

# Cadres Libres



Expression de cadres supérieurs et dirigeants à l'attention de leurs collègues des établissements et des directions - N°2

## Le très haut défi ferroviaire n'est pas une partie de Monopoly

- > Un modèle économique théorique, déconnecté du fond de commerce et des racines du métier P 2
- > Une organisation incohérente avec ses propres objectifs P 2
- > Des miroirs aux alouettes pour références industrielles P 5
- > Un discours expansionniste aventureux pour mieux masquer l'échec intérieur P 5
- > Un jeu de Monopoly qui ne met pas fin à une démarche d'exclusion P 6
- > Aucune évolution sociale, culturelle, ou organisationnelle ne peut tenir lieu de projet industriel P 6



Le Président de la République vient de demander au Président de la SNCF de « construire un leader du fret et de la logistique dans la mondialisation des échanges, (...) d'assurer la pérennité, la viabilité et la croissance du mode ferroviaire, dans un contexte de concurrence nouveau ». Le Président de la SNCF s'engage aussitôt dans la course à la taille et à l'acquisition de savoir-faire complémentaires : par la prise de contrôle de Géodis, il place la Branche Fret de la SNCF aux premiers rangs de la logistique et du transport en Europe, pour mieux y faire éclore un champion du ferroviaire. Le Grenelle de l'environnement est passé par là : jamais tant d'attente vis-à-vis du mode ferroviaire ne s'est manifestée, jamais tant de volontarisme ne s'est exprimé. On ne boudera pas son plaisir, on savourera l'ambition, et on saluera

l'engagement nouveau des dirigeants de l'entreprise. Fret SNCF vise l'équilibre des comptes en 2010 et pense retrouver en Europe en 2012 le volume de trafic qu'il connaissait en France 10 ans auparavant. Avec justesse, le Président Pepy souligne que la prise de contrôle de Géodis n'amoindrit en rien la nécessité d'assurer le redressement de Fret SNCF en tant que tel. Mais pour mieux souligner que redresser Fret SNCF, c'est mener à son terme le plan Marembaud. Reste à savoir si cela suffira à sortir le Fret de la situation grave dans laquelle il est, tant du point de vue de ses équilibres économiques que de la qualité de ses services. En somme, peut-on croire plus qu'aux précédentes, aux perspectives de redressement tracées par la direction de la SNCF ?



Réalisé avec le concours de l'UFCM



## Un modèle économique théorique, déconnecté du fond de commerce et des racines du métier

### Une représentation des trafics Fret déformée par celle des trafics Voyageurs

Le Fret perd beaucoup d'argent. « En quasi-totalité sur le wagon isolé », dit-on d'un côté. « Qui veut noyer son chien l'accuse de la rage » répond t-on de l'autre. La vérité tient en quelques chiffres. Moins de 50 relations de client fret à client fret, parmi les 100 000 que traite la SNCF en France et en Europe, ont un trafic égal ou supérieur à 260 000 tonnes par an, c'est à dire connaissent un train ou plus d'un train standard de 1000 tonnes en moyenne par jour ouvrable. Elles représentent seulement 7 % des recettes

du Fret. La première relation équivaut à 10 trains standard par jour, la deuxième n'en fait déjà plus que 4, la quinzième n'atteint pas 2 trains par jour (à l'aller seulement, car les retours de ces gros trafics alimentent les dizaines de milliers de relations client-client de ...zéro tonne par an !). C'est fort loin de l'image de trafic massifié qu'on se fait du Fret. Rien de comparable avec la concentration des flux du trafic de voyageurs, dont plusieurs relations de Grandes Lignes et des dizaines de relations de TER ou Transilien font plus de 20 trains par jour dans chaque sens, et dont les relations à plus d'un train par jour se comptent par centaines ! Le principe de réalité révèle **que les très grandes rivières naturelles du Fret ne sont que de modestes**

**ruisseaux à l'échelle des trafics Voyageurs.** Doubler leur nombre en incitant les clients à massifier leurs envois relèverait d'un formidable exploit, le multiplier par 20 tiendrait de la magie. Même en ce cas, 99 % du trafic continuerait à relever d'une forme plus ou moins élaborée de massification technique. Car sauf rarissimes exceptions, les trains entiers ne circulent ni sur des relations stables, ni régulièrement. A peine moins que les wagons isolés, ils doivent être brassés pour constituer une offre de qualité et sans gaspiller les ressources, en personnel, en matériel et en sillons. La conclusion est incontournable : la massification que fait naturellement le marché en Voyageurs, il faut la faire techniquement en Fret.

