

Premier avis du comité d'entreprise de SNCF Réseau – Consultation sur la mise en place de la réforme ferroviaire

« Derrière chaque organisation, il y a des femmes et des hommes. Sans eux, rien ne fonctionne. »

Les élus du comité d'entreprise de SNCF Réseau ont la volonté d'avoir une analyse portant sur l'ensemble du système ferroviaire. De ce fait, nous nous sommes rapprochés des organisations syndicales représentatives dans les deux entreprises.

Préambule

La loi portant réforme ferroviaire a amené à la mise en place d'un groupe public ferroviaire fondé sur un modèle conforme aux directives européennes, en initiant par ailleurs la réflexion sur la création d'une branche ferroviaire dans le cadre de la convention collective nationale.

Grâce aux contributions des organisations syndicales représentatives de RFF et de SNCF qui ont travaillé à **l'amélioration du projet de réforme** et qui se sont mobilisées pour apporter des amendements aux projets de loi et de décrets, **certaines garanties ont pu être obtenues** telles : la préservation du pacte social des cheminots, l'embauche au statut comme norme, la mobilité inter EPIC concernant les parcours professionnels des agents.

Notre préoccupation immédiate et majeure est de limiter la période d'incertitude pour les agents, ce qui nécessite d'engager, en responsabilité, la consultation sur la réforme. Nous délivrons ainsi **un premier avis** sur la construction des structures du système qui marque, **non pas la fin du processus, mais le point de départ de la négociation sur la mise en œuvre réelle de la réforme et de ses conséquences.**

Aujourd'hui, un **séquençage des consultations** des différentes instances est nécessaire, ces dernières étant tributaires de l'avancement des chantiers et négociations liés au déploiement du groupe public ferroviaire au sein de l'entreprise, mais également au sein de sa tutelle.

1/ Notre vision de la réforme

A/ Une réforme nécessaire

La création de RFF en 1997 n'a pas résolu l'équation difficile du système ferroviaire. RFF avait les missions sans les moyens et héritait de la dette historique, l'État se gardant bien de la reprendre. De

fait, la **réunification des missions et des moyens** décrite dans la loi du 4 août 2014 est nécessaire et ouvre la voie à un meilleur fonctionnement du système.

B/ Ses apports

La réforme a permis d'éviter le risque d'une transposition non maîtrisée du 4^e paquet ferroviaire européen et de **garder la main sur un système ferroviaire « à la française »**. Elle pose un modèle qui va perdurer au-delà de l'adoption du **4^e paquet européen**. Il s'agit donc d'une initiative qui permet de se prémunir, *a priori*, de l'application d'un modèle d'organisation qui aurait pu imposer une conception beaucoup plus libérale.

Nous regrettons toutefois que les dossiers de consultation ne fassent pas état de la place du système ferroviaire dans son environnement institutionnel, alors qu'il s'agit pourtant du premier apport de l'adoption de la loi.

La loi établit un système où **l'Etat pose son rôle de stratège**. Par ailleurs, il octroie **des pouvoirs et renforce la position des régions**.

Les nouveaux pouvoirs confiés à l'ARAF entérinent l'esprit et l'équilibre de la loi.

Pérennisation du caractère public :

Loin de la proposition initiale qui organisait le système ferroviaire autour d'une holding de sociétés anonymes (SA), la concertation entre le gouvernement et les partenaires sociaux a permis de consacrer **la pérennisation du statut d'EPIC pour les trois entreprises du groupe public ferroviaire**. Il s'agit là d'une volonté politique forte de réaffirmer le rôle de l'intervention de la collectivité nationale dans le secteur ferroviaire, alors que le traitement aurait pu être très différent ainsi que cela a couramment été constaté pour l'évolution d'autres services publics historiques (énergie, télécommunication, transport aérien, poste, etc.). Dans ce cadre renouvelé et sans précédent (première holding d'EPIC), le système ferroviaire doit évoluer pour rester un service public de haut niveau, au bénéfice de l'ensemble de la collectivité nationale.

Préservation du modèle social :

A l'issue d'une vraie bataille menée pour l'obtention de cette garantie, les organisations syndicales ont pu faire de l'unité du corps social **un principe fondateur et une réalité qui sont inscrits dans les dispositions de la loi**. En effet, la loi portant réforme ferroviaire, qui crée trois EPIC – SNCF, SNCF Réseau, SNCF Mobilités – en lieu et place des deux existants – RFF et SNCF – prévoit expressément cette unité du corps social qui se concrétise par les éléments suivants :

- Compte tenu des spécificités des métiers du secteur ferroviaire, la fidélisation des agents autour d'un statut particulier a été garantie et consolidée. A la suite de la signature de l'accord de modernisation établi entre le ministre, l'UNSA et la CFDT le 13 juin 2014, la loi a confirmé le **statut comme norme d'embauche**. Pour des raisons d'équité dans la préservation des droits, **elle a garanti *a minima* les droits existants pour les contractuels**, notamment ceux issus de l'entreprise RFF, **tout en posant le principe d'une nouvelle construction sociale positive pour les salariés du nouveau groupe**.

