

**Université Paris I Panthéon Sorbonne**  
**Master 2 Professionnel Communication Politique et Animation locales**

**Les cheminots : une identité professionnelle en mutation ?**  
**L'exemple de la Direction commerciale des ventes indirectes**

**Mathilde Cartolaro**

**Sous la direction de Madame Sandrine Lévêque.**

**Septembre 2009**

**AVERTISSEMENT :**

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur*

## **Remerciements**

Je remercie :

La Direction des ventes indirectes pour son accueil, et plus particulièrement les équipes Ventes agences de voyages et Réseaux tant pour leur bonne humeur quotidienne, que pour le savoir-faire qu'ils ont partagé.

Benoît, Julien, Aurélie, Corinne, Morgane et Agnès, d'avoir bien voulu consacrer du temps pour répondre à mes questions

Claude pour la documentation qu'il m'a fournie

Patrice, mon maître de stage, qui a su être présent et disponible tout au long de ces dix mois

Mes amis et mes parents pour leur soutien et surtout leur patience

## Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Chapitre 1. Une identité historiquement située : les cheminots. De l’imaginaire sociale à la réalité empirique</b> .....	<b>12</b>
<i>I. La construction sociale d’une identité par la grève</i> .....	<i>12</i>
a) La conception ordinaire des cheminots .....	<b>13</b>
b) Une mise en scène de l’identité cheminote .....	<b>15</b>
<i>II. La nature de la culture cheminote au sein de la Direction des ventes indirectes</i> .....	<i>18</i>
a) Les fondements de l’identité collective : l’acquisition du statut de cadre permanent .	<b>18</b>
b) Les facteurs révélateurs de l’esprit cheminot .....	<b>22</b>
<b>Chapitre 2. Un rapport à l’entreprise particulier : une corporation professionnelle</b> .....	<b>26</b>
<i>I. Les processus de socialisation en cours à la Direction des ventes Agences/Entreprises</i> ..	<i>26</i>
a) L’idéologie d’une identité unifiée : le partage de valeurs communes .....	<b>27</b>
b) L’attachement à l’entreprise : une présentation enchantée.....	<b>30</b>
<i>II. Le rôle de l’entreprise dans l’homogénéisation des relations du groupe à la direction</i> ..	<i>34</i>
a) Les possibilités de « faire carrière », un moyen de mobiliser cheminots et contractuels .....	<b>34</b>
b) Intégrer ses employés : les outils de communication utilisés par la direction.....	<b>38</b>
<b>Chapitre 3. Une légitimité professionnelle remise en cause avec l’ouverture à la concurrence ?</b> .....	<b>42</b>
<i>I. L’évolution vers un nouveau modèle économique, social et culturel</i> .....	<i>42</i>
a) D’une logique de service public aux impératifs commerciaux : les réactions face à l’ouverture à la concurrence au sein de la direction des Ventes Agences/Entreprises ....	<b>43</b>
b) L’engagement des cheminots dans le processus de modernisation de l’entreprise : entre participations et réticences aux changements .....	<b>46</b>
<i>II. Les mutations professionnelles en cours</i> .....	<i>49</i>
a) Une professionnalisation des métiers : l’histoire des pôles Agences et Réseaux.....	<b>49</b>
b) Les incertitudes sur l’avenir du statut de cheminot .....	<b>52</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>57</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>59</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>60</b>

## Introduction :

*«Une culture d'entreprise peut être comprise comme la conséquence du type d'identités collectives qui trouvent à s'entendre, s'affronter, se dominer ou s'allier au sein des organisations »<sup>1</sup>*

Travailler au sein d'une organisation, que ce soit une entreprise privée ou publique, un ministère ou encore une association, de petite ou grande taille, appelle forcément à un engagement, souvent vécu de manière inconsciente par l'individu. On partage un bureau, on mange et discute avec d'autres. On est soumis à des contraintes que ce soit sur le temps de travail, ses méthodes ou sur le respect de sa hiérarchie. On adopte des comportements peu naturels au départ mais qu'on intègre spontanément. On est influencé dans sa façon de raisonner et d'interpréter son expérience ou celle des autres comme l'explique R. SAINSAULIEU : *« les professions sont des formes historiques d'accomplissement de soi, des cadres d'identification subjective et d'expression de valeurs d'ordre éthique ayant des significations culturelles »<sup>2</sup>*

Des codes régissent le milieu où l'on travaille, faisant de la masse d'individus travaillant au sein de l'organisation, un groupe partageant des valeurs, des normes. Mais l'identité n'est pas seulement celle du groupe, elle est aussi celle de l'entreprise. Les valeurs de la SNCF sont assez absorbantes : j'ai souvent entendu dire « la SNCF c'est un peu comme la famille » ou encore « on traite nos stagiaires comme la famille ». D'ailleurs comme on l'analysera plus tard, de nombreux collègues sont fils ou filles de cheminots. C'est ce qui m'a poussé à orienter mon travail vers la problématique des identités professionnelles.

