



CSE TER NOUVELLE AQUITAINE

**Projet d'évolution du service en gare
DTL Limousin-Périgord
Gare de Limoges-Bénédictins
Gare de Brive-la-Gaillarde**

Rapport d'expertise

9 novembre 2020

AUTEURS : Marie Hélène LARUE
Brigitte ZACCARIA

Sous la direction de : Anne KERUEL

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| I. INTRODUCTION..... | 6 |
| I.1. Le cadre légal de la demande | 6 |
| I.2. Présentation succincte du projet | 6 |
| I.2.1. En gare de Limoges | 7 |
| I.2.2. En gare de Brive..... | 8 |
| I.3. La problématique de la mission..... | 10 |
| I.4. La méthodologie d'intervention..... | 14 |
| I.5. Les limites de l'étude | 16 |
| II. LA GENESE DU PROJET ET SON CONTEXTE | 18 |
| II.1. La SNCF, sous contrainte de productivité..... | 18 |
| II.2. Les enjeux de compétitivité spécifiques à TER : baisser les coûts présentés aux Autorités Organisatrices d'environ 10% en 4 ans..... | 19 |
| II.2.1. Une politique sociale qui débouche sur une mutation progressive des process et métiers..... | 19 |
| II.2.2. Une nouvelle étape : le pilotage par territoire complète le pilotage par produit..... | 20 |
| a) Création des directions de ligne : « La SNCF de demain, c'est une SNCF des territoires » | 20 |
| b) Des métiers pour un même produit et les mêmes clients, des équipes centrées vers le besoin du client..... | 21 |
| c) Le développement commercial de TER : un objectif commun à tous les métiers..... | 22 |
| II.3. Le TER Nouvelle Aquitaine : une réorganisation permanente qui a déjà fragilisé la santé des agents..... | 23 |
| II.3.1. Une nouvelle convention d'exploitation (2019-2024) exigeante et contraignante | 23 |
| II.3.2. Des réorganisations qui touchent l'ensemble des métiers | 24 |
| a) TER Nouvelle Aquitaine : une réorganisation permanente..... | 24 |

| | |
|---|----|
| b) ...et continue : outre le projet de service en gare, d'autres projets de réorganisation sont en cours ou prévus à court terme..... | 25 |
| II.3.3. Des effectifs toujours orientés à la baisse | 26 |
| II.3.4. Des évolutions de missions qui affectent le sens du travail..... | 27 |
| a) Des missions qui subissent l'évolution des commandes des gestionnaires et des transporteurs | 27 |
| b) L'appauvrissement des postes de travail et le délitement des filières métiers..... | 29 |
| II.3.5. Des agents de plus en plus marqués par ces réorganisations continues..... | 30 |
| a) Une impossibilité de se projeter..... | 30 |
| b) ...Associer à un sentiment d'impuissance difficile à accepter | 31 |

III. ANALYSE DU PROJET ET DE SA CONDUITE33

| | |
|---|----|
| III.1. La mise en place de la polyvalence : nouveau levier de la productivité | 34 |
| III.1.1. L'affranchissement du dictionnaire des filières | 34 |
| a) Le prétendu surcoût du maintien du dictionnaire des filières..... | 34 |
| b) La volonté de l'Union des Transports Publics d'aligner dans un même référentiel l'ensemble des métiers ferroviaires..... | 34 |
| c) ...volonté largement reprise par les directions de la SNCF au travers de la polyvalence | 35 |
| d) Polyvalence ou polycompétence ? Une même finalité : réaliser des gains de productivité..... | 36 |
| III.1.2. La création de l'Agent (polyvalent) de la Relation Clients..... | 37 |
| III.2. Un projet qui ne déroge pas à la règle édictée des réorganisations : la baisse des effectifs | 40 |
| III.2.1. Les suppressions de postes dans la gare de Brive..... | 40 |
| III.2.2. Les suppressions de postes dans la gare de Limoges | 44 |
| III.3. Un parcours client qui modifie profondément les conditions de travail des agents..... | 48 |
| III.3.1. Les changements d'horaires à Brive : une évolution radicale..... | 48 |
| III.3.2. Les changements d'horaire à Limoges : un problème de lisibilité | 51 |
| III.3.3. La fusion des espaces vente et accueil | 53 |
| III.3.4. Une volonté de privilégier la vente digitalisée au détriment des guichets..... | 54 |
| III.4. Une conduite de projet à interroger | 55 |
| III.4.1. Une démarche qui se veut participative mais qui, au final, associe très peu les agents..... | 55 |

| | |
|---|----|
| a) Les groupes de travail à Brive | 55 |
| b) Les groupes de travail et les permanences à Limoges | 56 |
| III.4.2. Un dispositif de formation qui n'est pas à la hauteur des ambitions visées..... | 57 |
| a) Une ingénierie de formation non réalisée : seule une liste de formations succinctes est proposée | 58 |
| b) Une ingénierie pédagogique non formalisée et potentiellement difficile à mettre en œuvre | 60 |
| c) Un défaut d'organisation défavorable à l'apprentissage du nouveau métier d'ARC : les détachements des agents et la commande du personnel ... | 61 |
| d) Des expériences de formation déjà jugées peu performantes par le passé et insuffisantes pour la tenue des postes en autonomie | 62 |
| III.4.3. Un projet qui se révèle lacunaire sur de nombreux points | 63 |
| a) L'organisation future : quid de la répartition concrète des activités ? | 63 |
| b) Un timing de mise en œuvre aux effets anxiogènes | 64 |
| c) Un accompagnement insuffisant au regard des transformations envisagées..... | 65 |
| d) Une absence d'évaluation des risques introduits par le projet | 66 |

IV. ANALYSE DES IMPACTS POTENTIELS DU PROJET SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA SANTE DES AGENTS 68

| | |
|---|-----|
| IV.1. Un contexte déjà fragile par manque de robustesse de l'organisation | 68 |
| IV.1.1. Une augmentation de l'absentéisme pour maladie | 68 |
| IV.1.2. Des chiffres d'accidentologie en baisse mais des données incomplètes et non exploitables en raison de la crise sanitaire..... | 70 |
| IV.1.3. Les postes non tenus et un effectif mensuel toujours en deçà du cadre d'organisation qui intensifient le rythme de travail..... | 72 |
| IV.2. Le risque d'une activité en mode dégradé | 73 |
| IV.2.1. Les impacts au global sur Brive | 73 |
| a) De nouveaux roulements qui introduisent plus de pénibilité..... | 73 |
| b) Une dégradation manifeste des conditions de travail et de la santé des agents de réserve | 80 |
| c) De nouveaux roulements qui fragilisent l'organisation du travail... .. | 84 |
| d) Une organisation cible basée sur des transferts de tâches d'un poste à un autre sans aucune évaluation de l'activité..... | 88 |
| IV.2.2. Les impacts au global sur Limoges | 96 |
| a) Le défaut d'organisation claire, les appréhensions des agents associées à une montée en compétence potentiellement défailante risque de désorganiser le service en gare..... | 96 |
| b) Des débordements possibles sur les journées chargées et les situations perturbées | 97 |
| c) Le risque d'une sur-sollicitation de la réserve | 100 |

| | |
|---|-----|
| d) Le risque sécurité à mettre à jour et à transmettre aux équipes | 102 |
| IV.3. Une performance revendiquée mais qui ne s’ancre pas suffisamment dans la réalité du travail | 103 |
| IV.3.1. Des incidents de régularité et de ponctualité récurrents..... | 103 |
| IV.3.2 Un parcours client plus complexe et diversifié que celui projeté..... | 104 |
| IV.3.2. Le maintien de la vente au guichet : des difficultés présentes qui risquent de s’amplifier..... | 109 |
| a) Des outils obsolètes et des procédures de vente qui se complexifient..... | 109 |
| b) Le Service après-vente d’Internet effectué au guichet..... | 111 |
| IV.3.3. Des réorganisations successives qui entraînent un dysfonctionnement général | 111 |
| IV.4. Une nouvelle réorganisation qui risque à nouveau de porter atteinte à la santé physique et mentale des agents | 112 |
| IV.4.1. Des reclassements aux possibilités très limitées et/ou déjà très orientées | 112 |
| IV.4.2. Des alertes en matière de santé qui demeurent sans réponse..... | 114 |
| IV.4.3. La prise en compte déficiente des risques psychosociaux | 116 |

V. SYNTHÈSE, POINTS DE VIGILANCE ET RECOMMANDATIONS 119

| | |
|--|-----|
| V.1. Synthèse des principaux résultats de l’expertise | 119 |
| V.2. Points de vigilance et recommandations | 126 |
| V.2.1. Poursuivre la conduite de projet, sous forme participative, pour permettre l’intégration de la réalité des activités de travail des agents..... | 127 |
| V.2.2. Clarifier et renforcer la communication sur le projet de réorganisation | 129 |
| V.2.3. Agir pour prévenir les risques organisationnels | 130 |
| V.2.4. Reprendre le dispositif de formation et de montée en compétences au regard des enjeux de santé des agents..... | 132 |
| V.2.5. Mettre en œuvre le projet uniquement lorsque l’ensemble des ressources nécessaires seront à disposition | 133 |

I. INTRODUCTION

I.1. Le cadre légal de la demande

Le CSE TER Nouvelle Aquitaine, en vertu de l'article L. 2315-94 du Code du Travail et de sa délibération votée le 24 septembre 2020, a confié au cabinet DEGEST la réalisation d'une mission d'expertise portant sur le projet de la DTL Limousin-Périgord, intitulé « *Projet d'évolution du service en gare* » pour les gares de Limoges et Brive, soumis à consultation du CSE conformément à l'article L.2312-8 du Code du travail.

La mission du cabinet DEGEST est d'éclairer les représentants du personnel dans la compréhension des enjeux et des effets potentiels de ce projet sur les conditions d'emploi, de travail et la santé des personnels impactés par cette réorganisation, ainsi que les assister dans la formulation de leur avis sur ce projet.

I.2. Présentation succincte du projet

Une partie du rapport sera consacrée à l'analyse du projet mais, pour bien cerner les attentes des représentants du personnel et comprendre la problématique qui en découle, il nous faut exposer brièvement les grands principes qui le structurent :

- **Sa logique d'ensemble consiste :**
 - **D'une part, à développer la polyvalence des agents exerçant actuellement leur activité au sein des métiers de l'escala, de l'accueil et de la vente, pour constituer :**
 - En gare de Limoges : une équipe mobile d'Agents Relations Clientèle (ARC) chargée de l'ensemble des Services en gare et une équipe de Production Voyageurs en charge des missions d'escala et de la relation clientèle (IV, PSH, Junior, Vente mobile) ;
 - En gare de Brive : une équipe ARC et Vente dotée d'Agents Relations Clientèle (ARC) chargée de

la vente TPV et de l'accueil, une équipe ARC chargée de la vente mobile et de l'accueil, et une équipe escale dont les opérateurs pourront accompagner des clients aux achats ;

- **D'autre part, à regrouper dans un même espace l'accueil et la vente pour créer un espace unique « Espace Services TER » dont le principe est :**

- en gare de Limoges, « *qu'à toute heure, durant la période d'ouverture, tout client puisse obtenir un service d'information et de prise en charge ou d'achat de titre de transport* »¹,
- et en gare de Brive que l'ARC puisse « *le renseigner, l'accompagner sur la prise en main des outils à la disposition des clients, ou l'orienter, si nécessaire vers le vendeur conseil si sa requête nécessite une expertise particulière en vente* »².

- **Plus précisément le projet envisage :**

1.2.1. En gare de Limoges

- **La conservation du rôle de « chef d'orchestre » du Chef d'escale en gare en situation normale et perturbée avec toutefois, outre sa mission de production, des interventions sur les situations de relation clientèle et de prises en charge (PSH, J&C, groupes) ;**
- Le changement de dénomination des « Assistants Production » qui deviendraient « Assistants du chef d'escale » en intervenant sur toutes les missions de l'escale et de la relation clientèle hormis la vente sur TPV. Ils conserveraient la mission de Chef d'Escale sur une partie de la journée ;
- L'évolution des ACM « Accueil » vers les postes « d'Assistants Relation Clientèle » avec la conservation de leur mission actuelle à laquelle s'ajouteraient des interventions en vente (PVM et

¹ Projet présenté en CSE le 24 septembre, p.7

² Projet présenté en CSE le 24 septembre, p.9

vente mobile) ;

- La conservation de la mission de Régie Information Voyageurs ;
- La contribution de l'Assistant Relation Clientèle à la montée en compétences « Vente » de l'ensemble des « Agents de la Relation Clientèle » en plus de sa mission actuelle. La dénomination du poste deviendrait : « Assistant(e) Vente-Relations Clientèle ».
- La prise en charge par les « Agents Relations Clientèle » de l'ensemble des services en gare (accueil, information, vente et prises en charge) en itinérance ou à l'Espace Services TER.
- La fermeture de la bulle accueil pour regrouper sur un espace unique tous les ARC : « l'Espace Services TER ».

1.2.2. En gare de Brive

- **Une polyvalence pour les agents des équipes escale, vente et accueil** afin que tous les agents soient capables de répondre aux besoins du client tout au long de son parcours dans la gare (achat, attente et montée à bord). Les agents de la vente et de l'accueil deviendraient des **Agents de la Relation Client** (ARC) qui seraient capables de réaliser des missions d'accueil et des missions de vente soit avec Mobileo soit sur un TPV pour les ARC spécialisés Vente. Les agents de l'escale en complément de l'ARC ou en son absence pourront accompagner des clients aux achats, et contribueront également aux PSH et à la régie ;
- **Les ACM Vente deviendraient des assistants managers avec des missions supplémentaires ;**
- **L'ACM Accueil deviendrait Coordinateur ARC avec des missions supplémentaires ;**
- **Un nouvel espace de travail pour l'équipe Accueil et l'équipe Vente** en lieu et place de l'espace de vente actuel qui regroupera les missions d'accueil, vente/SAV, Accueil et attente des PSH,

Objets trouvés et l'accompagnement des enfants (Junior&Cie) dans un espace de services TER unique ;

- **Des nouveaux roulements** pour les ARC et la vente avec différents horaires en semaine et les week-ends, ainsi qu'une modification du roulement des assistants de production pendant le week-end ;
- **Le changement de filière pour les agents de l'escale qui passent de la filière 27 à la filière 26 ;**
- **Des changements d'intitulés** de postes pour les DPX Accueil et Vente qui deviennent des Managers, l'adjoint du chef d'escale devient l'Aide escale ;
- **Le poste de régie pourra être tenu par les futurs Agents Relations Clients.**

- **Ce projet a pour effets :**

- Une profonde réorganisation des activités de l'escale, de l'accueil et de la vente avec la mise en place de la polyvalence des métiers sur les journées de service ;
- La suppression de 7 postes en gare de Limoges et 7 en gare de Brive ;
- La diminution des renforts ;
- La modification des roulements des équipes de service en gare à l'exception de l'Escale pour Limoges;
- La mise en place d'un manager commun « Équipe Services et Trains » sur Brive doté des 2 compétences métiers « qui aurait une vision complète du parcours aussi bien Sol que Bord » ;
- La disparition des espaces d'accueil en gare de Brive et de Limoges et la transformation des modalités d'intervention qui priorisent l'itinérance des équipes en gare ;

- La suppression de postes de vente au guichet : 4 au lieu de 6 à Limoges, 2 au lieu de 4 à Brive ;
- Le contournement du dictionnaire des filières en lien avec les tâches de sécurité ;
- L'évolution des conditions d'emploi.

1.3. La problématique de la mission

● Le point de vue de la direction :

Dans la continuité du plan stratégique CAP TER 2020, le projet d'évolution du service en gare³ est justifié :

- Pour répondre aux exigences de la convention d'exploitation signée avec la région Nouvelle Aquitaine jusqu'en 2024, (un objectif de 95 % de ponctualité à cette date et une réduction de 30 % des suppressions de trains, augmentation de l'offre TER de + 5 à + 8 % selon les zones) ;
- Pour se préparer à la mise en concurrence de demain sur certaines lignes TER qui nécessite dès à présent de limiter les coûts afin d'être compétitif ;
- Pour s'adapter aux nouvelles habitudes et attentes des clients afin de faciliter le « parcours client en gare » (achat, attente et montée à bord). Afin « *de garantir un parcours client le plus facilité en gare* », il est envisagé de développer **la polyvalence des agents de l'escale, de l'accueil et de la vente au sein d'un espace de services TER** qui « *répondrait à l'ensemble des besoins des clients et contribuerait à rendre un service de qualité plus lisible et plus utilisable par ces derniers.* »

³ Le projet d'évolution du service en gare concerne les gares de Brive, Limoges et Périgueux. Les gares de Périgueux et de Brive dépendant d'une même DL, la direction a décidé d'étaler dans le temps la mise en place du projet sur les 2 gares en commençant sur Brive puis dans un second temps sur Périgueux.

Ainsi, les objectifs visés sont :

- Limiter sinon baisser les coûts ;
- Améliorer le parcours et la relation client ;
- Permettre une parfaite compréhension de l'offre et des services ;
- Recruter de nouveaux clients.

Les représentants du personnel au CSE ont exprimé des inquiétudes quant aux impacts de ce projet sur les conditions de travail et la santé des salariés concernés et souhaitent que la mission d'expertise porte en particulier sur :

- La recherche de conséquences non identifiées par le projet pour les personnels reconnus comme impactés par le projet, mais également sur les missions de l'activité Intercités ;
- Les effets sur l'équilibre vie de famille/vie au travail induits par les changements de roulement ;
- La dimension de l'impact social, pour les agents, et économique, pour la structure en matière de réduction du coût de production du service ;
- Les risques professionnels, concernant la santé physique et la santé mentale, introduits par le projet, pour les personnels directement ou indirectement concernés par le projet ;
- L'application du dictionnaire des filières en lien avec les tâches de sécurité.

Les axes suivants nous semblent devoir être retenus :

- Les agents ont subi de nombreuses réorganisations par le passé avec systématiquement des baisses d'effectifs et des modifications du contenu des postes de travail. Les raisons évoquées pour justifier ces multiples projets

relèvent à la fois de la restructuration en cours de la SNCF⁴, de la nécessité de faire face à l'ouverture de la concurrence en réduisant les coûts de fonctionnement et de s'adapter aux exigences des Autorités Organisatrices. La nouvelle Convention TER Nouvelle-Aquitaine fixe des enjeux forts en termes de services apportés aux voyageurs : 24% de croissance de trafic sur la durée de la convention (jusqu'en 2023) et 95% de qualité produite. Ce projet d'évolution du service en gare doit répondre à l'ensemble de ces enjeux, la priorité portant sur la transformation des missions des agents présents au sol par le développement de la polyvalence et la diminution de la vente au guichet.

- **La polyvalence annoncée questionne :**

- La possibilité de montée en compétences des agents en tenant compte des moyens associés au dispositif : formations et accompagnement, nouveaux roulements, transformation de l'espace de travail, rôle de la commande du personnel.
- Les effets sur l'organisation réelle de l'activité « Service en gare » en situation normale et en situation perturbée, la projection ayant été construite sur le Jour Ouvrable de Base (JOB) à partir du graphique de charges.
- La prise en compte des autorisations aux tâches de sécurité (TAES) et à leur adaptation déjà en cours à la demande des transporteurs (Intercités a supprimé l'autorisation de départ en gare de Limoges et Brive, il y a 3 ans)
- La qualité du travail du point de vue des agents : maîtrise du poste en situation normale et perturbée et maintien de l'exigence de qualité du service rendu aux clients.
- L'adéquation des exigences des nouveaux postes aux fonctionnements des outils dédiés (Mosaïque,

⁴ Depuis le 1^{er} janvier 2020, SNCF devient une holding et les activités se découpent en 5 sociétés : 1 holding (SNCF) détenue à 100% par l'Etat, 4 filles détenues à 100% par la holding et positionnées en filiales de différents rangs : Voyageurs SA (rang 1, à laquelle est rattachée TER), Réseau SA (rang 1), FRET SA (rang 1) et Gare & Connexion SA (rang 2). En 2021, Intercités sera regroupé en un établissement unique.

Mobileo etc.) ;

- Les potentiels risques professionnels, concernant la santé physique et la santé mentale de l'ensemble des agents.
- L'organisation est régulièrement tendue par manque d'effectif que ce soit en gare de Limoges ou en gare de Brive. D'après le document projet, trois postes sur chaque gare ne sont pas tenus (nous y reviendrons) auxquels se rajoutent régulièrement des postes non tenus en cas d'absences pour congés, maladies ou plus rarement formation. Les agents de réserve sont extrêmement sollicités notamment en gare de Limoges, étant déjà pour un certain nombre d'entre eux polyvalents en vente, escale et accueil.

La baisse prévue des effectifs questionne :

- La prise en charge des situations perturbées récurrentes ;
- La prise en charge des journées d'affluence comme le vendredi pour la gare de Limoges ou les périodes de congés scolaires ;
- La sollicitation des équipes de réserve ;
- Le dispositif de renfort prévu dans le projet de réorganisation ;
- Les potentiels risques professionnels, concernant la santé physique et la santé mentale de l'ensemble des agents.

Au vu de ces questionnements et après cette partie introductive (qui présente également la méthodologie d'interventions et les limites ci-dessous), notre rapport sera structuré autour de quatre grandes parties :

- Une première partie présentera l'environnement socio-économique dans lequel s'inscrit ce projet ;
- Une deuxième partie présentera une analyse du projet et un bilan de sa conduite ;
- Une troisième partie analysera les effets du projet sur les conditions d'emploi, de travail et la santé

des agents ;

- Une quatrième partie fera une synthèse globale des grands enjeux du projet, dressera les points de vigilance identifiés et proposera des pistes de recommandations.

I.4. La méthodologie d'intervention

Pour mener au mieux notre mission, nous avons déployé une méthodologie basée sur une double approche qualitative et quantitative, articulée autour de quatre phases :

- Une phase d'analyse du projet et de sa conduite, reposant sur :
 - L'analyse du projet et de ses annexes, ainsi que de documents complémentaires :
 - document-projet « Évolution du service en gare de Limoges-Bénédictions et Brive-la-Gaillarde »,
 - documents complémentaires demandés par DEGEST et transmis par la direction : données sociales, données de production, etc.
- La réalisation d'entretiens **avec les membres de la direction en responsabilité du projet** :
 - M. Civreis, Directeur Territorial des lignes TER Limousin-Périgord,
 - Mme Datchary, Directrice Lignes Sud,
 - M. Roberge, Directeur Lignes Nord,
 - M. Peton, du pôle Manager Commercial & Prospective, en charge de la Notoriété/Pilotage CA/ECM Interface managers.

Nous remercions ces interlocuteurs pour leur disponibilité.

- La réalisation d'entretiens téléphoniques complémentaires avec le médecin du travail des sites de Brive et de Limoges.

- Une phase de réalisation d'entretiens **avec des agents des métiers impactés** visant à comprendre les activités de travail, à recueillir les inquiétudes et les attentes liées à ce projet et à son contexte :

- **En gare de Limoges**

- DPx SEG,
- ADPx SEG,
- 4 agents Vente dont assistante,
- 3 agents Accueil dont assistante
- 2 chefs d'escale Réserve
- 4 agents d'escale dont 3 à la Réserve

- **En gare de Brive**

- DPx Accueil
- DPx Vente
- DPx Escale
- 3 agents Vente dont 1 ACM et 1 agent de réserve
- 5 agents Accueil dont ACM réserve et 2 agents de réserve
- 2 chefs d'escale dont 1 agent de réserve
- 2 assistants Production dont 1 agent de réserve

Des observations ont aussi été réalisées dans les gares de Limoges et de Brive : à la régie, à l'escale, à la vente et à l'accueil.

Nous remercions les agents de ces différents sites pour leur disponibilité et leur accueil, ainsi que les personnes ayant participé à l'organisation de ces entretiens.

- Une phase de traitement de données sociales et sociotechniques :
 - Données relatives à l'emploi et aux effectifs,
 - Données relatives à la santé : absentéisme maladie, l'accidentéisme, etc.,
 - Données économiques et de production,
 - Etc.

1.5. Les limites de l'étude

Elles tiennent, pour l'essentiel, à :

- **Des délais d'intervention très contraints** qui ont limité la durée possiblement consacrée à l'analyse.
- **Des documents et/ou renseignements transmis tardivement ou non transmis** dont les manques ont nui au travail d'analyse ; en particulier le graphique de charge à partir duquel l'organisation été dimensionnée ne nous a pas été transmis, et il est de ce fait impossible de savoir sur quels critères de charge réelle ce dernier a été conçu.

D'autres données n'ont pas été transmises comme : le décompte des heures de travail ; les CR du « Comité projet mensuel » ; la dernière évaluation RPS et le CR des « groupes de travail RPS » ; l'évaluation du coût et des gains de productivité attendus par le projet ; les données régularité et ponctualité pour Intercités ; les plans de formation des trois dernières années et le plan de formation élaboré pour le projet ; les données concernant les événements sécurité et l'étude MSC etc.

- **La qualité des documents** remis aux experts qui n'ont pas toujours permis l'exploitation complète des données :

Les données d'effectif ne comportaient pas l'ancienneté au poste, la qualification, et le statut des agents ; les

données d'accidentéisme ne comportaient pas les causes, le taux de fréquence et le taux de gravité ; des données inexploitablement renseignées partiellement et pour uniquement 2019 et 2020 (accidentéisme et heures supplémentaires etc.

- **L'absence d'un document exposant clairement le projet** aux membres du CSE détaillant l'organisation envisagée et les moyens de transformation ;

Malgré ces limites, les résultats de notre étude nous paraissent suffisamment significatifs pour nourrir la réflexion des partenaires sociaux quant aux conséquences de ce projet sur l'hygiène, la sécurité, la santé, l'organisation et les conditions de travail des agents.

II. LA GENESE DU PROJET ET SON CONTEXTE

II.1. La SNCF, sous contrainte de productivité

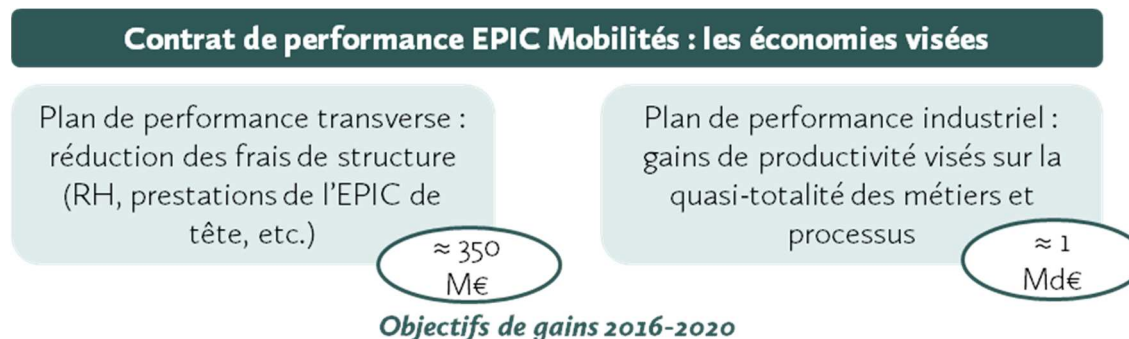
La réforme ferroviaire 2018 a été pleinement mise en œuvre au 1er janvier 2020. La loi n°2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire vise à réformer en profondeur le système ferroviaire français. **Elle repose sur 4 axes majeurs d'évolution :**

- Orchestrer l'ouverture progressive à la concurrence : calendrier différencié selon les produits (TGV, TER, TET, Transilien...) à partir de 2020, conditions d'accès au réseau et aux facilités essentielles, règles du jeu concurrentiel etc.
- Assainir la situation financière du groupe : reprise partielle de la dette, fixation de ratios normatifs et d'indicateurs financiers à atteindre, renforcement des efforts de productivité attendus, nouvelles règles en matière d'investissements, de péages...
- Construire une nouvelle SNCF, verticalement intégrée, sur le modèle allemand : sociétisation des EPIC (SA ou SAS), création d'une holding, changement de gouvernance et des statuts, recomposition des périmètres, autonomisation et indépendance des GI (Réseau et Gares & Connexions) ...
- Instaurer un nouveau régime social d'emploi et de travail : fin du recrutement au statut au 1^{er} janvier 2020, transfert des agents entre les différentes entités, définition du nouveau cadre de négociation collective, des règles de transfert des contrats de travail en cas de changement d'attributaire lors des appels d'offres, classification des emplois...

Les plans de productivité cadrés par des contrats de performance, ont donc bien évidemment un impact direct sur la stratégie déployée par l'entreprise, et notamment côté Voyageurs (ex-Mobilités).

Une partie des gains visés repose sur les charges de personnel et passe par un repli et une mutation de l'emploi de

tous les métiers :



Le projet d'entreprise « *Faire gagner la SNCF* » envisage un renforcement de la contrainte de productivité, de l'ordre d'environ 2,6% d'économies à réaliser en moyenne par an d'ici 2026 : c'est sur cette base que la nouvelle SA Voyageurs entend rattraper deux tiers de ces (prétendus) 27% d'écart de coûts⁵.

Cette contrainte de productivité est un déterminant majeur de la politique sociale de SNCF Voyageurs (ex-Mobilités).

II.2. Les enjeux de compétitivité spécifiques à TER : baisser les coûts présentés aux Autorités Organisatrices d'environ 10% en 4 ans

II.2.1. Une politique sociale qui débouche sur une mutation progressive des process et métiers

⁵ Un écart de compétitivité de l'ordre de 30%, qui n'a jamais été démontré et qui est même débattu au sein du *top management* de la SNCF, est mis en avant : « *Faire rouler un train en France coûte 30% plus cher qu'ailleurs* » (Dossier de presse du Gouvernement « Un nouveau pacte ferroviaire » ; 2018).

Fin 2016, la SNCF lançait le plan Cap TER 2020 avec pour objectif de résoudre trois problématiques : la baisse de la qualité de service, la hausse des coûts de production et le recul du nombre de voyageurs.

