

Le stress des agents du Commercial de la SNCF
Synthèse de l'étude qualitative réalisée auprès
d'agents de l'EEV Provence Alpes en 2010
Pour le Comité d'Etablissement des Cheminots
Provence Alpes Côte d'Azur

INTRODUCTION	3
Rappel des objectifs de l'étude qualitative	3
Rappel de la méthodologie	3
CONFIRMATION DES DIFFICULTES DE MANAGERS DE MOINS EN MOINS DE PROXIMITE .	4
ECLAIRAGE SUR LES AGRESSIONS	5
NUANCES SUR LE SOUTIEN PROFESSIONNEL ET LA RECONNAISSANCE	7
COMPLEMENT SUR LA QUESTION DU « METIER »	7
EN GUISE DE CONCLUSION	8
PRECONISATIONS	9
ANNEXE : RAPPEL DES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE TRANSVERSALES 2009 CONCERNANT LES AGENTS DU COMMERCIAL	11

Introduction

Rappel des objectifs de l'étude qualitative

A la demande du comité d'établissement régional PACA, Transversales avait réalisé en 2009-2010 une étude sur la santé au travail des agents de la SNCF en PACA. Une partie de cette étude avait consisté en une enquête par questionnaire auprès des agents. Les résultats de cette enquête mettaient en évidence l'exposition particulière des agents du Commercial à des situations de tensions au travail : *faible latitude décisionnelle ; charge psychique au travail élevée ; reconnaissance insuffisante des efforts au travail ; relations tendues avec le public.*

Au total, les agents du Commercial apparaissaient les plus exposés à un risque de décompensation psychique. Ces résultats étaient confirmés et développés dans le cadre d'une expertise CHSCT menée par un autre cabinet auprès d'agents d'un établissement commercial en PACA sur une base de questionnaire et d'entretiens individuels.

Le CE SNCF PACA a souhaité poursuivre la compréhension de la situation des agents du Commercial à partir d'une méthode qualitative. Il s'agissait :

- de distinguer au sein de la filière commerciale, d'une part les **agents de la vente et de l'escale**, d'autre part les **agents et les DPX**, ce que ne permettait pas de faire l'enquête par questionnaire
- d'approfondir les différentes questions de l'enquête par questionnaire en partant des **situations vécues et exprimées par les agents.**

Rappel de la méthodologie

Pour répondre à l'objectif défini par le CE SNCF PACA, Transversales a ainsi proposé d'accueillir en stage deux étudiantes du département d'Ergologie de l'Université de Provence, dont l'objet de formation et de recherche porte sur l'analyse du travail. Une des étudiantes a pris en charge la problématique relative aux agents de la vente, l'autre celle relative aux agents de l'escale. Chaque stage a fait l'objet d'un rapport portant sur les agents et les DPX.

La méthodologie suivie a été identique pour les deux étudiantes :

- un comité de suivi associant direction de l'établissement Provence Alpes et représentants du personnel a été constitué et s'est réuni trois fois
- les travaux ont commencé par une phase exploratoire commune aux deux étudiantes ; chacune a ensuite mené les entretiens avec les agents et DPX suivant un échantillon et un planning tous deux validés par le comité de suivi. Un guide d'entretien semi-directif a été bâti pour mener les entretiens
- des réunions régulières étaient organisées entre Transversales et les deux étudiantes afin de suivre le déroulement de leurs travaux et répondre à leurs interrogations.

Nous vous renvoyons aux rapports d'étude pour les détails de la méthodologie.

Nous présentons ici une synthèse des deux rapports remis en juin au CE SNCF PACA et au comité de suivi. Notons qu'au total, 48 entretiens ont été réalisés, dont 15 avec des DPX et 26 avec des

agents. Ces agents et DPX travaillent dans les gares de Marseille Saint-Charles, Avignon centre, Miramas, Cavaillon, Arles et Aix TGV, le choix des gares visant à couvrir des gares TGV et mixtes ainsi que des gares de différentes tailles.

Les enquêtes qualitatives permettent de confirmer, d'éclairer, de nuancer et de compléter les résultats de l'enquête par questionnaire.

