sur le constat qu'à l'intérieur d'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.



## ***Acharnement des gouvernements contre le ferroviaire & coûts de transaction***

Depuis les années '90, le chemin de fer a subi toute sorte d'éclatements :

- 1997 : création d'un gestionnaire d'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 ;
- Loi SRU de 2002 : séparation des autorités organisatrices, qui a entériné la vision parcellisée du transport régional ;
- 2005 : logique de déclin de Fret SNCF avec l'ouverture anticipée à la concurrence, ayant conduit 15 ans après à une baisse globale du fret ferroviaire général, en tonnage et en part de marché ;
- entre 2006 et 2010 : multiplication des intervenants institutionnels (Etat, EPSF, ARAFER,...), et multiplication des autorités organisatrices qui ont chacune une logique divergente du ferroviaire (SNCF pour les TGV « commerciaux », les Régions pour les TER, l'Etat pour les Trains d'Equilibre du Territoire », IdF-Mobilités pour la région capitale)
- 2010 : séparation, au sein de l'Infrastructure, entre Maintenance/Ingénierie et Circulation, et mise en régie de celle-ci par RFF ;
- 2014 : achèvement de la séparation entre le gestionnaire de l'infrastructure et le transporteur, avec un 3e EPIC dit « de tête », qui n'a aucun pouvoir réel de direction globale ;
- 2019 : autonomisation de Gare & Connexions (basculée dans l'orbite de SNCF-Réseau) et de Fret SNCF (avec un avenir très incertain...), et changement de statut d'EPIC en S.A., institutionnalisant une gestion

financière par le *cash flow* libre sous la menace juridique de la faillite ;

- Séparation encore accrue des activités chez le transporteur (qui distingue Ouigo, InOui, ...). 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 sein de tous les processus de production, par l'externalisation qui oblige à « détourner » de nombreuses fonctions, postes ou tâches, et crée de multiples frontières contractuelles et dans les organisations de la production. Cette

balkanisation s'est faite soit par filialisation (quelques exemple dans le temps : *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.), soit par la « sous-traitance » (mode principal d'externalisation par SNCF-Réseau de la maintenance et du développement du réseau), soit par les deux.

Tous ces éclatements sont autant de 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 *pro rata* du temps consacré à ces tâches de gestion des rapports contractuels, les salaires de ces personnes ne se retrouvent pas directement dans la production. Si en plus de tout ça, on organise les services à l'intérieur même de chaque entité, selon une logique d'activités autonomes, de contrats client-fournisseur et de centres de profit, on arrive à générer en interne même une entité, ces coûts de transaction qui devraient normalement rester aux bornes de l'entité.

Or une étude de R. Merket (*An empirical study on the transaction sector within the rail firms* ; Transportmetrica, 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 milliards de dettes à la veille de la loi « Pacte ferroviaire » de 2019).

Autrement dit, laisser la SNCF intégrée 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.

Enfin, rappelons que le rapport d'expertise 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. Que 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. Que 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. Les incidents à répétition de 2017 en gare Montparnasse sont encore venus sanctionner cette mécanique désintégratrice.

**La désintégration du système a donc un impact direct sur la qualité de service à l'utilisateur : sécurité, régularité, robustesse.**

*Dans notre prochaine Lettre Economique, nous examinerons la situation spécifique du Fret.*