La SNCF, qui a vu 9 des 11 régions (dont TER NA) renouveler leur convention d'exploitation, a fixé un nouvel objectif pour son offre régionale : accueillir 20% de passagers supplémentaires dans les rames d'ici 2025. Dans le même temps, des leviers de productivité sur les métiers contrôle-vente-escale sont actionnés et débouchent sur une évolution de ces derniers en instaurant des organisations à même de faire diminuer les effectifs et ainsi générer des économies.

Les évolutions en cours pour fusionner les métiers de l'escale-accueil, de la vente et du contrôle permettent d'accroître la flexibilité des agents, d'augmenter la productivité horaire et, in fine, de réduire les effectifs. Adapter le schéma de distribution à la croissance de la vente en ligne en fermant des guichets TER pour ouvrir des Espaces Services TER, permet, là aussi, des économies conséquentes en termes d'effectifs.

II.2.2. Une nouvelle étape : le pilotage par territoire complète le pilotage par produit

a) **Création des directions de ligne : « La SNCF de demain, c'est une SNCF des territoires »⁶**

L'élément majeur du nouveau plan stratégique TER est la création des directions de ligne, 80% sont aujourd'hui créées et toutes devraient être mises en place fin 2020. Ces nouvelles entités regroupent « tous les moyens pour produire le train, pour faire du commerce et être en relation avec les élus et les associations d'un territoire »⁷.

Ainsi, une direction de Ligne c'est : « Un territoire, un portefeuille de lignes, une équipe métiers, une orientation clients, des métiers plus riches et un ancrage dans le territoire »⁸.

La différence avec un établissement, expliquée par le Directeur Territorial NA, est que : « la direction territoriale a

⁶ Franck Lacroix, DG TER-SNCF au salon des maires, site web TER, non daté.

⁷ Site Web TER.

⁸ *Idem*

juste la production et la relation client. Elle n'a pas la sécurité qui est au pôle régional, comme les finances également »⁹.

Cette territorialisation pourrait-elle se poursuivre par une augmentation du pouvoir de décision des directions régionales TER en matière de politique sociale et économique ? C'est ce que pourrait laisser penser les propos du directeur TER-SNCF, Franck Lacroix :

*« Notre plan stratégique pour les 5 ans qui viennent est axé autour de la conquête et de l'ancrage territorial. Toute notre énergie va aller à la conquête de nouveaux voyageurs, en gardant une grande proximité avec les régions. **On ne décidera pas de Paris mais nous nous réinventerons à partir des territoires** »¹⁰.*

L'extension de la territorialisation ferroviaire, se posent d'autant plus, que les Régions deviennent plus exigeantes dans les conventions d'exploitation passées et ne se refusent pas l'opportunité de choisir un report vers la concurrence.

b) Des métiers pour un même produit et les mêmes clients, des équipes centrées vers le besoin du client

L'idée centrale du plan stratégique à 5 ans de TER est que toutes les équipes soient centrées vers le besoin du client. Autrement dit, il s'agit de regrouper tous les métiers d'une même direction de lignes qui vont travailler sur « *le même produit et les mêmes clients* » : ADC et les agents de services (contrôle, escale, agents commerciaux).

Ainsi, les propos captés sur le site web de TER sont explicites : « *CAP TER s'incarne dans le territoire, il nous faut mettre nos agents au contact du territoire* ».

L'affirmation affichée concernant le changement pour les agents : « *On donne plus de sens à leur métier parce qu'on les relie directement aux besoins des clients, c'est l'attente de nos agents* » ou celle qui met en avant « *des métiers plus riches* », ne semble pas tenir compte de la réalité vécue par les agents et des effets négatifs de ces transformations incessantes.

⁹ Pour la sécurité : les managers ont les habilitations contrôle de niveau 1 et c'est le pôle régional qui supervise.

¹⁰ Interview de Franck Lacroix, La vie du rail, le 23 juin 2020.

c) Le développement commercial de TER : un objectif commun à tous les métiers

Tous les métiers devront s'aligner « clients » et assurer tant la qualité du produit que le développement commercial en territoire. La vente et la conquête de nouveaux clients deviendraient une mission partagée par l'ensemble des métiers du TER.

Les directions de ligne donnent le tempo de la transformation souhaitée, l'itinérance des équipes : « *Chaque patron de direction de ligne aura en charge quelques lignes et sera non seulement responsable de la qualité de production mais sera aussi l'interlocuteur sur le terrain. Je veux que les équipes partent à la conquête des clients en allant sur le terrain, dans les entreprises, les universités, les villages, les marchés...* »¹¹.

Ainsi, pour la vente, outre les projets de création de nouveaux Centres de Relations Clients (comme à Limoges dès 2021), des expérimentations de ventes itinérantes et multi-supports sont en cours¹² :

- Les boutiques mobiles aujourd'hui déployées dans 5 régions (Pays-de-la-Loire, Bretagne, Nouvelle-Aquitaine, Grand-Est) qui vont à la rencontre des clients au cœur des communes, sur les marchés.
- Le développement des solutions de vente de billets SNCF qui pourront être confiés à des tiers dans le cadre de contrats commerciaux. Des épiceries multi-services, des marchands de journaux ou encore des bureaux d'informations touristiques pourront vendre des billets de train.
- Des solutions de télé-présence : le visio-service en Normandie pour l'information des clients de plus petites gares et les visio-guichets en Pays-de-la-Loire qui mettent les clients d'une borne libre-service en relation avec le CRC régional pour les guider dans leur parcours d'achat.

¹¹ *Idem*

¹² Communiqué de Presse SNCF – TER réinvente sa présence territoriale pour être plus proche et accessible à tous – Saint-Denis, le 14 février 2019.

II.3. Le TER Nouvelle Aquitaine : une réorganisation permanente qui a déjà fragilisé la santé des agents

II.3.1. Une nouvelle convention d'exploitation (2019-2024) exigeante et contraignante

En 2019, une nouvelle convention a été signée entre la Région Nouvelle-Aquitaine et SNCF Mobilités, pour la période 2019-2024. Exigeante, elle prévoit en particulier d'ici 2024, un objectif de 95 % de ponctualité à cette date et une réduction de 30 % des suppressions de trains. La convention prévoit aussi une augmentation de l'offre TER de + 5 à + 8 % selon les zones¹³.

Les exigences de cette nouvelle convention sont aussi financières. La région diminue de 10% en euros constants sa contribution à l'exploitation ferroviaire entre 2019 et 2024, obligeant ainsi une augmentation des recettes de 24% entre 2018 et 2024 (entre 3% et 4% par an) de TER NA (SA Voyageurs) sans augmentation du prix du billet.

Ces contraintes sont soumises « à une multiplication par 3 des bonus/malus sur la qualité de service [...] et à un renforcement considérable du dispositif de reporting et de contrôle »¹⁴.

Le réseau TER NA a été refondu en 5 lots géographiques, avec un ou deux susceptibles d'être ouverts à la concurrence avant la fin de la convention. Alain Rousset, Président du Conseil régional, indique ainsi « Si je dois actionner le bouton rouge, c'est que la SNCF n'aura pas su s'adapter aux exigences des usagers. L'argent public est mis sur la table, à l'opérateur historique de se réorganiser de telle sorte à devenir performant le plus tôt possible. Il en va de

¹³ Interview Alain Rousset (Président de la région NA), *Ville Rail & Transports*, 30 janvier 2019.

¹⁴ Réponse d'Alain Rousset, Rapport public de la Cour des comptes et des Chambres régionales et territoriales des comptes, *Les transports express régionaux à l'heure de l'ouverture à la concurrence*, octobre 2019.

sa survie. Nous signons une convention disruptive, j'attends des résultats, vite »¹⁵.

II.3.2. Des réorganisations qui touchent l'ensemble des métiers

Avant même le renouvellement de la convention et plus encore après sa signature, TER Nouvelle Aquitaine n'a eu de cesse de réorganiser l'ensemble des secteurs d'activité en adoptant une approche essentiellement focalisée sur les seuls critères d'amélioration de la compétitivité au risque de dégrader les conditions de travail des agents mais aussi la qualité du service rendu.

a) **TER Nouvelle Aquitaine : une réorganisation permanente...**

La liste qui suit est celle des projets les plus marquants sur la région depuis 2017 auxquels nombre d'agents du périmètre ont déjà dû s'adapter directement ou indirectement :

- La mise en œuvre de l'expérimentation Accompagnement Non Systématique,
- La séparation des entités Maintenance (M) et Traction (T),
- La création d'un établissement unique Traction,
- La fusion des 3 établissements réalisateurs de la Maintenance,
- La suppression de plus de 280 postes au Technicentre Industriel de Charentes-Périgord,
- La suppression du roulement ASCT affecté à la ligne IC Bordeaux Marseille,
- La création de l'ESV TGV Sud-Ouest,
- La réorganisation des centres RCAD avec la suppression des centres de Bayonne et Limoges.

¹⁵ Ibid, Ville Rail & Transports.

- La suppression de l'autorisation de départ pour les agents de l'escale.

Ces multiples réorganisations dont l'objectif est de tendre vers une standardisation de l'organisation au niveau régional ne sont pas sans conséquences sur la perception qu'ont les agents de l'évolution de leur entreprise et sur leurs conditions de travail et leur santé.

Ce d'autant plus, que la liste des projets de réorganisations n'est pas close et les propos tenus à la signature de la nouvelle convention par l'ancien dirigeant de la SNCF Guillaume Pépy rendent compte de l'ampleur de la transformation en cours :

« Sur la performance économique, enfin, on a accepté la baisse de prix de 10% en euros constants sur la période. Ça suppose une révolution industrielle et des organisations à l'intérieur de l'entreprise. Il y a 2500 hommes et femmes cheminots qui travaillent dans cette région sur les TER. C'est dans cette région que l'évolution des métiers, des organisations, des parcours professionnels, vont être les plus durs à réaliser. On a fait une gestion prévisionnelle, c'est clairement la plus ambitieuse de France, on ne la réussira qu'en s'occupant individuellement de ces personnes »¹⁶.

b) ...et continue : outre le projet de service en gare, d'autres projets de réorganisation sont en cours ou prévus à court terme

- La création d'un Centre d'excellence de la Relation Client (CERC) qui intègre le rapatriement du service Ligne directe « ALLO TER Nouvelle Aquitaine » actuellement confié à la filiale SNCF KISIO et qui sera basé à Limoges,
- Le rattachement de l'UO Intercités à un établissement unique basé à Paris qui répond à la poursuite d'une organisation par produit,
- La création d'un Bureau de Commande Unique (BCU) en février 2021, d'après les informations recueillies le

¹⁶ « TER, le tour de vis régional », *Site web Aqwi.fr*, site d'informations régionales de l'Aquitaine, 18 mai 2019.

nombre d'agents CPS passerait alors de 27 à 18 postes.

- Le projet Traction dans les territoires qui vise à intégrer dans chaque DTL le métier de la Traction au côté des métiers du Train, de la Vente et de l'Escale.

L'accélération de ces changements organisationnels, qui parfois se chevauchent dans leur temporalité et dans lesquels le projet de service en gare s'inscrit, constitue un élément important dans l'appréhension et dans l'appropriation du projet par les agents.

II.3.3. Des effectifs toujours orientés à la baisse

L'évolution des effectifs est à **la baisse continue au moins depuis 2017**. En gare de Limoges, la baisse d'effectif entre 2018 et 2019 est de - 25,6% (- 5,7 % à l'escale, - 19,9 % pour l'équipe accueil et vente) à périmètre constant. En gare de Brive, la baisse entre 2018 et 2019 est de - 45,4 % avec une réorganisation de la Vente zone diffuse et un changement de périmètre (notamment TER Occitanie...).

| Evolution des effectifs au 31/12 sur la période 2017/2019 | | | | | |
|--|--------------|--------------|-------------|---------------|---------------|
| Source : extractions direction, en ED au 31/12 | 2017 | 2018 | 2019 | Var° 17/19 | Var° 18/19 |
| EQUIPE ACCUEIL REGIE BRIVE EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE ACCUEIL BRIVE - DTLLP | 17,7 | 17,9 | 17,4 | -1,6% | -2,7% |
| EQUIPE ESCALE BRIVE EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE ESCALE BRIVE - DTLLP | 13,3 | 14,1 | 14,0 | 5,3% | -0,5% |
| EQUIPE ESCALE LIMOGES EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE ESCALE LIMOGES - DTLLP | 18,8 | 15,8 | 14,9 | -20,7% | -5,7% |
| VENTES ZONE DIFFUSE SUD EEV LIMOUSIN > TER VENTE BRIVE ET ZONE DIFFUSE - DTLLP | 29,9 | 29,3 | 16,9 | -43,4% | -42,2% |
| EQUIPE VENTES LIMOGES EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE SERVICES EN GARE LIMOGES - DTLLP | 13,9 | 13,5 | 26,5 | -18,7% | -19,9% |
| EQUIPE ACCUEIL LIMOGES EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE SERVICES EN GARE LIMOGES - DTLLP | 18,7 | 19,5 | | | |
| Total général | 112,3 | 110,1 | 89,7 | -20,1% | -18,5% |

II.3.4. Des évolutions de missions qui affectent le sens du travail

a) Des missions qui subissent l'évolution des commandes des gestionnaires et des transporteurs

- Gare & connexions :

Gare & Connexions, qui est responsable des bâtiments, commande des prestations de base à fournir à l'ensemble

des transporteurs comme¹⁷ :

- L'accueil général ;
- Le service de prise en charge des personnes à mobilité réduite et des PSH ;
- La gestion opérationnelle des flux de voyageurs dans la gare ;
- La gestion de site ;
- Les services divers d'accompagnement au voyage (objets trouvés...)

Mais rattrapé par l'obligation de baisse des coûts de productivité, Gare & Connexion prévoit une diminution des prestations notamment pour l'accueil et l'information générale des usagers, cette réduction de commande est déjà prise en compte par la DTL Limousin-Périgord : « *On doit s'adapter à cette baisse, la tendance est vers le zéro. On ne compte plus sur eux pour le budget* ». Ainsi, certaines missions pourraient encore évoluer voire disparaître. Des expérimentations sont en cours, comme à la gare de Paris St Lazare, où Gare & Connexions externalise l'assistance aux PMR afin de diminuer les coûts du service en gare.

- La commande transporteur pour les gares de Limoges et Brive-la-Gaillarde est constituée de TER et d'Intercités :

Les prestations spécifiques liées à l'offre de transport et au service que les transporteurs souhaitent proposer aux voyageurs sont :

- La gestion de rame ;
- Tour de train -visite avant expédition – visites à l'arrivée des trains terminus ;
- Aide au départ du train ;
- Suivi opérationnel de la production et des ressources ;
- Accueil au train ;
- Prise en charge personnalisée en situation perturbée ;
- Gestion des Groupes ; etc.

¹⁷ Nous n'avons pas eu accès au graphique de charge des gares de Brive et de Limoges. Nos données sont issues du document projet transmis.

Ces prestations peuvent évoluer en fonction de la demande des transporteurs – y compris sur les tâches de sécurité à réaliser – aussi, **il est à craindre que la constitution d'un établissement unique Intercités prévu au 1^{er} février 2021 modifie encore la commande de prestations au risque d'appauvrir encore les postes de travail de l'escale.**

b) L'appauvrissement des postes de travail et le délitement des filières métiers

Le projet prévoit de poursuivre le changement de filière¹⁸, déjà réalisé à Limoges en 2018, pour l'ensemble des métiers de l'escale. Ainsi, les métiers de l'escale ne sont plus rattachés à la filière Transport Mouvement (missions sur les trains) mais à la filière commerciale (missions de vente et d'information). Les agents d'escale de Brive changeront eux aussi de filière avec le projet d'évolution du service en gare. Mais pour autant, ces agents continueront d'effectuer des tâches essentielles de sécurité, puisqu'ils y ont été formés : le projet fait ici double jeu en quelque sorte, en tirant profit à la fois des compétences appuyées sur une filière et du contournement de cette dernière.

Ce changement n'est pas anodin. Tout d'abord, parce que la filière à la SNCF définit le référentiel métier des agents et « empêche » d'une certaine manière la polyvalence recherchée par l'entreprise depuis plusieurs années. La filière commerciale recouvre des activités liées au service en gares et dans les trains, et la filière Transport-mouvement les activités liées à l'exploitation du réseau, il s'agit donc d'une réelle séparation des missions.

Ensuite, ce basculement de la filière Transport vers la filière Commerciale fait écho à la récente réforme relative à la fin **d'autorisation de départ**, qui était la mission principale des agents de l'escale et qui est désormais confiée au conducteur avec simplement **une aide au départ** de l'escale, pour laquelle l'agent demeure sur le quai mais

¹⁸ Le dictionnaire des filières est un règlement (RH 00263) qui « définit les tâches essentielles qui correspondent à la qualification des agents utilisés en permanence et comme titulaires d'un emploi donné. Il garantit au personnel une classification en rapport avec ces tâches essentielles. »

sans certitude que le conducteur aperçoive précisément le signal...La fin de cette charge considérée comme cruciale a été évoquée tout au long des entretiens, elle est vécue comme une confiscation de leur cœur de métier : leur mission de sécurité que le changement de filière entérine en quelque sorte. Les manœuvres ont aussi été supprimées à Limoges depuis l'arrêt des trains origine-départ, ce qui là aussi, pèse sur le quotidien des agents.

Enfin, la filière 27 est au cœur du système ferroviaire et de la sécurité. Elle nécessite une formation longue et difficile qui confère une connaissance d'ensemble du système ferroviaire et des contraintes des différents métiers. En asséchant ses missions et en transférant ce métier vers une filière commerciale, **les agents de l'escale occupent des emplois qui ne permettent plus d'exercer pleinement leur métier mais seulement une partie.** Cette situation se traduit par un affaiblissement de leur pouvoir d'agir, une perte de sens de leur métier qui peut aboutir à une forme de désintérêt pour celui-ci. Comble du désarroi des agents de l'escale, les situations perturbées redonnent à certains d'entre eux le sentiment d'être vraiment utiles... Les agents regrettent le peu d'intérêt aujourd'hui des postes de l'escale : « *On nous redonnerait la main sur certaines décisions, on y retrouverait de la satisfaction...mais ils (les directions) ne savent plus rendre intéressants les postes* ». (Agent Escale)

Pour les agents, cette évolution soulève la question de la reconnaissance et de la valorisation de leur expérience mais également leurs inquiétudes sur la sécurité qui semble délaissé au profit de la relation client. Nous y reviendrons un peu plus loin.

II.3.5. Des agents de plus en plus marqués par ces réorganisations continues

a) **Une impossibilité de se projeter...**

Les agents rencontrés nous ont expliqué être « lassés » et « marqués » par la multitude de réorganisations qui traversent l'entreprise et modifient à chaque fois l'activité de travail et les conditions de sa réalisation.

À chaque réorganisation, les agents doivent faire preuve d'adaptabilité pour maintenir leurs activités de travail, mais le rythme des réorganisations devient épuisant et finit par ne plus prendre sens pour les agents, cela d'autant

plus lorsqu'il s'agit d'accepter des reclassements non souhaités.

Cette incertitude quasi permanente pèse sur le quotidien aussi bien dans la vie professionnelle que personnelle. Nombreux sont les agents qui expliquent vivre au jour le jour, sans pouvoir se projeter même dans un avenir proche. Le manque de concertation et d'implication dans le processus de décision des réorganisations les renvoie à un sentiment d'impuissance et de dévalorisation de soi.

En conséquence, le sentiment de peur de l'avenir ou bien encore d'insécurité dans l'emploi, engendré par ce contexte, constitue un des premiers facteurs de risque que nous avons relevé. Or c'est également un des premiers facteurs de risque que le rapport de l'HIREs (Health in restructuring) met en évidence : « *Dans un contexte de post-restructuration, les (salariés) éprouvent souvent une certaine incertitude quant à l'orientation future de l'entreprise et cela peut se manifester par une perte de confiance* » (Lee & Teo, 2005).

Le facteur de risque que représente la peur de l'avenir n'est pas sans conséquence puisqu'il a des retentissements directs sur la santé physique et mentale des salariés, en générant un sentiment de méfiance difficile à extraire du quotidien de travail, comme le stipule le rapport : « *L'insécurité de l'emploi est surtout très étroitement liée à la confiance que le salarié a dans son entreprise. (...) Ceci indique que la menace d'une perte d'emploi affecte le contrat psychologique qui existe entre le salarié et l'entreprise, ainsi que la confiance sur laquelle repose ce contrat. Comme l'on peut s'y attendre, une situation de cette nature provoque également un sentiment d'injustice, ce qui constitue un facteur de stress supplémentaire, en dehors de l'insécurité de l'emploi elle-même* (Kalimo et al., 2003). *En outre, des études transversales ont montré à plusieurs reprises le lien entre l'insécurité de l'emploi et un engagement organisationnel plus faible* ».

b) ...Associer à un sentiment d'impuissance difficile à accepter

En effet, ces décisions issues d'une logique gestionnaire portent un coup au sens et à la reconnaissance du travail. Elles ne sont donc pas comprises et elles choquent les agents. Ces décisions s'imposent à eux et bouleversent leur vie professionnelle, en dépit de leur investissement dans leur travail. Ce déficit de considération sur le travail et la

qualité du travail est difficile à entendre du point de vue de ceux qui réalisent l'activité. En outre, l'absence de marge de manœuvre, de possibilité de répondre ou de négocier avec une Direction obnubilée par les contraintes de productivité, atteint de plein fouet les agents, qui ont le sentiment de n'être que des « pions », que la Direction peut déplacer au gré des projets de réorganisation. Le travail, le sens du travail, l'investissement dans le travail, les compétences et connaissances développées, les stratégies opératoires, l'attachement au poste et à l'équipe sont des dimensions que la logique gestionnaire ne prend pas en compte.

III. ANALYSE DU PROJET ET DE SA CONDUITE

Le projet d'évolution du service en gare¹⁹, comme nous l'avons explicité précédemment, s'inscrit d'une part dans la continuité stratégique du programme CAP TER 2020 qui tend à **réduire les coûts de production, augmenter la qualité du service, cesser de perdre des voyageurs et en attirer de nouveaux**, et d'autre part à **s'adapter à la modification de la politique de prestations de G&C** relatives à l'accueil et l'information générale des clients qui souhaite baisser « la facture » des transporteurs et **réduire progressivement l'accueil général** sur les prochaines années. Par ailleurs, le document mentionne qu'« *afin de préparer au mieux le renouvellement de la convention Nouvelle Aquitaine et que TER Nouvelle Aquitaine soit reconduit par l'autorité organisatrice, il est nécessaire d'améliorer la compétitivité de TER face à nos potentiels concurrents, tant en terme de qualité de service que de coûts de fonctionnement, avec une organisation ajustée à la demande* ». Pour le dire autrement, il s'agit de faire mieux avec moins tout en s'adaptant aux nouvelles habitudes et attentes des clients.

Afin « *de garantir un parcours client le plus facilité en gare* », il est envisagé de développer **la polyvalence des agents de l'escale, de l'accueil et de la vente** au sein **d'un espace de services TER** qui « *répondrait à l'ensemble des besoins des clients et contribuerait à rendre un service de qualité plus lisible et plus utilisable par ces derniers.* »

Ainsi la direction nous explique : « *Aujourd'hui on a trop de personnels pour répondre aux besoins de G&C donc on voit comment mettre le personnel en place dans les trous par exemple quand on a besoin d'un PSH, le matin, deux l'après-midi... Nous n'avons pas l'objectif d'un nombre de postes à supprimer à l'avance mais c'est la mise en place d'une organisation qui correspond à la charge et qui est traduite ensuite en effectifs. Le CO doit correspondre à la charge réelle. Pour que les coûts soient compétitifs, on tend notre production juste comme il faut, on doit être les meilleurs pour répondre à la mise en*

¹⁹ Le projet d'évolution du service en gare concerne les gares de Brive, Limoges et Périgueux. Les gares de Périgueux et de Brive dépendant d'une même DL, la direction a décidé d'étaler dans le temps la mise en place du projet sur les 2 gares dans un premier temps sur Brive puis dans un second sur Périgueux.

concurrence. »

III.1. La mise en place de la polyvalence : nouveau levier de la productivité

III.1.1. L'affranchissement du dictionnaire des filières

a) **Le prétendu surcoût du maintien du dictionnaire des filières**

Selon un rapport de la Cour des comptes de juin 2019, les surcoûts entraînés par le maintien du dictionnaire des filières seraient d'environ 350 M€²⁰. Ce chiffrage repose sur le temps de travail « économisé » grâce au développement de la polyvalence. Le rapport note que « *ce chiffrage correspond à une évaluation « à dire d'expert » et correspond donc aux charges de personnels économisées (4000 à 5000 emplois à horizon 2026)* »²¹. Ce chiffrage concerne particulièrement les métiers escale/vente, les métiers de la conduite et de la lutte anti-fraude.

Le rapport qui porte sur l'exercice 2012-2017 conclut à une absence de polyvalence qui ne permettrait pas à la SNCF de réduire « *son différentiel de compétitivité avec ses futurs concurrents* »²² et prône la mise en place de référentiels métiers plus larges.

b) **La volonté de l'Union des Transports Publics d'aligner dans un même référentiel l'ensemble des métiers ferroviaires...**

La nouvelle convention collective ferroviaire en cours de négociation tente d'acter d'une part une nouvelle classification des métiers sur la base de 150 emplois « types », « *tout en laissant une marge aux entreprises pour définir leurs propres postes* »²³ et d'autre part, une définition large de la polyvalence pour permettre aux entreprises

²⁰ Rapport de la Cour des Comptes, *La gestion des ressources humaines du groupe public ferroviaire SNCF*, 28 juin 2019.

²¹ *Idem*, p.37. Une évaluation dite « à dire d'expert » est une estimation réalisée par un expert qui demeure discutable et ne peut prétendre à la précision absolue.

²² *Idem*, p.38.

²³ La lettre du cheminot, 27 janvier 2020.

de s'organiser comme elles le souhaitent.

c) ...volonté largement reprise par les directions de la SNCF au travers de la polyvalence

Ainsi, Mathias Vicherat, le directeur général adjoint du groupe SNCF déclarait en avril 2018 : « *Il faut que demain les agents puissent faire plusieurs types de métiers. Quand vous êtes agent d'escale et que vous êtes à l'embarquement, vous pouvez aussi faire du contrôle, voire de la vente en cas de besoin* »²⁴, et le directeur de la SNCF, Jean-Pierre Farandou, dès sa prise de poste, poursuivait le même discours en l'illustrant par sa propre expérience, expliquant qu'à son entrée dans l'entreprise en 1981, « *les agents étaient bien plus polyvalents, le même cheminot dans une gare faisait la circulation des trains, vendait les billets et passait même un coup de balai, et cela ne choquait personne* »²⁵.

Ces différentes annonces ont été suivies d'effets et les projets de réorganisation s'accélérent pour les conducteurs et les agents d'escale, de la vente et de l'accueil. L'Équipement Agent Seul (EAS), la disparition de l'autorisation de départ, les expérimentations en région de l'Accompagnement Non Systématique (ANS) tirent vers la polyvalence les conducteurs de train. Le projet d'évolution du service en gare, objet de notre rapport, est lui aussi centré sur la polyvalence pour les métiers de l'escale et de la vente. Des projets similaires sont aussi à l'ordre du jour pour le Transilien, la gare de Paris-Saint-Lazare, pour le TER Côte d'Azur ou sur le TER Pays de la Loire avec la formation des agents en gare à trois métiers : Vente, escale et bord etc.

Selon le rapport de la Cour des comptes déjà mentionné, d'autres métiers pourraient voir leurs missions élargies²⁶. Ainsi, la SUGE aurait élargi les missions de ses agents vers l'information des voyageurs et la gestion des flux, tandis que « *les entreprises concurrentes ont élargi les missions des conducteurs de train vers certaines opérations d'entretien du train ou vers la conduite de cars en complément* ».

²⁴ Interview à BFM Business.

²⁵ Interview, Les échos, octobre 2019.

²⁶ Rapport de la Cour des Comptes, *La gestion des ressources humaines du groupe public ferroviaire SNCF*, p.37.

d) Polyvalence ou polycompétence ? Une même finalité : réaliser des gains de productivité

La polyvalence est le plus souvent définie comme une affectation sur différents postes ou fonctions sans obligatoirement en maîtriser toutes les compétences, tandis que la polycompétence introduirait la maîtrise réelle des différents postes et fonctions à tenir²⁷.

Autrement dit, il pourrait y avoir d'une part, une approche par le poste de travail et les rotations de poste qui relèverait plutôt de la polyvalence, et d'autre part, une approche qui reposerait sur le modèle de la compétence et qui intégrerait l'élargissement et l'enrichissement du contenu du travail.

Selon Dadoy (1990)²⁸, la polyvalence se rencontre dans trois types de situations distinctes :

- Elle est requise par la recomposition de tâches qui étaient autrefois éclatées sur plusieurs postes et qui sont maintenant regroupées sur un seul ou des postes toujours physiquement séparés mais qui sont associés dans une logique de complémentarité des tâches (exemple : les futurs ARC, la logique de complémentarité des tâches reposant uniquement sur la relation clientèle) ;
- Le travailleur tient alternativement **et/ou successivement deux postes ou deux fonctions**, mais les **deux postes sont bien distincts** (exemple : l'assistant d'escale qui occupe le poste de chef d'escale une partie de sa journée).
- La polyvalence correspond à une **double formation**, systématique ou sur le tas, à un double savoir du travailleur, mais celui-ci est affecté à un poste précis. La polyvalence n'est donc pas obligatoirement formellement mobilisée (exemple : les DPx qui assurent les remplacements mutuels).

²⁷ ANACT (2006), Fiche repère n° 17 *Flexibilité*.

²⁸ Dadoy M. (1990), « La polyvalence et l'analyse du travail », *Collection des études CEREO*, n° 54 mars, pp. 125-136.