### Une trajectoire guidée par le chant des sirènes de la simplification

Le choix est dès lors clair. Soit nous nous réapproprions les principes oubliés de la massification technique et nous cherchons à maîtriser tous les mécanismes industriels concrets qui en découlent, **soit ...nous disparaissions tout entier. Soit nous reconsoli-**

**sons l'entreprise de réseau en approfondissant son talent à affronter la complexité du réel** [en évitant évidemment d'en rajouter] - et nous avons d'excellentes chances de renouer avec la croissance et de recouvrer la santé -, **soit, succombant aux sirènes de la simplification du fonctionnement, nous poursuivons le repli sur des marchés de point à point ou de niches,** - et nous avons toutes les

assurances de nous échouer, car d'autres sauront toujours faire mieux que nous sur ces créneaux. Ce choix est fondateur de deux modèles économiques, tous deux potentiellement rentables, mais absolument irréconciliables. Quoiqu'elle s'en défende la direction de la SNCF nous a engagés depuis 5 ans sur la pente glissante du repli. Nous approchons dangereusement du point de non-retour.

### Une économie mal appréciée conduisant à des décisions contreproductives

Le Fret est piloté à vue sur la base de quelques idées terriblement surfaites et réductrices de son économie réelle. On prend pour argent comptant la marge (positive ou négative) d'une relation donnée sans examiner en

quoi le résultat du calcul dépend de milliers d'autres relations. On range les flux par ordre de rentabilité en laissant croire qu'il suffit de supprimer ceux dont la marge comptable apparaît négative pour revenir à l'équilibre. Ce n'est pas seulement pour marquer les esprits, c'est la vraie feuille de route. Avec ce type de raisonnement, on réalise des économies virtuelles, on sacrifie inutilement des dessertes, on ferme des installations,

on supprime sans fin des emplois, on épuise l'énergie des personnels, on désoriente la vente, on déstabilise le fond de commerce, on fait le lit de la concurrence, sans effet majeur sur les comptes : plus on taille, plus il faut tailler. Fret a bien perdu 240 M€ en 2007, mais pas là où on le fait trop souvent dire aux livres de comptes pour justifier les décisions prises.



## Un traitement de fond constamment repoussé au profit de remèdes superficiels

Le Fret ne souffre pas seulement d'un pilotage sommaire. Le mal est hélas plus profond, et il ronges ses fondations depuis plusieurs années. Au nom de l'urgence permanente, animée par une approche réductrice de la réa-

## Un nouveau modèle économique peu en prise sur les réalités de nos métiers

« Il faut changer de modèle économique », reconnaissait la direction de l'entreprise à l'issue du plan Véron. On attendait la même révolution industrielle qu'à la DB, on a eu seulement droit au discours d'accompagnement, au demeurant sur un air déjà fort connu: la révolution client, la simplification de

lité, la direction de l'entreprise s'est contentée de prescrire une série de traitements de surface, chaque fois présentés comme rapides et prometteurs, mais finalement jamais concluants. La machine industrielle, fragile, n'en attendait pas tant pour se dérégler. Devant l'extrême gravité de la situation ainsi créée, la direction en vient maintenant à administrer un remède de cheval : aussi superficiel que les précédents, il finira par achever

la production, la qualité du service, la performance économique, le développement rentable... Car sur le fond, le nouveau modèle économique est de la même veine que le précédent. C'est une reformulation de modèles classiques de gestion dont on pourrait - sur un autre plan - contester les véritables ressorts, mais dont il faut reconnaître qu'ils produisent les effets attendus par leurs promoteurs quand ils sont habilement déclinés. Or, tels que délivrés chez nous, pas décoffrés, passe-partout, ils s'appliquent encore trop

le malade. Tout à l'inverse, 10 ans durant, la DB a patiemment investi dans un traitement de fond des bases industrielles de ses grands métiers, ceux qui font sens sur le marché et qui créent de la richesse (la logistique, l'acheminement des wagons, le convoiement des trains, la gestion du parc de wagons, la gestion des locomotives, la conduite des trains, la maintenance du matériel...), traitement de fond dont elle commence à tirer bénéfice.