- La loi acte la **mobilité entre les trois EPIC** et la garantie d'une **continuité contractuelle des agents dans leur parcours professionnel** au sein du groupe public ferroviaire.
- La première brique, celle du cadre social des agents du service public ferroviaire, étant posée, elle doit désormais **servir de base pour les réflexions portant sur la création d'une branche ferroviaire**, dans le cadre de la convention collective nationale dont les négociations sont initiées en application de la loi.

Un élément important reste cependant à concrétiser : il s'agit du **droit social de haut niveau dont le principe est posé par la loi mais dont la mise en œuvre effective dépend de l'issue des discussions en cours**. Aujourd'hui, la volonté des organisations syndicales progressistes est de parvenir à **une harmonisation du droit social vers le haut**. La période de négociation de 18 mois qui débute à la création du groupe public ferroviaire (GPF) – prévue le 1^{er} juillet 2015 – est l'occasion pour la direction et le gouvernement de démontrer leur intention de réussir la réforme, notamment sur le champ social.

2/ Un travail à poursuivre et à consolider : risques et incertitudes

A/ Visibilité économique du moyen et long terme

Par la loi, **l'Etat s'est positionné en stratège**. Au-delà de la posture, nous attendons et exigeons la traduction de ce rôle à travers des actes.

Traitement de la dette :

La réforme est en réflexion depuis deux ans, avec comme objectif prioritaire la performance économique. Force est de constater que si certains équilibres ont été dégagés par la loi, **aucune piste d'optimisation économique n'a été définie dans les textes réglementaires pour le traitement de la dette**. Il est impératif de rappeler, tant le dossier de consultation reste muet sur ce sujet, que l'un des enjeux majeurs de la réforme est de permettre la réalisation de 500 millions d'économie par an et par EPIC au titre de la productivité, sans impact sur les emplois. L'absence de trajectoire financière à moyen et long terme nous amène à nous interroger sur la pérennité du système ferroviaire.

Une mesure forte incarnant le rôle stratège de l'Etat serait **la reprise et le cantonnement de la dette historique**. Les trois quart de la dette actuelle de RFF sont issus de la dette historique. Il est indispensable de procéder au cantonnement de cette dette et d'offrir au groupe public ferroviaire la possibilité d'un développement sain.

Contexte de la mise en place de la réforme :

La mise en œuvre de la réforme se fait dans un **contexte économique singulièrement défavorable** au ferroviaire. En effet, **c'est une véritable « double peine » qui nous est infligée**. D'une part, la concurrence du covoiturage s'affirme dans toute sa dangerosité. D'autre part, les effets du transport

par bus favorisés par la loi Macron risquent bien d'emporter de lourdes conséquences. Il est donc indispensable que l'Etat, en tant que stratège, définisse une politique de transport qui intègre l'intermodalité comme un élément de développement du ferroviaire. Le routier doit offrir des solutions complémentaires au ferroviaire. Il ne doit en aucun cas être l'instrument d'une concurrence mortifère.

Par ailleurs, il convient que l'Etat stratège purge et apure l'héritage, **en permettant au système de « digérer » les PPP**. Dans un contexte où les contraintes économiques et les attentes des usagers modifient substantiellement les mobilités, **on ne peut tolérer que l'Etat et le groupe public ferroviaire décentre du système ferroviaire pour développer d'autres modes de transport**, alors que c'est l'Etat même qui nous a imposé le recours aux PPP. Aujourd'hui, le bilan des PPP amène à une situation économique à la fois catastrophique et scandaleuse. L'analyse de la LGV SEA en est une triste et néanmoins parfaite illustration. Nous ne pouvons que déplorer les dossiers de consultation muets sur ce sujet, qui ne permettent pas de construire une vision précise de l'équilibre économique du système.

Contrats prévus par la loi entre l'Etat et les EPIC :

Ces contrats sont censés définir, sur une durée de 10 ans, les objectifs et les moyens des trois EPIC. Ils tracent et cadrent l'avenir du système.

Cette ambition ne peut se limiter à la définition d'une stricte trajectoire économique. Il faut que les contrats aillent au-delà et :

- intègrent **des objectifs et des engagements de dessertes** : l'opérateur de Mobilité du groupe public ferroviaire doit être le porteur d'une politique publique de transport ferroviaire. A ce jour, le modèle économique de SNCF Mobilités table sur une croissance portée par ses filiales et ses activités internationales. Si ces pans de développement ne doivent pas être entravés, ils ne doivent en aucun cas suppléer l'activité de transport ferroviaire en France. Les contrats doivent marquer la volonté de développer le transport ferroviaire en France et contrecarrer la vision de certains, prompts à considérer qu'il s'agit là d'une activité en déclin et que l'avenir est ailleurs. C'est une condition *sine qua non* pour éviter un cercle vicieux qui verrait un outil industriel, le réseau rénové, avec de moins en moins de trains circulant dessus ;
- intègrent **une vraie trajectoire d'emploi**, conforme et cohérente avec la trajectoire de développement souhaitée ;
- répondent aux **impératifs de concertation prévus dans les directives européennes**. Il est possible et même probable que l'ordonnance à venir intègre ces dispositions. Pour autant, il faudra donner corps et chair à la concertation avec les « parties prenantes ». Nous croyons aux vertus de la concertation et considérons qu'il serait bénéfique pour le système que les instances représentatives du personnel y soient intégrées (au-delà de la stricte « information-consultation » prévue par la législation).