Confirmation des difficultés de manager de moins en moins de proximité

A l'escale comme à la vente, les DPX décrivent leur activité comme exigeante en termes de sollicitation psychique comme de temps de travail. Le sentiment de débordement, partagé, conduit à de longues journées de travail, parfois à amener du travail à la maison ou pendant les vacances. Les effets sur la santé ne sont pas rares (prise de poids, troubles du sommeil...).

L'accroissement des tâches à réaliser éloigne les DPX de ce qu'ils considèrent comme le « cœur de leur métier », à savoir le management des agents placés sous leur responsabilité sous forme de suivi et de soutien à leur activité. La majorité des agents rencontrés s'est montrée satisfaite du soutien et des relations avec les DPX ; pour les DPX, le prix à payer est celui de longues journées de travail, pour une satisfaction limitée puisque la plupart considère ne pas consacrer suffisamment de temps aux relations avec leurs agents (« *l'urgent passe avant l'important* »). Les DPX déclarent être de plus en plus accaparés par des tâches de gestion des informations, mails et activités de reporting notamment.

Cette perte de proximité pourrait à terme être couteuse pour les agents, qui perdraient un de leur soutien professionnel, mais aussi pour l'entreprise, dans la mesure où les DPX assurent une régulation entre les exigences de l'entreprise et leur mise en œuvre par les agents¹.

¹ Dans certaines entreprises, l'absence de dialogue entre services chargés d'élaborer les normes de travail d'une part, entre ces services et le « terrain » d'autre part, conduit à altérer gravement la qualité de service mais aussi la santé des salariés. Voir par exemple Anne Marie Dujarier, *L'Idéal au travail*,

Eclairage sur les agressions

Les entretiens avec les agents confirment l'occurrence des relations conflictuelles avec les clients, pouvant aller jusqu'à des agressions verbales dont ils sont la cible. Il apparaît cependant que ces agressions n'ont pas toutes la même origine. Si une partie est renvoyée à ce que les agents analysent comme une évolution de la société qui les dépasse (des clients à qui tout est dû, impatient, véhiculant une image négative de la SNCF) et sur laquelle ils ne peuvent agir, une autre est associée à la responsabilité de la SNCF vis-à-vis de ses clients et d'eux-mêmes.

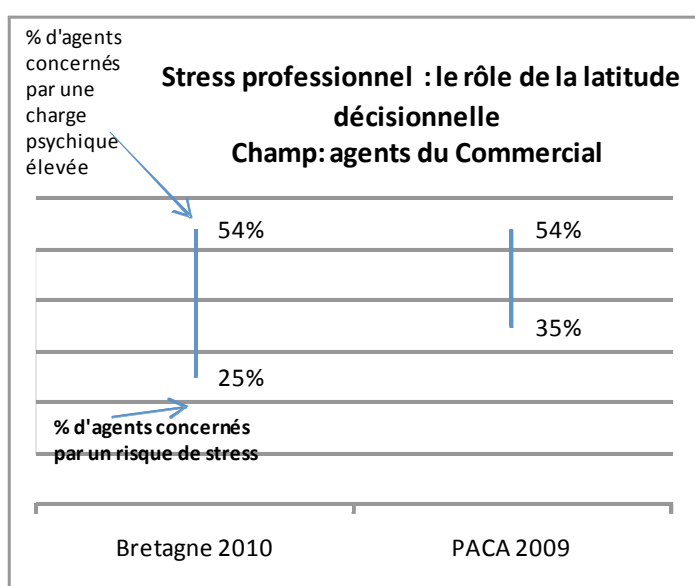
Plusieurs aspects de la responsabilité de la SNCF peuvent être reconstitués à partir des entretiens avec les agents :

- la régularité, qui va conditionner une bonne ou une mauvaise journée pour les agents.
- Les informations données aux clients d'un service à l'autre (escale, contrôleur, guichet), pas toujours concordantes.
- Les moyens insuffisants qui sont donnés aux agents pour faire face aux demandes des clients, notamment en situation dégradée : faible latitude pour les remboursements de billets ou des mesures commerciales, renvoyés au service client à distance ; manque d'informations sur les travaux ou les retards, etc.

