

La SNCF : réformes sociales et rigidités de gestion

PRESENTATION

Les ressources humaines de la SNCF conditionnent le succès de la réforme ferroviaire engagée en France en 1997 dans la perspective de l'ouverture à la concurrence des réseaux ferrés en Europe. La gestion de ses personnels constitue en effet pour la SNCF un des principaux leviers de sa transformation interne et une des clés de son adaptation à un environnement de plus en plus concurrentiel.

Or, l'entreprise, en dépit de tentatives pour améliorer ses performances économiques et faire évoluer le cadre social de ses activités, est confrontée à des rigidités structurelles et réglementaires qui sont souvent des entraves au changement. En dépit d'avancées significatives pour faire évoluer tant son cadre réglementaire que son modèle social, la SNCF reste aujourd'hui soumise à des contraintes statutaires qui pèsent sur la productivité du travail, le régime de retraite des personnels et l'évolution des relations sociales au sein de l'entreprise.

I - Temps de travail et productivité des personnels

Face à une concurrence de plus en plus vive, la SNCF doit améliorer sa productivité tributaire de la durée et de l'organisation du travail, du volume des effectifs et du coût salarial et social de ses agents.

A - La durée et l'organisation du temps de travail

1 - La durée du travail issue de la réforme des 35 heures

La mise en œuvre de la réforme des 35 heures entre 1999 et 2001 a eu des conséquences, tant sur le volume des effectifs de la SNCF que sur la durée réelle du travail au sein de l'entreprise.

Elle a entraîné une hausse des effectifs estimée entre 7 000 et 7 500 agents. La SNCF a ensuite renoué à partir de 2001, avec la tendance de longue période de diminution des effectifs de l'entreprise que la réforme des 35 heures avait eu pour conséquence d'interrompre momentanément. Le surcroît d'effectifs que la réforme avait entraîné représente près de la moitié du nombre des postes supprimés durant les sept exercices suivants, qui s'élève à 15 600 agents environ entre 2002 et 2008, soit une baisse de 8,8 %. Au 31 décembre 2008, la SNCF comptait un effectif réel de 160 693 agents.

Cette réforme, de façon incidente, est venue consolider à la SNCF des durées réelles de travail sensiblement inférieures à la durée théorique imposée par la loi. En 2008, les conducteurs de ligne travaillent effectivement 6h14 par jour, soit 1h35 de moins que la durée de travail théorique ; les conducteurs de manœuvre travaillent 7h25, soit entre 20 et 35 minutes de moins ; les agents d'accompagnement de la branche Voyageurs France Europe (VFE) travaillent 6h13, ceux de l'activité TER, 6h08, soit environ 1h35 de moins. Au total, la durée journalière de travail effectif moyenne des conducteurs est de 6h22 (durée à distinguer du temps de conduite, sensiblement inférieur). S'agissant du cas particulier du RER B, ligne cogérée avec la RATP, le temps de travail effectif des agents descend même à 5h50 par jour.

Une analyse comparative des heures de travail à la SNCF par rapport à celles accomplies par les personnels d'autres opérateurs ferroviaire en Europe [allemand (DB), autrichien (ÖBB), italien (CCNL-FS), luxembourgeois et suisse (CFF)], fait apparaître, dans l'ensemble, une situation nettement plus favorable aux agents de la SNCF. Selon cette étude, commanditée par la SNCF, il en est ainsi pour la plupart des

indicateurs : durée maximale journalière du travail effectif, amplitude de la journée de service, durée de repos journalier, durée hebdomadaire de travail, ou encore durée maximale de conduite ininterrompue.

2 - L'organisation du travail, enjeu d'une évolution du cadre social de l'entreprise

L'entreprise est partiellement parvenue à modifier les conditions d'organisation du travail en obtenant une extension des plages horaires. La durée maximale de travail par jour pour les agents en service posté, qui avait été abaissée à 7h30 en 1982, a été relevée à 8h, ce qui a facilité l'organisation du service et a augmenté la productivité. La direction de la SNCF souhaitait étendre la mesure aux personnels roulants mais elle s'est heurtée à un ferme refus syndical et n'a pas pu accroître la durée journalière de travail de cette catégorie d'agents au-delà de 7h46. Néanmoins, le passage négocié de 7h30 à 7h46 (en échange de 8 jours de repos supplémentaires) permet désormais d'allonger les étapes et de limiter le nombre de relais. Un agent de conduite peut maintenant faire l'aller-retour Paris-Marseille dans la journée sans qu'il soit nécessaire de lui adjoindre un collègue pour le relayer en cours de route.

Par ailleurs, l'entreprise a mis à profit les dispositions de la loi n°2007-1223 du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (dite TEPA) et celles de la loi n°2008-111 du 8 février 2008 pour le pouvoir d'achat, en introduisant le paiement des jours dits de réduction du temps de travail, ce qui donne un peu de souplesse dans la gestion des quotas d'heures et des emplois. Dans le futur, la SNCF pourrait utilement et plus globalement qu'aujourd'hui mettre en place un système de monétisation du « compte épargne temps » (CET), qui n'existe dans l'entreprise que depuis janvier 2009.

En dépit de ces évolutions ponctuelles, l'entreprise n'est pas parvenue à assouplir suffisamment un cadre social strictement réglementé. Confrontée à l'alourdissement prévisible de ses charges d'exploitation (notamment en raison de la déformation de la pyramide des âges de ses agents consécutive à la réforme du régime spécial de retraite) et à l'accroissement de la concurrence, l'entreprise cherche à atténuer les particularismes d'un modèle social qui peuvent constituer une entrave à son développement.

L'un des enjeux du plan d'entreprise « Destination 2012 » est ainsi d'accélérer l'harmonisation du cadre social de la SNCF avec celui de son environnement qui est un cadre de droit commun établi, de façon conventionnelle, entre partenaires sociaux. Il s'agirait notamment de faire évoluer la réglementation applicable à la SNCF (décret du 29 décembre

1999), réglementation à la fois très détaillée dans ses modalités et de caractère contraignant. La SNCF estime que les diverses mesures réglementaires spécifiques qu'elle supporte et qu'elle n'est pas parvenue à assouplir dans ses négociations avec les syndicats ou avec les administrations de tutelle, induisent à son détriment des écarts de productivité pouvant aller jusqu'à 30%, en particulier dans le domaine du fret. De fait l'organisation du temps de travail dans les entreprises de transport concurrentes (comme d'ailleurs l'obligation faite depuis 2009 à toutes les entreprises du secteur d'appliquer l'accord conclu le 14 octobre 2008 entre l'Union des transports publics et ferroviaires et certaines organisations syndicales), rend de toute façon indispensable une harmonisation des règles du jeu entre la SNCF et les opérateurs privés.