J'ai pu constater au sein de la SNCF, un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. Mais la SNCF est en pleine évolution, avec l'ouverture à la concurrence début 2010. Que deviennent les identités professionnelles face au changement de fonctionnement de la structure ? En effet, les valeurs et les normes changent, faisant évoluer la culture d'entreprise, du fait du repositionnement des acteurs face à la structure.

La SNCF fut jusqu'à aujourd'hui un symbole de l'entreprise publique française. Sa situation de monopole, a souvent été justifiée au nom du service public. Ce point controversé par les partisans du modèle libéral, est remis en question dès janvier 2010 avec

---

<sup>1</sup> R., Sainsaulieu R, *l'identité au travail*, Presses de Sciences po, Paris, 1988

<sup>2</sup> C., Dubar, P. Tripier, *Sociologie des Professions*, Armand Colin, Paris, 1998

l'ouverture à la concurrence. En effet, l'intégration européenne est une menace pour ce service public typiquement français, d'autant plus que son secteur d'activité est marchand. Mais depuis plus d'une quinzaine d'années, la SNCF développe sa branche commerciale avec ses logiques économiques de rentabilité et de productivité. La SNCF est constituée de cinq branches. La branche commerciale est *SNCF Voyages* (anciennement *Voyages France Europe*), où j'effectue mon stage et qui fut donc mon terrain d'observations, au niveau des ventes indirectes. Il s'agit du pilotage des « Grandes Lignes », donc de l'ensemble des transporteurs français et européens. C'est au sein de cette branche que la politique et la stratégie commerciales sont pensées et mises en place. L'objectif principal est de faire de la SNCF une entreprise de référence, leader du marché français et européen. De nombreux chantiers sont mis en œuvre, pour améliorer la qualité du service aux voyageurs, la relation client/agent SNCF, ou encore pour tenir les promesses quant à la sécurité, la régularité des trains... Cela s'accompagne de changements internes, que ce soit au niveau de la gestion des ressources humaines comme de la mise en place de nouveaux instruments pour moderniser l'entreprise et son fonctionnement.

La SNCF prend clairement de nouvelles orientations, liées au contexte européen et mondial, qui tendent vers l'optimisation commerciale. Les nouvelles positions de l'entreprise, plus offensives face à la concurrence, ainsi que la modernisation de ses outils de travail, semblent remettre en cause le statut de cheminot et la dimension culturelle qui l'accompagne. Les « avantages » que procure ce statut, à la veille de l'ouverture à la concurrence, peuvent être assez contraignants pour l'entreprise. Cette masse salariale est peu flexible car le statut garantit la sécurité de l'emploi à ses bénéficiaires. L'entreprise recherche des profils de personnes ne rentrant pas à la SNCF uniquement motivées par ce statut, mais surtout intéressées au développement du potentiel de l'entreprise.

De plus, les mouvements sociaux, les grèves, ont noirci l'image de l'entreprise et des cheminots, il est assez courant d'entendre parler des cheminots en tant que « privilégiés ». La SNCF connaît de nombreuses failles au niveau de sa communication externe, et a du mal à contrôler son image dans les médias. Nous entendons plus parler de la SNCF pour les retards et les grèves, que pour ces innovations technologiques ou le développement de sa gamme de services.

Aussi, l'ouverture à la concurrence représente un changement dans l'organisation de l'entreprise et dans son fonctionnement interne. La SNCF risque d'embaucher moins au

statut de cheminot, et plus au statut de contractuel. Ces changements sont en train d'être pensés, et vont sûrement provoquer une mutation de l'identité professionnelle dans l'entreprise. On peut en effet parler d'une corporation cheminote, avec ses propres valeurs, ses cadres d'identification et un système de pensées qui lui est propre. La relation qui lie le salarié à son entreprise est particulière, elle repose sur ce statut de cheminot qui fait de ce groupe professionnelle « *une profession fermée* »<sup>3</sup>.