Ce manque de latitude pour répondre aux demandes des usagers place l'agent dans un rapport d'assujettissement et d'impuissance qui peut venir prendre la place d'une interaction valorisante et recherchée. Cela est d'autant plus préoccupant dans le contexte où l'image véhiculée du travail dans les services publics est dévalorisante et dévalorisée (voir les qualificatifs que rapportent les agents à ce sujet).

Situation comparée des agents du Commercial en Bretagne et en Provence Alpes Côte d'Azur

Ce n'est pas une fatalité. Concernant la latitude décisionnelle notamment, il serait intéressant de comparer avec la situation des agents du Commercial en Bretagne. En effet, la comparaison des résultats d'une enquête par questionnaire dirigée par Transversales dans la région SNCF Bretagne avec ceux de l'enquête en PACA montre que la latitude décisionnelle des agents du Commercial apparaît plus élevée en Bretagne et compense une charge psychique évaluée comme importante dans les mêmes proportions en Bretagne et en PACA.



Ainsi, en PACA comme en Bretagne, les agents du Commercial sont 54% à avoir une charge psychique au travail élevée.

Par contre, en Bretagne, ils seraient moins exposés au stress professionnel qu'en PACA, du fait d'une latitude décisionnelle plus grande.

En particulier, l'écart est important entre les deux régions en ce qui concerne les compétences :

- **70%** des agents du Commercial en Bretagne considèrent que leur travail demande un haut niveau de compétences contre **57%** en PACA
- **58%** des agents du Commercial en Bretagne considèrent que leur travail leur permet de développer leurs compétences, contre **41%** en PACA.

Rappelons qu'en PACA, c'était au Commercial que l'on trouvait le plus d'agents surdiplômés par rapport à leur poste, et qui avaient le sentiment que leur poste ne correspondait pas à leur qualification. On retrouve ce positionnement chez les agents du Commercial en Bretagne, où 14% des agents de l'exécution ont entre bac + 2 et bac + 4 (contre 7% en moyenne pour les agents de Bretagne), mais dans des proportions moindres qu'en PACA.

Nuances sur le soutien professionnel et la reconnaissance

Les salariés du Commercial sont parmi les plus insatisfaits sur la reconnaissance du travail fourni (le rapport entre contribution et récompense), d'après les résultats de l'enquête Transversales 2009. Ce sont aussi eux qui déclarent le plus être dérangés par une situation professionnelle ne correspondant pas à leur formation.

Les entretiens avec les agents permettent de nuancer ce constat.

C'est pour les agents de l'escale que l'écart entre la situation professionnelle et la formation est le plus marqué, tout comme ce sont surtout ces agents qui expriment le sentiment d'un manque de connaissance par l'entreprise de ce qu'est leur travail, les compétences mobilisées, sa complexité. Pour preuve, des agents sont versés en reclassement à l'escale, malgré leur manque d'appétence pour la relation commerciale. C'est dire, selon les agents, le peu de cas qui est fait de cette fonction au sein de l'entreprise pour que l'on considère qu'elle puisse être exercée sans pré requis. Ce manque de considération peut être renforcé par un manque de prise en compte de leurs conditions matérielles de travail.

Par contre, le manque de reconnaissance en termes de niveau de rémunération et de carrière vaut pour tous les agents, DPX compris, escale comme vente, eu égard notamment au niveau de rémunération des agents de la vente et de l'escale lorsqu'ils se comparent aux autres activités de la SNCF, et comparativement au chiffre d'affaires engrangé (comparaison propre aux agents de la vente). A l'escale, le manque de reconnaissance interne est peu compensé par la reconnaissance des clients.

Complément sur la question du « métier »

Un sujet que l'enquête par questionnaire ne permettait pas de traiter est apparu en filigrane des divers entretiens ; il s'agit de la question du métier, sachant qu'elle se pose différemment à la vente et à l'escale.