B - Les effectifs et les rémunérations

1 - La maîtrise nécessaire du niveau des recrutements

La SNCF qui a renoué, après 2001, avec une politique de réduction du personnel, a manqué de réactivité face aux conséquences induites par la réforme des retraites sur l'allongement des carrières et le volume de ses effectifs.

Le nombre de cessations d'activité est resté inférieur aux embauches au cours des années 2007 et 2008 et la contraction du volume des effectifs a été moindre qu'escomptée. Cette situation s'explique par le ralentissement des départs en retraite. En effet, alors qu'avant la réforme, le départ de l'entreprise était systématique à 55 ans (ou 50 pour les conducteurs), depuis fin 2007, l'évolution du régime des retraites autorise les agents à poursuivre leur carrière plus longtemps. En conséquence, le nombre de départs en retraite a diminué notablement et ce phénomène, mal anticipé, a donné lieu à une réaction qui a tardé. L'écart entre départs en retraite et embauches, qui était encore de 3 600 en 2005, est ainsi passé à 2 400 en 2006, puis 2 280 en 2007 et à moins de 1 100 en 2008. Il apparaît donc nécessaire que les plans de recrutement soient désormais mieux proportionnés aux départs effectifs à la retraite. La révision à la baisse (à hauteur de 1000 recrutements) des prévisions d'embauches pour 2009 (initialement prévues à 4500) marque enfin, avec un peu de retard, une prise de conscience du problème par l'entreprise.

2 - La dynamique des rémunérations

Sur les derniers exercices, les dépenses de personnel de la SNCF sont en réduction. Elles constituent 47,7% des charges courantes de l'entreprise en 2008 contre 52,4% en 2001 et se maintiennent en dessous de la barre des 50% du chiffre d'affaires soit 46% en 2008.

Ces résultats traduisent un effort de maîtrise des charges de personnel par l'entreprise. L'évolution des dépenses de personnel sur cette période résulte de la conjonction d'un « effet prix » (niveau des rémunérations) défavorable et d'un « effet volume » encore positif quoique moins que précédemment. D'une part, le coût moyen par agent qui atteint 53 000 € en 2008 a été en forte hausse sur les derniers exercices (+22,8% entre 2002 et 2008). D'autre part, l'effectif a diminué de 8,8% sur la période. La relative maîtrise de ses charges de personnel par la SNCF pourrait toutefois ne pas se prolonger compte tenu de la décélération du rythme de diminution des effectifs en 2006 et 2007 et de l'arrêt des mises à la retraite d'office des agents atteignant l'âge de 55 ou 50 ans.

L'entreprise cherche à contenir l'évolution de sa masse salariale en maintenant l'effet des mesures générales et catégorielles en faveur de ses personnels en deçà de l'évolution de l'indice des prix. Elle y est parvenue entre 2000 et 2004. Mais, en 2005, 2006 et 2007, les augmentations générales des salaires ont été supérieures à l'inflation, avant de revenir à un niveau légèrement moindre en 2008. Au total, la maîtrise des augmentations générales apparaît fluctuante. L'analyse comparative des évolutions des mesures générales dans la fonction publique et à la SNCF indique qu'entre 2001 et 2007, les mesures générales à la SNCF ont été de +10,95%, soit un chiffre inférieur de 0,93% à celui de l'inflation, mais de 4,81% supérieur à l'évolution des mesures générales en faveur des fonctionnaires.

Les analyses comparatives entre les pratiques salariales des grandes entreprises du secteur des transports, de l'industrie, et des services et la politique du personnel de la SNCF montrent que celle-ci se distingue surtout par des augmentations globales des rémunérations (mesures catégorielles et générales) dans la moyenne haute des évolutions du marché. La dynamique des rémunérations à la SNCF mérite cependant attention dans la mesure où elle est principalement liée aux mesures automatiques liées à l'ancienneté (GVT - glissement vieillesse technicité-positif) dont le coût oscille globalement autour de +2% par an en longue période.

II - La réforme des retraites

La réforme du régime spécial de retraite des personnels de la SNCF, menée dans les délais prévus, a eu un effet positif d'apurement du bilan de l'entreprise mais elle a aussi entraîné l'accroissement ou la consolidation de certaines charges de personnel pour l'entreprise. Il convient de distinguer, d'une part, la création, en 2007, de la caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF, d'autre part, la réforme, en 2008, du régime spécial de retraite. Leurs effets ne peuvent être confondus.

A - La création de la caisse autonome de retraite

La création d'une caisse autonome de prévoyance et de retraite de son personnel a eu des effets positifs très importants pour les comptes de la SNCF.

La caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF a été instituée par décret du 7 mai 2007 à compter du 30 juin 2007. Issue de la transformation du statut de la caisse de retraite et de prévoyance, qui était un service annexe de la SNCF, en un organisme de sécurité sociale doté de la personnalité morale, elle gère à la fois le régime de retraite et le régime de prévoyance. Sans cette autonomisation de la caisse, les normes comptables internationales IAS/IFRS, entrant en vigueur selon un règlement européen le 1^{er} janvier 2007, auraient contraint la SNCF à provisionner au passif de son bilan 114 Mds€ de charges à venir. La séparation entre la SNCF et la caisse de retraite des cheminots a dégagé l'entreprise de cette charge considérable. Elle lui a permis de retrouver des capitaux propres positifs de l'ordre de 8,2 Mds€ en 2007.

La SNCF, qui n'a plus à gérer ni piloter le régime de retraite et n'est plus l'assureur ultime du risque, est dorénavant libérée de ses obligations par le paiement d'une cotisation à la caisse autonome.