Le fait que la SNCF soit une entreprise publique, implique une structure d'organisation sociale particulière avec comme corollaires : l'existence et l'attachement à un statut professionnel, la forte présence des syndicats et un certain sens du service public. Le caractère spécifique de la SNCF se repère aussi et surtout au niveau de son histoire, socialement marquée par les grèves et l'imaginaire que nous pouvons avoir des employés des chemins de fer : les cheminots.

La représentation que nous avons du cheminot, est plutôt caricaturale : le cheminot serait celui qui travaille dans les ateliers, ou qui conduit les trains et surtout, celui qui ferait grève. Cette représentation relève de la perception commune que l'on peut avoir des cheminots. Le mot cheminot est associé à mouvement social et cette perception est ancrée dans l'imaginaire collectif. Pourtant, être cheminot est avant tout un statut salarial ; celui de cadre permanent, statut obtenu après la soumission de la personne à des tests. Tous les salariés de la SNCF ne sont pas cheminots, le statut de contractuel existe en parallèle<sup>4</sup>. Derrière le terme cheminot se cache une multitude de métiers, de grades, de profils sociaux, dont « les profanes » de la SNCF, ne peuvent avoir idée, tant l'association du terme cheminot à celui de grève semble être une évidence. Ce contraste entre les cheminots que je côtoie tous les jours dans la branche commerciale et ceux décrits dans les médias, les films, les livres, m'a paru intéressant à analyser. Bien sur, nous pourrions objecter que cette distinction tient du fait que ce sont les cheminots du terrain qui participent aux mouvements sociaux, et que ceux avec qui je travaille, sont à la direction, environnement professionnel plus feutré et peu propice à la lutte syndicale. Ainsi, les « vrais » cheminots seraient les mécaniciens, les conducteurs, les électriciens, bref, les corps de métiers les plus proches du monde ouvrier, constituant une force revendicative et de défense des droits pour tous les employés de la SNCF. Pourtant l'identité cheminote existe en dehors du syndicalisme, qui

---

<sup>3</sup> D. Segrestin, le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France., Revue Française de sociologie, 1987, Volume 28, n°2

<sup>4</sup> Annexes : Entretien n°4, p30

n'est pas la seule source de solidarité entre les acteurs. Je me suis aperçue qu'une identité professionnelle propre était partagée par mes collègues et qu'un attachement à l'entreprise ressortait des discussions qu'ils pouvaient avoir. Ainsi je voulais voir comment l'identité cheminote dépassait le cadre syndicale et tendait à créer une culture d'entreprise forte, en m'appuyant sur mon expérience au sein de l'équipe des ventes agences de voyages.

La profession de cheminot intéresse beaucoup les théories de l'action collective. La bibliographie est vaste, mais se cantonne souvent à l'étude des mouvements sociaux ou encore, de la construction de l'identité des cheminots à travers les grèves<sup>5</sup>. Ces écrits font abstraction des problématiques liées à la structure de l'organisation ou à l'identité professionnelle, et participent à la diffusion d'une image combative et ouvrière du cheminot.

Ainsi, je me suis intéressée aux constructions sociales et culturelles au sein des entreprises, servant d'instruments de socialisation des individus en organisation. La sociologie des organisations, sous-champs de la sociologie, fait écho à ces problématiques. Nous avons pu retrouver ces théories dans différentes lectures.

L'exemple des cheminots est souvent un appui pour la réflexion d'auteurs sur « les professions dites fermées » ou encore le « corporatisme d'entreprise »<sup>6</sup>. Ainsi je me suis inspirée de ces différents travaux pour théoriser nos problématiques et rendre compte du fonctionnement de cette profession. Les travaux de Lucie BAUGNET<sup>7</sup> sur les identités sociales présentent une vaste réflexion sur leur instabilité et leur dynamique. Nous ne pouvions évidemment pas nous passer de la sociologie des professions de Claude DUBAR et Pierre TRIPIER<sup>8</sup>, qui analyse les systèmes professionnels dans toutes ses dimensions. Cette sous-discipline est apparue dans le courant des années 1980 en France, auparavant aucun ouvrage primordial français n'abordait le rôle des métiers et des professions dans la socialisation des individus. Ce champ reste encore incomplet : la recherche en sociologie sur la culture d'entreprise est peu riche. J'ai trouvé très peu d'ouvrages traitant du sujet d'un point de vue sociologique, l'angle managérial étant souvent la perspective d'analyse. Mais

---

<sup>5</sup> C. Chevandier C., *Cheminots en grève ou la construction d'une identité (1848-2001)*, Maisonneuve & Larose, Paris, 2002

<sup>6</sup> D. Segrestin, *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes fermés en France*, Fayard, 1985

<sup>7</sup> L. Baugnet, *L'identité sociale*, Dunod, Paris, 1998.