SNCF Réseau distingue, semble-t-il, les deux approches et la Cour des comptes retranscrit ainsi cette différenciation²⁹:

- La polycompétence : les agents possèdent plusieurs habilitations en matière de sécurité/métier et peuvent réaliser des missions différentes, notamment sur un chantier. La démarche qui pourrait s'apparenter à un enrichissement du contenu du travail est valorisé essentiellement pour son efficacité en matière de baisse des coûts : « *son efficacité est pourtant réelle puisqu'elle permet d'éviter de multiplier le nombre d'agents sur un chantier (chacun avec sa spécialité) avec un temps d'intervention réduit* ».
- La polyvalence : elle ne relève pas des habilitations mais de la gestion de la « sous-activité ». L'exemple rapporté est celui d'agents de circulation sur un poste d'aiguillage avec un faible trafic ferroviaire qui « *se retrouvent inoccupés pendant plusieurs heures* » et qui pourraient « *être amenés à réaliser de la vente en gare, exercer une mission d'agent d'escale voire pourraient, avec une formation, être employés à réaliser des tâches d'entretien de la voie, telle que le débroussaillage* ».

Au final et de l'avis des spécialistes en la matière, il apparaît que la polyvalence ou la polycompétence visent essentiellement à faire face sans coût supplémentaire aux variations d'activité et aux remplacements de personnel. L'objectif est donc plus la réalisation de gain de productivité que l'acquisition de nouveaux savoirs. Toutefois, certaines entreprises intègrent davantage « l'évolution du salarié » grâce à la politique de formation.

III.1.2. La création de l'Agent (polyvalent) de la Relation Clients

- Que ce soit en gare de Brive ou de Limoges, la réorganisation projetée tend vers une mission unique : **la relation clientèle quel que soit le métier d'origine. Le projet met en place un nouveau métier : l'Agent**

²⁹ Rapport de la Cour des comptes, *La gestion des ressources humaines du groupe public ferroviaire SNCF*, pp.37-38.

de la Relation Clientèle (ARC) dont les missions sont regroupées sur la nouvelle fiche de poste figurant dans le document projet :

Mission générale :

- L'Agent de la Relation Client **assiste et informe** les voyageurs en gare en situation normale et en situation perturbée.
- Il **conseille et propose le produit tarifaire et/ou le service le plus adapté au(x) besoin(s) du client.**
- Grâce à sa parfaite connaissance de l'offre de produits et services SNCF, il argumente ses propositions commerciales et de service.
- Il connaît parfaitement son environnement local et intermodal (bus urbain et inter urbain) ainsi que les interconnexions possibles entre les différentes gares parisiennes.
- Il est proactif et va au-devant des clients dans le cadre d'une véritable relation de service.
- Il **veille à la propreté des espaces en gare et au bon fonctionnement des équipements** qui sont à sa disposition afin d'offrir aux clients un service performant.
- Par son action de service, il contribue à la satisfaction, à la fidélisation du client et à l'augmentation du chiffre d'affaires.
- Il peut être amené à **assurer une maintenance de 1er niveau sur les équipements mis à la disposition des clients en gare.**
- Il peut contribuer à **la réalisation d'opérations de lutte anti-fraude** (accueil-filtrages) et d'animations commerciales et services.
- Dans le cadre de **sa mission de vente**, l'Agent de la Relation Client est responsable des fonds qui lui sont confiés.
- Il contribue à **la production voyageurs** du site en participant si besoin à la préparation commerciale des rames, au bouclage des ressources, aux visites avant expédition, au service du train et peut être désigné « assembleur ».
- Il **aide et assiste les clients à Mobilité Réduite, Junior et Compagnie ainsi que les groupes.**
- Il est en capacité **de tenir le poste d'opérateur Régie Information Voyageurs de la gare.**

Ainsi, comme le démontre le descriptif d'emploi, le poste d'ARC combine les missions de l'accueil, de la vente et de celle de l'escale (dans la limite des habilitations sécurité).

Les Assistants de Production deviennent en gare de Limoges, des « Assistants du chef d'escale » et se voient ajouter une mission supplémentaire : la vente sur Mobileo. Les agents de la vente et de l'accueil deviennent ARC.

En gare de Brive, il est prévu des ARC qui feront de l'accueil et de la vente Mobileo ainsi que de la régie, des ARC TPV qui feront de l'accueil et de la vente TPV, les agents d'escale feront de la régie et accompagneront les clients aux « en complément de l'ARC ou en son absence ».

- Regroupant à la fois les métiers de la vente et de l'escale, ce nouveau métier d'ARC est exigeant en matière de savoirs à maîtriser :

| Savoirs théoriques | Savoir-faire techniques, méthodes, outils, procédures |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance de l'offre commerciale : produits et services TER, Intercités, Voyages ; - Connaissance de l'offre commerciale nationale et internationale, échanges et remboursements ; - Connaissance des règles de vente, après-vente et comptables ; - Anticipation et gestion des situations conflictuelles ; - Connaissance et intégration de la dimension intermodale ; - Connaissance de l'entreprise, de la gare et de son environnement ; - Connaissance des différents types de matériels roulants ; - Connaissances des risques ferroviaires ; - Connaissance des fondamentaux d'une relation client ; - Connaissance de la géographie ferroviaire ; - Connaissance de la chaîne de l'information voyageurs. | <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de toutes les fonctionnalités du poste de vente Mosaïque ; - Maîtrise du dialogue de vente ; - Maintenance 1er niveau BLS, DBR, Borne TER ; - Maîtrise des processus et connaissance des services à contacter pour échanger des informations en situation perturbée ; - Savoir utiliser les outils dédiés à l'information voyageurs en situation dégradée (problème technique...) ; - Maîtrise de l'offre nationale commerciale et de services ; - Maîtrise de l'offre régionale Nouvelle Aquitaine commerciale et de services ; - Maîtrise des outils informations voyageurs et prise en charge (SOCA, CATI, Wit, Smartphones, applications professionnelles mobiles, applications mobiles grand public) ; - Techniques de prise en charge d'une Personne en Situation d'Handicap, d'un enfant-client Junior & Cie ; - Utilisation d'une passerelle élévatrice ; - Saisie des déclarations de perte d'objets (OBOTO) ; - Maîtrise des techniques et postures de la Relation Client. |

En fonction de leur spécialité, les agents maîtrisent une partie des compétences à mobiliser, mais il n'en reste pas moins que l'élargissement des savoirs à maîtriser est loin d'être anodin et réclame un accompagnement suivi et conséquent en matière d'apprentissages que ce soit en formation théorique ou en situation de travail.

La mise en œuvre de la polyvalence exige un dispositif de formation performant pour une montée en compétence optimale et le maintien des savoir-faire.

III.2. Un projet qui ne déroge pas à la règle édictée des réorganisations : la baisse des effectifs

III.2.1. Les suppressions de postes dans la gare de Brive

Les équipes touchées par les suppressions de poste sont la vente et l'accueil. L'équipe Escale est maintenue avec des effectifs identiques.

- **L'équipe Accueil**

L'équipe actuellement composée de 17 agents passe à 10 avec un manager équipe services et trains doté des 2 compétences métiers qui gérerait une équipe mixte composée d'ARC (9 agents) et d'ASCT (8 agents).

| Organisation actuelle Équipe Accueil Brive | Qualif |
|---|--------|
| 1 DPX | E |
| 1 assistant commercial | D |
| 5 rouleurs | C |
| 3 rouleurs | C |
| 1 agent Régie | B |
| 2 agents de réserve | D |
| 3 agents de réserve | C |
| 1 agent de réserve | B |
| TOTAL : 17 | |



| | Organisation future ARC/Vente/ ASCT | Qualif |
|------|--|--------|
| | 1 manager mixte | E |
| | 1 coordinateur ARC | D |
| (-2) | 3 rouleurs ARC | C |
| (-1) | 2 rouleurs ARC | C |
| (-1) | Poste supprimé | B |
| | 2 agents de réserve | D |
| (-2) | 1 agent de réserve | C |
| (-1) | Poste supprimé | B |
| (-7) | TOTAL : 10 | |

Sur les **9 agents d'accueil** (8 en roulement et un poste dédié à la régie), **4 sont supprimés dont celui de la régie. 3 postes d'agents de la réserve sont supprimés sur les 6 actuels.** On constate **qu'un roulement en 2/8 est doté de 2 rouleurs ce qui signifie qu'un agent de réserve sera en permanence affecté sur ce roulement.**

Bilan organisationnel Accueil

| Qualification | B | C | D | E | F |
|--------------------|----|----|---|---|---|
| Situation actuelle | 2 | 11 | 3 | 1 | 0 |
| Situation projetée | 0 | 6 | 3 | 1 | 0 |
| Écart | -2 | -5 | 0 | 0 | 0 |

On constate la réduction des postes les moins qualifiés (B et C) et aucune requalification des postes suite à

l'introduction de nouvelles missions.

- **L'équipe Vente Brive et Zone diffuse future**

L'équipe de Vente est composée d'agents de vente dans les gares de Brive et Zone diffuse (ZD) qui comprend les gares de Pompadour, Tulle, Ussel, Bort les Orgues, Égletons Meymac, Objat. Actuellement **le CO comptabilise 19 postes mais la situation actuelle ne correspond pas à l'organisation de référence**. Un projet de restructuration prévu en 2019 qui n'a pas abouti a entraîné plusieurs départs non remplacés (retraite et transferts de personnels) et la suppression du poste d'ADPx soit au total - **4 postes**. Ces suppressions ne permettant plus de tenir les guichets en maintenant les mêmes horaires, une OTS temporaire a été mise en place qui perdure actuellement. L'encadrement mentionne que depuis ces suppressions de poste, *« l'année a été très difficile pour les agents de la vente avec des difficultés pour tenir les roulements et des difficultés à poser des congés. »*

L'effectif réel actuel est de 15 salariés : la DPX, 2 ACM, 3 postes de rouleurs, 3 agents de réserve dédiés à Brive mais qui peuvent aller en ZD, 4 agents de réserve ZD dont 3 qui peuvent également remplacer sur Brive. Les 2 vendeurs de Tulle et Ussel ainsi qu'un agent de réserve dédié (grisés dans le tableau) ne sont pas concernés par le projet (pas de polyvalence, roulements inchangés, lieu de travail inchangé).

| Organisation actuelle | Qualif |
|---|--------|
| Équipe Vente Brive et Zone diffuse | |
| 1 DPX | F |
| 1 assistant DPX | E |
| 1 ACM Brive | D |
| 1 ACM Zone Diffuse | D |
| 2 rouleurs Vente | B |
| 3 rouleurs Vente | C |
| 1 Vente journée (vendeur référent) | D |
| | |
| 1 agent Vente Tulle | C |
| 1 agent Vente Ussel | C |
| 3 agents de réserve Brive | C |
| 1 agent de réserve Ussel | C |
| 2 agents de réserve Tulle | C |
| 1 agent de réserve Uzerche | C |
| TOTAL : 19 | |



| | Organisation future | Qualif |
|------|----------------------------------|--------|
| | 1 manager | F |
| (-1) | Poste supprimé | E |
| | 1 assistant manager | D |
| | 1 assistant manager Zone diffuse | D |
| (-2) | Postes supprimés | B |
| | 3 ARC TPV | C |
| (-1) | Poste supprimé | D |
| (+1) | 1 Vente journée Brive | B |
| | 1 agent Vente Tulle | C |
| | 1 agent Vente Ussel | C |
| (+3) | 6 agents de réserve Brive | C |
| | 1 agent de réserve Ussel | C |
| | 2 agents de réserve Tulle | C |
| | 1 agent de réserve Uzerche | C |
| | TOTAL : 19 | |

L'équipe vente maintient le même nombre d'agents mais comme nous l'avons mentionné précédemment, 4 postes (en rouge dans le tableau) sur les 19 sont supprimés depuis plus d'un an. Le projet introduit **un poste de vente en journée de qualification B et 3 agents de réserve sur Brive supplémentaires** soit un passage de 3 agents de réserve à 6. Les agents de réserve ZD sont et seront toujours amenés à remplacer sur Brive, **la réserve pour Brive passe de 6 à 9 agents de réserve. Ces 9 agents de réserve seront amenés à remplacer les ARC (ex-accueil) et les ARC TPV.**

Bilan organisationnel Vente

| Qualification | B | C | D | E | F |
|--------------------|----|----|----|----|---|
| Situation actuelle | 2 | 12 | 3 | 1 | 1 |
| Situation projetée | 1 | 15 | 2 | 0 | 1 |
| Écart | -1 | +3 | -1 | -1 | 0 |

On constate une augmentation du nombre de qualification C qui correspond à la création des 3 postes de réserve, une baisse de qualification B qui correspond à la suppression du poste en régie et la suppression des qualifications D et E suite aux précédentes suppressions de poste (assistant DPx et poste de vendeur référent). Aucune requalification des postes suite à l'introduction de nouvelles missions n'est prévue.

Postes vacants pour les équipes Vente et Accueil :

| janv-19 | févr-19 | mars-19 | avr-19 | mai-19 | juin-19 | juil-19 | août-19 | sept-19 | oct-19 | nov-19 | déc-19 |
|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| janv-20 | févr-20 | mars-20 | avr-20 | mai-20 | juin-20 | juil-20 | août-20 | sept-20 | oct-20 | nov-20 | déc-20 |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Nous notons que ces chiffres ne correspondent pas au nombre de postes supprimés à la vente qui s'élève à 4 suite à une précédente réorganisation non aboutie en 2019.

III.2.2. Les suppressions de postes dans la gare de Limoges

● Pour l'équipe Escal

L'équipe est actuellement composée de 15 agents dont un DPx, 8 agents en roulement et 5 agents de réserve. Le projet prévoit la suppression d'un agent de réserve.

| Organisation actuelle Équipe Escale Limoges | Qualif |
|--|----------|
| 1 DPX | F |
| 1 Bureau Etude Escale | E |
| 1 Chef d'escale matinée | E |
| 1 Chef d'escale soirée | E |
| 1 Rouleur | E |
| 1 Assistant Production Matinée | D |
| 1 Assistant Production Soirée | D |
| 1 Assistant Production Grande soirée | D |
| 1 Rouleur | D |
| 1 agent de réserve ACS | C |
| 2 agents de réserve TC VOY | E |
| 3 agents de réserve ACM VOY | D |
| TOTAL : 15 | |



| | Organisation future Equipe Production Voyageurs | Qualif |
|-------------|--|----------|
| | 1 <u>Manager Production Voyageurs</u> | F |
| | 1 Bureau Etude Escale | E |
| | 1 Chef d'escale matinée | E |
| | 1 Chef d'escale soirée | E |
| | 1 Rouleur | E |
| | 1 Assistant Production Matinée | D |
| | 1 Assistant Production Soirée | D |
| | 1 Assistant Production Grande soirée | D |
| | 1 Rouleur | D |
| (-1) | Poste supprimé | C |
| | 2 agents de réserve TC VOY | E |
| | 3 agents de réserve ACM VOY | D |
| | TOTAL : 14 | |

- **Pour l'équipe service en gare**

L'équipe actuelle se compose de 30 agents dont 1 DPx, 20 agents en roulement et 9 agents à la réserve. Le projet prévoit la suppression de **7 postes** : les 4 postes d'agents d'accueil Bulle itinérant (mise en place d'un espace d'accueil commun) et 3 postes de vente. Les agents de l'accueil et de la vente sont regroupés dans la nouvelle organisation sur les postes d'Agents Relation Clientèle, **1 poste supplémentaire** d'ARC est créé.

| Organisation actuelle Équipe Service en gare Limoges | Qualif |
|---|----------|
| 1 DPX Service en gare | F |
| 1 assistant service en gare | D |
| 1 assistant relation client | D |
| 2 assistants commercial (Matinée et soirée) | D |
| 2 agents régie CIEL | C |
| 1 rouleur Régie | C |
| | |
| 4 agents d'accueil Bulle itinérant | C |
| | |
| 2 rouleurs Accueil | C |
| 3 agents Ventes-informations ACS Voy | C |
| 1 Rouleur | C |
| 2 agents Ventes Informations AC Voy | B |
| 1 Rouleur | B |
| 3 agents de réserve ACM | D |
| 6 agents de réserve ACS | C |
| | |
| TOTAL : 30 | |



| | Organisation future Équipe Service en gare Limoges | Qualif |
|-------------|---|----------|
| | 1 Manager Service en gare | F |
| | 1 assistant manager | D |
| | 1 assistant vente relation client | D |
| | 2 Assistants relation client | D |
| | 2 agents Régie info voyageurs | C |
| | 1 rouleur Régie | C |
| | | |
| (-4) | Postes supprimés | C |
| | | |
| (+1) | 5 agents relation client | C |
| | 2 rouleurs relation client | C |
| | | C |
| (-2) | Postes supprimés | B |
| (-1) | Postes supprimés | B |
| | 3 agents de réserve ACM | D |
| | 6 agents de réserve ACS | C |
| | | |
| | TOTAL : 24 | |

Le bilan d'emploi pour la gare de Limoges est de - 7 emplois, mais le projet entérine une situation déjà dégradée puisque sur les 7 emplois supprimés, 3 postes ne sont pas tenus pour non remplacement à ce jour.

Bilan organisationnel – Projet de Service en gare de Limoges

| Qualification | B | C | D | E | F |
|--------------------|----|----|----|---|---|
| Situation actuelle | 3 | 20 | 14 | 6 | 2 |
| Situation projetée | 0 | 16 | 14 | 6 | 2 |
| Écart | -3 | -4 | 0 | 0 | 0 |

On constate une baisse du nombre de qualification C qui correspond à la suppression d'un poste de réserve à l'escale et de 4 postes à l'accueil compensé par la création d'un poste d'ARC, une suppression complète de la qualification B qui correspond à la suppression de 3 postes à la vente. Aucune requalification des postes suite à l'introduction de nouvelles missions n'est prévue.

- **Une baisse d'effectif qui s'ajoute aux postes vacants et à ceux régulièrement non tenus**

Si la direction estime une Gestion Prévisionnelle de l'Emploi favorable, elle est due aux postes vacants, au nombre de 3 en septembre 2020 mais qui se sont élevés à 4 de janvier à août 2020.

Postes vacants (sans titulaire) Accueil / Ventes / Eq SEG Limoges :

| janv-19 | févr-19 | mars-19 | avr-19 | mai-19 | juin-19 | juil-19 | août-19 | sept-19 | oct-19 | nov-19 | déc-19 |
|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| janv-20 | févr-20 | mars-20 | avr-20 | mai-20 | juin-20 | juil-20 | août-20 | sept-20 | oct-20 | nov-20 | déc-20 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Le document projet ne parle pas des postes non tenus régulièrement, qui tendent l'organisation et participent aux gains de productivité, nous y reviendrons plus loin.

III.3. Un parcours client qui modifie profondément les conditions de travail des agents

Afin d'améliorer le parcours client, le projet prévoit globalement d'augmenter l'amplitude horaire de l'accueil en gare et/ou des services de vente. Il importe ici de différencier les sites de Brive et de Limoges.

III.3.1. Les changements d'horaires à Brive : une évolution radicale

| Horaires actuels Brive | Horaires après projet Brive |
|---|--|
| Horaires du point de vente : <ul style="list-style-type: none">• Lundi : 6h15 - 20h00• Mardi à samedi : 6h30 - 20h00• Dimanche et fêtes : 7h15 - 20h00 | Horaires de l'espace services TER : <ul style="list-style-type: none">• Lundi à vendredi : 5h30 - 22h50• Samedi : 5h30 - 22h15• Dimanche : 7h00 - 22h15 |
| Horaires de la bulle Accueil : <ul style="list-style-type: none">• Lundi à dimanche : 5h30 - 23h15 | Horaires de la vente conseil : <ul style="list-style-type: none">• Lundi à samedi : 9h00 - 18h00• Dimanche : 12h00 - 19h30 |

Les nouveaux roulements pour les futurs ARC des équipes Vente et Accueil ainsi que pour les assistants de production à l'escale sont synthétisés dans les tableaux ci-dessous (en gras nouveaux horaires).

| ACCUEIL | | Roulements actuels | ARC | | Roulements projet |
|----------------------|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--|--|
| Roulement 3/8 | Du lundi au dimanche | 4h15-12h15 | Roulement 1 | Du lundi au vendredi Samedi Dimanche | 3h30-11h30 4h30-12h30 6h30-14h30 |
| | Du lundi au dimanche | 12h15- 20h15 | | Du lundi au vendredi Samedi – dimanche Renfort dimanche et férié | 15h30-23h30 14h30-22h30 11h45-19h30 |
| | Du lundi au dimanche | 20h15-4h15 | | | Supprimé |
| Roulement 2/8 | Du lundi au dimanche | 5h30-13h15 | Roulement 2 | Du lundi au vendredi Samedi Dimanche | 5h30-13h15 12h30-20h15 9h45-17h30 |
| | Du lundi au dimanche | 15h30-23h15 | | Du lundi au vendredi Samedi Dimanche | 13h15-21h00 12h30-20h15 9h45-17h30 |
| Régie | Du lundi au dimanche sauf samedi | 11h45-19h30 | | | Supprimé |

Les futurs roulements présentent des changements majeurs par rapport aux roulements actuels puisqu'un seul horaire est maintenu, celui du roulement 2 de 5h30 à 13h15.

Le roulement en 3/8 des agents d'accueil est supprimé (avec la fin du poste de nuit), est introduit un roulement en 2/8 dont l'amplitude horaire est extrêmement importante puisque le poste du matin débute à 3h30 et le poste de soirée se termine à 23h30.

Par ailleurs contrairement aux roulements actuels qui étaient établis du lundi au dimanche, des horaires différenciés (jours de semaine, samedi et dimanche) sont introduits. Le poste de régie étant supprimé, son roulement du lundi au dimanche (sauf dimanche) est également supprimé.

| VENTE | | Roulements actuels | | | Roulements projet |
|---------------|----------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Roulement 2/8 | Du mardi au dimanche | 9h00-16h45 | Vente | Du lundi au samedi | 8h50-16h35 |
| | Lundi | 6h00-13h30 | | Dimanche | 11h50-19h35 |
| | Du lundi au dimanche | 10h30-12h40/13h50-19h25 | Roulement ARC TPV | Du lundi au samedi | 6h-13h45 |
| | Du lundi au dimanche | 12h35-20h20 | | Dimanche | 7h00-14h45 |
| | | | | Du lundi au vendredi | 13h45-21h15 |
| | | | | Dimanche | 14h45-22h30 |

Les agents Vente et ARC Vente TPV subissent également des modifications mais dans des proportions moindres que les ARC. Au poste de Vente, on constate principalement l'introduction d'un nouvel horaire le

dimanche de 11h50 à 19h35 et la suppression de l'horaire du lundi de 6h00 à 13h30. Pour les ARC TPV, la réintroduction d'un roulement en 2/8 sans coupure pour les ARC Vente TPV avec un horaire différencié le dimanche.

A l'escale, la modification de roulement touche les assistants de production avec un horaire différencié le week end pour le roulement du soir.

| ESCALE | | Roulements actuels | | Roulements projet |
|--|----------------------|--------------------|---|----------------------------|
| Roulement 2/8 Assistant de production | Du lundi au dimanche | 4h15-12h15 | Du lundi au dimanche | 4h00-12h00 |
| | Du lundi au dimanche | 15h30-23h30 | Du lundi au vendredi Samedi – dimanche | 15h30-23h30 12h30-20h30 |

L'ensemble de ces modifications ont des impacts sur les conditions de travail des agents qui vont les subir que nous détaillerons plus loin dans ce rapport.

III.3.2. Les changements d'horaire à Limoges : un problème de lisibilité

| Horaires actuels Limoges | Horaires après projet Limoges |
|---|---|
| Horaires du point de vente : <ul style="list-style-type: none">• Lundi : 5h30-19h30• Mardi à samedi : 6h30 – 19h30• Dimanche et fêtes : 8h45-19h30 Horaires de la bulle Accueil : <ul style="list-style-type: none">• Lundi à vendredi : 5h30 – 21h10• Samedi : 6h35-20h25• Dimanche : 9h35-21h10 | Horaires de l'espace services TER : <ul style="list-style-type: none">• Lundi à vendredi : 6h30 – 21h00• Samedi : 8h00-21h00• Dimanche et fêtes : 9h00-20h00 Horaires Accueil en gare : <ul style="list-style-type: none">• Lundi à dimanche : 5h30 – 23h15 |

Sur Limoges l'espace services TER voit les horaires d'ouverture se décaler dans la journée (en regard des horaires actuels du point de vente) par une ouverture plus tardive et une fermeture plus tardive : de 1h30 en moyenne en semaine, et de 15 à 20 minutes le dimanche. Les horaires d'accueil en gare sont uniformisés du lundi au dimanche avec une amplitude horaire inédite : reprise de l'horaire le plus matinal (5h30) appliqué sur l'ensemble de la semaine et dépassement de l'horaire de fermeture le plus tardif (21h10) de plus de deux heures.

A noter que cette augmentation finale de la plage d'accueil se fait avec un nombre d'agents qui a été globalement diminué de - 6 : de 13 agents Ventes + Accueil Bulle à 7 Agents Relation Client.

Le document projet contient une OTS et notamment le ou les roulements pour les futurs ARC, on notera :

- que ce document, de par son format et son contenu rend extrêmement difficile pour ne pas dire impossible, la réalité des futurs horaires des agents ;
- nous avons néanmoins tenté d'interpréter ces données, les commentaires présentés ci-dessous sont donc à

prendre avec la plus grande précaution.

| VENTE | | Roulements actuels | ARC | | Roulements projet |
|-------------|---------------------------------|--------------------|--------------------|---|-----------------------------|
| Roulement 1 | Lundi | 6h15-14h00 | Roulement 1 | Lundi au Samedi | 6h15-14h00 |
| | Mardi au Samedi | 8h30-16h15 | | Dimanche | 8h45-16h30 |
| | Lundi au Vendredi | 12h15-20h00 | | Lundi au Dimanche | 13h30-21h15 |
| | Dimanche et JF | 11h45-19h30 | | | |
| | Lundi au Dimanche : F, VF LF | 11h15-19h00 | | | |
| Roulement 2 | Lundi | 5h15-13h00 | Roulement 2 | Lundi au Vendredi | 6h45-14h30 |
| | Mardi au Samedi | 6h15-14h00 | | Samedi | 7h45-15h30 |
| | Di et JF | 8h30-16h15 | | Dimanche | 10h45-18h30 |
| | Lundi au Dimanche: F, VF LF | 12h15-20h00 | | Lundi au Samedi | 12h00-19h45 |
| | + 2 renforts soirée le vendredi | | Dimanche | 12h45-20h30 | |
| | | | | Lundi au Samedi (sauf Dimanche et JF) : | 8h30-18h45 : journée |
| | | | | lundi | + 1 renfort matinée |
| | | | | vendredi | +1 renfort soirée |

- Remarques d'ensemble :
 - Seuls les roulements de l'Equipe Service en gare sont modifiés.
 - L'accueil en gare se fait à partir de 5h30 : le premier agent en poste à 6h00 est l'assistant relations clients, suivi des premiers ARC à 6h15, au mieux.
 - Le soir : le dernier ARC quitte son poste à 21h15, il reste en gare les agents de l'escale et la Régie jusqu'à 23h15.
 - Ces nouveaux horaires imposent de fait la polyvalence aux agents d'escale et de régie puisqu'ils seront seuls en gare.
 - Si ces nouveaux roulements ARC satisfont plutôt certains des agents qui se voient enlever le roulement de 4h30-12h pour un premier roulement de 6h15 à 14h, il n'en reste pas moins que le problème se déplace au détriment des agents qui seront les premiers, et les derniers, présents en gare.
- ⇒ Au-delà, seule une présentation claire de la nouvelle organisation de travail permettra de fournir une analyse approfondie.

III.3.3. La fusion des espaces vente et accueil

En lieu et place des espaces de vente actuels, il est prévu le regroupement des missions d'accueil, vente/SAV, Accueil et attente des PSH, Objets trouvés et l'accompagnement des enfants (Junior&Cie) dans un espace des services TER unique avec :

- Un ou des guichets (selon les heures) pour les ventes complexes ;
- Un accès numérique self-service pour les clients autonomes ou accompagnés (Espace digital innovant) avec des

- outils de vente mobile ;
- Un accueil pour l'orientation sur l'information multimodale, les objets trouvés, la prise en charge des PSH et le service après-vente.

Ce futur espace services TER permet d'avoir une présence physique d'agents au contact de la clientèle utilisée de manière optimale. Elle sera concentrée dans un même espace donc visible. Mobiles, les agents devront être « *là où il faut quand il faut* ». Proactifs, ils pourront orienter le client vers les automates. Sur la configuration de cet espace, le document ne fournit aucune donnée précise si ce n'est le nombre d'installations prévues pour chacune des gares, les demandes d'explication lors des entretiens sont restées vagues et parfois contradictoires entre elles. Étant donné qu'aucun plan n'est proposé permettant de visualiser l'agencement de ce nouvel endroit, il est donc difficile pour les agents de se projeter dans leur futur espace de travail dont ils connaissent à peine les contours. Il aurait été judicieux de mettre en discussion la configuration que pourrait avoir ce lieu collectif avec les personnels directement concernés et non limiter leur association « *à l'aménagement et la présentation de l'espace (plantes, décoration, panneaux publicitaires, flyers en libre services, etc)* ».

III.3.4. Une volonté de privilégier la vente digitalisée au détriment des guichets

L'objectif de fermer peu à peu les guichets de vente (à Brive, le passage de 4 à 2 guichets non ouverts simultanément et à Limoges de 6 à 4 guichets) répond à la stratégie nationale de refonte du système de vente de la SNCF qui s'articule autour du développement des outils online et en parallèle par le repli du réseau de vente physique. La vente des billets TER au format digital représenterait actuellement 55% des ventes, un chiffre qui devrait encore mécaniquement augmenter, du fait de la stratégie choisie et poussée de digitalisation. Afin de participer à cette croissance, le projet prévoit de maintenir un nombre de guichets limité pour la vente dite de confort (préparation au voyage), et d'introduire la mobilité des futurs ARC pour orienter au maximum les clients à la vente sur les bornes ou sur Mobileo.

Au-delà de la baisse du nombre de guichets de vente physique, la SNCF a impulsé une mutation du contenu du

métier de vendeur avec d'une part une vente-conseil à forte valeur ajoutée et une vente basique orientée vers les automates.

