



Les salaires à la SNCF

Inflexion néolibérale et résilience du statut

Dominique Andolfatto, *Université de Lorraine*

Marnix Dressen, *UVSQ*

Jean Finez, *Université de Lille 1*

Au début des années 1990, la Commission européenne a lancé un vaste programme de libéralisation des chemins de fer contraignant les pays de l'Union européenne à ouvrir leur marché ferroviaire à la concurrence. Depuis lors, à l'instar des autres opérateurs historiques (*British Rail, Deutsche Bahn, Ferrovie dello Stato...*), la Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF) connaît des restructurations importantes touchant à son organisation, à l'emploi, mais aussi aux rémunérations.

Cette dynamique de transformation de la SNCF sera étudiée ici à travers la question du salaire, cette dernière apparaissant comme un analyseur d'évolutions lentes mais profondes du secteur ferroviaire. En prenant appui sur des ressources documentaires diverses (bilans sociaux, archives, documents syndicaux...) et des entretiens, il s'agit, en premier lieu, d'éclairer les logiques internes relatives à la nature – traduction d'une certaine culture –, à la structuration et à la production des rémunérations à la SNCF. Ceci permet de rappeler la proximité de la SNCF avec la fonction publique en termes de modèle de rémunération mais aussi de montrer, à travers des comparaisons avec des entreprises des secteurs public ou privé, que les salaires à la SNCF sont plutôt faibles. Ces matériaux fondent ensuite un tableau dynamique de l'évolution du niveau et de la structure des rémunérations depuis vingt ans. Il en ressort une relative stagnation de celles-ci (sauf exceptions). On constate, enfin, que les salaires basés sur le mérite individuel tendent à augmenter dans l'entreprise avant de s'interroger sur les objectifs poursuivis par la direction de la SNCF à travers l'introduction d'une part variable des rémunérations puis de présenter les stratégies ou réactions syndicales face à ces changements.

Les rémunérations, analysées à la fois du point de vue de leur montant et de celui de leur logique de formation, constituent un indicateur puissant des transformations de la relation salariale et de ses implications.

En s'intéressant aux salaires à la SNCF, Dominique Andolfatto, Marnix Dressen et Jean Finez insistent sur l'inflexion néo-libérale qui consiste à individualiser les rémunérations. Au-delà d'une simple technique de rémunération, ils montrent que, par le biais de l'individualisation et de la fragmentation de la politique salariale, c'est une culture, une solidarité et une identité cheminotes – incarnées par un système dans lequel toutes les « soldes », du bas au haut de l'échelle, étaient liées à l'évolution d'un même point d'indice – qui sont aujourd'hui mises en cause.

Principes des rémunérations à la SNCF

Le corpus des textes sur les rémunérations et, plus largement, le statut du personnel de la SNCF, sont éclairants sur le modèle organisationnel de celle-ci et les représentations qui ont présidé à sa mise en place. Par exemple, le « RH0001 », c'est-à-dire le statut particulier des cheminots, désigne ces derniers comme des « agents » et non pas comme des « salariés ». Il mentionne aussi que les cheminots perçoivent une « solde » ou un « traitement » plutôt qu'un « salaire ». Ces mots sont naturellement les marqueurs du modèle bureaucratique qui caractérise historiquement la SNCF. On pourrait également parler d'un modèle quasi militaire fondé sur un certain mode de commandement et une organisation rationnelle. Ne prête-t-on pas au général de Gaulle la formule, probablement apocryphe : « la SNCF c'est l'armée plus la discipline » ?

Historiquement, le cheminot se distingue donc du salarié du secteur privé qui vend sa force de travail à un employeur. Dès 1890, il est d'ailleurs protégé par un contrat particulier, première ébauche du « contrat de travail » moderne [Le Goff, 2004, p. 166]. Parallèlement, le mode de calcul de la paie des cheminots évoque celui des agents de la fonction publique : pour obtenir le traitement de base à la SNCF, il faut multiplier un indice – qui dépend de la qualification, de la position et de l'échelon occupés dans l'entreprise – par la valeur du point. En outre, comme dans la fonction publique, l'amplitude de la carrière à la SNCF est plutôt constante, quelle que soit la qualification au départ. En fonction de celle-ci, on peut déterminer pour chaque cheminot la fin de carrière et donc, l'évolution de la rémunération. Cela conduit certains dirigeants à parler de « carrière balistique » [Beau *et al.*, 2004, p. 95].