B/ Emplois

Les incertitudes liées au contexte économique et à la construction des contrats invitent à **s'interroger sur les questions d'emploi et à identifier les impacts pour chacun des trois EPIC.**

- Pour SNCF Mobilités : **le plan « Excellence 2020 »** détaille, développe et répète, *ad nauseam*, **des objectifs de productivité.** La traduction, en emploi, doit être déclinée.
- Pour SNCF Réseau : la priorité donnée au renouvellement permet d'engager d'importants chantiers. Parallèlement, et jusqu'en 2017, nombre de ressources sont affectées à la réalisation des 4 LGV. **L'objectif d'un réseau atteignant un état nominal en 2020 pose donc de sérieuses questions de gestion des ressources.** Si l'on ajoute à ces questions d'affectation de ressources le constat démographique d'une population de plus de 50 ans représentant 30 % des effectifs, l'équation ne peut être résolue. La solution portée par la direction de SNCF Réseau consiste donc en **une externalisation pudiquement renommée « développement d'une filière industrielle ferroviaire française d'excellence ».** Cette stratégie passe par l'établissement d'un partenariat avec cette filière industrielle. Or, à ce jour, nul ne connaît les bases, les engagements réciproques, les objectifs ou encore les perspectives de ce partenariat. Cette solution ne peut donc être acceptée.
- Pour le groupe : **un phénomène démographique qu'il va falloir gérer** (pyramides démographiques inversées).

C/ Organisation

Statut d'EPIC à consolider :

L'un des gains importants de la réforme a consisté à maintenir le statut d'EPIC. **Cet acquis est néanmoins fragile.** En effet, dans un courrier daté du 20 janvier 2015, **la DG concurrence de la Commission européenne dresse une liste de 9 questions à l'adresse du gouvernement français.** La première porte sur la nature juridique des EPIC, faisant explicitement référence à l'arrêt du 3 avril 2014 rendu par la Cour de justice de l'Union européenne relatif à « La Poste ». Le gouvernement français est enjoint de répondre avant le 15 mars 2015. Ces réponses devront être prises en compte.

Le traitement des gares :

Le traitement des gares demeurent un écueil majeur de la loi. Le choix consistant à les positionner auprès de SNCF Mobilités procède d'une volonté qui va à l'encontre de l'intérêt du système. **Se pose la question du rattachement des gares à SNCF Réseau** afin de sanctuariser les gares et le personnel qui y sont rattachés. Le choix retenu par la loi est la marque d'une courte vue. En l'espèce, l'Etat agit strictement comme un actionnaire mais ne se positionne en aucun cas comme le dépositaire et le garant d'un patrimoine industriel à préserver et à développer pour l'avenir. La loi prévoit une revoyure dans deux ans mais le traitement aurait dû se faire dès le départ. L'idée d'un 4^e EPIC spécifique aux gares peut paraître saugrenue.

Autonomie SNCF Réseau et équilibre économique du système :

La loi garantit une unité sociale au sein du GPF et décrit une solidarité économique entre EPIC. L'équilibre doit être respecté : il y a d'un côté une unité sociale et de l'autre, une **autonomie des EPIC**. Cette autonomie doit être garantie, sans remettre en cause l'unité sociale. Déroger à l'autonomie (et non l'indépendance) de SNCF Réseau renforcerait le risque de tomber dans un cercle vicieux. En effet, SNCF Réseau ne peut et ne doit pas être un outil d'optimisation du développement commercial envisagé par SNCF Mobilités. Si l'on veut apporter de la croissance, il faut développer le réseau pour attirer la circulation et non pas contracter le réseau aux besoins ressentis par l'opérateur. **Cette autonomie effective doit être placée au centre de nos préoccupations**. Si le cadre social est garanti par SNCF, SNCF Réseau doit conserver une totale autonomie sur l'ensemble de ses compétences. Les débats et avis émis sur les premiers projets de décrets montrent qu'une réelle vigilance est nécessaire.

Territorialisation :

Notre volonté : avoir un **échelon territorial fort et de plein exercice**, doté des leviers, des moyens et du rattachement nécessaires à l'exercice de ses missions. Le dossier de consultation laisse apparaître d'importantes zones de flou. La vision présentée procède d'un « collage », il convient d'aller plus loin et de donner corps à cet emboîtement théorique. Il est impératif d'avoir **des garanties sur un rééquilibrage du fonctionnement entre activités, métiers et échelon territorial**. Des engagements démontrant une orientation vers ce rééquilibrage doivent être pris.

Ce que nous souhaitons :

1/ que la **structure territoriale**, notamment de SNCF Réseau, par le biais de ses directions territoriales, **réponde à l'environnement institutionnel nouveau que la loi et les décrets ont imposé**. Les régions se sont vues confier de nouveaux pouvoirs. Elles renforcent leur position et leur poids dans le système. Il est impératif qu'elles aient, face à elles, des interlocuteurs à même de décider et qui disposent des leviers nécessaires pour mettre en œuvre ces décisions. Il ne s'agit en aucun cas, comme cela nous est souvent objecté par la direction du GPF, de revenir à un schéma ancien d'organisation de la SNCF. Au contraire, c'est une structure nouvelle qui répond à un environnement nouveau. L'organisation proposée montre bien que la direction du GPF a encore une réforme de retard.