L'escale dans sa partie commerciale (filière 26, services en gare) consiste à assurer une fonction d'accueil / renseignement en gare ou sur les quais et une fonction de filtrage avant l'accès au train. **Cette organisation est assez récente** (début des années 2000). Le profil de recrutement (soit jeunes entrant à la SNCF, soit reclassement interne) traduit d'une certaine manière la jeunesse de l'activité, encore peu réfléchi en termes de compétences requises notamment. Les agents la décrivent comme une activité de passage.

A la vente, ce sont les évolutions d'un métier structuré et outillé qui posent problème aux agents. Ces évolutions sont notamment liées au développement des canaux de distribution à

distance (internet, téléphones mobiles), ou automatisés (automates) avec un impact sur l'activité au guichet, mobilisé en partie sur l'après-vente et le renseignement. Or, ces activités sont invisibles car, ne débouchant pas sur une vente et n'engendrant pas de chiffre d'affaires, elles sont considérées comme un temps mort, assimilées à une pause, disent certains agents à qui on demande de se justifier. Ce sont aussi des activités qui alimentent la concurrence entre ces outils et le travail des agents, dans des conditions inégales (exemple des promotions sur internet auxquelles les agents n'ont pas accès).

Enfin, non reconnues, ces évolutions en question sont aussi dangereuses pour le devenir du métier, car alimentant la logique de suppression des postes au guichet.

En guise de conclusion

Il nous semble utile de citer les conclusions d'autres travaux, ceux qui ont été conduits par une équipe de sociologues dans le cadre d'un programme de recherche publique piloté par l'agence nationale de la recherche. Il porte sur les nouvelles pénibilités au travail pour des salariés en contact avec le public. L'équipe retenue avait comme terrain d'études les enseignants et les agents de vente de la SNCF.

« La co-occurrence d'un public difficile et d'une maîtrise moins grande de leur travail crée une situation explosive, source de pénibilités, dans un contexte où ils se sentent stigmatisés en tant que catégorie professionnelle. Les fonctionnaires (dont font partie les enseignants et les cheminots de notre recherche) vivent mal cette image dont ils ne se sentent pas responsables et qui ne tient pas compte de leurs efforts, de leur travail réel. S'ils ont tendance à se résigner face à cette dégradation liée à ce qu'ils perçoivent comme une évolution de la société qui les dépasse, et à laquelle ils se trouvent confrontés sur un mode citoyen, il n'en va pas de même en ce qui concerne la manière dont leur travail est organisé par leurs employeurs ou leurs responsables. L'impossibilité de peser sur leur travail (pour le rendre adéquat à leur perception de ce qu'est un travail convenable, utile et conforme à ce qu'attendent leurs destinataires, ainsi qu'à leur éthique professionnelle) leur semble inacceptable. C'est à leurs yeux le signe qu'aucun compte n'est tenu d'eux, ni de leurs usagers, clients ou bénéficiaires ».

CHOQUET, FORTINO ET LINHART, UNE APPROCHE SOCIOLOGIQUE DES NOUVELLES PENIBILITES AU TRAVAIL
PRESENTATION DU PROGRAMME DE RECHERCHE ANR, 2010

Préconisations

Pour les agents de l'escale apparaît la nécessité de renforcer le professionnalisme de l'activité et des salariés de manière à produire une reconnaissance et du soutien par l'entreprise, protectrice de la santé au travail.

Le professionnalisme de l'activité passe par le soin à apporter à quatre dispositifs :

- **Le recrutement** : profil des agents ; accueil et intégration des agents.
- **Le déroulement de carrière** : identification et reconnaissance des compétences nécessaires pour assurer une fonction au sein de l'escale ; possibilités d'évolution, qu'elle soit liée aux évolutions de la charge de travail liées aux demandes des activités ou aux souhaits des agents. Il est nécessaire que les agents aient des perspectives d'avenir, au sein de l'escale ou ailleurs, en tout cas une visibilité sur le champ des possibles (ce que je fais maintenant va me permettre de faire ceci ou cela...).
- **Les moyens et objectifs de travail** : hiérarchiser clairement les objectifs (par exemple entre faire partir le train à l'heure et vérifier que tous les voyageurs ont un billet), ce qui permet aux agents de situer la qualité de leur travail ; leur donner les moyens de faire leur travail correctement
- Parmi ces moyens figure la **nécessité d'une coordination** des agents de l'escale avec les autres activités commerciales : connaissance des contraintes des autres activités, de ce qu'elles font, des effets du travail des agents de l'escale sur les activités amont notamment (vente).