B - Le rapprochement du régime spécial de retraite avec le régime de la fonction publique

La réforme, mise en œuvre par les décrets des 15 janvier et 30 juin 2008, a rapproché les principaux paramètres du régime spécial de retraite de la SNCF de ceux du régime de la fonction publique (en particulier, le nombre d'années de cotisation, la décote et la surcote, l'indexation des pensions sur les prix). Elle a également supprimé la faculté jusque-là

laissée à l'entreprise de mettre à la retraite d'office les agents ayant atteint l'âge de faire valoir leurs droits à la retraite, ce qu'elle faisait quasi-systématiquement. En contrepartie de ce rapprochement, un certain nombre de mesures d'accompagnement (notamment, salariales, de fin de carrière, de prise en compte de la pénibilité) ont été consenties.

La réforme a porté ses fruits au-delà des prévisions dans la mesure où, même quand ils peuvent prendre leur retraite, les salariés de l'entreprise préfèrent dorénavant rester en activité dans la limite des plafonds d'âge fixés par la loi. Selon les données de la caisse de retraite et de prévoyance de la SNCF, et par rapport au seuil de déclenchement des droits à la retraite, le taux de départ moyen est ainsi passé de 83% des agents remplissant les conditions en 2006 à 53% en 2008, toutes catégories de personnels confondues (le prolongement d'activité étant d'autant plus long que le grade est élevé). Ce changement de comportement a eu des effets importants.

C - L'impact démographique et financier de la réforme

1 - L'impact pour l'entreprise

Les effets de la réforme pour la SNCF, sur la structure d'âge de ses personnels et en termes de coût, sont aujourd'hui modérément ressentis mais ne vont pas tarder à s'accroître. Ainsi, les cheminots ayant atteint l'âge entraînant auparavant une mise à la retraite d'office sont actuellement pour 50 % d'entre eux encore en activité contre 20 % avant la réforme des retraites. L'entreprise va donc enregistrer une déformation de sa pyramide des âges avec toutes les conséquences que cela entraîne sur les recrutements, déjà mentionnés, sur la gestion des carrières et emplois et sur les coûts salariaux et sociaux.

La SNCF se trouve ainsi confrontée à ce qu'elle qualifie de « choc macro-financier ». Les agents plus âgés et pour cette raison mieux rémunérés restent en place et moins de jeunes sont engagés ; les charges salariales et sociales s'accroissent mécaniquement du fait de l'élévation de l'ancienneté et en raison des mesures d'accompagnement négociées avec le personnel.

La réforme du régime spécial de retraite des agents de la SNCF, justifiée à l'échelle nationale par des préoccupations économiques et d'équité, est ainsi à l'origine d'un accroissement important des charges qui pèsent sur l'entreprise elle-même. Cette réforme débouche en effet sur une augmentation de ses charges de personnel, d'abord en raison d'une insuffisante maîtrise des flux d'effectifs dans la phase d'installation du nouveau régime, ensuite du fait des surcoûts sociaux et salariaux, directs

(GVT) et indirects, liés aux prolongations d'activité et à l'augmentation de l'ancienneté des agents, enfin à cause des mesures salariales d'accompagnement de la réforme.

Ainsi, l'impact annuel de la réforme du régime des retraites sur les comptes de la SNCF est estimé à environ 380 M€ sur la période 2010-2030 (112 M€ dus aux mesures d'accompagnement et 265 M€ d'impact démographique).

En outre, la réforme du régime spécial des cheminots a consolidé un mécanisme *ad hoc* de cotisation versée à la caisse de prévoyance et de retraite, dit taux T2. Ce taux T2 (qui s'ajoute au taux T1 de 22,52%, correspondant aux droits du régime général) vise à contribuer forfaitairement au financement des droits spécifiques du régime spécial des personnels de la SNCF. Il s'élève à 12,27% de la masse salariale en 2008 et à 12,62% en 2009 pour un montant de l'ordre de 550 M€ en 2008. Du fait de ces droits spécifiques, la SNCF souffre d'un handicap important par rapport aux entreprises concurrentes du secteur. Ce sujet justifie un examen approfondi avec les tutelles.

2 - Les enjeux financiers pour l'Etat

La réforme du régime spécial de retraite de la SNCF a un double effet immédiat pour l'équilibre général du système et pour l'Etat : avec le ralentissement des départs en retraite, une diminution relative de la masse des pensions distribuées par la caisse sur le court terme ; avec l'augmentation de l'ancienneté des personnels, un accroissement des cotisations payées par la SNCF.

Ces évolutions devraient, au moins au départ, réduire le déficit structurel du régime de retraite de la SNCF que l'Etat doit combler. Ce mouvement, quoique faiblement ressenti, est d'ores et déjà perceptible puisque la prévision de subvention d'équilibre pour 2009 qui était de 3,065 Mds€ en décembre 2008 n'atteignait plus que 2,9 Mds€ en mai 2009.

Ce constat ne doit cependant pas masquer que le déséquilibre du régime spécial de retraite des cheminots, aujourd'hui subventionné à près de 60%, est durable. Le renchérissement mécanique des pensions du fait de l'élévation du niveau de rémunération des salariés au moment de leur départ en retraite, phénomène nouveau, comme la diminution des effectifs de la SNCF, donc des cotisants, phénomène ancien, ne manqueront pas de peser sur lui.

III - Les relations sociales

Les relations sociales au sein de la SNCF sont en train d'évoluer et doivent encore évoluer pour que l'entreprise puisse développer un nouveau modèle social, défini de façon moins réglementée et davantage contractuelle. Les nouvelles dispositions relatives au dialogue social et à la continuité du service peuvent aller dans le sens d'une adaptation des pratiques et d'une dédramatisation des conflits à l'intérieur de l'entreprise. Le nombre de jours de grèves et la sensibilité des salariés à la question des "facilités de circulation" confirment cependant que le changement au sein de la SNCF s'acclimate lentement.

A - La prévention et la gestion des conflits

La loi du 21 août 2007 relative au dialogue social et à la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs, dite « loi sur le service minimum », est appliquée depuis le 1^{er} janvier 2008 à la SNCF. Elle a été mise en œuvre avec une efficacité reconnue lors des grèves d'une journée, particulièrement lors des grèves nationales, avec un service garanti et une information des usagers qui ont été sensiblement améliorés. En 2008, plus de deux grèves sur trois n'ont pratiquement pas occasionné de perturbations pour les usagers, constat positif qu'il faut souligner.

L'évolution du nombre de grèves et de journées perdues du fait de celles-ci appelle toutefois une appréciation plus nuancée sur la période qui va de 2000 à 2008. Certes, le nombre de grèves constaté en 2008 est inférieur à celui de 2000, mais en réalité, après avoir connu une décélération entre 2000 et 2006, la tendance est repartie à la hausse.