Dans ce type de marchés du travail fermés, aux carrières tracées, le niveau des salaires peut néanmoins fluctuer. À la « solde » fixe peuvent s'ajouter des « éléments variables de solde » (EVS) selon la terminologie cheminote : primes de travail, indemnités tenant compte de certaines sujétions particulières, gratifications, allocations attribuées à titre de remboursement de frais. Pour les conducteurs de train, les primes de traction peuvent représenter une part significative de leur revenu. Les cheminots bénéficient aussi d'avantages en nature, sorte de salaire indirect : location d'appartements ou de maisons à des prix inférieurs au marché, « facilités de circulation » (réductions, voire gratuité, pour les trajets en chemin de fer pour l'agent et sa famille), services divers... Sans être opaques, ces EVS obéissent à une réglementation complexe et leur impact est très différencié selon les filières et les positions (les primes de traction peuvent représenter par exemple un tiers d'un salaire moyen). Dès lors, ils alimentent conjectures et polémiques.

Niveau des rémunérations

La rémunération mensuelle brute moyenne à la SNCF est en 2008 de 2 750 euros. Cela correspond à son niveau moyen dans le secteur semi-public et privé (2 753 euros, selon l'INSEE/DADS) et dans la fonction publique d'État (2 772 euros, selon le rapport annuel sur la fonction publique) pour la même année. Des ex-monopoles publics comme France Télécom ou Électricité de France (EDF) atteignent toutefois des niveaux de salaires bien plus importants (respectivement 3 149 euros et 4 011 euros, selon leurs bilans sociaux). Ainsi, à l'encontre d'une idée largement répandue, et même s'il est vrai qu'il existe des formes indirectes de rémunérations à la SNCF citées plus haut – mais elles existent aussi à EDF, par exemple –, les cheminots ne sont pas les plus avantagés en termes de rémunération directe.

Du point de vue de la structuration des rémunérations, les disparités sont contenues à la SNCF au regard des pratiques existant dans d'autres entreprises. En 2010, l'écart interdécile – qui est le rapport entre la rémunération moyenne des 10 % de salariés touchant les rémunérations les plus élevées et celle des 10 % de salariés touchant les rémunérations les plus basses – s'élève à 2,6 à la SNCF, contre 2,3 dans la fonction publique d'État, 3,4 à France Télécom et 5,9 à la BNP Paribas, pour prendre l'exemple d'une entreprise du secteur bancaire. Si l'on considère les différences de genre en termes de rémunération, de moindres inégalités caractérisent la SNCF : en 2010, à qualification équivalente, les hommes ont gagné 6 % de plus que les femmes, contre 10 % dans les entreprises du secteur privé à poste et expérience équivalents (INSEE-DARES pour 2006), 12,7 % à France Télécom (2010) et 22 % à EDF (2010).

En termes de hiérarchie de salaires, certaines catégories

de personnel ont des rémunérations plutôt basses, en particulier en début de carrière. En 2010, alors que le SMIC mensuel brut s'élève à 1 344 euros, près de 1 % des effectifs de la SNCF gagne moins de 1 500 euros (brut mensuel) et près de 5 % moins de 1 750 euros (brut mensuel). Pour la même année, les agents d'exécution (catégories A, B et C de la nomenclature, cf. tableau) gagnent en moyenne entre 1 800 et 2 400 euros brut par mois. La rémunération des agents de la maîtrise (catégories D et E) s'élève en moyenne à 2 800 euros, celle des agents de la traction (TA et TB) de 2 400 à 3 300 euros. Les cadres (catégories F, G et H) gagnent de 3 400 à 5 000 euros, et les cadres supérieurs 7 200 euros en moyenne. Le bilan social ne chiffre pas les rémunérations des 140 cadres dirigeants qui, pour la plupart, ne relèvent plus du « statut ». Les informations recueillies permettent néanmoins de situer leur salaire mensuel brut moyen à environ 13 000 euros.