2/ que la structure territoriale soit un **outil de développement des parcours professionnels garantissant une compétence « système » des agents**. La gestion par activité peut porter en elle les germes d'un enfermement des agents. Or, le système ferroviaire doit permettre à ses agents de développer des compétences systèmes selon leurs aspirations et leurs appétences. C'est une garantie indispensable à l'efficacité du système ferroviaire. Il s'agit d'un enjeu RH majeur que le dossier de consultation occulte mais qui, à notre sens, doit être repositionné au premier plan.

3/ que la structure territoriale permette de **positionner des instances représentatives du personnel de proximité en phase avec la réalité sociale et économique de la structure qu'elles représentent**. Il est indispensable de positionner, pour SNCF Réseau, **des comités d'établissement territoriaux**. De même, un échelon de négociation doit être structuré à la maille territoriale, de sorte à mener des négociations sur le périmètre du GPF, en proximité et en toute légitimité.

Enfin, on ne peut que déplorer le **manque d'anticipation de la réflexion sur la territorialité**. D'une part, alors que l'accord de modernisation signé entre le ministre et deux organisations syndicales prévoyait explicitement, dans son point 6, que la direction ouvre un dialogue avec les partenaires sociaux sur l'organisation géographique, il n'en a rien été. D'autre part, aucune prise en compte des effets de la future réforme territoriale n'apparaît.

Contractualisation interne :

Notre scepticisme quant aux modes de contractualisation internes, à la fois au sein de SNCF Réseau et entre établissements, est grand. Le risque de surfacturation des prestations par l'EPIC de tête afin d'influer sur les résultats de SNCF Réseau étant bien réel, le contrôle sur ces opérations doit être garanti. L'article 3 du décret 2015-137 qui précise que « *prestation [peut être] majorée, le cas échéant, d'un bénéfice raisonnable* » renforce cette crainte.

Nous souhaitons que soient décrits précisément les modes de contractualisation, notamment s'agissant des centres de services partagés et de la SUGE.

D/ Convergence sociale

La convergence sociale constitue **un levier essentiel pour la création d'un corps social homogène et harmonieux**. C'est une condition évidente et capitale pour la réussite du groupe public ferroviaire.

Groupe de travail :

Des travaux avaient été initiés dès l'automne 2013 sur ce sujet avec la mise en place de cinq groupes de travail. Ils ont permis d'établir **un état des lieux complet des différentes situations sociales entre SNCF et RFF**. Ils ont également permis d'entamer **une analyse objective, laissant les débats se dérouler avec honnêteté et sincérité et les divergences s'exprimer**. Or, ces groupes de travail ont été brutalement arrêtés et ce travail, fécond, abandonné. Plus que regrettable, ce revirement a été et reste particulièrement préjudiciable.

Accord de méthode :

Pour revenir au registre de l'anticipation, nous regrettons que la réforme et sa mise en œuvre n'aient pas été préparées, pour la SNCF, avec **la négociation d'un accord de méthode similaire à celui signé au sein de RFF**.

Convergence sociale, volonté d'un cadre social de haut niveau :

L'arrêt brutal des discussions qu'incarnait le groupe de travail ainsi que l'absence d'anticipation par voie d'accord ont **entravé le développement d'un dialogue social utile et vertueux**. Dès lors, il n'est pas étonnant de constater que les négociations en cours ne portent pas satisfaction. Notre souhait est simple, il s'agit de permettre **une intégration sociale la plus rapide possible**. Or, le délai de 18

mois n'incite pas à une négociation rapide. L'intégration de l'ensemble des corps sociaux est pourtant nécessaire car elle est le gage de l'efficacité du système ferroviaire.

Pour réaliser cette intégration et **parvenir à un cadre social de haut niveau**, il est nécessaire d'avoir, dans les plus brefs délais, une vraie convergence sociale et il convient d'aboutir sur plusieurs sujets tels l'intéressement, le traitement de la parentalité (grossesse, congés paternité, jours enfants malades), les tickets restaurant, les mesures spécifiques à la fin de carrière, la création d'un véritable « RH 254 + ».

Sur ce dernier point, nous réaffirmons que :

- **les contractuels ne doivent pas être les grands oubliés de la réforme** et ne peuvent être cantonnés à une place volontairement dégradée par rapport aux cheminots statutaires. Cette posture n'aboutit, au final, qu'à affaiblir les conditions des statutaires et à générer une dégradation collective. C'est, bien au contraire, en améliorant les conditions sociales des contractuels que l'amélioration des statutaires peut être portée. Nous exigeons donc la définition d'un plan « stratégique de gestion des contractuels » ;
- Le « **RH 254 +** » doit servir de base à la négociation de la convention collective nationale.