indifféremment à l'industrie de l'acier, de la conserve, de la pharmacie, et ...du transport ferroviaire. Ce ne sont que des modèles génériques de gestion auxquels manque l'essentiel : l'embrayage entre un corpus idéologique, une phraséologie et son plan de communication d'une part (faire tourner les actifs, gérer des capacités, rendre un service de bout en bout, etc.), et les quelques principes de base qui sont la marque de fabrique de nos métiers et les distinguent des aciéristes et autres industriels d'autre part.



## Une confusion entre les savoir-faire et leur champ de pertinence

Pour sa part, la DB n'a jamais confondu la nécessité de maintenir et moderniser sa matrice industrielle, donc de mettre sous contrôle et d'améliorer les mécanismes de création de valeur durablement caractéristiques de ses grands métiers, avec le besoin plus circonstanciel - même s'il est important - de choisir un modèle économique

compétitif, notamment de déterminer ses terrains de jeu privilégiés. Elle n'a pas jeté le bébé avec l'eau du bain : elle n'a jamais réduit ses métiers à ce qu'elle voulait en faire. Par exemple, savoir à tout instant mettre les demandes des clients en regard des places restant disponibles dans les trains pour bien les remplir, est un savoir-faire caractéristique d'un métier, déployer ce savoir-faire sur la chimie indépendamment de la sidérurgie est un choix de modèle économique. Choisir

ses secteurs d'intervention est en effet le privilège de ceux qui savent déjà correctement remplir les trains et livrer les wagons à l'heure. La DB a travaillé aussi bien les infrastructures de ses métiers, afin de faire mieux ce qu'elle faisait déjà bien, que leurs superstructures pour les exercer là où il lui apparaissait judicieux de le faire. A contrario, au fil des ans, la SNCF ne s'est plus intéressée qu'aux superstructures de ses métiers, donc à son modèle économique.

## Un modèle économique qui n'est d'ailleurs qu'un nouveau modèle d'organisation

Le modèle économique du Fret est non seulement dérivé d'une idée fautive de la structure des trafics, mais il est aussi fortement dicté par une vision dogmatique d'une organisation interne cible, qui ne laisse aucun libre cours aux grands mécanismes de création de la richesse par les métiers, mécanismes par ailleurs peu maintenus ainsi qu'il vient d'être rappelé. Le déterminant majeur de la politique du Fret est en effet une vision a priori de la structure de l'entreprise (le rap-

port de Fret à la SNCF conduisant à la famille Fret) et de l'organisation interne du Fret (5 Pôles d'Activité verticalisés et 5 directions régionales). S'y ajoute une conception libérale de l'organisation du travail (polyvalence et flexibilité sociale). Dans cette approche, la structure des trafics est négligée et les grands procédés de la création de richesse sont étouffés: tout se passe comme si l'emballage allait déterminer le contenu. Ce n'est d'ailleurs pas la première fois : depuis des années Fret cherche en effet à responsabiliser les dirigeants de ses nouvelles structures sur leurs résultats. Mais comme ces structures sont invariablement dessinées à 90 degrés des mécanismes naturels de

la création de richesse dans le monde du transport, ces mêmes dirigeants actionnent trop de leviers partagés avec d'autres dirigeants et ils finissent par détruire de la valeur. Le bon sens apparent, la volonté de réussir, l'engagement des personnes, l'énergie collective, l'orientation client, et même l'argent ne suffisent pas à transformer une machine complexe quand ils ne renvoient pas directement à ses racines. Ce que la DB a su faire préventivement, il nous faut l'accomplir en pleine crise. Le raccourci que l'on cherche depuis 15 ans n'existe pas. C'est en repartant de nos fondations que nous rebâtissons du neuf.