En 2007, en raison des journées nationales de protestation de l'automne, le nombre de journées perdues est même le plus important des dix dernières années (423 307 journées perdues). Celui de 2008 (123 166 journées perdues), s'il se situe à un niveau inférieur à ceux enregistrés en 2007, 2005, 2003, 2001, reste proche de celui de 2006 (129 213) mais se situe bien au dessus du chiffre le plus bas de la séquence constaté avant 2002 (37 239).

Par ailleurs, le phénomène des grèves tournantes ou de 59 minutes, tel qu'il s'est prolongé en 2008-2009, pendant plusieurs semaines, à Nice ou à Paris Saint-Lazare, a clairement montré les limites de la loi dont les dispositions, comme la déclaration individuelle d'intention, la réaffectation des conducteurs, l'information obligatoire du public, se sont révélées inopérantes dans ce type de conflits. Ces grèves tournantes ou de

59 minutes ont provoqué l'exaspération des usagers et désorganisé profondément les trafics. Les réponses susceptibles d'être apportées à ces contournements de la loi méritent un examen approfondi.

Pour favoriser la concertation et si possible éviter les grèves, la loi a rendu obligatoire, avant tout dépôt de préavis, la "demande de concertation immédiate". En 2008, le nombre de ces demandes (2 537) a pratiquement triplé par rapport aux deux années précédentes, où elles n'étaient pas obligatoires et s'inscrivaient dans le cadre de protocoles d'accord conclus au sein de l'entreprise. Cette progression semble témoigner d'un développement du dialogue social. Toutefois, l'analyse du phénomène met en évidence que beaucoup de ces demandes de concertation immédiate donnent lieu à des pratiques ou abusives ou dilatoires. L'encadrement se trouve désormais très fortement sollicité par les demandes d'entretien sans portée significative puisqu'en définitive les trois quart des préavis déposés se transforment en grève, ce qui représente un taux jamais atteint auparavant.

B - Les facilités de circulation accordées aux cheminots et à leurs familles

L'ensemble des agents de la SNCF dispose pour eux-mêmes et leurs familles de facilités de circulation donnant droit à la gratuité du transport sur l'ensemble des dessertes. Sur le réseau « grandes lignes », la réservation d'une facilité de circulation s'accompagne cependant de la perception d'une participation modique pour frais (le coût moyen d'établissement d'une facilité de circulation s'établit à 5,20€ par opération). Début 2009, la SNCF a entrepris d'actualiser le montant de cette participation qui n'avait pas été revalorisée depuis 1997. Il a été envisagé de porter en trois ans la contribution en période hors pointe, de 1,50€ à 3€ et, en période de pointe, de 8,4 à 12€ pour la seconde classe et de 13€ à 17€ pour la première classe. Devant les réactions dans l'entreprise et l'opposition syndicale, la SNCF a retiré son projet. Elle s'est engagée à ne faire aucun réajustement en 2009 et prévoit une revalorisation périodique sur la base des augmentations générales de salaires à partir de 2010.

Les facilités de circulation concernent 843 217 cheminots, retraités, conjoints, enfants et veufs. En outre, les ascendants bénéficient d'avantages spécifiques¹⁵⁶. Par le volume considérable des demandes et du

156) Les parents de l'agent, du conjoint, concubin ou du partenaire de PACS, les grands-parents et arrière-grands-parents de l'agent ou de son conjoint peuvent obtenir un "fichet de voyage" permettant au moins 4 aller-retour par an. En 2008, 172 257 fichets ont été délivrés, soit en moyenne un par agent en activité.

fait qu'elles ne sont pas discriminées par rapport aux billets commercialisés, ces facilités causent à la SNCF un manque à gagner significatif, notamment sur certaines lignes très fréquentées et aux heures de pointe. Elles ont en tout cas un coût pour l'entreprise, qui correspond au coût d'éviction des passagers payant normalement leur billet en période de pointe.

Sans remettre en cause cet avantage, on peut se demander s'il est justifié qu'il soit distribué aussi largement et de façon aussi libérale. Le nombre des bénéficiaires autres que les agents en activité est en effet 4 à 5 fois supérieur à celui de ces derniers et la participation est inférieure au coût d'établissement du dossier ou des frais de réservation commerciale sur TGV.

Par ailleurs la question se pose de la réintégration de ces facilités comme avantage en nature dans la base de calcul des cotisations sociales, ce qui justifie une enquête en cours de l'URSSAF sur ce point. Enfin, le sujet de la mention dans les comptes ou en annexe du bilan de la SNCF de ces « droits de tirage » peut être soulevé. Ainsi le dossier des facilités de circulation, rapidement refermé, mérite d'être reconsidéré.

————— *CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS* —————

La SNCF est confrontée à une difficile adaptation de sa gestion aux objectifs de performance et de productivité qu'elle souhaite atteindre. Les orientations stratégiques retenues pour optimiser la gestion de ses personnels se trouvent confrontées aux particularismes du statut et du modèle social de l'entreprise. Un des enjeux les plus importants pour la SNCF est donc l'harmonisation de son cadre social avec celui de droit commun qui s'applique ou s'appliquera, en France et en Europe, aux autres entreprises de transport ferroviaire. La productivité du travail s'est par ailleurs trop peu améliorée à la SNCF dans les cinq dernières années. En dépit d'une baisse tendancielle des effectifs, la masse salariale et les charges liées aux rémunérations restent globalement élevées. Malgré des évolutions positives, les performances de l'entreprise souffrent d'une organisation du travail insuffisamment rationalisée, avec un nombre d'heures réellement ouvrées inférieur aux ratios ailleurs constatés. Le coût moyen par agent au sein de l'entreprise non seulement reste relativement élevé, mais est fortement orienté à la hausse au cours des dernières années.

S'agissant du temps de travail et des rémunérations, la SNCF devrait s'engager dans la voie de mesures plus individualisées et incitatives en commençant par généraliser « le compte épargne temps ». Compte tenu de la fin des mises à la retraite d'office et de l'impact de la réforme des retraites sur les effectifs ainsi que sur les rémunérations et

charges sociales, il apparaît indispensable que l'entreprise parvienne à une plus juste maîtrise des charges de personnel. Les effets directs et indirects de la réforme du régime de retraite des cheminots rendent aujourd'hui nécessaire un ajustement des recrutements pour tenir compte de l'accroissement des effectifs de seniors. De même, ils conduisent à s'interroger sur le taux T2 qui finance les avantages spécifiques du régime spécial des cheminots et aggrave les charges de la SNCF par rapport aux autres entreprises du secteur.