Mobilités des parcours professionnels :

La loi prévoit, dans son article 1^{er} que « *sans discrimination liée à leur statut d'emploi ou à leur origine professionnelle, les salariés de la SNCF, de SNCF Réseau et de SNCF Mobilités peuvent occuper tout emploi ouvert dans l'un des établissements publics constituant le groupe public ferroviaire, avec continuité de leur contrat de travail, ou dans leurs filiale* ». Ces dispositions doivent aujourd'hui devenir **une réalité tangible en prouvant que les mobilités et les parcours professionnels sont bien effectifs et conformes à la législation en vigueur.**

Coût social de la réforme :

Le postulat adopté par la direction consistant à considérer que la réforme doit se faire à coût constant ne peut être accepté. **Aucune réforme ne peut aboutir à « coût social zéro »**. Pire encore serait l'idée que la réforme permette d'économiser sur le coût social. Les sources d'optimisation existent. Rogner sur la situation sociale des agents du GPF et sur l'emploi serait dramatique puisque cela reviendrait à grever toutes possibilités d'optimisation du système. Loin de cette logique d'une réforme à coût social zéro, **il convient, tout au contraire, d'investir massivement sur les ressources que représentent les agents du groupe public ferroviaire.**

3/ Impacts sociaux de la mise en œuvre de la réforme

Concernant la simplification des organisations annoncée par l'État, la lecture des dossiers remis ne peut que nous laisser dubitatifs. Chaque acteur semble avoir mené une **réflexion individuelle sur son propre champ d'intervention, sans appréhender l'ensemble des interfaces**. Loin d'une réflexion

d'ensemble, c'est une logique technocratique nourrie par des théories d'organisation qui s'est imposée, avec des interprétations souvent personnelles et trop fréquemment incohérentes. Les représentants des métiers de la future organisation se sont uniquement préoccupés des positionnements de principe sans anticiper les aspects opérationnels. Les besoins en ressources pour mener à bien les missions qui sont les nôtres n'ont pas été estimés, la capacité des entreprises à répondre au surcroît d'activité n'a même pas été anticipée. Triste constat d'une réforme qui s'est finalement construite autour d'une **vision descendante et technocratique en ignorant par conséquent la dimension humaine**. Nous sommes loin du concept d'une réforme initiée par les hommes et les projets.

La conduite de changement n'est pas décrite dans les dossiers de consultation et, surtout, n'a pas été mise en œuvre. On assiste au contraire à un déni du changement, or « une réforme qui n'entraîne pas de changements » n'est pas une réforme. Nous dénonçons **le déni de changement**. Depuis la parution de la loi et de ses décrets, de nombreux dirigeants nous abreuvent de formules « *N'ayez pas peur, rien ne change* ». C'est faux. En adoptant, au moment de la préparation de la réforme, une stratégie de communication visant à assurer que rien ne changerait, les directions de SNCF et de RFF ont fait tout à la fois **le choix du mensonge à leurs agents et de l'abandon de leurs lignes managériales**. En effet, comment expliquer aujourd'hui les changements en cours quand a été clamé pendant si longtemps que rien ne changerait ? **Ce déni a surtout privé les agents d'une participation démocratique à la construction de la réforme**. Tout est encore à construire et les agents ex-RFF sont volontaires pour participer à ces évolutions nécessaires au système ferroviaire. Il convient désormais d'arrêter de mentir aux agents si l'on souhaite réussir ces profonds changements.

4/ Nos sources de préoccupation et points d'alerte

En lieu de propos introductifs, nous citerons une illustration, certes symbolique, mais qui n'en est pas moins représentative : seul le volet historique de la SNCF est décliné au sein du dossier de consultation remis au mois de septembre 2014 par la direction, **les dix-sept années d'existence et d'apports de RFF pour le système ferroviaire étant passées sous silence**.

D'une façon plus globale, la restructuration des organisations se fait à l'inverse des pratiques habituellement rencontrées, faisant essentiellement référence à la SNCF (dénomination des EPIC, déclinaison de la charte graphique, etc.). L'ensemble conduit à s'interroger sur la forme de ce « rapprochement », qui prend finalement **les traits d'une vraie fusion-absorption**.

Comment, dans ce contexte, peut-on parvenir à créer une communauté ferroviaire au-delà des origines ? Comment arriverons-nous à créer une culture commune enrichie de l'apport des deux structures ?

A/ Des orientations organisationnelles contraires à la bonne santé du système ferroviaire

Au-delà de cette interrogation majeure, nous discernons de **réelles problématiques relatives aux orientations organisationnelles**, tant dans leur fondement que dans leur application même au sein de SNCF Réseau. Nous constatons notamment des différences significatives entre les textes du dossier de consultation et les discours qui sont tenus par ailleurs au sein de l'entreprise. Ces disparités sont d'autant plus marquantes qu'elles **s'accompagnent d'écarts notoires entre le discours de la direction et le management intermédiaire**, qui en fait une libre interprétation relevant de la « baronnie ». Nous dénonçons plus précisément :

- Une organisation cible qui est encore peu claire et contestable sur certains points majeurs, notamment sur **le périmètre et champ décisionnel des directions territoriales ainsi que sur l'organisation de certains métiers**. Nous faisons ici référence à la décentralisation des métiers Design du Réseau et Accès Réseau et la déconcentration des pôles Maintenance & Travaux et Ingénierie & Projets ou encore, aux discordances constatées entre les préfigureurs nationaux et les préfigureurs locaux à travers l'exemple du métier de directeur d'opérations. De plus, nous déplorons l'absence de description des interfaces entre les quatre pôles métiers ainsi que des interfaces entre les métiers et les fonctions supports et transverses ;
- **Des divergences et/ou des rétentions d'informations au sein de certains services et dans certaines régions** qui ont des conséquences directes sur les agents. A titre d'exemple, nous pouvons évoquer l'absence de communication sur les services réellement impactés par la réforme, conduisant à une méconnaissance par les personnels concernés de leur environnement de travail futur ;
- **Un traitement des agents *intuitu personae***, chaque manager définissant librement les postes substantiellement modifiés avec des disparités significatives d'un site à l'autre, tant dans l'identification même du poste que dans la démarche d'accompagnement qui doit être associée. Si une méthodologie claire a été dictée par la direction, sa mise en œuvre se révèle très aléatoire, générant ainsi de nombreuses inquiétudes pour les agents ainsi qu'un sentiment fort d'iniquité.