III.4. Une conduite de projet à interroger

III.4.1. Une démarche qui se veut participative mais qui, au final, associe très peu les agents

a) Les groupes de travail à Brive

Cette réorganisation du service en gare a été construite par la Direction en s'appuyant sur les différents DPX de chantier. Le 16 juin 2020, la Direction a organisé une première réunion avec l'encadrement et la personne missionnée sur le projet afin de « réfléchir en amont sur comment optimiser les ressources à partir de l'analyse de la charge de travail ». Ensuite 3 ateliers d'une demie journée ont été organisés (3-15 et 17 juillet) auxquels participaient des agents des équipes de vente et d'accueil. Au-delà de la présence d'un ou deux DPX et de la direction, chaque groupe était constitué de 3 à 4 agents en poste ce jour-là, il nous a été rapporté que pour des raisons de service, l'escale a très peu ou pas participé, ces réunions se tenant en pleines vacances d'été.

La direction présente ainsi la conception du projet : « Pour chaque groupe de travail, on est parti d'une feuille blanche, le groupe était là pour monter le projet et non pour leur présenter le projet ». Ainsi chaque groupe de travail devait réfléchir à « comment optimiser les ressources » à partir du graphique de charge reprenant le futur plan de transport.

Au-delà de la faible participation des agents au sein des différents ateliers que nous constatons à travers les succincts PV, les problématiques dont les agents auraient pu être porteurs n'ont pas été soulevées pour différentes raisons. La présentation d'un graphique de charge comprenant l'ensemble des chantiers et les pics de charge et de

plus découpé (du mardi au jeudi et des journées isolées V-S-D-L) était difficilement lisible, il aurait été judicieux de donner ce document en amont aux participants afin qu'ils puissent se l'approprier pour pouvoir faire des contributions. Le manque de temps et l'impossibilité d'avoir des réponses aux questions posées sous prétexte de « la feuille blanche » n'ont finalement pas permis la prise en compte du travail réel que l'association directe des agents à la conception de la future organisation permettait. Tout au contraire, un sentiment de « n'avoir rien appris » et de frustration du fait d'une partie jouée d'avance non seulement décrédibilise la direction mais nourrit l'inquiétude des agents pour leur avenir.

b) Les groupes de travail et les permanences à Limoges

Tout comme à Brive un premier temps de travail a été organisé avec l'encadrement pour faire une proposition d'organisation en tenant compte du graphique de charge et des besoins en compétence sur le Jour Ouvrable de Base (JOB) et sur les autres jours, notamment le dimanche.

Suite à cette première proposition, des groupes de travail ont été constitués sur la base du volontariat. Avec un nombre de volontaires limité, cinq agents, une première séance a été organisée le 6 juillet.

Après une présentation des grandes lignes du projet par la direction, les participants étaient invités à travailler sur les attentes des clients en situation normale et en situation perturbée et sur ce qu'il pourrait leur être proposé en plus. De l'avis de la direction, l'implication des agents était au rendez-vous « *J'ai été agréablement surpris par la participation des agents* », mais leurs attentes n'ont pas été comblées : « *ils avaient envie de construire avec nous, mais ils pensaient qu'avec cette réunion, ils auraient l'effectif et l'organisation* ».

Les points prévus en atelier sur les attentes des agents en matière de formation et d'accompagnement n'ont pu être traités par manque de temps...

Le groupe de travail s'est réuni une deuxième fois le 27 août et là, d'après le compte-rendu réalisé, il s'agissait plus de transmettre des informations sur la future organisation plutôt que de les discuter. Qui plus est, les agents sont restés sans réponse à leurs questions concernant l'organisation de l'espace en gare et le nombre de guichets prévu.

Au final, tout comme en gare de Brive, les agents ont eu l'impression de ne pas avoir été entendus sinon d'avoir été utilisés pour entériner un projet déjà finalisé.

Avant la présentation du projet au CSE, pour compléter l'information, la direction de ligne a organisé des permanences auxquelles les agents se sont rendus mais, là aussi, les réponses attendues concernant notamment la future organisation concrète et les effectifs conservés n'ont pas été données.

Le projet a ensuite été finalisé par la direction territoriale et dimensionné au niveau de l'effectif avec 7 suppressions de postes.

Au point de vue de la direction, qui affirme que le vécu en gare des agents a permis d'affiner les OTS et de tenir compte notamment d'une forte charge de travail le vendredi après-midi en maintenant 72 jours de renfort, nous renvoyons celui des agents et de l'encadrement qui s'entendent pour affirmer que, sans un renfort supplémentaire « *ça ne passera pas le vendredi* »...

L'opportunité que représente la remontée des informations issues du terrain et de la participation des acteurs de terrain à l'élaboration d'un projet n'a pas été exploitée par la DTLP. La mise en place de groupes de travail suppose la définition de leur composition, des objectifs et des modalités d'animation pour permettre une intégration au projet des caractéristiques des activités de travail des agents. Les groupes de travail ne devant pas servir à valider ou invalider des choix préalablement effectués.

III.4.2. Un dispositif de formation qui n'est pas à la hauteur des ambitions visées

La montée en compétence de l'ensemble des agents réclame un dispositif de formation qui intègre tous les aspects, matériels et humains pour favoriser les apprentissages et faciliter leurs mises en œuvre en situation de travail. Le peu de précisions sur la formation contenues dans le projet et les informations recueillies lors des entretiens laissent à penser que la mise en œuvre des formations pour tenir les futurs postes n'est pas finalisée

alors qu'elles sont déjà prévues d'ici à la fin de l'année selon la direction.

Aucun plan de formation ne nous a été fourni y compris sur les années précédentes. Le dernier plan de formation aurait été réalisé à l'été 2020, aussi les formations sur le projet « construites » en septembre ne peuvent y figurer...Le peu d'anticipation surprend alors qu'il s'agit d'un sujet qui inquiète les agents et qui reste déterminant pour la possible mise en œuvre du projet.

a) Une ingénierie de formation non réalisée : seule une liste de formations succinctes est proposée

- Analyse des besoins de formation

L'analyse des besoins de formation repose sur l'analyse de l'existant en identifiant les manques à combler par la formation. Pour rendre compte des écarts et ajuster au plus près des besoins la formation, un référentiel d'activités et de compétences est soit construit s'il n'existe pas, soit révisé. Ce référentiel est en quelque sorte le point d'ancrage de la formation pour la conception et l'évaluation des résultats atteints.

Nous n'avons eu à disposition que les nouvelles fiches de postes qui contiennent les missions du poste mais pas l'ensemble des activités à réaliser. S'il existe un document plus précis sur le nouveau métier d'ARC, comme un référentiel d'activités et de compétences, il ne nous a pas été transmis.

Le document projet stipule que : « *les formations nécessaires à la tenue des postes seraient dispensées selon les besoins individuels de chaque agent et selon, le poste sur lequel ira l'agent* »³⁰.

Le choix d'une formation individualisée nous a été confirmé lors des entretiens avec la direction mais la méthode d'analyse des besoins demeure floue :

« *Dans ce qui ressort des analyses, l'escale et la Régie on ne change rien. Le poste n'évolue pas. Le chef d'escale ne fera pas de vente. L'assistant chef d'escale pourra faire de la vente juste pour dépanner si besoin. Pour la vente et l'accueil,*

³⁰ Document projet, p.20.

ils vont évoluer mais ce sera une formation individualisée en fonction de leurs compétences. On a besoin de voir qui postule à quel poste pour dimensionner. Il y aura des formations impératives avant la prise de poste, et d'autres qu'ils vont apprendre sur le tas. Il n'y a pas de formation prévue sur un bloc ». (Direction)

Les besoins devraient être précisés lors des entretiens d'orientation à venir. Nous reviendrons sur ce point.

- Conception du dispositif de formation

Issue de l'analyse des besoins, la conception reprend le contexte de la formation (objectifs d'amélioration et de changement de l'organisation), définit le public concerné, les pré-requis, l'ensemble des objectifs (compétences et capacités à acquérir), la stratégie de formation (les modalités pédagogiques retenues), les conditions d'organisation, les modalités de suivi et d'évaluation. Ces différents éléments sont retranscrits en général dans un cahier des charges.

Le document projet liste simplement les formations « *possiblement proposées aux agents* » en y ajoutant le nombre de jours, le lieu et la présence éventuelle d'un formateur. Les conditions d'organisation, le maillage entre les temps de formation en unité et la pratique sur site n'est pas précisé, les modalités de suivi et d'évaluation ne sont pas spécifiées non plus.

Les temps de formation proposés apparaissent faibles et ne tiennent pas compte des appréhensions des agents notamment pour les postes de vente ou à la régie :

- Formation vente sur TPV : 2 semaines en unité de service, et une semaine en pratique sur TPV école sur site. La partie pratique serait complétée par des journées en plus, notamment avec l'appui de l'ACM vente ou d'un formateur en double selon les besoins particuliers spécifiques pour certains agents.
- Formation ARC : 2 jours sur gamme tarifaire, utilisation des automates sur site et relation client

(serait affinée selon les besoins agent). Le formateur serait présent en salle sur site.

- Formation Régie pour les postes concernés : sur 2 jours en Unité de Service (UDS).

Les agents actuellement en poste, notamment à la vente, indiquent que les durées de formation qu'ils ont eux-mêmes suivies étaient plus longues et en particulier la formation pratique au poste qui se faisaient en doublon jusqu'à l'autonomie sur le poste.

b) Une ingénierie pédagogique non formalisée et potentiellement difficile à mettre en œuvre

L'ingénierie pédagogique comporte la définition des objectifs de formation, des objectifs pédagogiques, la déclinaison des contenus, la progression pédagogique retenue, les stratégies pédagogiques, les méthodes pédagogiques retenues, le déroulement de l'action, les moyens d'évaluation.

- Des formateurs difficiles à mobiliser et des agents potentiellement sur-sollicités

Malgré notre demande, nous n'avons pas pu rencontrer le formateur interne positionné sur Brive. Les informations recueillies en entretien auprès de la direction font état de modifications des prévisions de formation :

- La disponibilité des formateurs en UDS ne permettrait pas d'assurer les formations sur site ;
- Les lieux pour suivre les formations en UDS ne semblent pas encore définis précisément (Toulouse et Nanterre ont été évoquées lors des entretiens) ;
- Sur Limoges, la formation en situation de travail serait dévolue à l'Assistante Vente Relation Client, mais l'organisation concrète n'est pas précisée et le risque d'une sur sollicitation de l'agent, qui conserve toutes les autres tâches de sa fonction, est bien présent.

- Aucun temps de décharge pour la transmission des savoirs au poste ne semble prévu.

- Outre les vagues informations sur le nombre de formateurs, les temps nécessaires aux apprentissages ne sont pas définis pour les agents chargés de former sur les postes de travail ;
- La production étant prioritaire et les effectifs toujours tendus, l'apprentissage « sur le tas » en doublon avec un collègue expérimenté oblige l'agent en formation à subir le rythme de la production pour apprendre la technique, les gestes du métier, les erreurs à ne pas commettre...
- Aucune formation pédagogique et aucun accompagnement ne sont prévus pour les agents expérimentés invités à transmettre leurs savoirs.

c) Un défaut d'organisation défavorable à l'apprentissage du nouveau métier d'ARC : les détachements des agents et la commande du personnel

- Le détachement des agents pour la formation n'est pas abordé : en production tendue, les possibilités de détacher les agents nécessitent une organisation précise : rythme des formations, remplacements des agents, réajustements si nécessaire...
- Le rôle de la commande du personnel n'est pas abordé, alors que la régularité d'occupation des postes demeure déterminante pour assurer une pratique en autonomie sur le poste.

Malgré notre demande nous n'avons pas pu rencontrer des agents de la commande du personnel, la direction estimant que nous étions hors périmètre de l'expertise. Et pourtant, celle-ci aura un aussi un rôle déterminant pour assurer la régularité d'occupation des postes afin de permettre aux agents une pratique en adéquation avec les apprentissages. Qui plus est la gestion des absences pour formation risque également d'impacter fortement la CPS et pourrait encore peser négativement sur une organisation de la formation déjà défailante.

- Les agents, notamment à la réserve mais pas uniquement, sont déjà nombreux aujourd'hui à témoigner d'un manque régulier de pratique qui peut les mettre en difficulté sur les tâches à réaliser :

« Notre souci c'est que si on ne le fait pas régulièrement, on risque d'être perdu à la vente »

« La régie, j'ai été formé il y a deux ans et je n'ai jamais tenu le poste de toute l'année dernière, je ne me rappelle plus »
« On peut savoir gérer plusieurs postes mais, si on y va tous les 36 du mois, on oublie vite ».

d) Des expériences de formation déjà jugées peu performantes par le passé et insuffisantes pour la tenue des postes en autonomie

- Les agents ont très souvent abordé la diminution des temps de formation qui ne leur permet pas d'être complètement autonomes sur les postes à tenir :

« Si c'est comme la formation à la Régie, c'est foutu. On a eu 1 semaine de formation découpée sur trois mois sur un poste nouveau. C'est un poste complexe, avec un outil informatique très bruyant et il faut être hyper réactif. Après on nous fait des reproches... Donc, en fait c'est les collègues qui nous forment...c'est quelqu'un du poste qui nous a formés ».

« Pour la régie, ça s'est fait à l'arrache. Mais, c'est plus compliqué en situation perturbée. La Régie c'est le plus impressionnant. J'ai eu peur. Aujourd'hui je maîtrise en situation calme mais pas en situation perturbée ».

« Les formations, on les a eues au lance pierre ».

- Beaucoup regrettent que le principe d'économie soit privilégié pour la formation et que de trop nombreuses formations se fassent « sur le tas » sans véritable soutien pédagogique :

« On n'a plus le temps de former nos collègues, on gère des problèmes, on dépanne, c'est tout ce qu'on fait ».

« On s'inquiète sur les formations, on a eu un collègue qui a été formé à la vente mais qui n'y arrive pas bien. Il a été formé sur le tas. C'est ce qui fait un peu peur...c'est un autre métier ».

« La formation sur le tas, elle est privilégiée maintenant, c'est l'essentiel de nos formations ».

III.4.3. Un projet qui se révèle lacunaire sur de nombreux points

Notons d'emblée que contrairement aux engagements pris par le PDG de la SNCF, Monsieur Farandou, aucun élément dans les documents présentés au CSE ne permet de faire la preuve de la pertinence économique de cette réorganisation.

Au-delà, d'autres remarques s'imposent :

a) L'organisation future : quid de la répartition concrète des activités ?

Le projet d'évolution du service en gare laisse de nombreuses zones d'ombres quant à l'organisation future. Dans ce contexte, les agents ne peuvent se projeter dans la nouvelle organisation, la multiplicité des tâches à réaliser questionne leurs possibles enchaînements : faudra-t-il lâcher une vente pour aller prendre en charge un PMR ? L'orientation et l'information seront-elles prioritaires sur la vente mobile ? Comment assurer l'information, la prise en charge des clients et la vente conjointement en situation perturbée ? Etc.

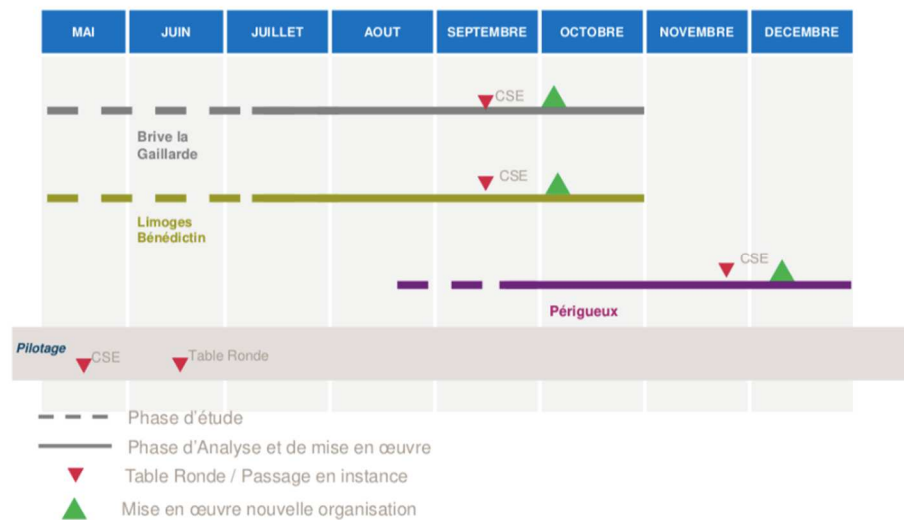
Pour les opérateurs de l'escale, de nouvelles missions leur sont attribuées sans qu'il y ait la moindre description de la future organisation de leur travail. Il est mentionné que « *les opérateurs production Escale vont voir leur métier évoluer avec la polyvalence nécessaire (présence dans le hall en complément de l'ARC ou en son absence, accompagnement des clients aux achats, nécessitant la gamme tarifaire)* »³¹. Or au-delà du flou organisationnel que cette phrase laisse présager, cette mission apparaît uniquement dans la nouvelle fiche de poste de l'Assistant de production en gare de Limoges. Par ailleurs, l'accompagnement à de potentielles contributions aux PSH et la tenue du poste à la régie des agents de l'escale (pour Brive) ne sont pas plus détaillés.

L'organisation future demeure incompréhensible pour les agents et ce, d'autant plus, que l'actuelle organisation comporte déjà des défaillances qui risquent de s'amplifier aux yeux des agents. Nous y reviendrons plus loin.

³¹ Page 8 du document projet.

Par ailleurs, le nouvel espace de travail pose lui aussi de nombreuses questions : Où faire patienter les PMR ? Comment va pouvoir se faire la gestion des flux en gare ? Comment ne pas se gêner quand un agent va vendre un billet au guichet, tandis qu'un autre agent renseignera un client ou prendra en charge un PMR, tout cela dans le même espace ?

Le projet n'apporte aucune réponse à toutes ces questions.



b) **Un timing de mise en œuvre aux effets anxiogènes**

Le CSE a reçu l'information sur l'évolution de l'organisation des gares de Limoges et de Brive le 24 septembre 2020 en vue d'une consultation le 15 octobre 2020. La mise en œuvre du projet était initialement prévue dès le 2 novembre 2020 (après la période des congés de Toussaint).

Ce délai est actuellement reporté suite à la demande d'expertise décidée par le CSE avec une consultation prévue le 17 novembre 2020. Si la temporalité de la mise en place du projet est maintenue, la mise en œuvre de la nouvelle

organisation débuterait début décembre 2020 soit 15 jours après la consultation de l'instance.

Or aucun calendrier ne précise :

- quels vont être les délais et la procédure pour connaître le positionnement des agents,
- sur quelle période le recensement des formations nécessaires sera réalisé une fois les agents positionnés,

- sur quelle période les formations seront dispensées et quels seront les moyens mis en œuvre pour libérer les agents,
- la programmation des travaux du futur espace et ce qui est prévu pendant cette période pour les agents de la vente, et ce, pendant une période de fin d'année où des prises de congés sont prévus.

Ce calendrier ou l'absence de calendrier inquiète fortement les agents :

« Le problème est la date de mise en œuvre de tout ce qui est formation. Comment être prêt en même temps à une date proche alors qu'on a déjà des soucis pour tenir les postes donc on se demande comment libérer les agents pour aller en formation avant Noël. »

« Les travaux à faire avec le nouveau matériel, on va les faire quand, la nuit ? car il faut qu'ils soient réalisés avant. »

« Si on le met en place sans la formation, ça ne peut pas tenir. »

Les nombreuses questions que se posent les agents et les DPx et auxquelles il n'y a pas de réponse participent à un sentiment d'insécurité et de très grande inquiétude face à cette réorganisation.

c) Un accompagnement insuffisant au regard des transformations envisagées

Si une majorité d'agents ont été conviés à un entretien exploratoire pour étudier leur situation professionnelle, les changements futurs restent une source d'inquiétude. Nous l'avons vu plus haut, la multiplication des transformations des situations de travail est un facteur de déstabilisation des agents qui pour certains, peuvent avoir du mal à trouver les ressources dont ils ont besoin pour faire face aux contraintes de travail. Les changements induits touchent aussi bien à l'organisation du travail, qu'à l'équilibre vie professionnelle-vie privée, en particulier pour Brive, et peuvent ainsi affecter non seulement la vie au travail mais également la vie personnelle des agents.

Lors de nos entretiens, des agents nous ont fait part de leur propre « mal-être » et d'une motivation en berne face au peu de reconnaissance de leur implication et de leur savoir-faire. Certains ont même évoqué des collègues en situation difficile. Les principales craintes sont les changements de mission et les changements d'horaires

(particulièrement pour Brive). L'appréhension d'une organisation non préparée, d'une formation non efficiente créent de l'anxiété sur les capacités à maîtriser de nouvelles tâches et à acquérir les nouvelles compétences exigées.

Malgré ces potentielles atteintes à la santé des agents, aucun accompagnement spécifique n'est encore mis en place. Le document projet annonce : « *un accompagnement de la part de la Direction Territoriale de Lignes Limousin-Périgord est en cours afin d'atténuer les craintes et freins liés aux évolutions d'organisation et de missions, notamment par des moments d'échanges sur chacun des sites. Des mesures d'accompagnement adaptées aux évolutions seront proposées (formation, outils...) »³².*

d) Une absence d'évaluation des risques introduits par le projet

Selon les postes, les agents vont vivre plusieurs transformations (nouveaux roulements, nouvelles missions, nouveaux horaires, nouvel espace de travail, nouvelle organisation du travail) que nous détaillerons par la suite plus précisément. Cependant nous pouvons d'ores et déjà affirmer que la multiplication des transformations des situations de travail est un facteur de déstabilisation des agents qui peuvent ainsi avoir du mal à trouver les ressources dont ils ont besoin pour faire face aux contraintes de travail. Les changements introduits touchent aussi bien à l'organisation du travail, qu'à l'équilibre vie professionnelle/vie privée et peuvent donc affecter non seulement la vie au travail mais également la vie personnelle des agents.

Le document présenté aux représentants du personnel ne comprend pas de volet d'évaluation des risques professionnels introduits par ce projet. Suite à la demande de nous communiquer la liste des nouveaux risques professionnels éventuellement identifiés et nécessitant des actions de prévention, la direction nous a répondu par mail daté du 21 octobre 2020 : « *Il n'y a pas de nouveau risque professionnel étant donné qu'il n'est pas prévu de nouvelle mission. Le projet ne porte que sur la répartition des missions avec une équipe optimisée pour un meilleur service en gare ».*

³² Document projet, p.19.

Dans un premier temps, nous rappellerons à la direction que le RH 970 précise dans son article 3.3.5 :

« Conformément au document d'application RH 0805, une mise à jour au minimum annuelle des grilles d'évaluation sera réalisée, et notamment si des changements techniques et organisationnels, dans les situations de travail, sont susceptibles de générer de nouveaux risques. **Il convient alors d'effectuer une nouvelle évaluation des risques, en amont de la mise en œuvre de ces changements.** »

Or, comme nous allons le voir, les changements multiples que les agents vont vivre sont susceptibles de modifier en profondeur leurs conditions de travail et sont dans le même temps facteurs de risques psychosociaux.

Nous tenons à souligner que l'évaluation des risques introduits par un projet de transformation des situations de travail est une obligation légale. Son absence peut constituer une entrave à l'exercice des missions dévolues aux IRP, et en particulier ne leur permet pas d'exercer pleinement leurs prérogatives en matière de promotion de la santé. En effet, en absence de cette évaluation, la possibilité de travailler sur les mesures de prévention des risques professionnels à mettre en œuvre semble fortement compromise.

Par ailleurs, quelle que soit la méthode d'évaluation choisie, elle ne peut se penser sans associer et impliquer les agents des équipes à la démarche de prévention, qui doit s'appuyer sur le travail réellement réalisé (et non sur le travail prescrit). Rappelons également que les mêmes principes généraux de prévention demandent de privilégier les démarches de prévention collective plutôt que les démarches de prévention individuelle.

Dans le cadre du projet d'évolution du service en gares de Brive et Limoges, **il convient dès lors de souligner qu'aucune évaluation des risques professionnels n'a été effectuée en amont** du projet, malgré l'obligation légale, alors que des risques sont bien présents.

IV. ANALYSE DES IMPACTS POTENTIELS DU PROJET SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA SANTE DES AGENTS

IV.1. Un contexte déjà fragile par manque de robustesse de l'organisation

IV.1.1. Une augmentation de l'absentéisme pour maladie

L'analyse de l'évolution de l'absentéisme maladie met en évidence **une augmentation continue entre 2017 et 2019 pour les deux sites : + 53% d'augmentation des jours d'absence et + 26,7% du nombre d'absence**. Un fléchissement est à noter entre 2018 et 2019 : + 33,9 % de jours d'absence et + 10,5% du nombre d'absence, mais il est dû à la baisse de l'absentéisme pour maladie de l'équipe de l'escale Brive EEV Limousin : - 20,5% de jours d'absence et -19% du nombre d'absence, l'absentéisme demeure de façon générale en hausse voire en forte hausse pour certaines équipes.

| Evolution du nombre de jours d'absences et du nombre d'absences pour maladie sur la période 2017/2019 | | | | | | | | | | |
|---|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Source : extractions direction, en ED au 31/12 | 2017 | | 2018 | | 2019 | | Var° 17/19 | | Var° 18/19 | |
| | Jrs d'abs. | Nb. d'abs. | Jrs d'abs. | Nb. d'abs. | Jrs d'abs. | Nb. d'abs. | Jrs d'abs. | Nb. d'abs. | Jrs d'abs. | Nb. d'abs. |
| EQUIPE ACCUEIL REGIE BRIVE EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE ACCUEIL BRIVE - DTLLP | 117 | 27 | 161 | 24 | 348 | 24 | +197,4% | -11,1% | +116,1% | +0,0% |
| EQUIPE ESCALE BRIVE EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE ESCALE BRIVE - DTLLP | 243 | 16 | 750 | 21 | 596 | 17 | +145,3% | +6,3% | -20,5% | -19,0% |
| EQUIPE ESCALE LIMOGES EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE ESCALE LIMOGES - DTLLP | 618 | 22 | 278 | 11 | 338 | 16 | -45,3% | -27,3% | +21,6% | +45,5% |
| VENTES ZONE DIFFUSE SUD EEV LIMOUSIN > TER VENTE BRIVE ET ZONE DIFFUSE - DTLLP | 355 | 20 | 283 | 28 | 675 | 39 | +90,1% | +95,0% | +138,5% | +39,3% |
| EQUIPE VENTES LIMOGES EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE SERVICES EN GARE LIMOGES - DTLLP | 383 | 13 | 134 | 18 | 813 | 51 | +70,4% | +64,5% | +36,2% | +4,1% |
| EQUIPE ACCUEIL LIMOGES EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE SERVICES EN GARE LIMOGES - DTLLP | 94 | 18 | 463 | 31 | | | | | | |
| Total général | 1 810 | 116 | 2 069 | 133 | 2 770 | 147 | +53,0% | +26,7% | +33,9% | +10,5% |

Les évolutions mentionnées précédemment interpellent. S'il est vrai que les causes de l'absentéisme maladie sont complexes à établir car elles peuvent recouvrir une diversité de situations et de réalités, il nous paraît essentiel d'en **faire une analyse systématique, à l'aune des contraintes rencontrées par les agents au cours de leurs activités de travail.**

En effet, d'après une étude de la Dares (Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques) : *« l'absentéisme augmente fortement avec le niveau d'exposition aux contraintes physiques et psychosociales. En ce qui concerne l'exposition aux contraintes physiques, seuls 2,5 % des salariés non exposés à ces risques connaissent une absence totale ou partielle pour cause de maladie ou accidents, contre 5,5 % des salariés cumulant 3 contraintes physiques³³ ou plus. La différence est encore plus marquée dans le cas de l'exposition aux contraintes psychosociales³⁴ : seulement 2,5 % des salariés non exposés s'absentent pour des raisons de santé contre 7,5 % parmi les salariés exposés à trois contraintes psychosociales ou plus. »³⁵*

Il nous paraît ainsi important d'approfondir le lien éventuel entre l'organisation du travail des agents et cette hausse de l'absentéisme qui apparaît comme le symptôme d'une amplification de la tension santé-efficacité au travail, avec des effets de dégradation de la performance opérationnelle (risques matériels et risques pour les circulations) et des effets pathogènes pour la santé des agents.

Sur la période 2018/2019, une comparaison avec les données d'effectif (déjà évoquées plus haut) laisse entrevoir les difficultés de fonctionnement auxquelles doivent faire face les équipes, comme l'équipe de service en gare de Limoges qui a vu son effectif baisser de 19,9% entre 2018 et 2019.

³³ Les contraintes physiques comprennent les postures pénibles ou fatigantes, le port de charges lourdes, l'exposition aux bruits et vibrations, le contact ou la respiration de produits dangereux.

³⁴ Les contraintes psychosociales comprennent l'obligation de se dépêcher pour accomplir son travail et les expositions à des agressions physiques ou verbales ou à des risques d'accident.

