

PAR ANNE BARLET ET GILLES DANSART

# SNCF: un an après la réforme, l'enquête qui fait mal

*Les agents SNCF n'ont pas le moral. Les chiffres issus du baromètre social «Ampli», confié à un institut indépendant, sont très mauvais, même s'il convient de moduler les chiffres globaux par des indicateurs plus précis. Mais l'évidence saute aux yeux: les cheminots ne sont convaincus ni des bienfaits de la réforme ni de son management...*

**Dans le cadre de sa démarche «qualité de vie au travail», la SNCF a confié à l'Institut « Great Place To Work » (GPTW) une enquête après des 94 000 collaborateurs de l'Epic de tête, de SNCF Mobilités et de quelques filiales pour mesurer leur degré de satisfaction dans leur relation à leur travail, à leurs collègues et à leur manager. Et le moins que l'on puisse dire, c'est que les résultats de cette enquête qui s'est déroulée durant tout le mois de novembre 2018 ne sont pas brillants, et de moins en moins brillants au fur et à mesure que l'on descend dans la hiérarchie.**

**C**ommençons par l'indispensable méthodologie d'une enquête aussi

ambitieuse, qui n'est pas un sondage instantané. **Cinq thématiques ont été retenues:** crédibilité, respect, équité, fierté, convivialité. Les trois premières mesurent la relation du salarié à son encadrement, la quatrième -la fierté- la relation du salarié à son travail, et la cinquième -la convivialité- la relation du salarié à ses collègues. Des réponses à ces cinq thématiques découlent deux indices généraux : **l'indice de confiance** qui correspond au taux de réponses positives sur l'ensemble du questionnaire, et **l'indicateur de perception globale** qui est le taux de réponses positives à la question : « *Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise où il fait vraiment bon travailler.* »

Ces deux indices généraux, parce qu'on peut les rapprocher facilement de ceux récoltés dans d'autres entreprises, donnent la mesure de l'ambiance à l'intérieur de l'entreprise. **A l'Epic de tête, l'indice de confiance est de**

**44%**, à rapprocher de 55% pour la moyenne des salariés français et de **63% pour la moyenne des participants** aux enquêtes de GPTW. C'est un peu mieux qu'à SNCF Mobilités, qui est à 41% mais avec des disparités selon les activités, sur lesquelles nous reviendrons. Quant à l'indice de perception globale, il n'est que de 38% à l'Epic de tête et de 33% à Mobilités, contre 46% pour l'ensemble des salariés français et 65% pour l'ensemble des clients GPTW.

Comment se déclinent ces résultats, d'où proviennent essentiellement les différences ? La convivialité correspond à la note moyenne, tant pour l'Epic SNCF que pour Mobilités. Les relations au manager tirent vers le bas, tandis que la relation au travail tire vers le haut : 41% pour la crédibilité (40 à Mobilités), 46% pour le respect (39 à Mobilités), 42% pour l'équité (40 à Mobilités) mais 54% pour la fierté (46%) à Mobilités. Premier élément d'explication si l'on projette une analyse fine des résultats de l'Epic de tête sur la situation de Mobilités : le ressenti est le même selon le sexe mais **les contractuels sont plus positifs (50%) que les personnels au statut** et les managers dans leur ensemble plus positifs (54%) que les personnels d'exécution (37%). La différence est encore plus nette si l'on isole les cadres dont l'indice de confiance est à 50%. Le rapport contractuels/personnels au statut et managers/exécution est sans doute plus élevé à l'Epic de tête qu'à Mobilités.

Les résultats détaillés de l'Epic SNCF font par ailleurs apparaître **un degré de satisfaction beaucoup plus élevé chez les salariés ayant moins de deux ans d'ancienneté (62%)**, qui s'érode au fil de l'ancienneté pour connaître un rebond dans les dernières années de carrière. Evolution parallèle par classe d'âge. Faut-il y voir l'enthousiasme des jeunes et la résignation des plus anciens ?