La mise en œuvre récente de réformes sociales au sein de l'établissement public, qu'il s'agisse en particulier des retraites, de la représentativité syndicale, de la continuité du service public et du dialogue social plaide pour une évolution du modèle social de l'entreprise et incite à accorder désormais une plus grande place à la négociation collective et à la contractualisation par rapport aux pratiques actuelles de réglementation et de normalisation statutaire.

En ce qui concerne la garantie du service et d'information des usagers établie par la loi du 21 août 2007, la SNCF a mis en œuvre le nouveau dispositif avec une efficacité reconnue lors des grèves, notamment de caractère national, d'une journée mais le dispositif rencontre des limites dans le cas de grèves localisées se prolongeant dans la durée, comme on a pu le constater à la gare St Lazare à Paris ou à Nice. Ce dispositif devrait être revu pour empêcher que cette loi soit contournée au détriment des usagers.

De même, conviendrait-il de réétudier les modalités de mise en œuvre des facilités de circulation qui, en l'état, constituent un avantage très largement distribué et plus coûteux qu'il n'y paraît si l'on tient compte de l'effet d'éviction des passagers payants en période de pointe.

En conséquence la Cour recommande :

- *de mieux ajuster le volume des recrutements aux départs et aux possibilités de gain de productivité ;*
- *de maîtriser l'évolution de la masse salariale en veillant à limiter l'impact des mesures automatiques ;*
- *de réexaminer avec les tutelles la situation issue de l'application du taux T2 ;*
- *d'étudier l'adaptation du dispositif sur le service minimum de façon à éviter le contournement des principes ayant inspiré la réforme adoptée par le législateur ;*
- *de réviser les modalités d'attribution et d'usage des facilités de circulation.*

RÉPONSE DU MINISTRE D'ÉTAT, MINISTRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER, EN CHARGE DES TECHNOLOGIES VERTES ET DES NÉGOCIATIONS SUR LE CLIMAT ET DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DES TRANSPORTS

Les recommandations de la Cour relatives, d'une part, au réexamen avec les tutelles de la situation causée par l'application du taux T2 et, d'autre part, à l'adaptation du dispositif sur le service minimum appellent de ma part les observations suivantes.

1. Le Gouvernement a décidé d'alléger le taux T2 à compter de 2011

Le Gouvernement a engagé, fin 2007, une réforme du régime spécial de retraite de la SNCF, avec l'objectif de faire converger progressivement les droits à pension des cheminots vers ceux applicables dans le régime de la fonction publique.

Comme l'explique la Cour, la mise en place du nouveau régime de retraites de la SNCF a deux types d'effets :

- une modification sensible des flux financiers entre la SNCF et sa Caisse de prévoyance et de retraite (CPR) avec un impact indirect positif sur la subvention d'équilibre versée par l'État à cette caisse ;*
- une augmentation des charges de personnel de la SNCF.*

L'impact de la réforme dépendra principalement du comportement des agents en ce qui concerne le report de la date de leur départ en retraite (la réforme les incitant à prolonger leur activité afin d'éviter un mécanisme de décote).

La réforme du régime spécial de retraites de la SNCF a laissé subsister, à la charge de la SNCF, une part de cotisation patronale versée à la caisse de prévoyance et de retraites correspondant à un taux de cotisation dit « T2 ». Cette cotisation, dont le taux est fixé jusqu'à fin 2010 par le IV de l'article 2 du décret n°2007-1056, est destinée à contribuer forfaitairement au financement des avantages spécifiques du régime.

La Cour observe que cette cotisation complémentaire constitue, pour la SNCF, un handicap important par rapport aux entreprises concurrentes du secteur qui ne supportent pas cette charge et recommande un réexamen de cette situation par les tutelles.

La réforme du régime spécial de retraites de la SNCF qui a pour effet de réduire ses avantages spécifiques semble justifier une diminution du taux T2 actuel, celui-ci ayant pour objet central de financer lesdits avantages spécifiques. Le Gouvernement a donc décidé, dans l'attente

d'un audit plus complet, de réduire ce taux, à compter de 2011, de manière à alléger la charge de la SNCF à hauteur de 70 M€.

2. Le Gouvernement n'envisage pas, dans l'immédiat, de modifier la loi du 21 août 2007 relative au dialogue social et à la continuité du service public dans les transports terrestres réguliers de voyageurs

Monsieur Dominique BUSSEREAU, Secrétaire d'Etat chargé des transports, a rappelé le 10 novembre 2009 que le Gouvernement n'était pas favorable à une modification, à brève échéance, de la loi du 21 août 2007.

La loi ne prévoit pas de service minimum mais permet d'organiser au mieux le service de transport des voyageurs en situation perturbée et garantit le meilleur niveau d'information préalable.

Prenant appui sur des avancées permises par le dialogue social au sein des deux principales entreprises de transports terrestres réguliers de voyageurs, la loi a atteint un point d'équilibre, particulièrement délicat à trouver, entre le principe de continuité du service public et la préservation du droit de grève, deux principes constitutionnellement garantis. Le Conseil constitutionnel n'a censuré aucune disposition de cette loi. Le Conseil d'Etat a été amené à préciser aux directions d'entreprises de transports terrestres de voyageurs et à certaines de leurs organisations syndicales le champ des mesures d'application de la loi destinées à garantir les meilleures conditions d'organisation du service de transport sans porter atteinte au libre exercice du droit de grève.

Si dans son projet d'insertion, la Cour souligne les difficultés persistantes qu'ont rencontrées pendant plusieurs semaines les usagers des transports régionaux en région Provence Alpes Côte d'Azur et sur le réseau Saint-Lazare du Transilien, à la fin de 2008 et au début de 2009, il peut être souligné que les difficultés du dialogue social à la SNCF avaient pour origine la mise en place du service d'hiver 2008/2009. On peut constater que la mise en place du service d'hiver 2009/2010 se fait sans que de tels mouvements n'affectent la continuité du service.