³⁵ Source : <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2013-009.pdf>

| Evolution des effectifs au 31/12 sur la période 2017/2019 | | | | | |
|--|--------------|--------------|-------------|---------------|---------------|
| Source : extractions direction, en ED au 31/12 | 2017 | 2018 | 2019 | Var° 17/19 | Var° 18/19 |
| EQUIPE ACCUEIL REGIE BRIVE EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE ACCUEIL BRIVE - DTLLP | 17,7 | 17,9 | 17,4 | -1,6% | -2,7% |
| EQUIPE ESCALE BRIVE EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE ESCALE BRIVE - DTLLP | 13,3 | 14,1 | 14,0 | 5,3% | -0,5% |
| EQUIPE ESCALE LIMOGES EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE ESCALE LIMOGES - DTLLP | 18,8 | 15,8 | 14,9 | -20,7% | -5,7% |
| VENTES ZONE DIFFUSE SUD EEV LIMOUSIN > TER VENTE BRIVE ET ZONE DIFFUSE - DTLLP | 29,9 | 29,3 | 16,9 | -43,4% | -42,2% |
| EQUIPE VENTES LIMOGES EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE SERVICES EN GARE LIMOGES - DTLLP | 13,9 | 13,5 | 26,5 | -18,7% | -19,9% |
| EQUIPE ACCUEIL LIMOGES EEV LIMOUSIN > TER EQUIPE SERVICES EN GARE LIMOGES - DTLLP | 18,7 | 19,5 | | | |
| Total général | 112,3 | 110,1 | 89,7 | -20,1% | -18,5% |

IV.1.2. Des chiffres d'accidentologie en baisse mais des données incomplètes et non exploitables en raison de la crise sanitaire

- L'évolution de l'accidentéisme sur 2019 et 2020 est à la baisse mais la crise sanitaire du COVID 19 rend impossible la comparaison entre les deux années. Elle a entraîné une baisse de production sur l'ensemble du réseau ferroviaire sans précédent et des obligations de non-exposition des salariés. Qui plus est, nous n'avons reçu aucune donnée sur le taux de fréquence, le taux de gravité et les causes des accidents.

| Situation et évolution de l'accidentéisme sur l'année 2019 et 2020 | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------|------------------------|------------|-----------------------|-----------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Source : données direction | Nombre d'AT ac arrêts | | Nombre de jrs d'arrêts | | Durée moy. des arrêts | | Var° 19/20 | | |
| | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | Nombre d'AT ac arrêts | Nombre de jrs d'arrêts | Durée moy. des arrêts |
| Janvier | 1 | 0 | 16 | 0 | 16 | ns | -100,0% | -100,0% | ns |
| Février | 2 | 1 | 64 | 23 | 32 | 23 | -50,0% | -64,1% | -28,1% |
| Mars | 1 | 2 | 15 | 174 | 15 | 87 | 100,0% | 1060,0% | 480,0% |
| Avril | 0 | 0 | 0 | 0 | | | ns | ns | ns |
| Mai | 1 | 1 | 2 | 54 | 2 | 54 | 0,0% | 2600,0% | 2600,0% |
| Juin | 3 | 1 | 154 | 92 | 51 | 92 | -66,7% | -40,3% | 79,2% |
| Juillet | 3 | 4 | 202 | 57 | 67 | 14 | 33,3% | -71,8% | -78,8% |
| Août | 1 | 1 | 11 | 8 | 11 | 8 | 0,0% | -27,3% | -27,3% |
| Septembre | 3 | 3 | 57 | 19 | 19 | 6 | 0,0% | -66,7% | -66,7% |
| Octobre | 1 | 1 | 2 | 36 | 2 | 36 | 0,0% | 1700,0% | 1700,0% |
| Novembre | 2 | | 10 | | 5 | | -100,0% | -100,0% | -100,0% |
| Décembre | 0 | | 18 | | | | ns | -100,0% | ns |
| Total | 18 | 14 | 551 | 463 | 31 | 33 | -22,2% | -16,0% | 8,0% |

- Les données des heures supplémentaires sont elles aussi non exploitables pour les mêmes raisons que celles de l'accidentéisme.

| Montant d'heures supplémentaires en € sur 2019 et 2020 | | | |
|--|----------------|--------------|---------------|
| Source : extractions direction, en ED au 31/12 | 2019 | 2020 | Var°20/19 |
| 37267-EQUIPE VTE BRIV ZONESUD DL LP | 472,0 | 256,2 | -45,7% |
| 44807-EQUIPE ACCUEIL BRIVE DL LP | 165,0 | 208,7 | 26,4% |
| 70462-EQUIPE ESCALE BRIVE DL LP | 216,5 | 76,3 | -64,7% |
| 70466-EQUIPE ESCALE LIMOGES DL LP | 281,7 | 237,8 | -15,6% |
| 70468-EQUIPE SERVICES EN GARE DL LP | 100,3 | 120,0 | 19,6% |
| Total général | 1 235,5 | 898,9 | -27,2% |

IV.1.3. Les postes non tenus et un effectif mensuel toujours en deçà du cadre d'organisation qui intensifient le rythme de travail

| | | | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | |
|-------------|---------|---------|---------------------------------------|---------|------|-------|-----|------|---------|------|-----------|---------|----------|----------|-----|
| 2019 | LIMOGES | SEG | Pas de données au-delà d'1 an. | | | | | | | | | 2 | 10 | 13 | 101 |
| | BRIVE | Accueil | | | | | | | | | | 1 | 12 | 20 | 87 |
| | | Vente | | | | | | | | | | | 32 | 50 | 117 |
| 2020 | LIMOGES | SEG | 74 | 10 | 10 | | | 40 | 52 | 58 | 39 | | | | |
| | BRIVE | Accueil | 58 | 11 | | | | | 4 | 3 | 4 | | | | |
| | | Vente | 58 | 25 | 19 | | | 24 | 57 | 44 | 54 | 41 | | | |

Les données tronquées (pas de données au-delà d'un an), ne permettent pas une étude fine des postes non tenus. Toutefois, hormis les périodes non comptabilisées, nous notons qu'il n'y a pas un mois sans poste non tenu. Ce que confirment nos entretiens.

Les données concernant les écarts entre les effectifs mensuels présents et le cadre d'organisation confirment la récurrence d'un sous-effectif qui devient quasi structurel.

Effectif mensuel avec écart ED du mois vs CO (source Direction)

| BRIVE | janv-19 | févr-19 | mars-19 | avr-19 | mai-19 | juin-19 | juil-19 | août-19 | sept-19 | oct-19 | nov-19 | déc-19 | janv-20 | févr-20 | mars-20 | avr-20 | mai-20 | juin-20 | juil-20 | août-20 | sept-20 |
|---------------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| ED | 59,24 | 57,78 | 57,14 | 57,14 | 57,01 | 55,11 | 50,88 | 49,21 | 48,8 | 48,26 | 47,56 | 48,34 | 44,1 | 44,4 | 44,7 | 46,3 | 45,3 | 45,3 | 48 | 49,4 | 49,19 |
| CO | 57,7 | 57,7 | 57,7 | 57,7 | 57,7 | 57,7 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 |
| Delta CO / ED | 1,54 | 0,08 | -0,56 | -0,56 | -0,69 | -2,59 | -1,12 | -2,79 | -3,2 | -3,74 | -4,44 | -3,66 | -7,94 | -7,6 | -7,3 | -5,7 | -6,7 | -6,7 | -4 | -2,6 | -2,81 |

| LIMOGES | janv-19 | févr-19 | mars-19 | avr-19 | mai-19 | juin-19 | juil-19 | août-19 | sept-19 | oct-19 | nov-19 | déc-19 | janv-20 | févr-20 | mars-20 | avr-20 | mai-20 | juin-20 | juil-20 | août-20 | sept-20 |
|---------------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| ED | 48,96 | 47,98 | 47,13 | 47,13 | 45,3 | 43,97 | 43,58 | 42,09 | 42,05 | 42,52 | 40,39 | 41,37 | 38,7 | 38 | 37,3 | 36,1 | 36,1 | 37,1 | 38,6 | 38,7 | 36,84 |
| CO | 51 | 51 | 51 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 45 | 45 |
| Delta CO / ED | -2,04 | -3,02 | -3,87 | -0,87 | -2,7 | -4,03 | -4,42 | -5,91 | -5,95 | -5,48 | -5,61 | -4,63 | -7,3 | -8 | -8,7 | -9,9 | -9,9 | -8,9 | -7,4 | -6,3 | -8,16 |

L'évolution du cadre d'organisation et celui des effectifs réels correspondant à la moyenne linéaire annuelle (MLA). Il s'agit de l'effectif disponible sur chaque année civile, hors intérimaires et stagiaires.

Ainsi, l'organisation du travail est **régulièrement et volontairement tendue** comme l'explique la direction : « *Il s'agit de tendre mon CO par rapport aux effectifs. Sur certains sites les effectifs sont en dessous du CO* ».

Comme le montrent les données fournies sur les effectifs mensuels, en particulier pour la gare de Limoges, l'effectif présent est toujours en dessous de celui prévu au cadre d'organisation qui lui-même a diminué de janvier 2019 à janvier 2020, de 5,7 postes en gare de Brive et de 5 postes en gare de Limoges.

Cette situation de sous-effectif permanent devient de plus en plus difficile à surmonter pour les agents : « *Vous vous demandez si vous allez être tout seul pendant 4 heures quand vous arrivez* » (agent vente). Lorsqu'un agent de la réserve est en congé ou en maladie, très souvent le poste n'est pas tenu, ce qui semble fréquent depuis un an et demi. Du coup, il n'est pas rare que les postes manquants soient tenus par le DPx ou que certains postes soient momentanément clos : « *On doit de plus en plus fermer l'accueil et descendre sur le quai* ». (Agent Accueil).

IV.2. Le risque d'une activité en mode dégradé

IV.2.1. Les impacts au global sur Brive

a) De nouveaux roulements qui introduisent plus de pénibilité

Afin « d'améliorer le parcours client », le projet prévoit d'augmenter l'amplitude horaire d'ouverture des futurs espaces TER. Du lundi au samedi, il sera ouvert de 5h30 à 22h50 en semaine et 22h15 le samedi. Le dimanche les horaires seront de 7h00 à 22h15. La vente-conseil sera ouverte de 9h00 à 18h00 du lundi au samedi et de 12h00 à 19h30 le dimanche. Ces modifications entraînent de nouveaux roulements pour l'ensemble des agents de la vente et de l'accueil que nous avons repris dans les différents tableaux ci-dessous (en gras nouveaux horaires).

Des études en chronobiologie³⁶ montrent que pour le travail en horaires alternés, la spécificité du roulement peut être coûteuse pour la santé des salariés. Nous avons donc examiné les principales modifications des nouveaux roulements afin de les caractériser et d'établir³⁷ en quoi ils peuvent avoir des conséquences sur les conditions de travail et la santé des agents³⁸ :

● **Nouveaux roulements des ARC :**

| ARC | | Roulements projet |
|--------------------|---------------------------|-------------------|
| Roulement 1 | Du lundi au vendredi | 3h30-11h30 |
| | Samedi | 4h30-12h30 |
| | Dimanche | 6h30-14h30 |
| | Du lundi au vendredi | 15h30-23h30 |
| Roulement 2 | Samedi – dimanche | 14h30-22h30 |
| | Renfort dimanche et férié | 11h45-19h30 |
| | Du lundi au vendredi | 5h30-13h15 |
| | Samedi | 12h30-20h15 |
| | Dimanche | 9h45-17h30 |
| | Du lundi au vendredi | 13h15-21h00 |
| | Samedi | 12h30-20h15 |
| | Dimanche | 9h45-17h30 |

○ **Une très forte amplitude horaire** caractérise le roulement 1 des ARC. Il démarre à 3h30 pour se terminer à 11h30 et l'après-midi démarre à 15h30 jusque 23h30 :

➤ **La prise de poste du matin à 3h30 réduit le sommeil de nuit :** plus l'horaire de prise de poste est avancé, plus la durée totale de sommeil est réduite, et plus le sommeil de fin de nuit, naturellement riche en sommeil paradoxal, est écourté. La diminution de la durée du sommeil **aboutit à un déficit chronique de sommeil** (réduction de 1 à 2 heures de sommeil par jour). Une période de travail qui se situe, même partiellement **dans la tranche horaire 24h-5h**, est pour le salarié, une période décrite par les physiologistes comme celle durant laquelle **l'organisme fonctionne en état de moindre résistance à tous les niveaux**.

³⁶ La chronobiologie correspond à l'étude des rythmes biologiques dans l'organisme.

³⁷ Le roulement de la vente est modifié par rapport au roulement actuel mais était basé sur un tableau provisoire suite à différentes suppressions de postes, et ne correspondait donc pas à un roulement classique d'ouverture de guichet de vente aussi les commentaires suivants visent principalement les roulements des ARC.

³⁸ Les outils d'analyse horaires utilisés et les recommandations mentionnées sont issus de différents travaux :

- INRS : « Organisation du travail en horaires décalés et/ou de nuit », juin 2014 (TF 219) ; « Le point des connaissances sur les horaires atypiques » (ED, 023), mars 2013.
- « Surveillance médico-professionnelle des travailleurs postés et/ou de nuit » de Société Française de la Médecine du Travail, mai 2012.

- **Le temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail vient amplifier cette amputation de la durée du sommeil** qui provoque une somnolence diurne excessive. Les postes très tôt le matin et les postes de nuit semblent les plus délétères sur le sommeil et la vigilance.
- **Les conséquences des troubles du sommeil (somnolence, diminution de la vigilance) sont une multiplication par deux du risque d'accident et de « presque accident »** de trajet. Ce risque est plus important lors des « trajets aller » avant un poste du matin et ce d'autant plus sur de longues distances. Le **risque routier** est alors **majoré**.
- **Le poste de soirée se terminant à 23h30 réduit le temps de sommeil** selon l'heure du lever du lendemain et **accentue la désynchronisation familiale**.
- De plus, **le travail posté incluant une partie de nuit** (comme c'est le cas pour ces deux horaires si l'on considère que le travail de nuit est le travail accompli pendant la période comprise entre 21h et 6h) **crée une limitation de la vie sociale** en raison de la discordance temporelle entre le rythme de vie du travailleur posté et le rythme de l'ensemble de la société.

Préconisation INRS :

Un début de vacation une heure plus tard voire à partir de 6h00 quand l'organisation le permet

- **Une plus difficile articulation des temps de vie qui a des impacts sociaux et familiaux** : Les horaires « atypiques » et les semaines de travail qui s'éloignent des semaines « standards » ne sont pas sans conséquence sur les modalités d'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle des agents. Ces nouveaux roulements risquent de perturber davantage non seulement la vie au travail mais aussi la vie sociale et familiale car ils vont devoir s'organiser avec les contraintes propres à chaque agent : « *Du jour au lendemain on vous dit de travailler à 3h30 au lieu de 6h00, ce n'est plus la même, on peut entendre qu'on peut s'adapter mais il faut prendre en compte les vies qu'il y a derrière.* »

- **La difficulté à concilier les exigences du travail et les obligations hors travail peut contraindre les intéressés à arbitrer à leurs dépens en réduisant leur temps de sommeil afin de pouvoir se consacrer à leur famille.** Les différentes études montrent que les salariés cherchent activement à concilier, à harmoniser les exigences temporelles de leur activité professionnelle avec celles issues des autres sphères de leur vie. Nous souhaitons attirer l'attention de la direction sur le fait que **pour tout salarié en horaires atypiques, trouver un équilibre lui demande sans cesse des compromis qui souvent visent à des arrangements personnels qui masquent les effets réels sur leur santé.** Mesurer les effets d'un horaire de travail sur la santé exige donc de considérer la situation extraprofessionnelle des salariés où se mettent en place des stratégies de régulation qui peuvent renforcer ou réduire les effets délétères des horaires pratiqués.
- Le roulement 2 introduit **des séries de 5 jours** travaillés suivis de 2 ou 3 repos. **Les rotations lentes** (entre 4 et 6 matinées ou soirées successives) **sont pénalisantes sur le plan des rythmes biologiques** du fait d'une désynchronisation des rythmes circadiens plus importante qui nécessite plusieurs jours de repos pour une resynchronisation. Un système de rotation plus rapide (entre 3 et 4) réduit les troubles du sommeil pour les agents de matinée et les difficultés d'endormissement pour les agents d'après-midi.

Préconisation INRS : Des séries de 4 matins consécutifs au maximum

- Ces séries sont d'autant plus pénalisantes pour le rythme biologique qu'elles s'accompagnent de l'introduction d'horaires différents (surlignés en rouge) entre les jours de semaine et le week-end pour les 2 roulements. Les agents du matin ou d'après-midi sur **une série de 5 jours travaillés à cheval sur un week-end pourront avoir 3 horaires différents. Il s'agit d'une irrégularité supplémentaire se**

rajoutant à un rythme lui-même irrégulier, ce qui est une source potentielle de perturbations physiologiques supplémentaires. Par exemple, en semaine 3 sur le roulement ci-dessous, l'agent du matin travaillera de **mercredi à vendredi à 5h30, le samedi à 12h30 et le dimanche à 9h45**. La semaine suivante, une même série comprend des soirées et des matinées. Selon les propos recueillis, les séries de 5 jours travaillés existent mais ne constituent pas la règle puisque généralement les agents travaillent 3 jours d'affilés en semaine ou 4 jours pendant le week-end suivis de 2 ou 3 repos. En regard des préconisations de l'INRS, il est à noter que Sur 18 semaines on a 14 GPT de 5 jours, 2 de 3 jours et 2 de quatre jours.

| L | m | m | j | v | s | d | L | m | m | j | v | s | d | L | m | m | j | v | s | d | L | m | m | j | v | s | d | | | | | | | | | |
|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O | O | O | O | O | R | R | - | - | - | - | - | R | R | R | RU | O | O | O | O | O | R | R | - | - | - | O | O | R | R | O | O | O | O | O | R | R |
| - | - | - | - | R | R | O | O | O | O | O | R | R | R | - | - | - | - | - | R | R | O | O | O | O | O | R | R | - | - | - | - | - | R | R | | |
| | | | | - | o | | | | | | o | o | o | o | o | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - | - | - | - | - | R | R | O | O | O | O | O | R | R | - | - | - | - | R | R | O | O | O | O | O | R | R | | | | | | | | | | |
| R | RU | O | O | O | O | O | R | R | - | - | - | O | O | R | R | O | O | O | R | R | - | - | - | - | - | R | R | | | | | | | | | |
| o | o | | | | | | | | | | | | | o | o | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Roulement ARC 2

- Dans le roulement 1 ci-dessous, des irrégularités sont également observées. En semaine 2 par exemple pour le deuxième rouleur, l'agent pourra démarrer sa série **le vendredi à 3h30, puis le samedi à 4h30, le dimanche à 6h30 et le lundi et le mardi à 3h30**, etc. Ces irrégularités sont d'autant plus coûteuses qu'elles se situent dans des tranches d'horaires extrêmes. On constate également que **ces irrégularités** reviennent

régulièrement, elles ne sont pas des exceptions mais sont **structurantes au roulement**.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| L | m | m | j | v | s | d | L | m | m | j | v | s | d | L | m | m | j | v | s | d | L | m | m | j | v | s | d | L | m | m | j | v | s | d | L | m | m | j | v | s | d | | | | | | | | |
| R | - | - | - | - | R | R | O | O | O | O | R | R | R | - | - | - | R | R | O | O | O | O | R | R | - | - | - | - | R | R | O | O | O | R | R | - | - | - | - | R | R | | | | | | | | |
| O | O | O | R | R | - | - | - | R | RU | O | O | O | O | R | R | - | - | - | - | R | O | O | O | R | R | RU | - | - | - | R | R | O | O | O | O | R | R | - | - | - | - | R | R | | | | | | |
| - | R | RU | O | O | O | O | R | R | - | - | - | - | R | R | O | O | O | O | R | R | RU | - | - | - | R | O | O | O | O | R | R | - | - | - | - | R | R | O | O | O | O | R | R | - | - | - | - | R | R |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Roulement ARC 1

*Préconisation INRS :
Des heures de prise de poste identiques dans une même série*

- Ces changements d’horaires sur une même série non seulement ajoutent une irrégularité supplémentaire mais **réduit selon les roulements les temps de récupération entre deux prises de poste**. En semaine 1, l’agent pourra terminer le vendredi à 23h30 et reprendre le lundi à 3h30.

| Assistant de production | Roulements projet |
|-------------------------|-------------------|
| Du lundi au dimanche | 4h00-12h00 |
| Du lundi au vendredi | 15h30-23h30 |
| Samedi – dimanche | 12h30-20h30 |

● **Modification du roulement de l’assistant de production**

Pour les assistants de production de l’escale, le roulement est modifié le week-end avec l’introduction d’un nouvel horaire les samedis et dimanches de 12h30 à 20h30 pour une meilleure répartition des effectifs sur la journée.

➤ Tout comme pour les ARC, le roulement des assistants de

production est très coûteux pour leur santé marquée par une forte amplitude horaire. Une amplitude accentuée par un horaire du matin ramené à 4h00 au lieu de 4h10.

➤ Le nouvel horaire du week-end diminue également les temps de récupération lorsque le vendredi et le samedi sont travaillés, entre vendredi et samedi, ce ne sont plus que 13h de temps de récupération entre les deux postes au lieu de 16h.

Si le système ferroviaire implique globalement une organisation du travail qui se traduit par des cycles atypiques : horaires décalés, travail le week-end et jours fériés, peu de repos tombant le week-end..., les agents en sont conscients et c'est en connaissance de cause qu'ils ont intégré la SNCF. Cependant s'il n'y pas de système de travail posté « idéal », on constate malgré tout que selon l'option retenue, certains systèmes ont plus ou moins d'effets négatifs sur la santé des salariés. **Or ces nouveaux roulements introduisent et cumulent de nombreuses contraintes de rythmes de travail extrêmement défavorables pour la santé des agents et les relations sociales et familiales**, et tout **particulièrement le roulement 1 des ARC** qui est très proche par ailleurs du **roulement actuel des assistants de production à l'escale en termes d'amplitude horaire**. Ces roulements **accentuent la pénibilité des horaires postés** et **créent de nouveaux facteurs de risques professionnels pour les agents** par des débuts de vacations extrêmement matinales et des fins de postes des soirée extrêmement tardives, des prises de service différentes sur une même série, des temps de récupérations raccourcis, des rotations lentes.

Nous rappellerons à la direction qu'elle se doit de veiller à optimiser les modes d'organisation du travail posté afin d'en minimiser la pénibilité et les impacts sur la vie personnelle. Il est donc **nécessaire de réfléchir à une nouvelle grille de roulements qui prendrait en compte des mesures limitant les effets négatifs sur la santé, tant pour les ARC que pour les assistants de production qui ont les roulements les plus contraignants**. Nous préciserons par ailleurs que le roulement des assistants de production a été introduit à la suite de la suppression

du roulement en 3/8 des chefs d'escale. Ainsi force est de constater que les suppressions de poste à des fins économiques sont compensées par des roulements qui présentent systématiquement une très forte pénibilité pour les agents et sont réalisées aux dépens de la dégradation de leur santé.

Ces nouveaux horaires n'ont été ni présentés, ni discutés lors des différents ateliers alors qu'ils constituent un bouleversement considérable des futures conditions de travail des agents et de leur vie personnelle. Tout au long de notre terrain, même de la part d'agents qui ne sont pas touchés par ces nouveaux roulements, a été mentionné l'horaire de 3H30 comme si pour tous la barre de l'acceptable était dépassée : « *C'est inhumain ce roulement !* » ; « *Pour le poste ARC pur, je ne sais pas si physiquement c'est possible. On voit que ça coince, donc ça stresse. Et on nous dit de faire vite pour ce projet donc ça ajoute du stress, c'est très inquiétant.* »

Préconisation INRS :

L'optimisation de tout nouveau mode d'organisation du travail doit être étudié collectivement dans des instances de dialogue approprié afin d'en minimiser les impacts sur la vie professionnelle et personnelle des agents.

b) Une dégradation manifeste des conditions de travail et de la santé des agents de réserve

Incluant la zone diffuse, la réorganisation introduit une diminution du nombre d'agents en roulement qui passe de 14 à 11 et maintient une réserve de 13 agents pour un nombre de rouleurs inférieur. Cette répartition permet, d'une part de réduire le nombre d'agents qui peuvent bénéficier d'un roulement fixe et d'autre part, de disposer d'une plus grande flexibilité pour faire le planning et supprimer des effectifs si besoin de la réserve. Cette flexibilité est même poussée à l'extrême puisque sur un des deux roulements de l'équipe ARC 2, le CO ne prévoit que 2 rouleurs alors qu'un roulement en 2/8 nécessite 3 agents. Cela signifie qu'un agent de la réserve sera constamment mobilisé pour tenir ce roulement et la direction s'exonère des contraintes que confère un poste en roulement : « *On reverse*

un roulement à la réserve car ça permet plus de souplesse. » (membre de la direction)

Actuellement, les agents de réserve interviennent sur les différents postes de l'équipe dont ils dépendent et chaque équipe dépend d'un DPx. Le projet prévoit une réserve de 9 agents pour l'équipe ARC vente TPV et 3 agents de réserve pour l'équipe ARC 2. La future organisation prévoit que l'ensemble des agents de réserve des deux équipes puissent remplacer les agents des deux équipes.

- **Des conditions de travail déjà coûteuses pour l'ensemble des agents de réserve (toutes les équipes confondues)**

L'équipe de réserve connaît des conditions de travail particulières, moins confortables que celles des agents en roulement, dans la mesure où la visibilité sur leur emploi du temps est faible : **les plannings sont faits à 15 jours (alors que les agents de roulement ont une visibilité sur l'année)**. Les agents de réserve ont 2 repos périodiques doubles, dont 1 placé sur le samedi /dimanche, et l'autre en semaine, qui ne sont pas modifiables sinon tout peut bouger. **Les horaires peuvent changer d'un jour à l'autre ou d'une semaine sur l'autre ainsi que les lieux de travail pour les agents de la vente qui travaillent sur Brive et sur les différentes gares de zone diffuse.**

Ces contraintes sont rémunérées par une prime. Celle-ci peut d'ailleurs être à l'origine du choix de la réserve, un passage en roulement réduirait de fait les revenus de l'agent. Mais se tourner vers la réserve peut aussi être le choix d'Aristote « entre deux maux, il faut choisir le moindre » : l'assistant de production de réserve peut tourner sur plusieurs horaires, ce qui lui permet d'avoir des soirées, contrairement au roulement actuel d'assistant.

Compte tenu de la situation sanitaire et de la situation de flux tendu, l'équipe de réserve est particulièrement sollicitée, ce qui se reflète dans le nombre de postes non tenus. D'une part, la réserve doit couvrir des postes qui ne font pas l'objet de remplacement : des postes découverts qui ne sont pas remplacés suite à un décès ou à un départ en formation, des restrictions d'horaires, des agents en mi-temps thérapeutiques qui ont été souvent précédés par des arrêts maladies longue durée, et d'autre part, les agents en congés, les arrêts maladies dont le

nombre est fluctuant et les heures de délégations syndicales.

Cette sollicitation particulièrement forte des agents de réserve augmente de façon significative leur charge de travail et impacte sur l'équilibre vie privée-vie professionnelle car ils sont de plus en plus soumis à :

- des « congés refusés » : les agents s'accordent à dire que la prise de congé pendant l'été a été très difficile à obtenir, pour les vacances de la Toussaint, il nous a été mentionné des congés refusés même pour des week-ends générant un reliquat de congés à prendre conséquent en fin d'année ;
- des agents à temps partiels qui font des heures supplémentaires ;
- une réduction du nombre de repos pendant le week-end en : « *Je travaille 4 dimanches et 1 jour férié* » ;
- un emploi du temps particulièrement chargé, avec entre autres une hausse de repos « secs », soulignant un effectif insuffisant : « *En effectif normal, j'ai eu 3 repos secs sur le même mois* » ; « *C'était très compliqué cet été car on a eu des repos secs après 4 nuits puis ensuite un matin* » « *Ce mois-ci j'ai eu 5 nuits d'affilé avec un repos sec* » ;
- des irrégularités d'horaires sur une même série avec par exemple « *une nuit suivie d'un matin, un repos sec puis un matin suivi de deux soirées* » ;
- des commandes passées au dernier moment dans l'urgence : : « *Ils peuvent déprogrammer comme ils veulent, ce mois-ci c'est catastrophique, j'ai a eu 3 commandes en 3 jours.* ».

Cette intensification augmente la fatigue, faute de récupération suffisante, au point qu'elle peut elle-même générer des arrêts maladie, produisant ainsi un cercle vicieux.

● Des nouveaux roulements plus que délétères pour les agents de réserve

Les roulements introduits par le projet ont la particularité d'introduire des horaires différents en fonction des jours de la semaine et du week-end et tout particulièrement pour les roulements des ARC. Comme nous l'avons mentionné précédemment pour les rouleurs, ces nouveaux horaires introduisent une irrégularité supplémentaire à un rythme lui-même irrégulier. Or **pour les agents de réserve, ce phénomène va être décuplé** :

- Les **3 agents de réserve de l'équipe 2** « ARC/Vente/ASCT » remplaceront les agents des roulements 1 et 2, ce qui augmente pour eux le nombre d'horaires qu'ils pourraient se voir appliquer : actuellement un agent de réserve à l'accueil peut avoir du lundi au dimanche 6 horaires différents (Roulement 3/8 : 4h15-12h15-20h15 - Roulement 2/8 : 5h30-15h30 - Régie : 11h45), avec le projet ils pourront potentiellement avoir **10 horaires différents selon les jours** (Roulement 1 : 3h30-4h30-6h30-11h45-14h30-15h30 - Roulement 2 : 5h30-9h45-12h30-13h15) ;
- Les **9 agents de réserve de l'équipe 1** « ARC et Vente zone diffuse » devront quant à eux remplacer les agents de leur équipe et les agents de l'équipe 2, ils pourront potentiellement se voir appliquer les horaires du roulement de l'équipe 1 et de l'équipe 2 soit les 10 horaires de l'équipe 2 auxquels s'ajoutent les horaires de l'équipe 1 de la vente de journée (8h50-11h50) et du roulement ARC TPV (6h00-7h00 - 13h45-14h45), les horaires des gares de la Zone Diffuse, soit **16 horaires différents**.

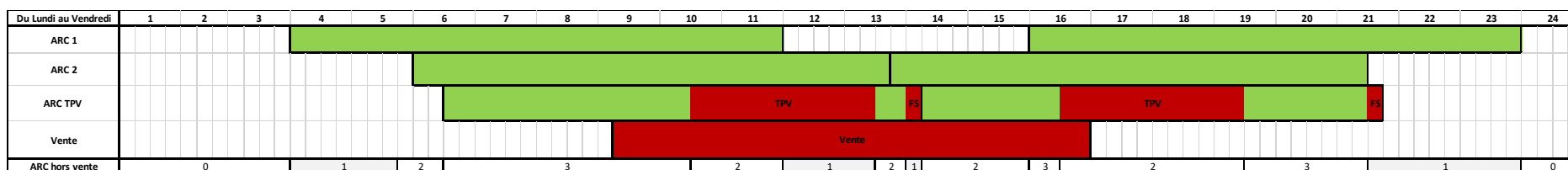
Comme nous l'avons vu précédemment pour les agents en roulement, les caractéristiques des nouveaux roulements introduisent et cumulent de nombreuses contraintes de rythmes de travail extrêmement défavorables pour la santé des agents et les relations sociales et familiales. **Pour les agents de réserve et plus précisément pour les agents de réserve de l'équipe 1, le risque est décuplé puisqu'ils seront amenés non seulement à intervenir sur l'ensemble des roulements avec l'introduction d'un horaire de forte amplitude (3h30 et**

23H30) mais avec la potentialité de changer d'horaire sur une même série encore plus élevée qu'actuellement. Cette nouvelle organisation ne peut que **dégrader considérablement les conditions de travail des agents de réserve** qui leurs sont déjà défavorables et augmenter les difficultés pour appliquer des horaires imposés par la réglementation (respect des 12h de repos entre 2 journées de travail³⁹).

c) De nouveaux roulements qui fragilisent l'organisation du travail...