Si l'on entre plus avant dans les thématiques, on a parfois **quelques surprises**. La plus importante concerne la fierté qui, rappelons-le, recueille le score le plus élevé (54%) et qui recouvrait trois notions : le travail personnel, le travail d'équipe et l'image de l'entreprise. Et bien ce qui tire d'abord cet indicateur vers le haut, c'est que le cheminot est content de lui, de son travail personnel (66%), moins de l'équipe (54%) et encore moins de l'entreprise (47%), soit près de 20 points de moins. Et ils ne sont d'ailleurs que **43% à se déclarer fiers de dire à d'autres qu'ils travaillent pour l'entreprise**. Les mêmes écarts se retrouvent à SNCF Mobilités : 59% de satisfaction pour le travail personnel, mais plus que 44% pour l'équipe et 41% pour l'entreprise.

Du côté des relations avec le manager, la crédibilité est entamée car **seuls 29% des salariés estiment que le management tient ses promesses** et qu'il y a une cohérence entre son discours et ses actions. Le respect se porte mieux, en particulier lorsqu'on interroge sur l'intérêt personnel témoigné par le manager à ses collaborateurs en qualité d'individus. 53% de réponses positives

à l'Epic de tête, et un 81% de satisfaction lorsque l'on évoque les prises de congés !!! Mais 10 points de moins pour Mobilités. Quant à l'équité, la note globale de 42% cache pas mal de disparités : 16% de satisfaction seulement pour la rémunération du travail, 20% pour le partage des bénéfices et... **14% pour l'absence de coup bas et de manipulations.** Ce qui permet à l'indicateur d'obtenir malgré tout ces 42%, c'est le traitement équitable selon l'origine ethnique (81%), le sexe (69%), les orientations sexuelles (79%) et le handicap (78%). C'est déjà ça!

Enfin, côté convivialité, les qualités d'accueil dans l'entreprise ou dans un nouveau poste sont bien jugées (70% de satisfaction) mais en revanche, après, on déchante... **L'esprit de famille ou d'équipe ne recueille que 31%** et le « *nous sommes tous solidaires* » un petit 21%. On sent aussi une pointe de regret, sans doute chez les plus anciens, quand on aborde la célébration des événements qui sortent de l'ordinaire (30%). La recherche de la productivité a tué les pots conviviaux...

## LE BONNET D'ÂNE À TER NOUVELLE-AQUITAINE

Au sein de l'Epic Mobilités, on trouve quelques disparités par activités. La principale étant **les scores de Gares et Connexions**: 48% de perception globale positive et 51% d'indice de confiance. C'est au fret, à TER et au matériel que le manager est jugé le plus respectueux, et c'est également au matériel que la fierté obtient son plus haut score (48%). Si l'on descend dans les différentes régions TER, on note un indice de confiance légèrement supérieur à la moyenne pour Normandie et Hauts-de-France, et une perception globale faible pour Pays-de-la-Loire et Nouvelle-Aquitaine. Cette dernière est vraiment le mauvais élève de la classe, en retard de 5 points sur tous les items. Et si l'on entre dans le détail des questions cela ne s'arrange vraiment pas : « *Je connais les objectifs de qualité de service fixés par mon AO* » : 43% de réponses positives contre 50% pour l'ensemble des régions TER, « *je connais les chantiers de CAP TER 2020* » : 27% (contre 37%), « *CAP TER 2020 me prépare aux enjeux de l'ouverture à la concurrence* » : 23% (contre 32%) et enfin : « *Mon activité TER est mieux positionnée que ses concurrents en cas d'appels d'offre* » : 18% !, mais il est vrai que personne n'est vraiment optimiste sur la concurrence car la moyenne ne s'établit qu'à 25% de réponses positives. La SNCF vient de décider une réorganisation des équipes TER Nouvelle-Aquitaine en créant quatre directions territoriales de ligne : Poitou-Charentes, Limousin-Périgord, Nord-Aquitaine et Landes Pyrénées Atlantiques. Dans le journal interne *Les Infos*, elle explique que ceci permettra « aux équipes d'être réactifs (sic !), innovants (idem) et de piloter l'activité au plus près des objectifs qui seront fixés dans la future convention TER ». Faut-il y voir une relation de cause à effet et une extrême réactivité ? En tout cas, cela tombe bien !