Pour les agents de la vente, l'enjeu est la reconnaissance de la partie de leur activité qui ne débouche pas nécessairement sur un chiffre d'affaires.

Cela passe donc par une reconnaissance de la transformation de leur métier, qui prend une dimension croissante de conseil. Dans ce cadre, il est nécessaire d'objectiver ce que représente cette part de conseil dans leur activité. Compte tenu des limites du reporting d'activité via les outils informatiques utilisés², la solution proposée est d'utiliser la méthode de chronologie d'activité. Cette méthode consiste à suivre des agents dans leur journée de travail et à mesurer le temps passé aux différentes activités de relation avec les usagers. Elle nécessite de multiplier les observations selon les périodes et les lieux de vente.

Pour mener à bien cette analyse, notamment dans ces aspects méthodologiques (choix des lieux et des périodes), nous proposons la constitution d'un comité de pilotage composé de représentants du personnel eux-mêmes agents de vente et de représentants de la direction.

² Nous avons demandé des indicateurs sur la répartition de l'activité de vendeur entre relation débouchant sur une vente, relation d'après vente, relation de préparation au voyage sans vente. Il s'est avéré que l'outil informatique ne permettait pas de faire ce type de requête.

Dans tous les cas, la SNCF doit réfléchir au renseignement des usagers. Le développement de l'achat en ligne supprime peut-être des besoins en capacité de vente directe, mais pas des besoins de contacts des voyageurs avec des agents, sauf à accepter de voir s'ouvrir des espaces de conflits ou de fraudes supplémentaires. En effet, que les internautes usagers du train ne lisent pas les consignes ou qu'ils jouent de mauvaise foi, ils seront à un moment ou un autre en contact avec un agent, au plus tard dans le train. La SNCF elle-même fait évoluer ses services (type de billets, tarification, accès au train, etc.) et crée de ce fait des besoins d'apprentissage. En occultant cette dimension relationnelle du service de transport, le risque est de voir se multiplier les sources de conflits, voire d'augmenter leur violence car ces conflits s'exprimeront au moment du voyage (sur le quai ou dans le train), en l'absence de lieu préalable de régulation des relations entre la SNCF et ses voyageurs.

Par ailleurs, le haut niveau de relations difficiles avec les clients déclaré par les agents implique de prévoir des dispositifs permettant aux agents de faire une pause dans leur activité de contact clientèle. Cette pause pourrait par exemple se faire en back office ; elle permet d'éviter une sortie définitive du métier de commercial.

Annexe

Rappel des principaux résultats de l'enquête Transversales 2009 concernant les agents du Commercial

S'ils ont l'avantage de considérer leurs horaires comme pratiques, ces salariés sont fortement exposés à des risques d'agressions de la part des voyageurs, à la tension nerveuse et à des contraintes visuelles. Travaillant dans des locaux inconfortables, ils ont peu de marges de manœuvre (forte répétitivité des tâches, par exemple) pour faire face à une charge mentale caractérisée par le fait de devoir travailler vite et intensément. Il s'avère en outre faire partie des salariés les plus dérangés par une situation professionnelle ne correspondant pas à leur formation. Fortement exposés au job strain, ils jouissent d'un bon niveau de soutien et de reconnaissance.

Parmi les salariés les plus concernés par des troubles psychiques graves (19% avec un GHQ>9), en lien sans doute avec les relations avec le public sans possibilité de retrait (au contraire par exemple des agents de train).

Les agents du Commercial sont les plus exposés à un risque de tension au travail par rapport aux autres catégories ; c'est notamment vrai pour les agents de l'exécution.