# Une organisation incohérente avec ses propres objectifs

« Le nouveau système de production du fret souffre de deux maux : le trop grand nombre d'interfaces et une complexité ahurissante » écrivait G.Pepy dans un tchat en mars 2007. En janvier 2008, il invitait toute la SNCF à un pilotage « par les produits, par les marchés, par les clients et non plus de manière essentielle par les métiers ». Le souci d'un fonctionnement autour du client, soutenu par une mise en tension de l'encadrement sur un résultat, est ainsi affiché. Restent à juger sur pièce les premières déclinaisons de cette orientation dans le Fret.

## Une famille Fret asphyxiante

On ne fera pas ici le procès de la verticalisation. Tout dépend de ce qu'on veut en faire. Paradoxalement, en libérant l'expression des savoir-faire des métiers du Groupe, elle pourrait même ...renforcer l'entreprise intégrée [sic!].

La contribution de la gestion de la Traction à l'économie du Fret (l'efficacité de la transformation d'une charge de travail commandée, répartie dans le temps et l'espace, avec ce qu'elle comporte d'incertain, en un programme dense d'utilisation des ADC et

des locomotives) dépend de la qualité de la commande adressée par Fret à la Traction, et de savoir-faire propres à la Traction. L'articulation entre Fret et Traction se travaille, où que soit positionnée la Traction. Pourquoi le travail qui n'a pas été fait hier le serait-il demain ? Toute l'histoire du Fret depuis 15 ans qu'existe l'Activité a démontré que les articulations nécessaires entre les métiers du Fret - que l'on avait l'opportunité de préciser et de bâtir au fur et à mesure de leur intégration dans son périmètre - ont été purement et simplement écrasées. Car l'Activité Fret a toujours cru que l'alignement hiérarchique se

suffisait à lui-même. Elle a systématiquement asservi voire dilué le métier accueilli, au lieu de le laisser respirer à son service. En vain : **la négation des métiers sous prétexte qu'existe un client « final »** (c'est oublier un peu vite que beaucoup de clients fret ne sont pas des « chargeurs ») **a détruit de la valeur. Elle est une cause directe du résultat économique catastrophique du Fret et de la mauvaise qualité de ses prestations** [malgré les efforts de ceux qui rament pour s'en tenir à l'objectif peu glorieux de 40 trains calés par jour].

## Des Pôles d'Activité promus responsables mais avec des objectifs contradictoires

Les 5 nouveaux Pôles d'Activité (PA) sont responsables de leur marge : ils doivent donc maîtriser non seulement leurs recettes, comme auparavant les Unités d'Affaires, mais aussi une part importante de leurs dépenses. Pour agir sur ces dépenses, on leur confie la conception de leur plan de transport, voire de l'utilisation de leurs moyens de traction. **Une verticalisation en cache en effet une autre** : derrière la verticalisation du Fret dans la SNCF se cache la verticalisation des PA à l'intérieur du Fret, donc la mise à mal de la solidarité entre les 100 000 flux fret de la SNCF. Le Pôle d'Activité Charbon

Acier paraît bien placé pour construire son propre plan de transport, puisqu'il détient la moitié des relations de client à client de la SNCF sur lesquelles circulent un ou plus d'un train par jour. Mais ce ne sont jamais que 20 origines-destinations sur les 10 000 parcourues par les wagons des clients de la sidérurgie. Quant au Pôle d'Activité Automobile et Produits de Grande Consommation, il est en position peu enviable : malgré ses trains entiers d'automobiles ou d'eau minérale, pas une seule de ses 20 000 relations client-client n'est circulée par un train standard chaque jour à longueur d'année ! Rien n'empêche techniquement de monter autant de plans de transport que de Pôles d'Activité, l'un à partir de 20 relations sur 10 000, l'autre à partir de 0 sur 20 000, etc. La dé-

simbrication des plans de transport permet effectivement d'atteindre l'équilibre financier recherché, mais sur la base d'un quart à un tiers du trafic actuel. A tous points de vue, nos concurrents ne demandent pas mieux. Le choix de prolonger la verticalisation du Fret dans la SNCF par une verticalisation à l'intérieur du Fret se moque de la structure des trafics et il défie les mécanismes de la création de richesses par les métiers. Voudrait-on détruire l'idée de responsabiliser sur un service et un résultat, qu'on ne s'y prendrait guère mieux. Pour sa part, en dépit de ce qu'elle fait habilement croire à ses clients (et apparemment aux dirigeants de la SNCF), **la DB a soigneusement évité de doter chacune de ses Unités d'affaires de son propre plan de transport.**