- **Par la présence d'ARC seul en augmentation qui accroît la charge de travail physique et mentale :**

Le graphique ci-dessous représente la présence des ARC et ARC Vente à partir des nouveaux roulements. Les ARC sont représentés en vert, et en rouge, les postes dédiés à la vente (poste Vente et ARC TPV) d'après les propos recueillis auprès de l'encadrement. Il est prévu que l'ARC TPV consacre des créneaux fixes au guichet : de 10h00 à 13h00, de 16h00 à 19h00 (ou de 15h00 à 18h00) et une fermeture du guichet 20 minutes avant sa fin de service (en rouge FS). A sa prise de poste il ouvre son TPV, se déconnecte afin d'être réactif pour réaliser une vente si besoin.



³⁹ RH 0077, article 31.

Le projet prévoit la position d'un seul ARC sur les créneaux suivants :

- entre 3h30 et 5h30
- entre 11h30 et 13h00
- entre 21h00 et 23h30

Soit pendant 6 heures sur les 20 heures de présence, il n'y a qu'un seul ARC pour assurer les missions, et éventuellement assurer la régie selon la future organisation de la régie qui n'est pas précisée dans le projet et qui est pourtant primordiale pour évaluer la future charge de travail des agents.

Pendant ces différents créneaux, plusieurs trains sont programmés. L'ARC devra alors les gérer seul, avec de potentielles PMR. Pour l'ARC présent de 21h00 à 23h30 il devra traiter seul les arrivées des IC, mais sur une période qui se situe en fin de poste d'un horaire très tardif donc plus coûteux pour l'agent.

La question de la tenue de **la régie** reste entière car **si elle repose sur les ARC** tout au long ou en grande partie de l'amplitude horaire de leur roulement soit de 3h30 à 23h30, **la charge de travail des agents sera d'autant plus accrue.**

● Par un glissement de tâches vers le coordinateur ARC qui est retiré de l'opérationnel

Actuellement l'assistant commercial Accueil gère en opérationnel l'équipe et adapte les ressources en fonction des besoins programmés (PMR, Junior&Cie...). Il travaille en horaire de journée, toute la semaine. Il est basé dans la bulle parmi ses collègues et en plus de ses missions d'assistant, il participe à l'activité. Le projet prévoit en plus de ses missions actuelles des missions supplémentaires qui sont en partie réalisées par l'agent d'accueil de nuit et des agents d'accueil dédiés à savoir la mise à jour PTA CATI et SHM annuel, la programmation des prestations OSE, le pré-opérationnel, référent Mobileo... Ces nouvelles missions « plus administratives » entraînent son retrait de la production.

Les agents sont amenés à réaliser une multitude de tâches à différents moments de leur journée de service et ne

sont pas en permanence dans la bulle d'accueil. **Cette proximité physique entre l'assistant commercial et les agents d'accueil facilite et fluidifie l'activité au quotidien :**

- Il est une ressource supplémentaire pour les agents d'accueil sur le terrain et permet de réaliser des tâches qui ne seraient pas faites simultanément : l'agent d'accueil peut aider une PMR et les clients peuvent toujours bénéficier d'une information à la bulle ;
- Sur le terrain ou proche du terrain, il sait en permanence ce qui se passe en direct et peut donc réagir très vite ;
- Elle permet en situation perturbée d'être plus nombreux sur place et de structurer collectivement l'organisation à mettre en place et ce, de manière immédiate.

Alors pourquoi retirer une ressource qui facilite et fluidifie l'activité alors que déjà le nombre d'agents va diminuer ?

- **Mais également par une difficile programmation de l'actuelle polyvalence de l'activité d'accueil**

L'activité d'accueil est multiple, tous les agents d'accueil participent à de nombreuses tâches tout au long de leur service :

- l'information aux voyageurs en général au départ et à l'arrivée (quai, horaires des bus, comment se rendre en ville, plan de la ville...) des trains et bus,
- le vide voyageur et « tourner-plaquer »,
- la gestion des OT (enregistrement, sécurisation, gestion du stock des objets),
- l'assistance aux PSH qui peut mobiliser un ou 2 agents selon la prestation ;
- l'accueil « Junior&Cie » qui mobilise deux agents si plus de 8 enfants,
- l'accueil de groupes,
- la tenue de la régie (annonces en gare et sécurité sur les voies),
- la préparation du programme de la journée pendant la nuit,
- la vérification plusieurs fois par jour des composteurs et leur maintenance de niveau 1 si nécessaire,
- la gestion de la maintenance des installations en gare (ascenseurs, rampe élévatrice...)
- l'affichage en gare : plans de transport, travaux, grève...
- le partenariat avec AVIS avec remise et restitution de clés,
- le tour des trains terminus (vide-voyageurs, plaquer-tourner),

- renseigne l'outil de supervision de l'escale OSE (prestations, retards),
- la mise à jour de CATI (pour certains d'entre eux),
- l'accueil des IC (10 mn sur les quais avant arrivée et 20 mn pour les trains origine),
- participe à la gestion des situations perturbées en lien avec l'escale et la vente (hôtels, bus, restauration, nouveaux horaires...),
- une veille radio avec le poste d'aiguillage et l'escale...

C'est un poste qui présente déjà une polyvalence importante et qui nécessite du temps et de la pratique pour acquérir les multiples compétences : « *Il m'a fallu quelques mois pour apprendre tout ce qu'il y a faire à l'accueil* ». L'une des caractéristiques principales de ces activités est que si elles sont en partie programmables, finalement cette programmation est relativement limitée : « *On a toujours quelque chose à faire si on a un creux, on fait les cartonnets pour vérifier les composteurs. Mais on a peu de prise d'avance sur des tâches car tout est en temps réel* ».

En effet, les tâches sont multiples, et si certaines d'entre elles peuvent être « graphiquées » sur un plan de transport, d'autres sont difficilement quantifiables et programmables du fait de leur très grande variabilité :

- l'information aux voyageurs qui peut être réalisée à tout moment ;
- une demande de PMR inopinée ? Pour l'assistance des PSH, les voyageurs doivent réserver 48 heures minimum avant leur départ soit par internet soit par téléphone mais certains arrivent le jour même sans avoir réservé : le numéro payant 3635 couvre plusieurs services, il est difficile d'y avoir accès et tous les voyageurs n'ont pas accès à internet et/ou la capacité de faire la réservation : « *De plus en plus les gens viennent sans avoir appelé car ça ne répond pas toujours. Donc s'il y en a plusieurs on fait en priorité ceux enregistrés et ensuite on voit si on est suffisamment de monde pour le faire.* » ;
- le temps dédié à la gestion des objets trouvés (OT) : après une procédure d'enregistrement assez longue et fastidieuse les démarches réalisées pour retrouver le voyageur qui a perdu l'objet : « *Parfois on mène une vraie enquête pour retrouver la personne à partir d'une carte de RV de dentiste par exemple* », les gares sont notées en fonction du taux d'OT rendus. En période de vacances scolaires par exemple, il y a

potentiellement plus de monde donc potentiellement plus d'objets trouvés. Les OT sont vérifiés plusieurs fois par jour *via* OBOTO, lorsqu'un drapeau orange s'affiche, le voyageur a déclaré l'objet perdu, il faut alors vérifier si c'est le bon objet, appeler la personne pour lui expliquer les démarches... ;

- dépositaire Avis, les agents d'accueil sont amenés à remettre et à recevoir de clés de véhicules de location : *« J'ai eu un gros souci un week-end car on n'avait pas les clés du véhicule à remettre, le client était furieux, j'ai appelé la centrale pendant 2 heures, la hotline était en panne, finalement on n'a pas trouvé de solution mais j'y ai passé beaucoup de temps. »* ainsi le temps dédié peut être très variable selon les situations ;
- l'information et à la gestion des voyageurs en situations perturbées qui sont par définition non programmables.

La polyvalence des agents d'accueil revêt donc une multitude d'activités qui ne s'enchainent pas forcément entre elles voire même peuvent se superposer, ou prendre plus de temps que celui initialement prévu, ou encore s'imposer à n'importe quel moment. Il apparaît difficile alors de vouloir « combler des trous » qui finalement n'en seront pas et ce d'autant plus dans une organisation à flux tendu. Demander à des agents en « sous-activités » définies comme telles à partir d'un graphique de charge potentiellement mouvant, de réaliser des tâches qu'ils n'auront finalement pas le temps de faire risque d'entraîner une intensification du travail qui a inévitablement des conséquences pour les agents en exigeant de leur part une mobilisation accrue de leurs capacités cognitives, psychologiques et physiques.

d) Une organisable cible basée sur des transferts de tâches d'un poste à un autre sans aucune évaluation de l'activité

● La suppression de l'agent d'accueil de nuit : quid des tâches réalisées à partir de 23h30 jusqu'à 4h00 ?

Le projet prévoit la suppression du roulement en 3/8 de l'équipe Accueil et introduit un roulement en 2/8 qui supprime la présence d'un agent d'accueil pendant la nuit. Actuellement cet agent de nuit est en poste avec le chef d'escale, et des agents de manœuvre qui réalisent les garages et dégarages des trains.

○ Quid de la mission de préparation ?

En plus de ses missions de préparation des trains et de la régie, l'agent d'accueil réalise pendant la nuit plusieurs tâches qui sont indispensables à l'organisation de l'activité du lendemain :

- Il réalise le planning de l'ensemble des prestations programmées (PMR, accueil d'enfants, groupes) du lendemain et prépare le matériel si besoin ;
- Avant la fermeture de la gare, il contrôle les composteurs : « *Il faut le faire avant de fermer la gare donc il faut faire vite car le dernier train arrive à 24h06.* »
- Il vérifie l'affichage des informations sur les travaux dans le hall ;
- Il réalise « le programme journalier de l'accueil » pour la journée du lendemain qui regroupe l'ensemble des trains IC et leurs caractéristiques : les prestations prévues, le nombre de véhicules, la voie, sa composition et les particularités du train ainsi que la mise à jour du logiciel CATI : cette activité nécessite de vérifier à partir de 3 sources différentes (OSE, CATI, liste des travaux des sites TER) les données des trains et des bus afin de rectifier tout changement sur le logiciel CATI et sur le programme journalier : il vérifie les horaires, si les bus ont bien été créés en cas de travaux, le nombre de véhicules des trains... ce travail demande de la concentration et peut prendre plusieurs heures pendant la nuit si l'agent est occupé ou pas par d'autres tâches : « *Il y a beaucoup de manipulations (Excel, CATI...), il faut être concentré pour ne pas faire d'erreur. Ça prend un peu plus de la moitié de la nuit.* » ;
- Il note dans le « carnet de rapport » les informations reçues pendant la nuit qui ne sont pas mentionnées sur le programme journalier : par exemple, le train de 4h57 pour Paris a une voiture condamnée ce qui nécessitera de replacer les voyageurs dans les autres voitures.

Le projet transfère « la programmation et la mise à jour CATI » sur le poste de coordinateur ARC pendant la journée : est-ce que cette nouvelle organisation permettra à la prise de poste des futurs ARC de bénéficier du même niveau d'actualisation de l'information pour réaliser leurs missions ?

Quid des informations qui sont aujourd'hui notées dans le carnet de rapport ? Quelle va être la procédure pour diffuser l'information de la condamnation d'une voiture du train de 4h57 qui nécessite la présence d'un agent sur le quai pour informer les voyageurs ?

Quid de l'information des changements du plan de voies réalisés pendant la nuit par le chef d'escale ?

- **Un report d'une partie de l'activité sur le chef d'escale ?**

En outre, le poste de l'agent d'accueil de nuit étant supprimé, le chef d'escale se retrouve seul de 23h30 à 3h30. D'une part, il devra assurer de nouvelles missions : la régie pour le dernier train 3685, pour les garages et dégarages, réaliser le tour du train de 00h07 (vide voyageurs, le « tourner-plaquer ») en plus de ses missions actuelles. Mais devra-t-il également réaliser la tournée des composteurs ? Quelle sera la procédure pour les Objets trouvés ?

Mais par ailleurs cette organisation à flux tendu permet difficilement de faire face aux aléas. Cette mise sous tension du chef d'escale seul en poste la nuit risque alors de poser des problèmes notamment du point de vue des conditions de travail car les situations perturbées tendent à générer une forte charge mentale et une intensification du travail, de plus s'il se retrouve seul pour y faire face.

« Peut-être si tout se passe normalement c'est possible mais en perturbation c'est difficile. »

« La nuit 2, c'est le minimum le chef d'escale a ses tâches, l'agent d'accueil aussi. Il y a eu en 15 jours 3 suicides : les gens sont en rupture de correspondance, donc seul ça aurait été compliqué. »

« Dès qu'il y aura un problème ça va coïncider. »

La réalité de l'activité et la « tenabilité » de la charge de travail du travail de nuit ne sont pas prises en compte. Par exemple, dans le cas d'un retard de 2 heures des trains en soirée (le 21h08 et le 22h00 ont des correspondances pour Rodez et Aurillac), avec en moyenne une cinquantaine de voyageurs, le chef d'escale sera occupé avec le COP pour décider des mesures à prendre, et ne pourra pas en même temps informer les voyageurs concernés, une telle situation risque de créer des tensions.

« S'il est parasité quand il discute de la prise charge des gens au téléphone par les clients mécontents, ce n'est pas possible. »

- **La réorganisation de la régie : une incompréhension générale**

L'agent Régie « assure la gestion et la mise à jour des systèmes d'informations voyageurs automatisés et la sonorisation

de la gare en temps réel. Il gère et transmet l'information aux voyageurs en temps réel et participe à leur prise en charge en situation normale et perturbée. Il s'assure en permanence, auprès du chef d'escale de la pertinence de l'information disponible et transmise aux voyageurs. Il identifie les anomalies des systèmes d'information voyageurs de son poste, les corrige si possible (...). Il participe à la sécurité des voyageurs (voiture hors quai, risque de chute) par la diffusion d'annonces « Sécurité », il réalise des annonces de sureté (colis suspect, messages Vigipirate, évacuation quais...), et il participe à la ponctualité des départs des trains par les annonces réalisées et la mise à jour des systèmes d'information (départ des trains, correspondances, changement de quai...) »⁴⁰.

L'agent Régie ne sort pas sur les quais. Il travaille sur une application d'information voyageurs CATI qui permet l'affichage en gare : sur les tableaux généraux départs et arrivées, les tableaux d'information conjoncturelle, les tableaux de jalonnement, les tableaux de quai, les tableaux de repérage des voitures, les tableaux de correspondance. Toutes ces informations sur les différents tableaux sont complétées par des informations sonores diffusées automatiquement (annonces des départs et arrivées, de modification de voie, de retard...) ou manuellement par l'opérateur (annonces de service...).

L'application CATI s'interface avec différents systèmes extérieurs pour enrichir l'information, les différents systèmes des gares envoient les informations de départ et d'arrivée des trains à un serveur national qui partage les informations avec les sites internet et applications mobiles SNCF. De plus CATI reçoit les informations liées aux positionnements géographiques des trains qui circulent grâce à un système (ATRE), qui permet de déterminer le retard ou l'avance des trains, un changement de voie... **La régie est en quelque sorte l'antre de l'information voyageur.**

De plus, à son poste, 6 caméras lui donnent la visibilité sur les voies. La sécurité en gare est un des points qu'il doit vigiler, il veille à la sécurité des voies, lancer les annonces en temps réel c'est-à-dire lorsque la tête du train pointe le bout du quai et vérifie si le train entrant en gare est complet (feux rouges à l'arrière et feux blancs à l'avant).

⁴⁰ Fiche de poste d'Agent Régie de la gare de Brive, 30/03/2015.

Si effectivement quand « tout se passe bien » l'intervention de l'agent est assez limitée car l'information est essentiellement automatisée, en cas de perturbation, son rôle est primordial car la qualité de l'information voyageurs tient aux moments où elle est diffusée.

Or pour tenir la régie, il faut utiliser CATI qui est **un logiciel assez vieillissant qui nécessite de la pratique** pour le maîtriser et de **la concentration pour faire sa mise à jour**. Si en situation normale, l'automatisation permet avec une formation courte de l'utiliser, en situation perturbée, l'agent doit être réactif et maîtriser parfaitement le logiciel.

« En situation perturbée il faut avoir des réflexes, prendre des initiatives. Donc c'est un poste important en matière de sécurité et d'information de voyageurs d'ailleurs le programme FIRST mentionne le droit à une information réactive et fiable au client. C'est un poste stratégique. »

Actuellement il y a un roulement dédié à la régie du lundi au dimanche sauf le samedi de 11h45 à 19h30, tous les agents de l'accueil et de la réserve peuvent tenir ce poste. Le projet prévoit la **suppression** de ce poste et le **report de cette activité sur l'ensemble des futurs ARC (réserves comprises) et sur les agents de l'escale** sans aucune information sur la future organisation de la tenue de ce poste : ne sont mentionnées ni la répartition entre les équipes ni les tranches horaires.

A nos questions sur la future organisation de la régie, les membres de la direction interrogés sont restés assez vague : *« Pour l'escale et la régie, on ne change rien mais c'est eux qui ouvrent la gare donc ils peuvent dépanner pour les pointes extrêmes »* ; *« On va déterminer les créneaux horaires et y mettre des gens »*. Alors quid de la future organisation ?

S'il est difficile d'évaluer le report de charge sans savoir précisément sur quels créneaux horaires les agents de l'escale et les ARC vont se répartir cette mission, au vu des propos de la direction, on peut supposer (peut-être à tort mais tel est le risque de communiquer une information partielle) que le chef d'escale tiendra la régie pendant toute la durée du poste de nuit étant donné qu'il n'y aura plus d'agent d'accueil et que le relais se fera à l'arrivée du premier ARC à 3h30.

Actuellement ce sont 15 agents qui peuvent assurer cette mission, demain 22 agents (ARC, réserve ARC et réserve ARC et Vente TPV et les chefs d'escale) ou 32 (si tous les agents de l'escale sont potentiellement dédiés à la mission) seront susceptibles d'assurer la régie à différents moments de la journée.

Tout d'abord, on peut se poser la question sur la raison de supprimer le poste Régie dédié et répartir cette mission sur un nombre d'agents potentiellement très élevé au risque de fragmenter encore davantage la responsabilité de l'information. Alors que cette mission est au cœur de l'information et participe à « *faciliter le parcours client et à rendre un service de qualité* », l'objectif même avancé par la direction pour justifier l'actuelle réorganisation ?

Par ailleurs, les agents qui la pratiquent s'accordent unanimement sur le fait qu'il est difficile de faire de la régie épisodiquement car il faut être vigilant, avoir toujours un œil sur les caméras, maîtriser le logiciel, être réactif en période de situation perturbée où « *ça sonne de partout, à l'escale, à la régie, les collègues veulent des informations* ». Pendant ces moments, le chef d'escale est en communication avec le Centre opérationnel de proximité et le PCRI pour gérer les retards ou les suppressions de trains et prendre les décisions sur les remplacements, et les mesures qui doivent être prises pour accompagner les voyageurs concernés. Proche de l'escale, la régie entend ce qui se passe : le chef d'escale doit pour des raisons de sécurité répéter systématiquement les informations, donc si la régie entend le chef d'escale dire : « *On fait 2 bus pour 14h30* », la régie renseigne directement l'outil de supervision de l'escale (OSE) : ce qui permet un gain de temps et une réactivité au plus près de l'information d'où l'importance de ce poste. L'agent à la régie doit alors créer des messages TIC précisant la cause du retard et sa durée, faire des annonces vocales en fonction de l'évolution de la situation... afin de fournir l'information aux voyageurs le plus rapidement possible.

« La difficulté c'est en situation perturbée car on est dans l'urgence, il faut prévoir des annonces vocales, il faut créer des messages dans CATI, ce qui n'est pas si simple comme tous les logiciels de la SNCF. Le problème c'est comme on ne le fait pas régulièrement, c'est parfois compliqué. Et quand il y a une perturbation, c'est un poste central. C'est donc un poste stressant. »

C'est une activité qui doit être réalisée régulièrement pour être opérationnel et être une ressource pour le chef

d'escale en situation perturbée. Or assez unanimement, des appréhensions à tenir ce poste ont été évoquées, appréhensions justifiées par les agents qui exercent actuellement cette mission et confirment qu'elle passe par la pratique et l'expérience en situation perturbée.

« La régie c'est un problème et ce n'est pas rien, les agents de la vente ont la trouille : 10 mn avant l'arrivée du train on peut changer de nombre de voitures donc il faut être réactif, il faut faire des annonces. Même avec une formation, ça fait peur de le faire ponctuellement, par exemple pour un réserviste qui ne le fera pratiquement jamais et en situation perturbée en plus... »

L'augmentation de la segmentation des responsabilités en matière d'information des voyageurs qu'implique le projet s'accompagne par ailleurs :

- **d'un rallongement des créneaux où l'ARC serait seul** à assurer l'ensemble des missions ;
- de **la suppression de la bulle accueil sur les quais qui permet de vigiler la sécurité** sur les voies et les quais en plus de la régie ;
- **d'une minimisation de la mission de la régie par la direction** qui le considérait jusqu'alors selon les propos recueillis comme un poste clé d'un point de vue sécurité ;
- de **l'absence de prise en considération de l'audit du pôle sécurité** de Bordeaux, qui aurait selon les agents « *rappelé l'obligation de maintenir une présence au poste continuellement afin de veiller à la sécurité sur les voies* ». Nous n'avons pas pu vérifier ces informations car la direction a refusé de nous fournir les PV de ces audits sécurité qui sont pourtant mentionnés dans un document interne⁴¹ comme « *intégrés pour faire évoluer le service en gare pour contribuer aux objectifs de TER* ».

⁴¹ Table ronde sur l'évolution du service en gare, DTL Limousin Périgord, juin 2020.

L'**introduction de cette flexibilité organisationnelle** est porteuse de plusieurs risques pour les salariés :

- Une **augmentation des exigences du travail** pour ceux qui appréhendent cette nouvelle mission et introduit **une pression supplémentaire** dans un contexte d'ores et déjà très anxiogène. Sur ce point nous rappellerons les obligations de l'employeur mentionnées dans l'article L.4121-4 qui précise : « *Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité.* »
- Une **perte de la lisibilité de l'organisation** : quand je suis à la régie qui est mon responsable hiérarchique ?
- Des **difficultés d'arbitrage** qui peuvent être sources de conflits au vu de la présence à ce poste des agents des 3 équipes. Il est prévisible qu'il y ait **des conflits entre les encadrants ayant besoin aux mêmes moments de ces effectifs mutualisés**. Dans ces situations qui assure la régulation ?
- D'une atteinte majeure à leur santé psychique, dès lors que dans de telles conditions, ils seraient tenus pour responsables au plan juridique en cas d'accident.

● **Une double casquette pour le futur manager ARC/Vente/ASCT :**

Un projet initial mentionnait la fusion des équipes Accueil et Vente qui finalement n'a pas été retenue par la direction afin de maintenir deux postes de managers. L'équipe ARC n'étant composée plus que de 9 agents, le rapatriement de 8 ASCT sur les 15 qui actuellement sont rattachés à un RET basé à Limoges permet de maintenir une équipe mixte. Le document reste très évasif sur le contenu de ce poste qui générerait une équipe composée donc d'une part d'ASCT et d'autre part d'ARC. Il est simplement mentionné que ce manager aurait une vision complète du parcours aussi bien Sol que Bord. La direction précise que ce format existe déjà à Périgueux et rentre dans le cadre de la demande de polyvalence qui concerne également les managers. Cependant cette

réorganisation nous amène à poser plusieurs questions :

- Aucune évaluation de la charge de travail de cette nouvelle mission pour la DPx n'est mentionnée comme si la baisse de 16 agents d'accueil à 9 ARC permettrait implicitement d'y ajouter 8 ASCT : il ne s'agit dans ce cas que d'une addition d'un nombre d'agents sans aucune prise en compte de l'introduction d'un nouveau métier à encadrer, d'une nouvelle « culture du métier » à prendre en compte, de l'activité elle-même qui permet difficilement de rencontrer ces agents ?
- Quid du besoin en formation pour assurer ces nouvelles missions ?
- Qu'en est-il de sa qualification (E), au regard de ces nouvelles tâches et responsabilités, alors même que le DPX Vente ZD est de qualification F ?
- Que signifie pour les ASCT qui seront rattachés à cette équipe le fait d'être encadrés par un nouveau manager issu d'un autre métier que le leur ?
- Il est prévu le remplacement mutuel avec le manager ARC et Vente Zone diffuse : est-ce que le manager ARC et Vente Zone diffuse aura les compétences pour assurer cette nouvelle mission ASCT ?
- Ou est-ce que cette fusion laisse présager d'une nouvelle organisation qui prévoit des « managers communs » telle que mentionnée dans le « projet de service sur la DTL NA »⁴² ?

IV.2.2. Les impacts au global sur Limoges

a) Le défaut d'organisation claire, les appréhensions des agents associées à une montée en compétence potentiellement défailante risque de désorganiser le service en gare

⁴² Rapport d'expertise Sur les « Projets de service sur la DTL NA » du 20 août 2020, Degest.

Nous l'avons vu plus haut l'activité d'un Agent de Relation Clientèle recouvre toutes les missions attenantes au service en gare mais **l'enchaînement possible des activités demeure incompréhensible pour l'ensemble des agents rencontrés**. Qui plus est, le projet ne tient pas compte des appréhensions fortes et clairement évoquées par les agents à la tenue simultanée de plusieurs postes. L'activité de vente au guichet est exigeante, elle s'avère de plus en plus compliquée, et elle comporte des responsabilités en matière d'argent (compte-rendu de vente et compte-rendu de caisse à chaque fin de service), toutes ces composantes inquiètent les agents d'accueil notamment. La peur ne pas savoir faire, « *et si je fais manquer son train au voyageur* », la peur de faire des erreurs « *si je n'arrive pas à sortir le bon billet avec le bon tarif* », est bien réelle et au regard du dispositif de formation prévu, de la complexité des nouveaux droits tarifaires, de la disponibilité des agents expérimentés, la probabilité d'insuffisances au poste est bien réelle.

Le nouvel espace de travail suscite également des inquiétudes en matière de sécurité, « *Ce qui fait vraiment peur, c'est de nous mettre sur des bornes au milieu du hall, on va avoir des gens partout autour de nous...dans la bulle on voit tout, il y aura moins de sécurité* ».

Les agents de la vente eux, appréhendent le travail à quai notamment en situation perturbée, la prise en charge des PMR et les capacités physiques qu'elle mobilise. Certains s'effraient déjà ne comprenant pas le vocabulaire utilisé, « *couplage-assemblage, je ne comprends pas ce qu'ils disent* ». La tenue du poste de régie même en période calme est aussi anxiogène.

Face à ces peurs et à ces appréhensions, la direction compte essentiellement sur la formation mais, comme vu plus-haut, son organisation ne peut décidément pas rassurer les agents...et aucun aménagement de postes même temporaire ne semble prévu.

b) Des débordements possibles sur les journées chargées et les situations perturbées

- **Une baisse d'effectif non adaptée à la charge**

La diminution des renforts, en particulier le vendredi après-midi où l'influence est importante pour les départs en

week-end des étudiants et des Personnes en Situation de Handicap notamment, fait consensus : l'encadrement de ligne, l'encadrement de proximité et les agents s'accordent à dire que les limites imposées en matière d'effectif font que « *ça ne passera pas* ». La **direction territoriale a réduit la possibilité de recours aux renforts, 72 journées à l'année ont été actées au lieu des 114 journées actuelles.**

Pourtant, le travail s'intensifie durant cette période, aussi bien pour l'orientation des voyageurs, que pour les prises en charge PMR et la vente. L'inquiétude est fondée, puisqu'en plus, la diminution des renforts ne tient pas compte des possibles postes non tenus, le CO prévoit un poste en moins le vendredi après-midi mais il se pourrait qu'il y en ait encore moins : « *il faudrait garantir une personne en plus le vendredi. Un poste non tenu et ça ne passe pas* ».

- **Une organisation désordonnée qui risque de compliquer la gestion de la relation clientèle**

La charge de base est l'accompagnement PSH. L'ensemble des agents d'accueil et de l'escale ont reçu la formation PMR. Les agents de la vente doivent être formés. Cette activité représente une charge conséquente en gare de Limoges comme le montrent les données suivantes :

Nombre de prise en charge PMR 2019 – Limoges Bénédictins- Source : SNCF Open data – www.data.sncf.com

| Mois | Assistance simple | Rampe | Fauteuil | Rampe et fauteuil | TOTAL |
|-----------|-------------------|-------|----------|-------------------|-------|
| Janvier | 301 | 58 | 49 | 6 | 414 |
| Février | 270 | 51 | 38 | 5 | 364 |
| Mars | 250 | 51 | 57 | 3 | 361 |
| Avril | 254 | 56 | 54 | 2 | 366 |
| Mai | 225 | 39 | 50 | 9 | 323 |
| Juin | 216 | 53 | 62 | 1 | 332 |
| Juillet | 296 | 112 | 73 | 10 | 491 |
| Août | 310 | 114 | 73 | 6 | 503 |
| Septembre | 275 | 76 | 83 | 8 | 442 |

Pas de données pour les mois d'octobre, novembre et décembre.