<sup>8</sup> C. Dubar, P. Tripiet, *Sociologie des professions*, Armand colin, Paris, 1998



cette insuffisance bibliographique fut comblée par les théories sociologiques concernant les systèmes professionnels<sup>9</sup>.

Tous ces ouvrages ont constitué un instrument de travail adéquat et indispensable à notre étude de la profession cheminote, que nous avons complété avec nos observations participantes et nos entretiens.

J'ai effectué mon stage à la Direction nationale des Ventes indirectes<sup>10</sup>. En son sein se trouve la Direction nationale des ventes groupes et la Direction nationales des ventes agences de voyages et entreprises. Cette dernière se compose de quatre pôles : Ventes agences de voyages<sup>11</sup> ; où j'effectue mon stage ; les ventes Réseaux & Tours opérateurs<sup>12</sup>, les Entreprises & les Grands comptes et Système de distribution en Agences. Il me semble important de décrire cet environnement de travail afin de comprendre comment j'ai délimité le terrain d'enquête. D'un point de vue physique, la Direction des ventes agences de voyages et entreprises<sup>13</sup> se situe dans un même couloir, divisé en open space. Je travaille dans un espace séparé en deux par des armoires entre le pôle Réseaux/TO et le pôle où je suis, Ventes agences de voyages.

La proximité entre ces deux pôles est assez grande, tant au niveau du travail, qu'au niveau humain. Du fait que l'on entende tout ce qui se passe d'un côté comme de l'autre, qu'on se croise quoiqu'il arrive, des échanges quotidiens voulus ou non, ont lieu.

Nous sommes dix huit sur le plateau<sup>14</sup>, huit du côté Réseau et dix de notre côté. Je tiens aussi à noter que deux personnes de notre open space ne font pas vraiment partie de notre pôle : l'une faisant partie du pôle Entreprise<sup>15</sup> et l'autre étant chef de projet, dépendant directement de la directrice des Ventes Agences/Entreprises. Mais, ils participent à notre quotidien aussi. Cet environnement fut mon terrain d'observation principal même si « le pink bar »<sup>16</sup> est aussi un lieu de rencontre et d'écoute. Entre autre, c'est au sein de ce couloir, que j'ai pu me rendre compte d'un esprit propre à la SNCF. Les collègues échangent des anecdotes qui leur sont arrivés au sein de leurs anciennes fonctions, souvent

---

<sup>9</sup> Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po, Paris, 1988

<sup>10</sup> Annexes : organigramme de la direction nationale des ventes indirectes, p2

<sup>11</sup> Annexes : organigramme du pôle Ventes Agences de voyages, p3

<sup>12</sup> Annexes : organigramme du pôle Ventes Réseaux et Tours opérateurs, p4

<sup>13</sup> Notre terrain d'observation s'est limité à la direction des ventes indirectes et de sa sous-direction des Ventes Agences et Entreprises. La direction des groupes ne fera l'objet d'aucune analyse.

<sup>14</sup> Sans compter les managers des deux équipes et la directrice des ventes Agences/Entreprises qui ont leur propre bureau sur le plateau.

<sup>15</sup> Annexes : Entretien n°2, p10

<sup>16</sup> La cafétéria de l'étage

en gare. Ils partagent aussi des informations sur l'entreprise et commentent souvent son actualité. Il existe une communication institutionnelle à travers des magazines corporate comme *SNCF Voyages MAG*, mais aussi toute une presse moins institutionnelle comme *La vie du rail*, qui traîne sur les bureaux.