## Des Directions Régionales Fret qui reproduisent les défauts de l'organisation sortante

La logique de découpage du territoire en 5 Régions Fret ne laisse pas de surprendre. Pour moitié, les grands flux de trafic de fret déjà évoqués naissent et meurent sur l'artè-

re nord-est : une situation unique, mais idéale pour faire coller l'organisation territoriale de Fret et le service de bout en bout attendu par ses clients, et en profiter pour tester la logique de responsabilité par ligne si chère au Président Pepy. Or le Fret met en place un directeur Fret Nord ...et un directeur Fret Est : un responsable unique...mais à chaque

extrémité des « bout en bout » les plus importants du Fret!

Si malgré ces contradictions lourdes il a la vertu de la simplicité apparente, le nouvel organigramme ne convainc pas de son efficacité, d'autant que des entités vitales pour le Fret n'y apparaissent plus.

## Des structures qui préparent mal l'avenir

D'un point de vue plus stratégique que pratique, l'écrasement des métiers sous l'autorité du chef de la famille Fret à l'occasion de l'intégration industrielle prépare mal l'avenir. Les métiers d'hier sont en effet les marchés de demain et les Pôles d'Activités du futur :

comme il y a un marché de la logistique, distinct du marché du transport, il y aura un jour aussi un marché...de la traction, distinct du marché du transport ! C'est le sens même de la libéralisation ! Ils n'ont pas les mêmes clients, ils ne rendent pas les mêmes services (la logistique n'est pas le transport, qui lui-même n'est pas la traction), et ils ne font pas appel aux mêmes savoir-faire. L'intérêt

de la SNCF est d'exercer chacun de ces métiers mieux que leurs concurrents, pas de les dissoudre dans la famille. Après tout, chez Géodis et partout ailleurs, il y a plusieurs métiers ! Quel avantage y aurait-il à échapper aux « lourdeurs » de l'entreprise matricielle et intégrée si c'est pour bâtir une entreprise Fret verticale aussi rigide ?



## Des incohérences qui interpellent sur l'objectif réel

Pour une première tentative de mise en responsabilité dans une logique de service aux clients, c'est plutôt raté : ni plus ni moins qu'avant, chacun continuera à être un peu

responsable de tout. Au mieux, ceci traduit une difficulté objective à s'affranchir de l'entreprise intégrée, ce qui ne laisse pas d'inquiéter quand on mesure la détermination des dirigeants à mettre en œuvre un tel schéma. Au pire, ceci révèle que le souci de détacher le Fret de la SNCF l'a déjà emporté sur celui de lui garantir sa viabilité.



## Des miroirs aux alouettes pour références industrielles

La Deutsche Bahn est souvent citée en exemple. Elle le mérite, pour peu que soit rétablie la vérité sur ce qu'elle a fait. La DB engrange aujourd'hui les dividendes de son « Projekt Unternehmen », gigantesque chantier de reconstruction du socle de ses métiers, lancé - avec d'énormes moyens - au milieu des années 90, à l'image de ce qu'avaient fait les chemins de fer américains une décennie auparavant. Lorsque pour justifier la fermeture de points de desserte et la contraction du réseau de triage, la direction de la SNCF compare le projet de « haut débit ferroviaire » au plan Mora C que la DB a déployé vers 2002, elle oublie de préciser que Mora C n'a été que la touche finale et médiatique du projet PU mené dans l'ombre pendant 7 ans, sa phase de réglage, une « remise à zéro des compteurs » en

quelque sorte, certes brutale mais à un moment où la DB pouvait tirer toute la substance de la reconsolidation du socle de ses grands métiers, et de la restauration des fondamentaux de la qualité et de la maîtrise économique. Sans PU, Mora C aurait eu des effets de second ordre.