Un peu plus de deux ans après son entrée en vigueur, le Gouvernement constate que la loi a correctement rempli son objectif d'information, en temps utile, sur les difficultés qui affecteront le service de transport de manière prévisible et a permis aux entreprises de mettre en place les mesures destinées à garantir la continuité du service au meilleur niveau possible avec les moyens disponibles.

Certains événements ont montré que les dispositions de la loi pouvaient être tenues en échec soit par des pratiques collectives qui ne s'inscrivaient pas dans l'exercice du droit de grève telles que le « dépôt

de sac » en réaction à une agression d'un membre du personnel, soit par ce qui pourrait s'analyser comme un usage abusif du droit de grève pratiqué afin de limiter les sanctions encourues. La réponse à la première catégorie de mouvement, que la chambre sociale de la Cour de cassation reconnaît comme un exercice légal du droit de retrait prévu par le Code du travail, qui transpose une directive européenne, relève du dialogue social dans l'entreprise. La réponse à la seconde pratique relève de la modification de dispositions qui ne sont pas nécessairement celles de la loi de 2007.

Dans ces conditions, il ne paraît pas souhaitable au Gouvernement, en cette matière, de légiférer pour répondre à des cas d'espèces dont les causes sont très différentes.

**RÉPONSE DU MINISTRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS,
DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT**

La Société nationale des chemins de fer français (SNCF) est l'un des principaux acteurs du système ferroviaire français, employant la très grande majorité des ressources humaines qui animent et participent au fonctionnement du secteur ferroviaire. La gestion des ressources humaines à la SNCF et les réformes qui doivent orienter cette gestion vers une plus grande efficacité constituent donc des éléments cruciaux de la réforme ferroviaire qui s'est engagée en France depuis 1997 et qui prépare l'ouverture à la concurrence complète des services de transport ferroviaire en Europe.

* * *

Le constat que dresse la Cour de la difficile adaptation de la SNCF dans sa gestion des ressources humaines face aux exigences qui s'imposent ou s'imposeront suite au développement du secteur ferroviaire en France et son ouverture à la concurrence ne peut qu'être partagé. La cause première de cette difficulté réside dans l'existence de particularismes statutaires, qui pèsent encore trop sur l'organisation et l'évolution de la politique de ressources humaines.

Ainsi, même s'il a jusqu'à présent pu être minimisé, le poids des spécificités du statut sur le fonctionnement du secteur ferroviaire risque de se faire de plus en plus sensible au fur et à mesure de l'ouverture à la concurrence. La situation du fret laisse présager des difficultés qui se poseront lorsque la concurrence entrera en application sur le transport régional de voyageurs lors de son expérimentation et ultérieurement, ou sur le transport national de voyageurs à un horizon plus lointain. La situation du fret ferroviaire dont l'ouverture à la concurrence est effective depuis 2006 reste de ce point de vue inquiétante. Un audit

récemment réalisé à la demande de la SNCF a ainsi évalué que l'écart de compétitivité de l'activité fret entre la SNCF et les entreprises ferroviaires concurrentes pourrait atteindre 30% : une large part de cet écart serait le fruit des contraintes qui pèsent sur la politique de gestion du personnel.

Sur la base de son analyse, la Cour arrive à la formulation de cinq recommandations à destination de la SNCF, auxquelles je souscris largement.

S'agissant de l'ajustement du volume des recrutements aux départs et aux possibilités de gains de productivité, la Cour relève à juste titre que par le passé la SNCF n'a pas toujours été en mesure de réduire ses volumes de recrutement lorsqu'un faible nombre de départs l'aurait rendu nécessaire. Je partage donc le souci de la Cour d'adapter le plan de recrutement eu égard aux départs en retraite plus tardifs qu'anticipé du fait de la réforme du régime spécial.

La Cour recommande également à la SNCF de maîtriser l'évolution de la masse salariale en veillant à modérer l'impact des mesures automatiques. Le dynamisme de l'évolution de la rémunération moyenne du personnel en place (RMPP) est effectivement un point d'attention permanent. En particulier, en période d'inflation peu élevée, il est nécessaire de veiller à disposer d'une meilleure maîtrise des charges de personnel et de tenir compte de ce contexte en particulier sur les mesures catégorielles et générales.

La question du taux de cotisation « T2 » appelle les observations suivantes.

Ce taux de cotisation a été refondu lors de la réforme du financement du régime spécial des retraites de 2007 pour couvrir une part des droits spécifiques du régime, l'État compensant par le versement d'une subvention le solde du déséquilibre du régime (60 % de son besoin de financement).

Une évolution du taux T2 supposerait, de mon point de vue, une évaluation préalable des conséquences précises de la réforme des retraites pour la SNCF et, en particulier, de son incidence sur l'équilibre de sa caisse de retraite, à laquelle l'Etat contribue aujourd'hui de manière importante. Il conviendrait également, dans la perspective d'un éventuel réexamen, de tenir compte de la part que représentent les droits spécifiques dans la masse des pensions servies par le régime pour s'assurer de la comptabilité d'une modification de ce taux avec la réglementation communautaire en matière d'aides d'Etat.

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE LA SOCIÉTÉ NATIONALE
DES CHEMINS DE FER FRANÇAIS (SNCF)**

Résumé de la réponse

Parallèlement à une modernisation volontariste de ses politiques de ressources humaines, de nombreuses et importantes réformes publiques ont été mises en œuvre au cours des dernières années par la SNCF.

L'entreprise a renoué, depuis 2002, avec une politique rigoureuse en matière d'emploi (moins 16000 emplois au cours des 5 dernières années), et a réagi fortement, dès 2008, en adaptant ses flux d'embauches à l'allongement des carrières lié à la réforme du régime spécial de retraite. Elle a, en parallèle, intégré dans sa gestion plusieurs évolutions du droit commun (loi TEPA, rachat de RTT, compte-épargne temps,...), tout en modernisant ses politiques de rémunération (notation au mérite, part variable de la rémunération pour les cadres, « dividende salarial »...). Malgré ses efforts en matière de productivité, la SNCF reste cependant tributaire d'une réglementation dérogatoire au droit commun entraînant des surcoûts sociaux importants (cotisations retraite supérieures de 12,69% à celles de ses concurrents, réglementation du travail,...), et une moindre capacité d'adaptation en matière d'emploi (du fait notamment de la suppression des mises à la retraite « d'office »). De ce point de vue, les conditions de l'ouverture progressive à la concurrence ne sauraient se faire, comme c'est le cas aujourd'hui dans le fret, en laissant perdurer d'importantes distorsions de traitement entre l'opérateur historique d'une part et les nouveaux entrants de l'autre.