Nombre de prise en charge PMR 2020 – Limoges Bénédictins- Source : SNCF Open data – www.data.sncf.com

| Mois | Assistance simple | Rampe | Fauteuil | Rampe et fauteuil | TOTAL |
|-----------|-------------------|-------|----------|-------------------|------------|
| Janvier | 132 | 30 | 23 | 1 | 186 |
| Février | 215 | 54 | 40 | 8 | 317 |
| Mars | 135 | 38 | 19 | 3 | 195 |
| Avril | 7 | 4 | 2 | 0 | 13 |
| Mai | 16 | 1 | 1 | 0 | 18 |
| Juin | 98 | 18 | 29 | 0 | 145 |
| Juillet | 207 | 37 | 33 | 4 | 281 |
| Août | 200 | 66 | 39 | 6 | 311 |
| Septembre | 203 | 31 | 33 | 2 | 269 |

Pas de données pour les mois d'octobre, novembre et décembre.

Les prise en charge des PMR en fauteuil nécessitent normalement deux agents pour la manipulation et le portage des bagages, reste qu'il ne semble pas rare qu'un agent seul doive assurer la manipulation du fauteuil tout en assurant le port des bagages...

Cette activité s'intensifie le vendredi après-midi, les projections d'organisation évoquées questionnent le fonctionnement du service en gare : « Elle sera répartie entre la vente et l'accueil mais la notion de vente sera occultée ». (Encadrement) et renforce l'incompréhension des agents : « S'il y a 5 personnes PSH, on lâche le guichet pour aller aider les personnes dans le train. Mais le vendredi soir, il y a du monde au guichet à 17h. Avec 7 personnes en moins et une seule équipe, il faudra fermer la vente », « on me dit, que je dois fermer le guichet une demi-heure avant de faire la PMR, mais comment on va faire ? »...

L'orientation et l'information sont aussi très sollicitées et les mêmes questions se posent : comment renseigner et prendre un voyageur pendant la prise en charge d'un voyageur PMR ? Que faire si un voyageur doit acheter ou échanger un billet alors que les guichets sont fermés ? etc.

Au final, comme le dit un agent le risque est bien réel : « *On va courir partout et il va falloir être bon partout* ». Avec la crainte de rater des missions, et de devoir en assumer la responsabilité.

- **Les ASTER en renfort, une solution qui questionne**

Face aux inévitables dysfonctionnements, la direction et l'encadrement envisagent de faire appel aux ASTER. Nous n'avons pas obtenu de fiche de poste de ce nouveau métier expérimenté depuis 2019 mais les missions attribuées combinent normalement les activités sol et bord. Mais le manque d'ASCT (une dizaine nous a-t-on signalé) fait que les ASTER passent beaucoup plus de temps à bord qu'au sol et de ce fait n'ont pas forcément acquis la maîtrise des postes au sol par manque de pratique régulière.

Le recours aux ASTER pourrait donc s'avérer peu efficient pour résoudre les problèmes d'effectifs dans les périodes chargées.

Les scénarios plutôt chaotiques pour le vendredi après-midi ne rassurent personne pour la gestion des situations perturbées. Les difficultés seront accrues et le risque d'augmentation de l'insatisfaction voire de mouvements d'humeur des voyageurs pourraient s'ajouter à celui d'un désordre de la production du service en gare.

c) Le risque d'une sur-sollicitation de la réserve

- **Une réserve monopolisée en permanence**

La baisse des effectifs associée au jeu permanent des postes non tenus, font que les agents de réserve sont sollicités quotidiennement ce qui augmente déjà de façon significative leur charge de travail : « *On est en sous-effectif régulièrement, les réservistes sont pressés comme des citrons* ».

Des congés refusés ou des jours de repos compensatoires qui s'accumulent, un emploi du temps chargé avec une hausse des repos « sec » notamment pour la réserve de l'accueil après une semaine de 5 jours, un enchaînement fréquent de semaines de 6 jours sont autant d'indicateurs d'une intensification du travail :

« A, l'accueil il y a des congés à prendre. Ils sont présents 6 jours et nous (escale) ont y va encore, donc ça tire...les congés sont refusés...donc c'est une preuve que ça ne fonctionne pas ».

- **Des emplois du temps peu prévisibles qui impactent significativement la vie privée**

A l'intensification du travail s'ajoute une faible visibilité des emplois du temps. Le planning est remis à une semaine pour normalement le mois courant, mais ce n'est pas toujours le cas : *« le planning est reçu une semaine avant, parfois ils connaissent la suite...ou pas...il y a 4 jours de repos programmés qui ne peuvent pas être modifiés (un week-end et deux jours) »* et surtout le planning remis est soumis régulièrement à des modifications ce qui rend impossible d'anticiper les rendez-vous d'ordre privé ou d'organiser même à 15 jours la vie familiale (garde des enfants par exemple).

Si les agents rencontrés s'accordent à dire qu'il y a eu une amélioration concernant la commande en matière de prévision *« avant c'était au jour le jour »*, il n'en reste pas moins que la contrainte demeure très forte : la prise de rendez-vous à titre privé oblige souvent à prendre un congé, la vie sociale en pâtit – souvent d'ailleurs le cercle amical est restreint à des cheminots, *« ils savent, ils comprennent quand on annule une soirée au dernier moment »* - et le renoncement aux projets d'activités ou de sorties familiales ou amicales est fréquent.

- **Une variabilité des postes occupés qui peut devenir problématique**

Le choix de la réserve est souvent décrit comme un moyen d'échapper à la routine et de diversifier ses activités. La multiplicité des postes exige une grande capacité d'adaptation et d'autonomie. Toutefois, la maîtrise des postes peut s'avérer plus difficile à acquérir en fonction notamment de la rotation sur les postes et des tâches à réaliser : *« il y a certaines procédures qu'on ne maîtrise plus parce qu'on n'y va pas souvent, il peut y avoir 2 ou 3 spécificités qui peuvent nous mettre dedans. Exemple les Objets trouvés, il y a plusieurs procédures bien définies selon les objets. Maintenant je relie toutes les procédures avant. Parce que je ne me rappelle plus systématiquement ».*

La variabilité des postes peut ainsi s'avérer compliqué : « *Agent escale, coupure chef d'escale, agent accueil bulle, agent accueil quai, régie ciel...c'est la multiplication des postes qui peut être compliquée* », si certains agents en nombre très minoritaire ont déjà occupé antérieurement un poste de vendeur et assurent déjà la réserve vente sans trop d'appréhension, d'autres se disent toujours très inquiets pour l'activité vente.

- **Une variabilité des horaires qui fragilise les temps de récupération**

A la variabilité des postes s'ajoute celle des horaires attenants aux postes et aux services. Les horaires peuvent être différents tous les jours avec toutes les plages horaires couverte de 4h30 à 23h45. La réserve de l'accueil semble plus soumise à cette irrégularité d'horaires qui ne facilite pas le temps de récupération entre deux postes.

Ajoutée à l'intensification du travail, les corps sont mis à l'épreuve et plusieurs agents nous ont signalés des troubles du sommeil qui génèrent de la fatigue supplémentaire.

d) Le risque sécurité à mettre à jour et à transmettre aux équipes

La polyvalence instaurée des métiers de l'escale à l'accueil, le retrait de certaines tâches de sécurité, interrogent le risque sécurité. En effet, il n'est pas rare que l'agent de quai gère à la fois l'aide au départ, le défilé du train et les renseignements aux voyageurs. La restriction des agents d'escale au bouclage des ressources uniquement et la nouvelle baisse d'effectif pourraient augmenter le risque d'incidents voire d'accidents, en particulier lors de la gestion des situations perturbées selon les agents : « *La sécurité c'est passé au second plan. Jusqu'à présent, je pense qu'on a de la chance. Si on passe à moins d'effectif, on ne pourra plus, s'il y a un problème sur les rames, un essai-frein, un souci sur les grandes lignes...ça deviendra risqué* ». L'évaluation des risques obligatoire « *pour tous les changements impactant la sécurité, qu'ils soient techniques, organisationnels ou opérationnels* »⁴³ semble en cours, le document projet spécifiant « *qu'une MSC est réalisée* ». Notre demande de consultation de la MSC n'a pas abouti.

⁴³ Règlement UE n°2015/1136 de la Commission Européenne du 13 juillet 2015.

IV.3. Une performance revendiquée mais qui ne s'ancre pas suffisamment dans la réalité du travail

IV.3.1. Des incidents de régularité et de ponctualité récurrents

La gestion des situations perturbées existe depuis toujours à la SNCF, parce que sa spécificité est de produire du service en temps réel. Leurs origines peuvent être diverses : des lignes vieillissantes comme dans le Limousin, du matériel manquant ou en panne, des intempéries, des problèmes de voies ; des accidents de voyageurs... donc « ça arrive régulièrement » (encadrement).

Leur gestion peut être complexe selon l'origine et la durée de la perturbation car il y a des effets en cascades. Les agents en gare sont donc directement concernés puisqu'ils sont amenés à gérer les conséquences de ces perturbations et trouver des solutions pour les voyageurs.

Tout au long de nos terrains, les agents ont évoqué des problèmes de plus en plus fréquents :

« Ce que j'observe c'est une augmentation des trains supprimés, une augmentation des problèmes de voies, on ne sait plus quoi dire aux gens. Une suppression des trains qui augmente : problème de matériel. TER supprimé. »
(agent)

« On subit la désorganisation des autres : l'entretiens des voies, la maintenance. » (agent)

« Il y a de plus en plus de trains supprimés, de trains en retard...l'exaspération des gens ça nous mine...sur le train de Paris le matin il y a un problème quasi tous les jours. Et il y a des abonnés qui le prennent tous les matins... »
(agent)

« Récemment, 10 TER ont été supprimés dans la même journée pour absence de matériel. » (agent)

Si nous n'avons pas pu avoir accès aux données des situations perturbées, le ressenti des agents est sans équivoque sur des problèmes de retards et de suppressions de train récurrents. Par ailleurs pendant notre terrain, des perturbations météorologiques ont entraîné des problèmes de circulation pendant 3 jours : un avis de tempête a commencé à perturber la circulation (chutes d'arbres sur les voies), le lendemain suite aux intempéries des trains ont été supprimés et le surlendemain sur les 6 lignes à Brive, 3 ne fonctionnaient plus dont les raisons évoquées étaient : manque d'adhérence, problème de signalisation et problèmes météorologiques. Si cet exemple n'a pas vocation à généraliser une situation particulière, les situations perturbées quelle que soit leur origine ont des impacts directs sur l'organisation du travail des agents qui doivent y faire face. Plus l'organisation est à flux tendu, plus la charge de travail mentale et physique des salariés est accrue :

« Le graphique de charge est au minimum pour fonctionner. C'est une organisation tendue donc s'il y a une grosse situation perturbée, ça va être difficile. » (encadrement)

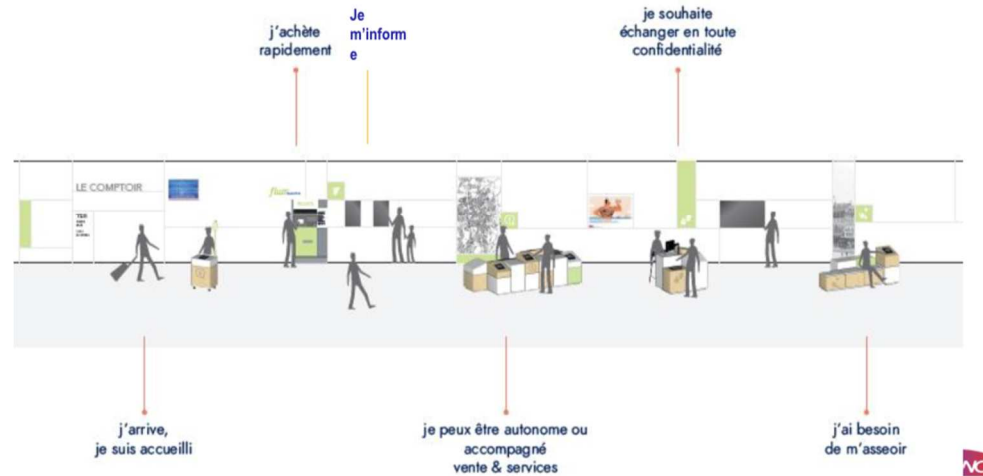
IV.3.2 Un parcours client plus complexe et diversifié que celui projeté

- **Un parcours client plus complexe et diversifié que celui projeté**

Le découplage des métiers et le nouvel espace TER devraient permettre « d'offrir une réponse adaptée à chaque besoin client » et « contribuer à rendre un service de qualité plus lisible et utilisable à ce dernier ».

Le dessin ci-dessous synthétise les différentes situations des besoins des clients : l'accueil pour orienter le client si besoin, un achat rapide et autonome à la borne, une information à partir d'un affichage, un achat accompagné ou autonome via des outils de vente mobile, un achat au guichet Vente pour les ventes de confort, un espace où s'asseoir.

parcours client et mise en récit de la région



● Des besoins clients non compensés par la nouvelle organisation

Cette schématisation du service en gare nous conduit à faire plusieurs remarques :

○ En transverse :

- En fonction des effectifs disponibles et des tâches à réaliser, l'espace pourra rester sans agent : ce qui ne permettra pas que le client bénéficie du renseignement et/ou de l'accompagnement sur la prise en main des outils à disposition prévus ;
- Pendant les horaires de vente TPV, l'agent à la vente pourra se retrouver seul au guichet et pourra être sollicité par toutes les demandes des clients présents dans l'espace ;
- La réduction du nombre de guichets de vente va augmenter la sollicitation des ARC qui selon les demandes ne pourront pas répondre : vente confort, SAV...
- Les ARC via la radio ont une écoute passive sur ce qui se passe dans la gare et se déplacent s'ils pensent qu'il y a un problème : la radio peut être dérangement au sein de l'espace pour les clients présents.

- Sur Brive :
 - Pendant les permanences de l'ARC TPV, quid des prestations PMR ? Qui va trancher : l'ACM Vente ou le coordinateur ARC ?
 - Quid des permanences en régie car ce sont autant de créneaux où l'ARC ne pourra pas être sollicité ? ou alors devra-t-il assurer les 2 missions ? dans 2 lieux différents ?
 - Lorsque des voyageurs doivent être replacés sur le train suivant, si un seul TPV est ouvert, il va être mobilisé à éditer les RC, ce qui peut prendre un certain temps, et les ventes ne pourront plus être réalisées ;

- **Des restrictions d'effectifs compensés par des supports digitaux ?**

- **L'application oui.sncf permet aux voyageurs d'avoir l'information en direct.** Si en cas de suppression d'un train, l'application donne l'information, elle ne permet pas de savoir si le train est remplacé, ou s'il faut prendre un autre billet... les personnes se retrouvent alors en gare pour chercher l'information auprès des agents.
- **Un outil mobile de vente qui ne permet pas de répondre au client sur le tarif appliqué :** Mobileo est un **système de vente très simplifié**, l'agent rentre l'âge et la destination du client, le logiciel donne l'information avec la mention du tarif appliqué, faudra-t-il que l'ARC bénéficie de toutes les informations sur les différents tarifs afin de fournir des explications si le client le demande. « *Si le tarif que me donne Mobileo je ne le connais pas, je veux savoir ce que je vends et pouvoir répondre au client, c'est peut-être bien pour dépanner mais bon...* »
- **Un outil mobile dont on peut interroger la fiabilité :** Demain, tous les agents ARC et Escale seront munis d'un Mobileo pour être en mesure de faire de la vente en itinérance : or aucun retour d'expérience n'a été fait sur ce nouveau matériel, à la veille d'un usage généralisé à l'ensemble des agents du service en gare. Les capacités de connexion Internet, dans de telles conditions d'utilisation, restent par ailleurs inconnues.

● **Un espace commun qui risque de dégrader les conditions de travail des agents et l'accueil des voyageurs**

La polyvalence envisagée par le projet appelle un regroupement de tous les futurs Agents Relation Client qui auront à mener les mêmes missions dans un nouvel espace commun en lieu et place des guichets actuels. Les bulles Accueil seront supprimées. Si le document fournit quelques informations sur les futurs équipements de cet espace, rien ne laisse transparaître sa conception. Des informations parfois contradictoires sur le nombre de TPV, le positionnement des postes ARC, des bureaux des ACM et du coordinateur ARC nous ont été rapportées tout au long des entretiens. Dans ce contexte, il est difficile pour l'ensemble des personnels de se projeter dans ce futur espace de travail alors qu'il va être déterminant dans leur activité. Aussi ils ont tous exprimé des inquiétudes :

« Déjà aujourd'hui quand il y a une rupture de correspondance, il y a beaucoup de monde dans un tout petit espace donc on ne sait pas comment ça va se faire quand on sera tous ensemble. »

« L'espace vente est assez petit quand il y a un problème de train et c'est très bruyant. »

« Une entreprise est venue pour prendre des mesures mais on n'a aucune information sur ce qu'ils vont faire. »

Un espace de travail ne se limite pas à l'installation de bornes, de comptoirs et d'écran dynamique, il doit répondre aux exigences de l'activité qui va y être réalisée :

- permettre la discrétion pour certains actes de vente : il faut re-pointer le dossier client en demandant de confirmer son nom, son portable... ;
- bénéficier d'une ambiance sonore compatible avec l'activité et ce d'autant plus que plusieurs tâches devront être réalisées simultanément : accueil d'enfants, aide à la vente sur une borne, assistance à une PSH, remise ou restitution de clé d'un véhicule de location... toutes ces tâches nécessitent des échanges verbaux entre plusieurs personnes à différents endroits dans un même espace ; sur ce point les agents craignent une détérioration de leurs capacités à se concentrer dans une ambiance sonore dominée par le bruit incessant des radios (des agents ARC et Escale) et des

- sonneries de téléphone ;
- pouvoir s'isoler à un poste de travail pour réaliser différentes tâches nécessitant de la concentration et/ou de la discrétion : appeler un voyageur pour restitution d'objet trouvé, rechercher la personne qui a perdu un objet, contacter les services de maintenance... ;

A Brive : une problématique spécifique du fait du déplacement du lieu d'accueil :

« La bulle est idéalement placée aujourd'hui car entre le hall et le quai on a la vue sur tout le monde. A l'espace vente seuls les gens dans le hall les verront. »

Or l'aménagement actuel de la bulle sur les quais avec une ouverture sur le hall permet :

- d'une part d'assurer la sécurité des voyageurs :

« Quand quelqu'un traverse les voies, c'est très rapide, et nous on voit tout ce qui se passe sur les voies alors que la régie peut être occupée à faire autre chose, elle n'a pas les yeux rivés sur ses caméras » et nous ajouterons : et ce d'autant plus que l'agent au poste de régie devra assurer plus fréquemment d'autres missions simultanément et sera donc moins souvent amené à rester devant les caméras ; il nous a été rapporté que la semaine précédant notre venue, 10 voyageurs traversaient une voie que l'agent en Régie ne pouvait pas voir car ils se situaient hors du champs de caméra, c'est un agent d'accueil qui les a interceptés et en a informé la régie qui a fait une annonce ;

- et d'autre part de fluidifier l'affluence des voyageurs : entre ceux qui désirent acheter un billet qui vont vers l'espace vente, et ceux qui bénéficient d'un service : AVIS, accueil de groupe, « Junior&cie », assistance pour les PSH...et qui s'orientent vers un autre espace, et ce d'autant plus en situation perturbée où l'affluence est plus importante. Avoir une visibilité sur les quais et dans le hall afin de permettre aux agents de faire patienter les PSH tout en pouvant les surveiller ou de voir que le train

est à quai pour les PMR.

Le futur espace de travail doit « faciliter » l'activité et non détériorer les conditions de travail dans laquelle elle devra s'exercer. Son aménagement doit être pensé et construit avec les agents qui vont y travailler afin de prendre en compte les spécificités de l'activité afin de satisfaire et répondre au mieux aux besoins des voyageurs: *« Être sur les quais c'est être très proche du client, donc si on n'y est plus ça va jouer sur la relation client. Aujourd'hui ils savent que la vente est là, l'accueil ici. Est-ce que pour les personnes handicapées ce sera mieux pour eux? Aujourd'hui ceux qui ont des problèmes d'orientation, sont installés devant la bulle pour garder un œil sur eux... donc nous déplacer ce sont plein de petits choses qui vont nous compliquer la vie ».*

IV.3.2. Le maintien de la vente au guichet : des difficultés présentes qui risquent de s'amplifier

Bien que le projet aborde essentiellement le développement de la vente digitale et la simplification de la gamme tarifaire sans plus de précision, les difficultés de la vente au guichet s'accroissent et la prise en main de ce poste en autonomie pour les ARC issus de l'accueil risque d'être encore plus compliquée.

a) **Des outils obsolètes et des procédures de vente qui se complexifient**

Les équipements et les logiciels de vente à disposition des agents sont anciens et nécessitent une connaissance fine des différents systèmes pour réussir à finaliser une vente. En réalité, nombreux sont les agents à parler de « bidouillage » pour pouvoir offrir le meilleur tarif au client, c'est aussi cela la relation clientèle : *« Il y a des trajets et des tarifs qui ne s'affichent pas, alors il faut bidouiller pour que le client parte quand même. Parfois ça marche sur le poste d'à côté... ».*

La séparation tarifaire des trains grandes lignes et des TER, la liberté tarifaire de chaque région rend de plus en

plus complexe la vente. Cela concerne particulièrement l'activité de la vente à Brive et Limoges, au carrefour des régions Occitanie et AURA (et Centre val de Loire dans une moindre mesure). De nouveaux droits tarifaires ont, semble-t-il, été mis en place en octobre sans information préalable aux agents.

De multiples exemples de dysfonctionnements nous ont été donnés :

- Les trajets inter-régions et l'application des tarifs des cartes de réduction :
 - Sur certains trajets inter-régionaux, il peut y avoir 4 prix différents selon le dispositif de recherche utilisé ;
 - Des cartes de réductions nationales peuvent ne pas être appliquées sur certaines régions ;
 - Des trajets n'apparaissent plus : ni horaires, ni tarifs ;
 - Etc.
- Les trajets Grandes Lignes et TER
 - Pour un trajet qui emprunte le TGV, l'Intercités et un TER, le système ne permet plus de faire un seul billet qui respecte la norme tarifaire d'une baisse du prix en fonction de la distance parcourue. Pour maintenir cet avantage, les agents doivent passer par des manipulations que seule leur expérience autorise ;
 - Les prix d'un trajet mixte qui s'affichent sur l'écran du vendeur est modifié à la finalisation de la vente *« il y a un prix qui apparait mais dans ce prix il y a une portion qui n'apparait pas, 18 euros affiché mais au final 42 euros. Depuis 3 semaines c'est comme ça »*.
 - Etc.

A l'unanimité les agents jugent qu'il devient de plus en plus compliqué de vendre des billets en particulier à cause des nouveaux changements tarifaires. La simplification des gammes tarifaires proposées dans le document projet devra être rapidement opérationnelle parce que pour le moment les agents ne voient pas comment ils pourront aider leurs collègues de l'accueil dans la future organisation. Eux-mêmes, pourtant expérimentés, ont parfois des difficultés à trouver la solution adaptée à la demande et le temps passé à cette recherche ne les rend pas facilement disponibles pour soutenir les nouveaux arrivants à la vente.

Toutefois, une petite avancée est à noter sur la possibilité dès le mois de décembre de vendre et de rembourser

au guichet, un billet Théoz Eco vendu aujourd'hui uniquement sur Internet.

b) Le Service après-vente d'Internet effectué au guichet

Tous les agents de vente nous l'ont confirmé, la vente sur Internet n'empêche pas la fréquentation des guichets. Ainsi, la plupart du temps, il s'agit pour les agents soit de tenter de corriger les erreurs : « *les gens qui se trompent de nom, de date, ou de sens du trajet et qui reviennent, ou ceux qui n'arrivent pas à faire le billet* », **soit de rassurer les clients :** « *ils viennent pour demander un billet papier, ils ont peur de faire une mauvaise manipulation et de le perdre* ».

Là aussi la connaissance des gammes tarifaires, des procédures de modification et des usages demeurent indispensable pour répondre aux attentes de l'utilisateur. Mais cette charge de travail en lien avec le SAV et l'information n'est pas prise en compte dans le calcul des ressources nécessaires aux guichets vente (seul le chiffre d'affaires est pris en compte).

IV.3.3. Des réorganisations successives qui entraînent un dysfonctionnement général

Comme nous l'avons longuement détaillé dans la partie II de ce rapport, TER Nouvelle Aquitaine n'a eu et n'a de cesse de réorganiser l'ensemble de ces secteurs d'activité en adoptant une approche essentiellement focalisée sur les seuls critères d'amélioration de la compétitivité. Ces réorganisations permanentes que subissent les agents non seulement dégradent leurs conditions de travail des agents mais aussi la qualité du service rendu.

Depuis la mise en place de la régionalisation des transports, les échanges d'informations tendent à se limiter au-delà de ce périmètre géographique : « *On manque de communication entre les services extérieurs, le cœur du problème c'est la régionalisation, chacun garde ses infos et on peut difficilement anticiper* ». Il a été mentionné plusieurs fois que les agents pouvaient être avertis de retards ou de suppressions de trains par des voyageurs ou des accompagnateurs de voyageurs.

La baisse des effectifs que subit l'ensemble des services sur le territoire national entraîne des reports de tâches sur d'autres personnels qui ne sont plus identifiés à la suite de ces changements. Au-delà de l'accumulation de missions sur un même poste, il devient alors difficile de savoir qui fait quoi : « *Aujourd'hui on a du mal à trouver les interlocuteurs du service Groupe de chaque région et Brive est entre deux régions, Rhône-Alpes et Occitanie. Donc si on voit sur leur site qu'il y a un groupe mais qu'il n'y a pas suffisamment de voitures pour les voyageurs, c'est compliqué de trouver la personne qui s'en occupe pour régler le problème avant* ». De telles situations permettent difficilement d'anticiper des problèmes qui auraient pu être réglés si la communication était efficace et sont sources de stress pour les agents qui les vivent et participent à une image négative de l'entreprise.

Pour les agents, la direction tient un discours sur la qualité du service à rendre au client, sans donner les moyens pour le réaliser dans de bonnes conditions. Bien au contraire les réorganisations tendent à chacune d'elle à faire baisser la qualité du service. Une qualité de service qui est aujourd'hui réalisée envers et contre toutes ces réorganisations grâce à la seule volonté des agents et à leur professionnalisme mais aux dépens de leur santé.

« C'est compliqué de travailler aujourd'hui, c'est aussi pour ça que j'aime l'accueil car on a une reconnaissance directe des gens qu'on aide, dans les autres services, il n'y a que des gens mécontents et on les comprend ».

IV.4. Une nouvelle réorganisation qui risque à nouveau de porter atteinte à la santé physique et mentale des agents

IV.4.1. Des reclassements aux possibilités très limitées et/ou déjà très orientées

- La mise en place de la polyvalence ne tient pas compte des inaptitudes et des reclassements sont à envisager pour ces personnels, des aménagements de postes n'ayant pas été abordés ni dans le document projet ni dans les entretiens.

Les données transmises sur les inaptitudes :

| | |
|----------------|---|
| Limoges | 1 agent restrictions temporaires horaires de journée 1 agent pas de port de charges répétitives et bagages groupe. |
| Brive | 1 agent TP thérapeutique jusqu'au 30/11/20 et inaptitude sécurité jusqu'au 07/03/21, 1 agent TP thérapeutique 16/09/2020 1j/2 avec horaires 9h30 /17h15 pas de travail w-e jusqu'à 16/01/2021, 1 agent pas de risque ferroviaire seul, 1 agent pas port de charges > à 5Kg 1 agent restriction chariot bagage et manutention > 5 kg, pas de marche dans ballast |

- Au reclassement des agents en inaptitude s'ajoutent ceux des agents qui ne souhaitent pas occuper un poste d'ARC.

Les mesures annoncées pour les reclassements dans le document projet sont celles habituellement mises en œuvre pour une réorganisation : accès à la Bourse de l'emploi, entretien et soutien de l'EMI etc. et ne permettent pas pour le moment de répondre précisément aux attentes des agents.

L'ouverture prochaine du Centre d'Excellence de la Relation Clientèle faciliterait le reclassement des agents de la vente mais il semblerait que les postes créés soient en premier lieu réservés aux agents ayant perdu leur poste à la fermeture du centre RCAD de Limoges et n'ayant pas été reclassés à ce jour. Le nombre de poste créé annoncé dans le projet remis au CSE le 24 septembre 2020 est de 12. Sur Limoges, 5 agents auraient déjà postulé sur le CERC selon l'encadrement et la question de la disponibilité des postes risque de se poser.

Pour les agents d'accueil, les reclassements ont été peu évoqués lors de nos entretiens et hormis les métiers à bord

(ASTER, ASCT), les perspectives demeurent incertaines.

Les conditions d'application de la RH 910 décrites dans le projet questionnent : « *Les dispositifs de l'entreprise, pour accompagner la mobilité résultant des mesures d'organisation et d'évolution de l'emploi, traduites dans le référentiel RHoog10, seront ouverts aux agents pour lesquels le projet impacte leur poste de **façon substantielle*** ». L'information donnée rend difficile l'identification des situations pour lesquelles la RH910 s'appliquerait.

IV.4.2. Des alertes en matière de santé qui demeurent sans réponse

Que ce soit par l'intermédiaire des élus au CSE (DL Nord de la DTL Limousin Périgord) ou par la médecine de prévention des alertes sur le risque de dégradation de la santé des agents ont été transmises à la direction.

En réponse à ces alertes et suite au bilan de santé 2018⁴⁴, la direction a mis en place une enquête baptisée Ampli sur le bien-être qui est en réalité un baromètre social communément utilisé à la SNCF.

La direction a commenté les résultats de cette enquête auprès de la presse régionale : « *48 % des agents se sont exprimés, explique la direction de SNCF mobilités à ce sujet. Les résultats nous interpellent. Avec des résultats parfois insatisfaisants mais des messages clairs, la ligne managériale a entendu les attentes fortes issues de cette enquête et en tire les enseignements en mettant en place immédiatement des plans d'actions initiés au plus près du terrain. À ce jour notre région comptabilise plus de 60 actions et 100 % de nos entités sont engagées sur des initiatives en lien avec Ampli.*⁴⁵ »

Outre le fait que l'utilisation d'un baromètre social ne peut faire office d'évaluation des risques - la QVT ne pouvant se soustraire à la prévention des risques professionnels - le bilan annuel de santé 2019, demeure

⁴⁴ Service Médical d'entreprise – Rapport annuel d'activité 2018 -édité le 6 mai 2019.