**Pendant que nous rêvons tous à DB et à ses succès, c'est le modèle - strictement à l'opposé - de Veolia ou d'Euro Cargo Rail qui se déploie à la SNCF.**

Il se concrétise déjà chez VFLI : un client, une question, une réponse, et ainsi de suite. Ça marche 10 fois, 100 fois, peut-être 1000 fois. Mais ça n'est pas généralisable aux 100 000 questions adressées à l'opérateur de réseau. Ça n'est pas non plus durable, car plus la SNCF courra après leur modèle,

plus les nouveaux entrants la distanceront par les conditions d'emploi, d'utilisation et de rémunération de leurs salariés.

A l'occasion de l'ouverture de ses marchés, aucun opérateur historique de réseau n'a trouvé le salut à se conformer au format de ses concurrents émergents. Le Groupe Air France-KLM n'a pas copié EasyJet : il a réinventé le « passager isolé », en s'assurant de la parfaite maîtrise de la massification technique des petits et grands flux naturels de passagers aériens. De son côté, la DB n'a eu de cesse de renforcer sa maîtrise des effets réseau, sans chercher à reproduire le schéma de fonctionnement des nouveaux entrants.

## Un discours expansionniste aventureux pour mieux masquer l'échec intérieur

A l'époque encore récente où la part de marché de la SNCF en France était très supérieure à celle de la DB en Allemagne, nos dirigeants mettaient en avant la « banane bleue » qui témoigne d'une Allemagne plus au cœur des échanges européens que la France, pour mieux flatter leurs succès. Depuis que les positions SNCF et DB se sont inversées, la « banane bleue » ne sert plus qu'à expliquer nos échecs et à fustiger nos archaïsmes sociaux ! C'est faire bien peu de cas de la pertinence des choix industriels de la DB. Pour protéger quelle politique passée, et pour justifier quelle aventure future ?

Certes il faut chercher les marchés en croissance, mais de là à insinuer que l'avenir de Fret SNCF est ailleurs qu'en France, il y a un pas de trop. La France n'est à l'écart des très grands axes de trafic que pour les stratégies qui regardent « la banane bleue » sur une carte, pas pour ceux qui côtoient les camions sur les routes et autoroutes françaises. Veolia, ECR (DB), CMA-CGM et autres ne s'y sont d'ailleurs pas trompés.

Certes, il faut accompagner l'industrie française et européenne dans son développement, mais laisser croire que la SNCF ne va faire qu'une bouchée de la DB et des entreprises ferroviaires voisines, manque singulièrement de retenue. Pénétrer en « open access » chez nos voisins sur quelques dizaines de points, en ajouter quelques autres avec ITL, petite entreprise ferroviaire allemande récemment acquise (sur nos 50 « grands » flux, moins de 5 franchissent une frontière),



n'est pas disposer d'un plan de transport nécessairement maillé pour servir les dizaines de milliers de petits et grands ruisseaux internationaux qui constituent notre seule échelle d'existence. Quant aux clients, même s'il s'en trouvera quelques-uns pour profiter hors de France d'une SNCF dans la position avantageuse de challenger de l'opérateur historique local, s'en trouvera-t-il beaucoup pour croire qu'à la dimension de leurs besoins, elle saura faire ailleurs ce qu'elle ne sait plus très bien faire chez elle ?



## Un jeu de Monopoly qui ne met pas fin à une démarche d'exclusion

L'OPA lancée par la SNCF sur la totalité du capital de Géodis donne des dimensions appréciables à la Branche Fret: elle couvre la chaîne de la valeur de haut en bas (de la commission de transport à la traction), elle couvre toutes les tailles d'envois (la messagerie, le lot, la charge complète), elle est multimodale par les modes de transport contrôlés ou utilisés (le fer, la route, le maritime, le fluvial, l'aérien), enfin sur quelques métiers elle a déjà une bonne dimension géographique.