Conformément à la législation en vigueur, les bilans sociaux de la SNCF publient toutefois les rémunérations (agrégées) des dix dirigeants les mieux payés de l'entreprise. Ces *top managers* gagnent environ 25 800 euros (hors jetons de présence, dividendes et stock-options pour ceux qui gèrent aussi une ou plusieurs des mille filiales du groupe SNCF). Ces rémunérations demeurent en réalité bien inférieures à celles des dirigeants des ex-monopoles publics (comme EDF ou France Télécom). Elles sont encore plus éloignées des salaires de

leurs homologues à la tête de grandes entreprises privées, qui peuvent dépasser 100 000 euros par mois.

Évolution des rémunérations à la SNCF de 1992 à 2010

Les reclassifications intervenues à la SNCF en 1992 rendent difficile un examen de la dynamique des rémunérations antérieurement. Depuis cette date, leur évolution globale ne paraît pas significative. Certes, selon notre calcul, le salaire brut moyen des cheminots aurait augmenté de 18 % (en parité de pouvoir d'achat, soit en annulant l'effet de l'inflation). Pourtant, aucune des différentes catégories de personnel ne voit sa rémunération s'accroître dans de telles proportions. En admettant que les chiffres publiés dans les bilans sociaux ne soient pas erronés, il est probable que ce paradoxe résulte de deux éléments qui se combinent : d'une part, l'évolution de la structure démographique de l'entreprise (vieillesse du personnel) et ses effets sur l'augmentation à l'ancienneté (phénomène dit du « glissement, vieillesse, technicité » ou GVT) et d'autre part, un rééquilibrage des effectifs au profit des catégories supérieures qui sont mieux rémunérées. En outre, la SNCF a filialisé ou sous-traité nombre d'activités qui étaient assurées par la main-d'œuvre la moins qualifiée. La tendance à la disparition de ces emplois subalternes

La SNCF a favorisé le développement d'une culture du résultat et de la performance individuelle. L'objectif est de donner le caractère « égalitariste » des rémunérations et de récompenser les « agents » – en passe de devenir des « collaborateurs » – les plus en phase avec les orientations dominantes.

Tableau 1 : Rémunérations des salariés de la SNCF en 2010

Qualification		Effectifs		Rémunération mensuelle brute (en euros)
Exécution	A	162	0,1 %	1 879
	B	20 718	14,1 %	2 109
	C	37 288	25,3 %	2 403
Maîtrise	D	26 535	18,0 %	2 758
	E	14 810	10,1 %	2 783
Traction	TA	2 439	1,7 %	2 409
	TB	12 507	8,5 %	3 334
	Attachés opérateurs	4 372	3,0 %	1 833
	Attachés techniciens supérieurs	2 463	1,7 %	2 302
	Jeunes cadres	1 597	1,1 %	3 111
Cadres	F	11 365	7,7 %	3 462
	G	7 218	4,9 %	4 117
	H	4 176	2,8 %	4 944
Cadres supérieurs	CS1 / CS2 / CS3	1 466	1,0 %	7 254
Cadres dirigeants		env. 140	0,1 %	env. 13 000

explique l'accroissement relatif des autres catégories aux rémunérations plus élevées.

Si l'on détaille par catégorie, une minorité des agents – les agents de l'exécution ainsi qu'une partie de la maîtrise (catégorie D) et de la traction (catégorie TB) – voient leurs rémunérations croître d'environ 10 % (en parité de pouvoir d'achat). De même, les jeunes conducteurs (catégorie TA) bénéficient d'une augmentation de 15 % : cela découle probablement d'une élévation de leur qualification et de la nécessité de susciter des candidatures, les sujétions étant lourdes puisque l'entreprise fonctionne 24 heures sur 24. *A contrario*, les rémunérations d'une majorité des agents stagnent, voire baissent : l'augmentation est inférieure à 5 % pour les cadres et les cadres supérieurs ; elle est nulle pour l'autre partie des agents de la maîtrise (catégorie E) ; elle baisse de 2 % pour les jeunes cadres et de 3 % pour les techniciens supérieurs.