Comme l'indique la Cour, la loi dite « loi sur le service minimum » du 21 août 2007, a été mise en œuvre « avec une efficacité reconnue, particulièrement lors des grèves nationales », « avec un service garanti et une information des usagers qui ont été sensiblement améliorés ». L'entreprise partage l'avis de la Cour selon lequel les réponses susceptibles d'être apportées à certains « contournements » de la loi (grèves tournantes, ou de 59 minutes en début de service) méritent un examen approfondi.

Concernant la question des « facilités de circulation », l'entreprise, par ailleurs confrontée à une revendication récurrente des organisations syndicales visant à obtenir à terme la gratuité des voyages pour les cheminots, a fait valoir la nécessité d'une revalorisation régulière des montants de participation des cheminots et a mis en place un dispositif de contrôle plus strict de l'usage de ces facilités. A défaut d'un « rattrapage » pour la période 1997-2007 des montants de la participation des agents, ceux-ci seront à l'avenir revalorisés annuellement, au rythme des augmentations générales de salaires.

L'ouverture programmée du transport ferroviaire à la concurrence, les réformes récentes ou annoncées (Loi ORTF) en matière de régulation, la perspective proche de transferts de marchés régionaux de transports ferroviaires de voyageurs, sont autant d'évolutions qui appellent de la part de l'entreprise des adaptations en profondeur, tant en termes d'organisation (direction des gares ou de la circulation ferroviaire...), que d'évolutions dans sa gestion des ressources humaines, de ses pratiques managériales ou de la conduite des relations sociales.

Ces dernières années ont par ailleurs été marquées par l'intensité des réformes publiques mises en œuvre avec détermination par la SNCF et qui ont largement contribué à modifier son paysage social, qu'il s'agisse de l'autonomie de la Caisse de retraites, de la réforme du régime spécial, de la représentativité syndicale ou encore du service garanti dans les transports terrestres ; mais également par une dynamique de modernisation des politiques ressources humaines dans les différents domaines des rémunérations, du management, de la formation..., ainsi que la reprise d'un effort de productivité soutenu.

I – Temps de travail et productivité des personnels

A. Temps de travail et productivité des personnels

1 - Après la période de mise en œuvre des 35 heures qui s'est traduite par un accroissement temporaire des effectifs de l'ordre de 7000 agents, la SNCF a renoué dès 2002 avec une politique rigoureuse de gestion de l'emploi et d'accroissement de sa productivité, qui a conduit à la réduction de 16000 emplois au cours de 5 dernières années. Cette évolution est à mettre en regard avec la croissance continue, pendant cette période, du chiffre d'affaires, ainsi qu'avec la réduction de la part relative de la masse salariale dans les charges d'exploitation.

- sur la durée et l'organisation du travail, les exemples d'adaptation récents cités par la Cour (sur la mise en œuvre de la loi TEPA, les heures supplémentaires, le rachat possible de jours de RTT, la mise en place d'un compte-épargne-temps...) illustrent l'intérêt d'une entrée plus large de la SNCF dans le « droit commun », et montrent la capacité naturelle de l'entreprise à adopter les évolutions de ce droit, soit en application directe de la loi, soit dans le cadre de négociations internes (pour le compte épargne temps, par exemple).

- concernant la productivité du personnel, autant les appréciations portées concernant les évolutions propres à la SNCF (productivité apparente, EBE/effectifs à disposition, ...) n'appellent guère de commentaires, autant les comparaisons internationales doivent être considérées avec prudence. Les données disponibles sont relativement peu nombreuses et souvent sujettes à caution. Par ailleurs, ces

comparaisons doivent être appréciées plus finement au regard de la composition du portefeuille d'activités des autres réseaux (poids respectif du fret et du transport des voyageurs), mais également des variations parfois importantes de périmètre qui expliquent certaines variations de chiffres d'affaires.

2 - De façon plus fondamentale, la Cour souligne les nombreuses particularités règlementaires auxquelles est soumise la SNCF en matière de gestion du personnel, contraintes qui ont pour conséquence :

- *Des surcoûts importants, notamment au titre de la réglementation du travail spécifique applicable à la SNCF, ainsi que du niveau des cotisations retraites (poids du T2),*

- *De moindres capacités d'adaptation de l'entreprise dans les domaines de l'emploi (la suppression de la mise à la retraite d'office n'ayant pas été compensée par un assouplissement symétrique des règles statutaires en matière de gestion de l'emploi), et des rémunérations (dispositions statutaires sur les mesures d'avancement – « GVT » - expliquant largement la dynamique des coûts salariaux relevée par ailleurs).*

De telles particularités, compréhensibles dans un contexte de monopole, se révèlent beaucoup moins supportables en situation de concurrence. Sur le fond, il ne serait pas durablement acceptable que des opérateurs exerçant le même métier, sur un même marché, le fassent dans des conditions d'emploi ou sur la base de réglementations différentes. En pratique, cette question de l'homogénéisation des règles applicables va rapidement se poser dans le cadre du transfert possible des marchés régionaux de transport public de voyageurs. La SNCF suit avec une attention toute particulière les travaux de la commission parlementaire, animée par le Sénateur Grignon, sur ce sujet.

B. Les effectifs et les rémunérations

La gestion de l'emploi de la SNCF subit actuellement deux inflexions majeures du fait de la récente réforme du régime spécial et la suppression de la mise à la retraite d'office à 55 ans :

- a. *D'abord, une adaptation inévitable des flux d'embauches à la baisse constatée du nombre de départs à la retraite. L'entreprise ne partage pas l'appréciation portée par la Cour selon laquelle les flux de recrutements n'auraient pas été ajustés de façon suffisamment réactive. La réforme du régime spécial des retraites de la SNCF est entrée en vigueur en juillet 2008, et l'entreprise a immédiatement adapté de façon proportionnelle le volume de ses embauches en tenant compte, en cours d'exercice, de la réalité des flux de départs constatés. Ainsi les prévisions*

initiales d'embauches pour 2009 (estimées à 4500) qui tenaient déjà compte du ralentissement prévisionnel des départs, ont elles été fortement révisées à la baisse, de l'ordre de - 1800, pour tenir compte du ralentissement constaté des départs. La même démarche avait eu lieu en 2008.