Par ces dimensions, et à condition de dégager des synergies entre ses différents métiers, la Branche Fret est un atout. Mais les synergies ne pourront jouer que si chaque métier de la Branche est performant sur son propre marché: la bonne santé de l'un ne saurait durablement compenser la mauvaise santé de l'autre. Ainsi, Schenker, l'équivalent de Géodis dans DB Logistics ne propose à ses propres clients une offre globale incluant du transport ferroviaire que dans la mesure où Railion (le Fret DB) est performant. Ce n'est donc qu'une maigre consolation pour Fret SNCF – où se trouvent les métiers qui donnent du sens à la SNCF plus que ceux de Géodis -, d'apprendre qu'il n'est que la petite partie malade d'une Branche Fret globalement bien portante et promise à une dimension mondiale. Ça console, mais ne guérit pas le malade de savoir le reste de sa famille bien portante. Déjà malade dans sa famille naturelle, ça ne le rassure pas d'être confié à une famille d'adoption. Ça ne le guérit pas non plus de savoir qu'elle joue au Monopoly et qu'elle dispose encore des moyens de s'agrandir.

S'il est vrai que Schenker a un effet de levier sur la croissance du transport ferroviaire en Allemagne, celle-ci se nourrit pour l'essentiel de la qualité et de la pertinence économique des services de Railion. Comme les mouvements sociaux récents en Allemagne nous rappel-



lent que les cheminots allemands n'ont pas été plus atteints par la grâce de la concurrence au point d'accepter bas salaires et flexibilité que leurs collègues français, il faut bien convenir que les succès de DB ne doivent pas grand-chose à une politique de moins disant social. Aussi arrive-t-on à partager l'idée que la prise de contrôle de Géodis par la SNCF ne dispense pas Fret SNCF d'un effort propre, mais sûrement pas l'idée qu'il suffit pour cela de poursuivre la restructuration en cours.

## Aucune évolution sociale, culturelle, ou organisationnelle ne peut tenir lieu de projet industriel



Quand la direction de la SNCF adresse aux personnels, aujourd'hui les questions de la flexibilité et de la polyvalence, de l'organisation du travail, de la rémunération, demain celles de la filialisation, de l'ouverture du capital, on apprécie ou pas, mais ce n'est en aucun cas une surprise.

Par nature, le marché fait pression sur le coût du travail. Mais si entreprendre consistait seulement à mieux maîtriser que son concurrent le coût du travail, il n'y aurait vite ni entrepreneurs ni entreprises. Le marché arbitre aussi en fonction de l'agencement de tous les facteurs de production mobilisés pour réaliser un service, donc en fonction de la maîtrise par les entreprises de leurs savoir-faire industriels. Dans certaines limites, une entreprise peut tout à fait supporter des coûts de facteurs élémentaires plus élevés que ses concurrents, tout en ayant un service rendu meilleur, aux prix du marché, et rentable. La DB en est l'illustration. La SNCF ne nous a pas vraiment habitués à si peu se soucier des savoir-faire industriels qu'elle peut déployer grâce à ses salariés.

L'écart est désormais énorme entre l'ambition, nouvelle et forte, de la SNCF pour le Fret et les politiques mises en œuvre: l'isolement du malade, les appels pathétiques à une révolution culturelle, les changements autodestructeurs de structures, les modifications improductives d'organisation du travail, et un nouveau plan « social ». Tout ça est loin de faire un projet industriel. Ce n'est pas « une révolution pour le client » qui s'annonce. Pire, ce n'est même pas un projet de redressement économique: il mènera à nouveau à un déficit insupportable. **D'un plan à l'autre, sous des habits neufs, c'est toujours le même lapin que la direction de l'entreprise sort du chapeau.**

En 10 années de plans successifs poursuivant les objectifs les plus divers et empruntant les chemins les plus variés, la réalité ne s'est toujours pas pliée au bon vouloir des dirigeants de la SNCF. Reste une hypothèse: la réalité n'est pas ce qu'ils croient qu'elle est, et c'est pour cela que ils ne réussissent pas à avoir prise dessus. Il est grand temps qu'à leur tour ils la regardent en face.