Afin de remédier à ces situations que nous jugeons particulièrement douloureuses pour les agents, nous souhaitons aujourd'hui nous assurer que :

- **Une politique d'accompagnement du changement** en direction de l'ensemble des agents issus de RFF soit mise en œuvre.
- La création de SNCF Réseau n'entraîne **pas une multiplication des hiérarchies**.
- Une politique de développement des compétences managériales soit associée à la création de SNCF Réseau.
- **Un fort ancrage territorial, tant managérial que social**, soit institué afin de renforcer le champ territorial et donc, le rôle du directeur territorial. Pour cela, il est indispensable de

donner à ce directeur territorial un champ de décision économique et social pertinent. A ce titre, nous considérons que le modèle d'organisation de la direction Ile-de-France, bien que perfectible, devrait inspirer la préfiguration pour les futures directions territoriales. Pour autant, la mise en œuvre de ce modèle a des impacts sur les agents actuellement en poste, ce qui nous préoccupe très fortement. En parallèle, nous considérons que des instances représentatives du personnel doivent être adjointes à ces territoires.

- **La maîtrise d'ouvrage** reste bien la prérogative exclusive de SNCF Réseau et l'ensemble des moyens nécessaires à l'exercice de cette prérogative doit être déployé.
- **Une notion de propriétaire de réseau** avec une vision d'ensemble sur les quatre métiers soit bien intégrée au périmètre de SNCF Réseau. Tel que cela est décrit aujourd'hui, l'EPIC s'organise autour de quatre métiers organisés de manière verticale, segmentant ainsi le rôle de propriétaire alors qu'une vision d'ensemble est pourtant nécessaire à la bonne gestion du réseau.

B/ Un accompagnement social non anticipé et pourtant indispensable

Au-delà des évolutions organisationnelles, **la réforme amène à une révolution sociale**. Le cadre social de l'ex-RFF plonge dans les systèmes RH-SNCF selon un unique modèle applicable aux agents, qu'ils soient statutaires ou contractuels. Seulement, comment pouvons-nous nous projeter dans cette configuration sans une description précise du cadre social SNCF ? Si des travaux ont été menés depuis précisant certains contours, nous regrettons malgré tout le défaut de référence sur ce modèle au sein du dossier de consultation remis en septembre 2014.

Cette forme de silence s'accompagne d'une **réelle opacité sur les possibilités de demain en termes d'évolution professionnelle**. Le peu d'éléments communiqué concerne essentiellement le cadre statutaire or, moins d'un tiers de la population issue de RFF est susceptible d'y prétendre. S'agissant des futurs contractuels, nous n'avons aucune connaissance des modalités de gestion, des perspectives de carrière, des droits et devoirs associés, *etc.*

L'évolution du droit social aurait dû amener la direction à engager **une étude comparative des régimes ex-RFF et ex-SNCF**. Elle aurait permis de constituer un outil utile aux agents afin de les aider à se projeter et à entreprendre certains choix, notamment concernant l'accès ou non au statut pour les personnes concernées. Or, en la matière, la seule étude réalisée a été à l'initiative des élus du comité d'entreprise RFF.

Ce manque de clarté sur les changements qui sont en train de s'opérer amène à des situations complexes, qui nous paraissent anormales et injustes :

- Le défaut d'anticipation laisse présager d'une **mauvaise intégration au sein du modèle social de SNCF**. Si certaines précisions étaient impossibles du fait de l'absence d'une définition précise des nouvelles organisations, des actions auraient tout de même pu être engagées sur le champ de la formation notamment, de partages d'outils et de bonnes pratiques. Depuis deux ans, les élus du comité d'entreprise de RFF demandent la mise en place de formations afin d'amorcer la transition vers le système SNCF, en vain. Aujourd'hui, cette situation se

traduit par des craintes légitimes et un certain désarroi des agents quant à l'avenir et, surtout, quant à leur prise de fonction dans leur futur poste.