Part des salariés exposés à une tension au travail (« job strain ») par domaine d'activité
(faible latitude décisionnelle (<34) et charge mentale élevée (>=24))

en %	Administratif	Agents de train	Commercial	Equipement	Matériel	Traction	Transport
Ensemble des agents	21,9	12,8	34,6	16,7	18,8	32,7	21,1
Exécution	29,6	12,8	44,5	21,7	22,1	35,9	23,8

Source : Enquête Transversales 2009

Les agents du Commercial sont notamment les plus nombreux à avoir une faible latitude décisionnelle (64% d'entre eux). Les situations des salariés du Commercial se caractérisent par une forte répétitivité des tâches, une absence de possibilité d'influencer le déroulement de son travail, et une relative absence de possibilités de développer ses compétences.

Parmi les plus insatisfaits sur la reconnaissance du travail fourni figurent les salariés du Commercial.

Jugement global sur le rapport contribution / rétribution (« récompense » au sens de Siegrist)

En %	Ensemble	Administratif	Agents de train	Commercial	Equipement	Matériel	Traction	Transport
Travail non récompensé	49,9	46,8	50,0	53,7	40,0	43,7	61,1	49,0
Travail récompensé	50,1	53,2	50,0	46,3	60,0	56,4	38,9	51,0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête Transversales 2009

Les agents du Commercial font aussi partie des agents cumulant l'exposition à plusieurs risques psycho sociaux. Les agents cumulant une forte charge mentale, une faible latitude, un isolement professionnel et une absence de reconnaissance/récompense de l'effort fourni représentent globalement 8% de la population étudiée. Ces situations de travail extrêmes, présentant un risque très fort de dégradation de la santé exposent plus particulièrement les agents d'exécution (11%), surtout lorsqu'ils ont entre 30 et 40 ans (19%).

Par domaine d'activité, les salariés de la Traction et du Commercial sont fortement exposés.

Répartition des salariés selon leur exposition aux risques psycho sociaux

En %	Administratif	Agents de train	Commercial	Equipement	Matériel	Traction	Transport
Exposition à 3 ou 4 risques psycho sociaux	34%	18%	41%	22%	30%	43%	30%
Exposition à 0, 1 ou 2 risques psycho sociaux	66%	82%	59%	78%	70%	57%	70%
Total	100	100	100	100	100	100	100

Source : Enquête Transversales 2009

53% des salariés en contact avec le public déclarent vivre souvent (39%) ou toujours (14%) « des situations de fortes tensions avec le public »³. Ces tensions se manifestent particulièrement, souvent ou toujours, pour les Agents de train (72%) et les salariés du Commercial (66%).

« Si oui vous arrive-t-il de vivre des situations de fortes tensions avec le public ? »

	Agents de trains	Commercial	Traction	Transport	Ensemble
Jamais	0,0	1,4	11,5	1,7	4,1
Parfois	28,6	32,6	63,1	48,3	42,7
Souvent	53,3	47,3	23,1	38,3	39,4
Toujours	18,1	18,8	2,3	11,7	13,8
Total	100,0	100,0	100	100	100

Source : Enquête Transversales

³ Ces chiffres, élevés, traduisent la forte exposition de certains agents de la Sncf à certaines agressions (verbales, psychiques, voire sexuelles). En effet, dans l'enquête Sumer 2003, il n'y a que 11,9% des salariés en contact avec le public (relativement plus nombreux qu'à la Sncf) à dire vivre « régulièrement » des situations de forte tension ; et 2,8% à dire en vivre « en permanence ».

Ces situations de forte tension peuvent se traduire par des agressions de la part du public, ce qui est le cas pour 66% des salariés en contact avec le public au cours des 12 derniers mois

89% des salariés déclarant une agression de la part du public ont été agressés verbalement. Les agressions physiques concernent un salarié sur 10 ayant subi une agression de la part du public. Les agressions à caractère sexuel de la part du public sont très rares.

86% des salariés du Commercial déclarent avoir été agressés.

Type d'agression selon le domaine d'activité en %

	Agents de trains	Commercial	Traction	Transport
Agressions verbales	81	65	97	87
Agressions physiques	19	12	3	12
Agressions à caractère sexuel	0	3	0	1
Total	100	100	100	100
Part des agents agressés	100	86	32	40

Source : Enquête Transversales