Alors qu'au cours de la période 1992-2010, l'écart entre les niveaux de rémunérations augmente de 4 % (on passe d'un écart interdécile de 2,52 à un écart de 2,63), on observe une envolée des salaires des hauts dirigeants : leur traitement double entre 1992 et 2010. L'essentiel de cette augmentation s'est produit au cours des années 2000 (+80 % entre 2003 et 2010). Cet accroissement des inégalités entre catégories doit être analysé à la lumière des transformations du marché du travail des dirigeants du secteur. Les ingénieurs à la tête de l'entreprise jusqu'aux années 1980 tendent à être remplacés par des cadres issus d'écoles de *management*. De surcroît, ces derniers entendent – ou doivent – agir dans une économie

concurrentielle (et non plus monopolistique comme leurs prédécesseurs). Enfin, ces dirigeants recrutés « au prix du marché » sont au moins en partie issus du secteur privé et n'ont plus le même rapport au ferroviaire. Le sentiment d'appartenir à une élite modernisatrice au service de la nation n'est plus le leur et la vocation technique a pour eux cédé le pas à une autre vocation : celle de faire d'abord du *business*. De plus en plus souvent, ils ne sont qu'en *transit* à la SNCF. Ceci est d'autant plus vrai que l'on se rapproche du faite de la pyramide.

Des revenus plus individualisés

Comme on l'a souligné, la part d'automatisme dans les rémunérations reste élevée à la SNCF, mais les parts variables basées sur le « mérite » – à distinguer des « éléments variables de solde » déjà évoqués – augmentent. Depuis les années 1990, l'entreprise a favorisé en effet le développement d'une culture du résultat et de la performance individuelle. Ce fait va de pair avec les changements de profil des dirigeants de la SNCF. L'objectif est de gommer le caractère « égalitariste » des rémunérations et de récompenser les « agents » – en passe de devenir des « collaborateurs » – les plus en phase avec les orientations dominantes. Mais elles sont aussi le fruit de nouveaux rapports contractuels entre l'État « actionnaire » et l'entreprise publique. La SNCF doit désormais dégager de la marge en vue de verser un dividende à l'État, ce qu'elle fait depuis maintenant plusieurs années.

Concrètement, la part variable du salaire constitue un élément d'autant plus important que l'on monte dans la hiérarchie. S'il ne représente encore que 300 euros annuels (au maximum) pour les agents d'exécution et de la maîtrise, il pèse jusqu'à 10 % de la rémunération des cadres, 20 % de celle des cadres supérieurs, voire 50 % pour celle des cadres dirigeants et des *top managers*. Outre cette part variable, un « dividende salarial » – forme de participation aux bénéfices – a été instauré depuis 2008. Ce dividende est identique quel que soit le niveau hiérarchique. Même si ce nouvel élément de rémunération reste symbolique (aux alentours de 100 à 200 euros en fonction des années), il introduit un nouveau rapport entre les salariés et l'entreprise. Il tend à brouiller la représentation d'intérêts qui seraient par nature divergents entre le *management* et l'exécution dans les entreprises.

Toutes ces évolutions semblent s'accélérer. Comment les acteurs syndicaux, traditionnellement bien implantés à la SNCF, se positionnent-ils face à celles-ci et quel jeu jouent-ils dans la politique des salaires ?

Négocier les salaires à la SNCF

Compte tenu d'un taux de syndicalisation à la SNCF d'environ 14 %, soit le double de la moyenne nationale [Andolfatto et Labbé, 2007, p.153], et d'un niveau de conflictualité assez élevé même s'il est en recul, on pourrait supposer que les syndicats pèsent sur la question des salaires. Cela a été le cas à une époque. Cependant, tant le modèle légal-rationnel de gestion des personnels propre à la SNCF que l'institutionnalisation de la négociation des rémunérations mise en place à compter des années 1960, ont conduit à limiter le rôle des syndicats s'agissant de la dynamique des rémunérations. Les organisations syndicales tendent à privilégier des revendications globales – voire politiques – ou la défense individuelle de cheminots (lors des « notations »). En revanche comme dans de nombreux secteurs, les mécanismes de fixation, de hiérarchie et la revalorisation des rémunérations leur échappent largement.