⁴⁵ *Le Populaire du Centre*, 7 juillet 2019.

toujours défavorable au maintien de la santé des agents.

- Ainsi, sur Limoges l'alerte est émise, entre autres, sur :
 - Les risques psychosociaux et pour les + de 50 ans sur les risques du travail de nuit et en horaires décalés ;
 - Une prise en charge de plus en plus prégnante d'agents en situation de souffrance au travail avec des consultations plus longues. L'appui du psychiatre au SM de Limoges reste très important ;
 - La nécessité d'élargir le travail pluridisciplinaire sur les risques psychosociaux au-delà du cercle du service de prévention (préventeurs, COSEC, médecins et infirmières, spécialistes psychiatres, service social, EIM, mission handicap, psychologues), autrement dit à la direction et à ses délégués, afin « *de générer des actions concrètes, l'implication de chacun est indispensable pour tenter de régler énormément de problèmes collectifs et personnels d'agents placés en grande difficulté par le fait de mutations et des réorganisations qui génèrent un sentiment de précarité* »⁴⁶.
 - Le fait que l'EIM a des difficultés pour « *offrir des reclassements dans le contexte qui laisse de moins en moins de possibilité sur notre région très impactée par la restructuration* »⁴⁷.
- A Brive le rapport déplore : « *une ambiance anxigène marquée par un fort risque psychosocial suite à l'annonce plus ou moins délicate de suppression de plusieurs postes. Cela sur un fond de restructuration nationale, d'ouverture à la concurrence qui peut faire craindre un avenir encore plus difficile sur le site, sans pour autant d'accompagnement dans le changement ni des agents ni du personnel médical, paramédical et social* »⁴⁸.

⁴⁶ Idem, p.58

⁴⁷ Idem, p.69

⁴⁸ Idem, p.60

IV.4.3. La prise en compte déficiente des risques psychosociaux

Malgré ces nombreuses alertes, **il semble que la prévention des risques psychosociaux ne soit pas à l'ordre du jour**. Ainsi, comme nous l'avons vu plus haut, **aucune évaluation des risques psychosociaux** n'a été réalisée en amont du projet, plus surprenante encore, est la réponse de la direction par mail daté du 21 octobre 2020 : « *Il n'y a pas de nouveau risque professionnel étant donné qu'il n'est pas prévu de nouvelle mission. Le projet ne porte que sur la répartition des missions avec une équipe optimisée pour un meilleur service en gare* ».

La dernière évaluation sur les RPS malgré des demandes réitérées, ne nous a pas été adressée. Nous n'avons reçu qu'une synthèse d'une page portant sur le projet, réalisée les 22 et 23 septembre 2020 et dans laquelle ne figure ni la méthode d'évaluation, ni les critères utilisés, ni les agents ayant participé à l'élaboration de cette synthèse, ni la cotation retenue qui, semble-t-il, justifie le positionnement des résultats sur les colonnes.

| POINTS FORTS | POINTS DE VIGILANCE | FACTEURS DE RISQUE |
|-------------------------------|--|--|
| Relation avec N+1 | Pertinence du projet | Méconnaissance du Projet |
| Annonce positive CRC | Incompréhension méthode | Entretiens Exploratoires atones |
| Devis travaux réalisés | Organisations jamais stabilisées | Absence de Formations |
| Agents engagés pour SNCF | Projet réduit effectifs déjà restreint | DPX hors circuit décisionnel |
| Conscient du besoin d'évoluer | Inquiétudes inaptitudes /Multi compétences | Conditions de travail dégradées |
| | Baisse de confiance/motivation | Critères de choix suppression poste |
| | Doute avenir Professionnel | Perte de confiance |
| | Rapports avec médecins complexes | Agents fatigués, désabusés, mal être grandissant |
| | Impact salaire | |
| | Perte de repères | |

Si les résultats rejoignent en partie nos analyses, les actions définies, sans que soit précisé si les élus au CSE et la médecine du travail ont participé à leur élaboration, demeurent trop vagues pour répondre aux attentes des agents et à la prévention des risques pointés, quelques exemples :

- Consolider l'organisation de l'équipe : s'agit-il de revoir l'effectif à la hausse ?
- Décrire la méthode Projet très en amont : parle-t-on ici d'une future réorganisation ?
- Associer le collectif aux aménagements : le document projet précisait effectivement que les agents seraient associés à l'aménagement de l'espace (plantes, décoration, panneaux publicitaires etc.). Toutefois, cette sollicitation risque ne pas être à la hauteur des enjeux en matière de prévention des risques...

| PROPOSITION d' ACTIONS | | |
|---|---|---|
| Conforter la relation avec le N+1 | Donner toutes les clefs et outils aux managers pour expliciter le projet | Réaliser une FAQ précise sur le Projet |
| Rechercher des opportunités de maintien d'emploi, nouveaux contrats | Décrire la méthode Projet très en amont | Faire un retour individuel RH |
| Associer les agents aux besoins de travaux d'aménagement de locaux | Consolider l'organisation de l'équipe | Dresser le calendrier des formations |
| Dans le cadre de tous SNCF, accentuer les signes de reconnaissance pour les agents | Temps d'échanges avec Médecin de région | Rebâtir le collectif de travail avec DPX |
| Maintenir la dynamique sur l'explication des objectifs et des enjeux | | Associer le collectif aux aménagements |
| | | Créer un document de cadrage des projets |
| | | Partage de bonnes pratiques |
| | | Transposition d'organisations efficaces |
| | | |

Face à l'insuffisance de l'évaluation et du plan d'action pour la prévention des risques psychosociaux, il nous paraît important de rappeler les obligations légales de l'employeur :

« L'employeur est tenu par la loi de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (article L. 4121-1 du Code du travail). L'employeur ne doit pas seulement diminuer le risque, mais l'empêcher. Cette obligation est une obligation de résultat (Cour de cassation, chambre sociale, 22 février 2002, pourvoi n° 99-18389) ».

V. SYNTHÈSE, POINTS DE VIGILANCE ET RECOMMANDATIONS

V.1. Synthèse des principaux résultats de l'expertise

Comme d'autres avant lui, et plusieurs autres déjà avancés ou en cours, le projet de service en gare de la DTLP sur Brive et Limoges vise à baisser les coûts de production du TER, dans un contexte inédit de mise en concurrence par l'Autorité Organisatrice.

1/ Un projet « en même temps »

Tout projet peut s'analyser selon une grille constats/objectifs/moyens. Dans le projet de service en gare de la DTLP, les objectifs semblent l'emporter, le document projet ne comporte en effet pas d'état des lieux du fonctionnement actuel du service en gare (sinon l'affirmation d'une sous-utilisation de certains agents en regard de la baisse de commande des prestations de G&C). Sans surprise l'objectif est double : baisse de 10% des coûts de fonctionnement et en même temps augmentation de la qualité de service rendu au client.

Trois leviers sont essentiellement activés pour atteindre l'objectif financier :

- Une poursuite de la baisse des effectifs qui entraîne une réduction du CO de l'ordre de - 15.5% sur la gare de Brive et de - 18.5% sur la gare de Limoges ;
- La mise en place de la polyvalence pour l'ensemble des agents qui contribuent au service en gare (escale, vente, accueil), avec la création d'un nouveau « métier » : l'Agent relations clients, qui regroupe les prestations de la vente et de l'accueil, et avec l'imposition faite aux agents d'escale de contribuer, si nécessaire, aux missions de l'accueil et de la vente. Cette polyvalence permettant une intensification du travail des agents par la « *chasse aux heures improductives*⁴⁹ » le but étant que tous les agents soient occupés tout au long de

⁴⁹ Propos tenus par Franck Lacroix, directeur général TER Article dans Ouest France : « Transports : les TER peuvent mieux faire », Mercredi 23 octobre 2019.

leur journée de service.

- La poursuite de la réduction de guichets de vente : de 4 à 2 guichets pour Brive, de 6 guichets à 4 pour Limoges.

Concernant l'objectif qualitatif de qualité du service rendu aux clients, les moyens revendiqués sont les suivants :

- Le regroupement dans un même Espace de Services TER de l'ensemble des missions orientées clients : Accueil, Vente / Après-Vente, Accueil et attente des PSH, Objets Trouvés, Junior et Compagnie, cela afin de « répondre à l'ensemble des besoins des clients » et à contribuer à « rendre un service de qualité plus lisible et utilisable par ces derniers ».
- Un changement des horaires d'ouverture de la gare et d'accessibilité aux services clients (encore que le lien ne soit pas même fait explicitement avec des besoins identifiés comme tels). Ces changements prennent des contenus différents sur Brive et Limoges et sont peu lisibles au regard du critère de satisfaction de la clientèle avec une réduction des horaires d'accueil en gare sur la première tandis qu'à Limoges c'est plutôt le contraire qui prévaut.
- On retrouve enfin en creux la polyvalence, chaque agent présent en gare devenant susceptible d'accueillir, conseiller et vendre, lors du parcours client : achat, attente, montée à bord.

L'invocation de la satisfaction client pour mettre en œuvre cette réorganisation tient pour partie selon nous de la justification ex-post : nous faisons ici l'hypothèse que le changement d'horaires est aussi induit mécaniquement par les remaniements du CO et la recherche de flexibilité, et que le regroupement dans un espace identifié comme tel des services estampillés « TER » a beaucoup à voir avec la stratégie en cours à SNCF Voyages de spécialisation par produit

2/ Vers une satisfaction client accrue ?

Il semble nécessaire d'identifier quelques-uns des postulats sur lesquels repose le projet :

- Le regroupement de tous les services et de tous les agents dans un même espace rendrait le service plus « *lisible et plus utilisable* » : les agents alertent sur les risques que l'ambiance sonore fera peser sur la capacité à se concentrer sur les besoins du client. Accueillir des enfants, aider à la vente sur une borne, assister une PSH, remettre ou restituer la clé d'un véhicule de location : en quoi le resserrement de ces activités dans un seul et même espace serait-il efficient du point de vue du client ? Cet espace commun risque au contraire, de ce point de vue, de dégrader les conditions de travail des agents et l'accueil des voyageurs.
- La polyvalence serait mécaniquement source de qualité des prestations :
 - Concernant la vente : de l'avis de tous les agents rencontrés, celle-ci devient de plus en plus difficile en lien notamment avec la spécialisation par produits. Il n'est pas démontré que le soutien d'agents d'accueil dotés d'un Mobileo soit suffisant à pallier ces difficultés ; la réduction du nombre de guichets concentrera cette charge mentale sur moins d'agents encore
 - Comment sera organisée concrètement la répartition des tâches et comment sera pensée leur régulation dans les situations perturbées, qui sont le lot quotidien de l'activité ? .
 - Enfin le prérequis d'un meilleur service rendu, celui d'une formation adéquate des agents concernés, ne semble pas tout à fait au rendez-vous.
- Il faudrait satisfaire le client du TER Nouvelle-Aquitaine : mais il s'agit là quasiment d'un artefact. Entendons-nous : le client TER Nouvelle Aquitaine n'existe pas vraiment. Il existe un client du train, un voyageur susceptible d'emprunter une rame TER, TGV ou IC, ou mieux encore plusieurs d'entre elles pour effectuer son déplacement. Enfin il y a fort à parier que la satisfaction client a plus à voir avec le nombre de trains supprimés ou en retard, qu'avec une opération d'affichage des services TER.

3/ Vers une amplification des risques d'atteinte à la santé

Si l'effet de ce projet sur la satisfaction client reste à questionner, ses effets sur la santé des agents ne laissent guère de doutes. Ce projet se met en place dans un contexte déjà bien fragilisé à plusieurs niveaux :

- Les réorganisations se succèdent et se cumulent, les agents ont le sentiment de ne plus pouvoir souffler. Les alertes se succèdent, celles du CSE et de la Médecine du travail, sur Limoges.
- La réduction des effectifs, continue depuis 2017, l'écart quasi structurel entre le CO et l'effectif disponible, le nombre récurrent de postes non tenus, tous ces facteurs contribuent à installer l'organisation dans un fonctionnement à flux tendu accentué pendant les périodes où la charge de travail est plus élevée : veilles de week-end, lundi matin, vacances scolaires...
- L'absentéisme s'aggrave sur les deux sites, de façon continue entre 2017 et 2019 : + 53% d'augmentation des jours d'absence et + 26,7% du nombre d'absence, amplifiant en retour le déséquilibre entre la charge de travail et les ressources disponibles.
- La qualité de service est aujourd'hui réalisée envers et contre toutes ces réorganisations grâce à la volonté des agents et à leur professionnalisme, mais aux dépens de leur santé.

Le projet tel que présenté en CSE viendrait encore impacter les conditions de travail des agents, relevons notamment :

- La réduction des effectifs n'est pas accompagnée de la projection concrète de l'organisation future qui permettrait de comprendre comment travailler demain.
- Sur Brive et sur Limoges, il porte le risque d'une sollicitation encore accrue des agents de la réserve ; sur Brive plus particulièrement :
 - Les nouveaux roulements pour les ARC sont extrêmement coûteux - liés en partie à la suppression du roulement en 3/8 de l'agent d'accueil - du fait de l'introduction d'horaires extrêmes, des changements

d'horaires sur une même série, et d'autant plus coûteux pour les agents de réserve qui seront amenés à être positionnés sur un panel d'horaires encore plus étendu ;

- Une augmentation du nombre d'agents de réserve et une baisse du nombre d'agents en roulement qui permet plus de flexibilité et de souplesse pour la commande mais une dégradation des conditions de travail des agents avec des plannings qui d'ores et déjà permettent difficilement de poser des congés, et/ou ont des repos secs.
- Sur Brive le report de l'activité de Régie sur l'ensemble des futurs ARC (réserves comprises) et sur les agents de l'escale est anxiogène, et ne serait pas exempt de risques opérationnels dont les agents auraient à assumer la responsabilité. Ce report consacre la fragmentation de la responsabilité de l'information voyageur sur la quasi-totalité des effectifs.
- Un changement de filière pour les agents de l'escale en gare de Brive, (de la 27 à la 26), déjà réalisé en gare de Limoges, introduit des missions supplémentaires en complément de l'ARC ou en son absence et vient encore déliter le sens du métier, alors que ces agents continueront d'exercer leurs tâches de sécurité.

Au final, ce projet nous paraît amplifier, de façon transverse aux deux sites, les facteurs de risque suivants⁵⁰ :

- **Insécurité de l'emploi et du travail**

Nous avons déjà décrit plus haut la prégnance de ce risque pour l'ensemble des agents rencontrés. L'insécurité de l'emploi et du travail est un facteur de risque essentiel pour la santé des salariés dans la mesure où elle réduit le sentiment de maîtrise de la situation.

À l'incertitude du maintien dans l'emploi, s'ajoute une situation de changement insuffisamment anticipée,

⁵⁰ Nous nous référons ici au Guide d'évaluation des facteurs de risques psychosociaux de l'INRS (réédité en 2017) issu des travaux du rapport du Collège d'expertise coordonné par Michel Gollac et publiés en avril 2011.

accompagnée et expliquée aux agents. Les lacunes du projet sur l'organisation future du service en gare créent des inquiétudes légitimes qui risquent d'entraver le bon fonctionnement de l'activité. De plus, la conduite de projet qui au final n'a pas su intégrer les analyses et les attentes des agents renforçant encore le sentiment d'insécurité.

- **Intensité et complexité du travail**

- Les contraintes de rythme du travail : la non adéquation entre la charge de travail réel et l'effectif disponible exigent des agents une réactivité et une disponibilité quasi permanente qui sont sources de stress. L'organisation tendue en permanence et qui se tend en peu plus avec la nouvelle organisation risque d'augmenter la fatigue, le sentiment de saturation « *on nous en demande toujours plus* », les débordements (comme lors des situations perturbées) et une insatisfaction démobilisatrice.
- **La gestion de la polyvalence et les interruptions dans le travail** : La situation telle que décrite dans le projet et celle déjà connue pour la réserve de la gare de Limoges, démontre que la polyvalence est problématique par manque de préparation et surtout de formation. Elle est aussi considérée comme dévalorisante pour bon nombre d'agents et constitue une perte du sens du métier. Qui plus est, l'activité du nouveau poste d'Agent Relation Clientèle sera soumise à de multiples interruptions inopinées qui auront pour effet de morceler le travail et d'en perturber le bon fonctionnement. Source supplémentaire de charge mentale, ces interruptions peuvent générer des erreurs mais aussi être mal vécues dans la mesure où les agents auront l'impression de faire un travail de mauvaise qualité et de ne jamais pouvoir terminer ce qu'ils ont entrepris.

- **Equilibre vie professionnelle et vie personnelle**

La modification des horaires de roulement (quand elle tend vers davantage de pénibilité), le manque de prévisibilité des horaires de travail et d'anticipation de leur changement : même si la non prévisibilité des horaires est le propre de la réserve, il se pourrait que la situation se dégrade pour les agents du service en

gare. Les changements de roulement, les effectifs en baisse, le temps nécessaire à la montée en compétences risquent bien de renforcer le déséquilibre vie professionnelle et vie personnelle. L'incertitude envers les horaires de travail à effectuer, le caractère inopiné des changements dans les plannings horaires...ne facilitent pas l'organisation de la vie personnelle. Ils rendent difficile toute prévision des activités extraprofessionnelles et obligent à des adaptations souvent coûteuses pour les agents comme nous l'avons déjà évoqué.

- **Le manque de reconnaissance dans le travail**

La reconnaissance de la valeur du travail réalisé, des efforts fournis, du haut niveau de compétences requis est essentielle au maintien de la santé des agents. Les multiples réorganisations, la perte de compétences (en particulier pour l'escala), des conduites de projet sans réelle participation, et aujourd'hui la polyvalence qui gomme les spécificités des métiers sont ressenties comme autant de marques de non reconnaissance du travail fourni et de leur savoir-faire. Elles écornent l'estime de soi des agents en même temps qu'elles mettent à mal leur confiance en leur entreprise.

- **Un conflit de valeur : le travail de qualité empêché**

Il faut entendre par conflits de valeurs, les conflits qui relèvent de « ce qui compte » aux yeux des salariés dans leur travail, autrement dit, ce à quoi ils attribuent une importance particulière du point de vue professionnel, comme par exemple la possibilité de faire un travail de qualité, reconnu et utile.

« Travailler dans des conditions qu'on désapprouve, devoir faire des tâches qui contreviennent à sa conscience ou à ses principes professionnels...peuvent entrer en contradiction avec le sens que les salariés donnent à leur travail. Ces conflits de valeurs risquent d'affecter l'image qu'ils ont de leur travail, de leur métier et d'eux-mêmes »⁵¹.

51. Idem p.24

Cette dégradation de la qualité du travail, nombreux sont les agents qui la dénoncent avec force exemples de situations qui les mettent en porte à faux avec les règles de métiers voire l'utilité même de leur activité. Les multiples aléas de circulation (retards et suppressions des trains), les dysfonctionnements organisationnels etc. leur renvoient une image très négative de leur activité.

Ce projet nourrit à son tour la dynamique « en boucle », propre aux risques psychosociaux :

- L'insécurité pesant sur les emplois et le travail empêchent les agents de se projeter sur de possibles évolutions professionnelles ;
- Les modifications d'activités (ajouts, glissements et suppressions de tâches) transforment au fur et à mesure le sens du travail des agents qui ont le sentiment que leurs savoir-faire sont dépréciés ;
- La non-prise en compte de leurs points de vue, de leurs contraintes et de leurs attentes à chaque réorganisation atteint la confiance qu'ils portent à l'entreprise.

Au final, la perte de confiance dans la hiérarchie, les défauts de reconnaissance, l'incertitude du devenir professionnel, l'impossibilité de se projeter dans de nouveaux projets personnels et professionnels, les atteintes à l'estime de soi, sont autant de facteurs de risques psychosociaux qui n'ont pas été pris en compte dans la conduite de projet par la direction de la DT LP.

V.2. Points de vigilance et recommandations

Conformément aux principes de l'agrément ministériel qui préside à nos interventions, nous formulons un certain

nombre de recommandations à l'issue de l'expertise. L'objectif de notre étude étant d'éclairer les représentants du personnel aux CSE sur les impacts potentiels du projet sur les conditions de travail, ces recommandations représentent des pistes pour structurer la réflexion autour des voies et moyens d'amélioration des conditions de travail des salariés.

Il convient de souligner que les recommandations qui suivent n'ont pas un caractère exhaustif et doivent être considérées comme des repères indicatifs susceptibles de nourrir la réflexion individuelle et collective ; la méthodologie pour laquelle DEGEST est agréée par le Ministère ne nous permettant pas de fournir des solutions « clés en main ».

Ces repères visent à favoriser le dialogue social entre la Direction et les représentants du personnel, ainsi qu'une représentation partagée des évolutions à venir, induites par le projet, en prenant mieux en compte la réalité des activités de travail au sein de l'organisation de celui-ci. Il nous semble utile d'attirer l'attention des porteurs du projet sur le fait que ce seront les salariés qui devront faire vivre les évolutions déployées. La question de l'acceptabilité sociale du projet est donc centrale pour favoriser leur implication.

V.2.1. Poursuivre la conduite de projet, sous forme participative, pour permettre l'intégration de la réalité des activités de travail des agents

Point de vigilance : Les agents ne se sentent pas reconnus, voire ignorés et dévalorisés, par la conduite de projet telle qu'ils viennent de la vivre.

Il paraît important de rappeler l'opportunité que représente la remontée des informations issues du terrain et de la participation des acteurs de terrain à l'élaboration d'un projet, ainsi qu'à sa mise en place. Il s'agit donc de prendre en compte ici les particularités présentes sur les sites de Brive et de Limoges, aussi bien celles de son effectif que celles des métiers et des conditions de réalisation du travail.

- Ainsi, nous recommandons donc que les groupes de travail prévus soient :
 - Composés d'agents volontaires, à la fois expérimentés et non expérimentés, des différents métiers concernés ;
 - Qu'ils soient orientés vers les besoins des agents pour réaliser leurs missions dans de bonnes conditions ;
 - Qu'ensuite seulement, celles-ci soient confrontées aux contraintes imposées au chef de projet afin de travailler ensemble sur les points de convergence possibles. Les groupes de travail constituent une opportunité d'étudier les diverses propositions qui se présentent et de débattre. En cas d'impossibilité de les mettre en place, des justifications (possiblement économiques ou stratégiques) doivent être apportées aux agents.

- **Rappel : les recommandations de l'ANACT**
 - Pour que les groupes de travail soient efficaces, il est important que :
 - *Les objectifs, la composition et les modalités de travail des groupes de travail soient connus et partagés par tous les participants ;*
 - *La direction s'engage à écouter ce qui remonte du groupe projet et à apporter des réponses aux questions ainsi qu'aux propositions, qu'elles soient positives ou négatives. Elles doivent être explicitées ;*
 - *La direction prévoit de communiquer ensuite sur les décisions retenues. Dans le groupe projet, la prise de parole est responsabilisée (partage du temps de parole, écoute, respect des points de vue exprimés...).*
 - *Du temps et des moyens dédiés soient consacrés à ces groupes de travail.*
 - Dans cette démarche, la direction doit accepter l'idée que :
 - *Le projet puisse être modifié par les apports des groupes de travail ;*
 - *Il ne suffit pas d'inviter les salariés à faire part de leurs craintes et de leurs souhaits pour qu'ils le fassent. La participation*

- des salariés aux groupes de travail nécessite souvent qu'un minimum de culture de bienveillance, de droit à l'erreur préexistent dans l'entreprise ;*
- *Il ne suffit pas d'inviter les salariés à donner leur avis pour qu'ils soutiennent le résultat final. C'est la qualité du projet final qui emportera – ou pas – leur adhésion ;*
 - *Il ne suffit pas d'associer les salariés à la mise en place du projet pour éviter tout ajustement et corrections ultérieures. Pas plus que les experts internes ou externes, les salariés ne peuvent anticiper toutes les facettes d'un projet de changement. La possibilité de procéder à des ajustements doit donc être anticipée⁵².*

V.2.2. Clarifier et renforcer la communication sur le projet de réorganisation

Point de vigilance : La lisibilité des orientations stratégiques des activités et la clarté des communications faites aux agents sont un des enjeux forts entourant ce projet. Les nombreuses lacunes du projet génèrent des angles morts sur des sujets pourtant centraux pour les agents et les représentants du personnel.

Il est nécessaire que tous les agents concernés par le projet puissent en avoir une lecture homogène et disposer d'une meilleure compréhension de ses raisons et de ce qu'il implique.

Il conviendrait que les informations autour de la mise en place du nouveau projet puissent être diffusées par les différents canaux qui le permettent (notes aux agents, réunions collectives, intranet, etc.).

La communication, claire et détaillée, fournie à l'ensemble des agents, doit notamment leur présenter :

- Les mesures arrêtées, en les justifiant ;
- Les marges de manœuvre possibles pour satisfaire éventuellement quelques cas particuliers :

⁵² Site : www.anact.fr

aménagement de poste, difficultés spécifiques de conciliation vie professionnelle/vie personnelle, départ à la retraite proche etc. ;

- Les modalités précises de mise en œuvre et d'accompagnement du en particulier sur les formations prévues (dates, lieux, durée, modalités...),
- Des garanties doivent être fournies pour apaiser les inquiétudes présentes au sein des équipes.

Il ne faut pas oublier que les agents attendent de connaître les changements concrets que le projet apportera sur leur quotidien, l'absence de projection dans l'avenir étant source d'anxiété.

V.2.3. Agir pour prévenir les risques organisationnels

Point de vigilance : l'augmentation potentielle des risques professionnels introduits par le projet (surcharge de travail, risques psychosociaux, absentéisme etc.) doit retenir toute l'attention de la direction de la DT LP afin de répondre à ses obligations légales d'employeur en matière de protection de la sécurité et de la santé physique et mentale des salariés. (Article L. 4121-1 du Code du travail).

Une identification et une analyse plus approfondie des risques professionnels est nécessaire afin de permettre à la Direction de la DTLP, en lien avec le CSE, d'envisager les mesures de prévention à mettre en œuvre et permettre aux représentants du personnel de remplir leurs prérogatives.

Ainsi, il nous semble incontournable que cette analyse soit réalisée et les aménagements ou mesures de prévention étudiés, discutés et arbitrés avant la mise en œuvre du projet. L'attention se portera plus spécifiquement sur les points suivants :

- **L'évaluation de la charge de travail future pour limiter les facteurs d'intensification du travail**

Toute évaluation, pour être pertinente, suppose à la fois une démarche engagée avec les agents eux-mêmes et un suivi continu, à même de prendre la mesure la variabilité de l'activité.

Evaluer la charge de travail, c'est s'efforcer de prendre la mesure des efforts réels fournis par les salariés pour exécuter leur travail sous certaines contraintes de quantité et de qualité et dans des conditions déterminées. De l'écart entre les moyens nécessaires et les moyens réellement existants – écart qui détermine éventuellement les situations plus ou moins durables de surcharge ou de sous-charge – dépendent la nature et l'ampleur des risques professionnels auxquels sont ou seront soumis les agents.

L'évaluation de la charge réelle de travail est donc un préalable à – et une condition de – la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés, mesure nécessaire pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Cette évaluation devra être suivie par :

- L'identification des arbitrages et la hiérarchisation des priorités afin d'éviter de surcharger les agents ;
- L'estimation des éventuels besoins de renforts.

- **L'évaluation de l'ensemble des facteurs de risques psychosociaux induits par le projet**

Cette évaluation devra être suivie par :

- L'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action, en spécifiant les résultats attendus, les critères et les indicateurs utilisés pour un suivi précis et qui facilite les réajustements.
- La mise à jour du Document Unique, en y associant le CSE et les agents.

- **Le renforcement de l'analyse des indicateurs usuels comme l'absentéisme :**

- Pour l'absentéisme, développer une démarche de projet collective qui implique l'ensemble des acteurs :

encadrement de proximité, représentants du personnel, médecine du travail et agents. Il s'agira ainsi de faire de l'absentéisme un enjeu commun entre tous les acteurs de la DT LP.

La gestion de l'absentéisme doit être associée à la prévention qui concerne l'ensemble des actions qu'il est possible de développer en amont : renforcement du dialogue social, actions en faveur de l'amélioration des conditions de travail, amélioration des processus de gestion et de management, travail sur les parcours et les modes de reconnaissance du travail etc.

V.2.4. Reprendre le dispositif de formation et de montée en compétences au regard des enjeux de santé des agents

Point de vigilance : l'inquiétude des agents est forte face au manque de formation et au dispositif d'accompagnement. Cette inquiétude repose sur des expériences de formation passées non concluantes et sur les informations trop lapidaires et souvent différentes reçues pour la mise en œuvre du projet.

- **Présenter un plan de formation complet et détaillé aux équipes après avoir :**
 - Analyser précisément les besoins de formation ;
 - Adapter les contenus aux objectifs visés ;
 - Elaborer un planning de montée en compétences qui tienne compte du temps nécessaire à l'apprentissage et des effectifs à mobiliser : formateurs internes et agents sollicités pour la formation en situation de travail, modalités retenues pour la rotation sur les postes etc. ;
 - Identifier les temps de détachement indispensables pour la transmission des savoirs ;

- Elaborer le suivi et les indicateurs d'évaluation de la formation.

V.2.5. Mettre en œuvre le projet uniquement lorsque l'ensemble des ressources nécessaires seront à disposition

Les mesures définies à la suite des Groupes de Travail doivent être effectives dès la mise en place du projet.

- Ainsi, la formation et l'organisation de la montée en compétence, l'aménagement concret du nouvel espace de travail, la définition des tableaux de service etc. ne doivent pas être reportés.
- Cette « ponctualité » dans la mise en place des moyens d'accompagnement du projet est indispensable pour ne pas créer, et laisser s'installer, de période de flottement organisationnel qui risquerait de désorganiser la production et démotiver plus avant les agents.