b. Ensuite, la nécessité du recours accru à la mobilité interne, qui découle de la réduction des flux d'entrées et de sorties. L'ajustement des ressources et des compétences aux variations d'activité de l'entreprise devra de plus en plus se faire en interne, par transferts de compétences et développement des parcours professionnels, et non plus comme par le passé par simple ajustement du turn over naturel. C'est pour répondre à cet enjeu que l'entreprise a négocié fin 2008 un accord sur la GPEC, développé depuis 3 ans le dispositif « Vecteur Mobilité » chargé d'assurer le reclassement et la mobilité professionnelle des agents (1500 personnes en 2009) et élabore actuellement une véritable politique active de l'emploi, à travers un projet ambitieux, baptisé « Nouvelle Dynamique Métiers », destiné à développer toutes les opportunités d'emplois à l'attention des personnels en activité, ainsi que les leviers d'une meilleure employabilité de ces personnels tout au long de leur carrière.

Concernant l'évolution des rémunérations, la Cour souligne les actions de modernisation conduites (mise en place d'une part variable de rémunération pour les cadres, « dividende salarial »...), ainsi que la dynamique élevée de la RMPP (Rémunération Moyenne du Personnel en Place). Comme le note la Cour, la réforme des retraites a conduit à accélérer l'évolution des coûts salariaux, notamment par réduction de l'effet de noria (lié au moindre renouvellement des générations, pendant la période transitoire) et donc accroissement du « GVT solde ». Cette accélération s'observe dès 2008 et devra conduire l'entreprise à valoriser plus systématiquement dans ses négociations salariales annuelles le poids des mesures d'avancement.

II – La réforme des retraites

Sur le sujet des réformes dans le domaine des retraites (autonomie de la Caisse, réforme du régime spécial), le relevé de la Cour tout en soulignant l'importance des démarches de « normalisation » conduites, et leur importance pour l'entreprise, insiste sur la question centrale des « sur cotisations » retraite (T2).

La SNCF supporte effectivement des cotisations retraite d'un montant exorbitant (42% contre 30% en droit commun), lié à l'existence d'une « sur cotisation » de 12,69 %, instituée à l'origine pour financer le surcoût des avantages spécifiques du régime (et en aucun cas pour

compenser son déséquilibre démographique très important). Cette surcotisation apparaît aujourd'hui largement injustifiée : d'une part la récente réforme du régime, en alignant ses paramètres sur ceux de la Fonction Publique, a largement réduit ces avantages spécifiques, d'autre part, le règlement Européen 1192/69 prévoit de normaliser les comptes des entreprises de chemin de fer, de manière à ce qu'elles ne supportent aucune distorsion de concurrence avec les autres entreprises de transport, du fait de dispositions législatives ou réglementaires ainsi que des charges associées qui leur sont imposées (cf. article 2 du règlement 11/69).

Une telle « sur cotisation » représente un poids financier considérable (550 M€ par an) dont l'impact sur la dette de l'entreprise, depuis 1997, a été très significatif.

III - Les Relations sociales

A. La prévention et la gestion des conflits

Il n'y a pas d'objections particulières de notre part à la présentation faite par la Cour sur le chapitre des relations sociales. Les éléments repris sur la représentation des syndicats et les coûts sont exacts.

Concernant la prévention des conflits, le rapporteur signale une augmentation importante des DCI en 2008. En fait cette augmentation est due au fait que la loi a rendu obligatoire la DCI avant le dépôt d'un préavis de grève.

La Cour s'étonne également que le taux de préavis qui se transforme en grève augmente et atteint en 2008 75 % contre 55% en 2007. Ce résultat qui pourrait paraître a priori négatif s'explique par le fait que la négociation se fait maintenant au niveau de la DCI et non plus au moment du dépôt du préavis comme précédemment. On s'aperçoit en regardant les chiffres que le nombre de dépôt de préavis a été divisé par deux depuis l'an 2000 et on dénombre 100 préavis de moins entre 2007 et 2008.

Les remarques de la Cour sur les dérives observées dans l'application de la loi du 21 août 2007 sur la continuité du service public de transport rejoignent celles faites par l'entreprise. L'entreprise partage l'avis de la Cour selon lequel « les réponses susceptibles d'être apportées à ces contournements de la loi méritent un examen approfondi ».

B. Les facilités de circulation

S'agissant des facilités de circulation, historiquement liées à une forte mobilité professionnelle des cheminots, la Cour rend compte d'un cycle de discussion engagé en mars 2009 avec les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise sur la revalorisation des montants de participation des cheminots.

Il est exact que la direction de l'entreprise a finalement dû renoncer aux augmentations auxquelles elle souhaitait procéder pour combler l'absence de revalorisations depuis 1997, et pour mieux couvrir les frais de distribution des titres de transport (évalués à 3,7 € pour les cheminots, compte-tenu des canaux de distribution utilisés).

Ce rattrapage conduisait à des hausses allant de 30% à 50% pour les périodes de pointe à +200% pour les périodes hors pointe. Ces propositions de hausse ont suscité un vif mécontentement au sein du personnel qui, compte tenu de l'attachement à cet élément fort du « contrat social » interne, risquait d'alimenter un mouvement social. Ce qu'il convient de préciser, pour éclairer ce débat, c'est que l'entreprise a fait ces propositions en réponse à une revendication commune des organisations syndicales visant à accroître le nombre de parcours gratuits octroyés annuellement aux cheminots et à obtenir à terme la gratuité des parcours. Au terme de cette concertation, la direction a décidé de procéder à une revalorisation périodique sur la base des augmentations générales des salaires dans l'entreprise.

Il convient également d'ajouter, pour mieux comprendre les tensions générées par cette discussion, que, d'une part, celle-ci est intervenue alors que l'entreprise a procédé en début d'année à la mise en place, pour le suivi des facilités de circulation d'une carte magnétique (le « Pass Carmillon ») dont l'usage et le contrôle rendent impossibles de nombreuses pratiques antérieures, sources de contournements de la réglementation, et que, d'autre part l'entreprise est actuellement en discussion avec l'URSSAF, qui voit dans ces facilités de circulation un avantage en nature à assujettir à charges sociales, ce qui provoque également de vives inquiétudes au sein du personnel.