Si, lors de conflits localisés, les syndicats peuvent arracher des primes – plus ou moins importantes –, leurs positionnements sur les salaires se révèlent dispersés et peu clairs. Cela s'explique par les concurrences entre organisations que la loi du 20 août 2008 sur la représentativité syndicale a exacerbées. Les syndicats ne souhaitent pas non plus s'engager sur des objectifs précis avec la direction tandis que celle-ci se montre plus rétive à des augmentations générales. Pour tenir compte de l'inflation, elle cherche à obtenir la signature d'accords qui conditionnent le montant des revalorisations salariales éventuelles au nombre de signatures syndicales obtenues. Aux yeux des syndicats, c'est là une sorte de chantage au dialogue et à l'intégration aux logiques managériales de l'entreprise.

Si la CGT et SUD donnent la priorité à des augmentations significatives et au rejet de l'intéressement ou de la participation qui favorisent une dérégulation des rémunérations, la CFDT et l'UNSA se montrent plus ouvertes à la politique des salaires de la direction. En fait, le jeu des diverses organisations est souvent double : certains positionnements de principe, *a priori* inflexibles, n'excluent pas des signatures d'accords entérinant la modération salariale et des choix managériaux.

Conclusion

La structure des rémunérations à la SNCF reste marquée par une histoire. Cependant, un nouveau cours favorise leur individualisation ce que, de l'aveu même de syndicalistes, beaucoup de leurs collègues acceptent dans un contexte de quasi-blocage du prix du point. En ce sens, il se confirme que les rémunérations sont certes d'excellents indicateurs d'une organisation et d'une culture, mais elles sont tout autant un levier pour transformer un univers commun de représentations. À l'instar de l'action contre le régime spécial de retraite remis en cause depuis 2007, il s'agit de

gommer la culture d'un bastion professionnel et syndical où, traditionnellement, d'un bout à l'autre de la hiérarchie, on partageait plus ou moins une identité collective, « pour soi » et « pour autrui » : celle du cheminot. En s'orientant vers l'individualisation des rémunérations, la direction conforte aussi la progressive disparition de l'entreprise intégrée au sein de laquelle tous les services et toutes les fonctions étaient interdépendants. En somme, l'individualisation des rémunérations résulte de la même logique économique – et managériale – que la séparation entre l'infrastructure (Réseau ferré de France) et l'exploitation (la SNCF). Cela participe d'une libéralisation de l'entreprise. La politique des rémunérations tend donc progressivement à « désingulariser » la SNCF par rapport aux entreprises du privé au point qu'on peut s'interroger sur les limites de cet isomorphisme croissant. Pour autant, hormis pour les cadres dirigeants, le « statut » fixe encore la hiérarchie des rémunérations. Mais si le système d'emploi de l'opérateur historique manifeste encore des résiliences dans tel ou tel

domaine, il n'en reste pas moins qu'en intégrant des primes de résultat, petit à petit les obstacles sont levés pour que tout ou partie du « groupe » intègre un jour le CAC 40.

Dominique Andolfatto,
Marnix Dressen,
Jean Finez.

Références :

- Andolfatto D. et Labbé D., *Les syndiqués en France*, Éd. Liaisons, Rueil-Malmaison, 2007.
- Beau N., Dequay L. et Fressoz M., *SNCF : la machine infernale*, Le Cherche midi, Paris, 2004.
- Le Goff J., *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail*, PUR, Rennes, 2004.
- *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique*, La Documentation française, Paris, 2010.

Les notes de L'Institut Européen du Salariat

Directeur de la publication: Bernard Friot

Comité de rédaction : Lucy apRoberts, Nicolas Castel, Jean-Luc Deshayes, Bernard Friot, Mathieu Grégoire, Matthieu Hély, Jean-Pascal Higelé, Emmanuel de Lescure, Sabine Montagne.

Secrétariat de rédaction: postmaster@ies-salariat.org, IDHE, Université Paris Ouest Nanterre, Maison Max Weber, 200, av.de la République, 92001 Nanterre cedex 01.

ISSN: 1969-6442