- L'absence d'échelle de classifications à l'origine de RFF conduit aujourd'hui à un **décalage significatif entre le positionnement actuel des agents et le pesage des postes** réalisé par un cabinet externe. Une première étude avait été diligentée en 2013 par la direction afin d'aboutir à plus de cohérence et de transparence dans la grille de classifications. Les résultats n'ont jamais été portés à la connaissance des instances représentatives du personnel et des agents. Le système de départ étant mal maîtrisé, les conclusions de la récente étude portant sur les équivalences des classifications RFF et des qualifications SNCF peuvent être considérées, de fait, comme faussées. Ce constat s'appuie notamment sur des travaux menés par un cabinet d'expertise, à l'initiative des organisations syndicales représentatives de RFF, qui constatent que pour un tiers des agents, il n'y a **pas adéquation entre les missions, les compétences et les niveaux de salaires correspondants**.
- L'impact réel de la réforme, en termes d'intégration et de positionnement sur les postes, n'a donc pas été correctement analysé. Comme le démontrent les résultats de l'étude, les 1 500 agents ex-RFF ne sont pas noyés dans la masse des 150 000 agents SNCF. En réalité, **les parcours professionnels de 1 500 agents ex-RFF et de de 4 500 agents ex-SNCF viennent se percuter**. Cet inquiétant constat n'a pas été anticipé or, il induit de nombreuses problématiques. Les parcours professionnels de certains agents vont nécessairement être bloqués, du fait de l'existence de contingents sur les postes de qualifications G, H et CS. Par ailleurs, concernant les agents de maîtrise et notamment ceux de la classe 3, la situation n'est pas plus favorable puisque, en l'état de la réglementation propre à l'EPIC SNCF historique, leur évolution est soumise à l'obtention d'un examen. Sur cet aspect significatif pour les agents de maîtrise ex-RFF, nous regrettons que le dossier de consultation transmis ne comporte aucun élément.
- A ces aspects de positionnement s'ajoute **l'enjeu des disparités de rémunération à profil égal**. Le système de classifications RFF n'ayant jamais été accompagné d'une grille de salaire, les écarts de salaire entre des agents situés sur une même classe et/ou sur un même poste sont notoires. *A contrario*, le système de qualifications SNCF s'accompagne de correspondances de rémunération et de normes strictes sur les conditions d'évolution. Quelles solutions sont envisagées pour aboutir à une convergence équitable ?

Face à ces constats alarmants, nous souhaitons aujourd'hui nous assurer que :

- **Le maintien du potentiel d'évolution des agents ex-RFF** soit bien garanti. Cette évolution professionnelle est conditionnée par la définition même du système de gestion des contractuels, qui doit s'envisager à travers la mise en place de règles dérogatoires au droit commun de la SNCF historique. Nous souhaitons que les agents issus de RFF, qui relèvent du régime contractuel, ne soit pas contraints dans l'évolution de leur parcours par des règles relevant du régime statutaire.
- Une définition claire des **conditions de reconstitution de carrière** pour ceux qui pourront accéder au statut soit établie et portée à la connaissance de tous.

- **Les agents de maîtrise de classe 3 ne doivent pas être soumis au passage d'un examen** pour accéder à la qualification E au sein du groupe public ferroviaire.
- **La pérennisation des agents en CDD** dans une logique de résorption de l'emploi précaire soit garantie.
- **Un processus d'accompagnement pour l'ensemble des agents dont les postes sont impactés par la réforme** doit être mis en place, l'objectif étant de permettre aux agents issus de RFF de se réaliser pleinement et rapidement au sein de leurs nouveaux postes.
- **Une commission paritaire intervenant notamment sur le traitement des conséquences de la réforme**, tant individuelles que collectives, soit mise en place avec pour champ d'actions : les problématiques d'équivalence de classifications/qualifications, les impacts sur l'environnement de travail et le quotidien des agents dans l'entreprise, la définition des futurs parcours professionnels et leur gestion à l'échelle du groupe, etc.
- **Une mobilité entre les trois EPIC du groupe public ferroviaire** d'une part, et d'un EPIC vers une filiale d'autre part, doit être garantie et ne doit pas entraîner de perte de droit pour les agents issus de RFF.
- **La garantie qu'aucune mobilité au sein du groupe public ferroviaire ne soit forcée** dans le cadre d'un parcours professionnel, hors du bassin d'emploi d'origine.
- **La liste exhaustive des droits individuels des agents ex-RFF** doit être remise aux instances représentatives du personnel. Leur maintien, dans le cas où aucun accord collectif ne soit signé dans le délai imparti de 18 mois, doit être garanti.

C/ Des engagements qu'il reste à concrétiser

Le travail à mener reste considérable et doit répondre à deux forts enjeux :

- **l'enrichissement et la stabilisation du système ferroviaire**, qui doit reposer notamment sur l'adéquation entre la stratégie industrielle et la trajectoire économique ;
- **la construction d'un nouveau cadre social**, s'enrichissant des apports de celui de l'ex-RFF, afin de parvenir à un **mieux-disant social**.

La direction doit désormais apporter des précisions sur la **trajectoire financière du groupe public ferroviaire**, garante de la longévité du système, et prendre des engagements portant notamment sur **le champ social et sa pérennité, les parcours professionnels et la mobilité au sein du groupe**. Ces garanties doivent être assurées au travers d'accords.