## La fin d'un monde?

*Un an pile après le lancement de la réforme ferroviaire par le Premier ministre à Matignon, la ministre Elisabeth Borne s'est donc immergée, hier et aujourd'hui, dans le système ferroviaire français. Les agents lui ont-ils répété ce qu'ils ont dit à «Ampli»?*

**C**ette enquête tombe bien car elle révèle le sentiment d'une majorité de cheminots: le monde SNCF est en train de s'écrouler. Le monde SNCF, c'est-à-dire celui que certains ont connu et d'autres fantasmé, qu'il serait vain de résumer en quelques phrases, mais qui ressemble à une grande famille, au sein de laquelle **les liens et les solidarités sont plus forts que les chiffres et les slogans.**

Les plus jeunes et les plus éloignés du centre (à Gares & Connexions par exemple) sont moins touchés par le spleen. Ils appartiennent déjà au monde d'après, structuré par d'autres managements, sans doute moins affectif, plus rationnel. La motivation et l'engagement changent de nature.

Ce qui explique le désenchantement cheminot tient certainement au basculement vers d'autres références: **la performance, le benchmark, l'évaluation.** Mais il s'explique aussi par l'entrée en mêlée du gouvernement il y a un an: *«Vous n'êtes pas assez bons et vous coûtez trop cher. Cette réforme sera celle de la mise en concurrence.»*

**Qu'en est-il aujourd'hui?** Les élus puis les gilets jaunes sont passés par là. Plus question de désespérer les territoires en fermant des milliers de kilomètres de lignes comme le voulait Bercy. La concurrence? Ce n'est plus vraiment la priorité du gouvernement, qui parasite les négociations à l'UTP, ne refile au privé que les Intercités en difficulté et dissuade les opérateurs étrangers de venir sur la grande vitesse. Les transports du quotidien, qui devaient devenir l'alpha et l'omega de tout investissement public? L'Afitf ne sait pas comment finir l'année, SNCF Réseau voit Bercy mettre en danger nombre de ses programmes de travaux. Etc. Bref, **on ne sait plus guère où l'on va,** mais l'obsession économique et financière, elle, est bien pérenne.

A l'Epic de tête comme à Mobilités, les cheminots voient que les calelottes moulinent déjà pour adapter les effectifs, sans projets de services, sans que le gouvernement ait encore décidé des futurs managers de l'entreprise. **Etrange situation.** Des divergences de fond ne sont toujours pas résolues. Faut-il donner les clefs à Réseau pour un système résolument ouvert sur d'autres

opérateurs ou revenir vers un modèle intégré et principalement monopolistique? Comment faire de l'intermodalité autre chose qu'un slogan? Faut-il continuer à jouer toutes les mobilités ou se recentrer sur le ferroviaire? Cette dernière question, les Allemands se la posent actuellement...

**Sans moyens ni clarifications, la SNCF ne pourra répondre aux attentes de la population française et de ses élus.** Ce que disent une majorité de cheminots aujourd'hui, y compris par le défi lancé à leurs managers, c'est qu'ils ne sont plus dupes des déclarations de tribunes ni des communications superficielles. Louis Gallois avait l'habitude de relativiser l'esprit trop critique de ses salariés en ressortant une vieille formule imagée et efficace: *«Quand je me regarde je me désole, quand je me compare je me console.»* Trop de cheminots disent aujourd'hui: *«Quand je me compare je me désole aussi.»* Il est temps de réagir.