



# COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Le 18 novembre 2019

## ENTITÉS ET POLITIQUES PUBLIQUES

### LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA SNCF Exercices 2012 à 2017

**La Cour des comptes rend public un rapport sur la gestion des ressources humaines du groupe public ferroviaire SNCF entre 2012 et 2017. Celui-ci compte près de 145 000 équivalents temps plein (ETP), dont la gestion est marquée par un contexte en forte évolution. L'ouverture progressive à la concurrence du transport de voyageurs oblige la SNCF à gagner en productivité et à faire évoluer son modèle social.**

#### **Une maîtrise des effectifs obérée par la rigidité de gestion des emplois**

La SNCF, parce qu'elle accuse un important écart de compétitivité avec ses concurrents, mène depuis plusieurs années une politique de réduction des emplois, s'appuyant sur la rationalisation des fonctions administratives, l'externalisation de missions et travaux, et l'utilisation des nouvelles technologies. Cette politique a permis de réduire les effectifs du groupe de 6 000 ETP entre 2012 et 2017 (soit 1 200 par an en moyenne), en faisant porter l'effort principalement sur les effectifs statutaires, les personnels d'exécution et SNCF Mobilités.

Cette réduction des effectifs s'est effectuée sans modification de l'organisation du temps de travail. Si la SNCF a dénoncé ces dernières années des accords locaux très favorables aux personnels, elle n'a pas remis en cause les modalités d'organisation du travail. Ainsi, la rigidité de l'organisation du travail, l'inadaptation de règles à certains métiers, le sous-emploi de certains personnels et la faible polyvalence de nombreux salariés conduisent à une trop faible productivité.

Pour faire face à l'ouverture à la concurrence et atteindre les objectifs de performance économique assignés par l'État, l'amélioration de la productivité devra nécessairement passer par une renégociation de l'accord d'entreprise sur l'organisation du travail et par le développement de la polyvalence.



## Une difficile maîtrise de la masse salariale

La SNCF s'est fixé l'objectif de limiter la progression de sa masse salariale, notamment par une réduction du nombre d'emplois. Mais les déterminants de la masse salariale conduisent à une hausse trop souvent automatique et difficilement maîtrisable. Le système de rémunération est en effet fondé principalement sur l'ancienneté et comporte peu de leviers pour récompenser le mérite. Ce modèle explique que la rémunération moyenne des personnels progresse toujours d'au moins 2 % par an, même depuis l'arrêt des mesures générales d'augmentation en 2016. La SNCF subit ainsi, plus qu'elle ne pilote, la progression des rémunérations.

Quant aux cotisations sociales patronales, elles n'ont pas cessé de s'alourdir entre 2012 et 2017, passant de 32 % à 36,3 % de la masse salariale. Les taux de cotisations d'assurance vieillesse des agents statutaires atteignent des niveaux qui peuvent devenir très défavorables vis-à-vis des futurs concurrents. De plus, la SNCF ne bénéficie pas des allègements généraux de cotisations patronales.

## Un modèle social à faire évoluer

Historiquement construit sur la base d'un dialogue social important, avec des organisations syndicales puissantes, le modèle social de la SNCF a permis de réelles avancées, en matière par exemple de sécurité au travail ou de formation des salariés. Mais il peut aussi faire perdre en compétitivité, avec le maintien d'avantages sociaux coûteux et nombreux (médecine de soins, action sociale, logements, facilités de circulation). Ainsi, la médecine de soins pourrait être revue avec la mise en place d'une complémentaire santé. En outre, l'action sociale conduit la SNCF à exercer des missions très éloignées de son cœur de métier ferroviaire.

S'agissant des facilités de circulation, leur impact sur le chiffre d'affaires est élevé (environ 220 M€ chaque année) et peut être jugé excessif en termes de bénéficiaires (retraités, ascendants...) et de niveau de réduction accordé (gratuité totale ou 90 % de réduction sur les billets). Son aspect le plus critiquable consiste dans l'éviction de clients payants en cas d'affluence dans les trains et dans l'absence de suivi individualisé, qui conduit à ne pas appliquer aux personnels les règles fiscales et sociales de droit commun en matière d'avantages en nature.

**[Lire le rapport](#)**

Le contrôle des entreprises et établissements publics et des organismes bénéficiant de concours financiers publics est prévu par le code des juridictions financières. Ce contrôle donne lieu à un rapport dont la publication s'effectue dans le cadre de la mission constitutionnelle confiée à la Cour des comptes de contribuer à l'information des citoyens par ses rapports publics. Cette publication, facultative, s'effectue dans le respect des secrets protégés par la loi.

### CONTACTS PRESSE :

**Ted Marx** ■ Directeur de la communication ■ Tél. : 01 42 98 55 62 ■ [ted.marx@ccomptes.fr](mailto:ted.marx@ccomptes.fr)

**Denis Gettliffe** ■ Responsable des relations presse ■ Tél. : 01 42 98 55 77 ■ [denis.gettliffe@ccomptes.fr](mailto:denis.gettliffe@ccomptes.fr)



@Courdescomptes



ccomptes



Cour des comptes