5/ Nos conclusions et revendications

1. Ainsi que nous l'avons indiqué, le processus de consultation ne marque pas une fin. C'est, tout au contraire, le point de départ de la négociation sur la mise en œuvre réelle de la réforme et ses conséquences. Afin de la cadrer, nous souhaitons que soit ouverte, dans les plus brefs délais, une négociation visant à aboutir à un **accord de méthode de modernisation et de performance sociale et industrielle**.
Dans le cadre d'un accord de modernisation sociale, nous entendons poursuivre en ce sens afin de contractualiser des revendications que nous portons pour l'ensemble des agents. Nous visons ainsi à conforter la cohérence économique et l'unité sociale du système, mais également à prévoir des dispositions pour sécuriser les emplois et les parcours professionnels, les conditions de mobilités (intra et inter EPIC), les conditions de travail et de de vie, etc.
2. Parallèlement, nous souhaitons parvenir à un **cadre social de haut niveau**, ce qui implique que les négociations en cours sur la convergence de l'ensemble des accords collectifs issus de la SNCF et de RFF puissent aboutir dans les meilleurs délais. L'issue de cette négociation devra répondre à deux objectifs :
 - Créer un nouveau **cadre social synonyme de mieux-disant pour tous les agents**, lequel devra prendre en compte les travaux de comparaison déjà menés sur les acquis préexistants dans les deux entreprises publiques ;
 - Faire évoluer positivement le cadre social dédié aux salariés contractuels du futur groupe public dans la dynamique de contractualisation sociale initiée par la réforme dans la branche ferroviaire.
3. Dans cette perspective, la **généralisation d'un dispositif d'intéressement pour tous les agents du groupe public ferroviaire dès 2015** est un élément indispensable. Il ne serait pas acceptable que les salariés issus de RFF soient privés de cette modalité de rémunération collective dont ils disposaient. Il serait tout autant inacceptable que l'ensemble des agents de SNCF Réseau, voire du GPF, ne bénéficie pas, dès la mise en œuvre de la réforme, d'un dispositif de partage des gains de productivité qui leur sont demandés par ailleurs.
4. Autre facteur essentiel de l'unité sociale du système ferroviaire par la contractualisation, il nous semble très souhaitable de promouvoir, à partir de la Caisse de prévoyance de retraite du personnel SNCF, le **développement d'une caisse de prévoyance commune à l'ensemble du groupe public ferroviaire et aux entreprises de la branche ferroviaire**.
5. Dans la suite logique des trois points précédents, nous exigeons que la **modernisation du dialogue social** prenne corps et dépasse le stade du concept désincarné. Pour cela, il est impératif de :
 - a. **Ne pas entraver le dialogue social par la trop stricte vision budgétaire de Bercy qui érige en totem** insurpassable et sacré la stabilisation de la RMPP (revenu moyen des personnels en place). Tout au contraire, le dialogue social doit pouvoir bénéficier d'une certaine souplesse dans la gestion des ressources, en exploitant pleinement les résultats positifs dégagés grâce au travail des agents du système.
 - b. **Réconcilier le dialogue social avec une démocratie de proximité au sein du groupe public ferroviaire en partant d'abord de la proximité territoriale**, à travers

notamment la mise en place d'instances représentatives du personnel territoriales et de délégués syndicaux centraux régionaux. De ce point de vue, notre volonté est de parvenir à un **rééquilibrage de la représentation territoriale de l'entreprise** à laquelle correspondrait naturellement une représentation territoriale du personnel.

- c. Disposer de **CE territoriaux de plein exercice**, responsabilisés sur le budget des œuvres sociales et disposant de marges de manœuvre pour ce faire. Cela supposerait en premier lieu de libérer les comités de la charge de la restauration collective en décidant de sa reprise en gestion directe par l'entreprise (restaurants d'entreprise, chèques restaurant, chèques vacances, etc.). Le modèle expérimenté à RFF a fait ses preuves en la matière, favorisant une redistribution des œuvres sociales plus favorables aux salariés.
6. Pour ce qui concerne les **parcours professionnels inter EPIC**, nous souhaitons qu'ils puissent avoir l'effectivité que la loi prévoit, c'est-à-dire qu'ils se fassent sans discrimination du fait du métier, du statut, de l'appartenance d'origine des salariés, et sans barrière administrative. Cet objectif appelle une politique de formation interne renouvelée, des instances paritaires susceptibles de veiller à cette effectivité, voire l'organiser, et de disposer de modalités de suivi pendant les premières années suivant la mise en œuvre de la réforme.
7. Il est désormais indispensable d'aboutir très rapidement sur l'ouverture dérogatoire du statut aux agents issus de RFF, en s'assurant que :
 - a. **la reconstitution de carrière ne se fasse pas à la charge des agents** (paiement des cotisations pris en charge) ;
 - b. soit reconnue la « **continuité au service ferroviaire** » afin de permettre aux collègues venus de la SNCF après leur 30 ans à RFF puissent réintégrer le statut ou que les agents entrés à RFF avant leur 30 ans puis partis vers la SNCF en tant que contractuels puissent bénéficier de cette disposition.
8. Notre position de construction et d'ouverture, malgré une gestion de la période transitoire difficile et parfois douloureuse pour les agents, vise d'abord à **limiter au maximum une période d'incertitude**. Cela suppose que la direction assume totalement son rôle et organise **des élections professionnelles dès l'automne 2015 afin de donner au personnel du GPF une représentation renouvelée**.
Au-delà des manœuvres dilatoires de certains qui prolongent ainsi la durée du désordre au détriment des salariés, **l'importance des enjeux économiques et sociaux à relever ne peut s'accommoder trop longtemps de solutions transitoires**, notamment en termes de représentation du personnel.

Faute d'éléments sur ces sujets dans les dossiers de consultation, la présente analyse ne peut prendre en compte certaines catégories de population correspondant aux métiers, activités et fonctions suivantes : **Responsables Marchés Contrats, Direction Immobilière Territoriale, contrôleurs de gestion, pôles Appui à la Performance Territoriale, achats, juridique et plus généralement les fonctions transverses**. Sur ces différents points, **le comité d'entreprise estime que des informations-consultations complémentaires seront nécessaires**.