J'ai orienté ce travail vers l'élaboration d'une monographie de la direction commerciale où je travaille, qui ne prétend aucunement représenter la SNCF dans son ensemble. Ainsi j'ai préféré délimiter mon terrain de cette manière car s'attaquer à la SNCF dans sa globalité me paraissait trop ambitieux. Et justement, l'étude de la direction commerciale d'une entreprise publique, tenue par des logiques d'organisation issues du privé, m'attirait : comment peuvent cohabiter à la fois les notions de service public, et de rendement ? De plus, la SNCF vit ses derniers mois de monopole : janvier 2010, c'est l'ouverture à la concurrence. Il est intéressant de voir les impacts des évolutions de l'entreprise sur les identités professionnelles. Le terrain choisi me semble le plus propice à cette analyse, étant donné qu'il est au cœur des évolutions. Ainsi, les employés de la direction des ventes Agences/entreprises, outre le fait qu'ils me soient familiers, me paraissaient un objet d'études en adéquation avec mes présupposés : comment peuvent coexister le statut de cheminot et toutes les rigidités qu'il comporte avec les évolutions commerciales de l'entreprise ?

Pour répondre à ces interrogations, au-delà des lectures, j'ai effectué six entretiens semi-directifs<sup>17</sup>. J'ai au préalable établi un guide d'entretiens, avec des thèmes à aborder obligatoirement dans chaque entretien. Ces thèmes étaient le parcours professionnel et l'implication dans l'entreprise, le sentiment d'appartenance à la SNCF, et les positions de l'interrogé sur l'ouverture à la concurrence. Chaque situation d'entretien étant différente, je n'ai pas posé forcément les mêmes questions, mais j'ai bien entendu veillé à ce que ces thèmes soient abordés. La liberté de parole des interrogés me paraissait aussi être une priorité, afin de ne pas les brider dans leurs explications.

J'ai effectué ces entretiens avec des personnes du pôle ventes agences de voyages, du pôle Réseau et du pôle Entreprise. Les parcours et profils sont différents mais la diversité de ces biographies permet justement de rendre compte de l'état d'esprit de la direction où je travaille. Je me suis entretenue avec cinq cheminots et une contractuelle.

---

<sup>17</sup> Annexes : voir résumé à chaque début d'entretien

Sur les six entretiens, cinq suivent le même fil conducteur, le sixième retraçant les évolutions des deux pôles Vente agences de voyages et Réseaux.

Ces entretiens se sont déroulés dans les mêmes conditions : sur le lieu de travail, dans une salle de réunion. Ils ont duré entre une demi-heure et une heure.

Le plus difficile fut de garder une distance avec les interrogés et avec le terrain. Il n'était pas toujours confortable d'avoir la double casquette d'observateur et d'acteur. De surcroît, je me sentais appartenir au groupe. Je m'agaçais lorsque j'entendais des critiques sur la SNCF, et la défendais en apportant des explications sur l'entreprise, ses possibilités d'évolution etc. Je risquais de tomber dans une vision enchantée de l'entreprise, car il est finalement plus difficile de parler et de déceler les jeux de pouvoirs, les conflits internes entre les pôles, que d'identifier une idéologie unitaire de l'entreprise. Ce qui prouve, que les logiques de socialisation professionnelle sont bien effectives.

Mon travail sera guidé par la problématique suivante : dans quelle mesure les salariés de la Direction commerciale ventes indirectes, partagent-ils une culture d'entreprise commune ?

Pour répondre à notre question nous envisagerons trois axes principaux qui feront l'objet de nos trois parties. Il m'a paru important de situer historiquement l'identité cheminote. Je vais partir de la conception ordinaire que l'on peut avoir des cheminots pour arriver à la description des cheminots que je côtoie. Dans un second temps, je souhaite appréhender le groupe des cheminots en tant que corporation professionnelle et voir comment une identité qui se veut unitaire ressort. Puis enfin, je tâcherai d'expliquer comment les évolutions de la structure produisent des effets sur les identités professionnelles et leur légitimité.

# Chapitre 1. Une identité historiquement située : les cheminots. De l'imaginaire social à la réalité empirique

Il me semble essentiel d'évoquer l'histoire sociale de la SNCF. Je ne souhaite pas faire une description ou encore une chronologie des ces mouvements mais mettre en lumière l'image du cheminot qui s'est construite au fil des luttes sociales. Car au final, la grève, constitutive de l'identité des « *cheminots du terrain* », participe aussi à la construction identitaire des « *cheminots de la direction* »<sup>18</sup>. Cet héritage social influence ce qu'ils sont et parfois ce contre quoi ils luttent. L'image du cheminot que l'on peut avoir, est assez caricaturale, et peut porter atteinte aux valeurs de modernité que la SNCF souhaite dégager. Mais les mouvements sociaux furent pour de nombreux cheminots un biais de socialisation, passant par l'adhésion à un syndicat. Au niveau de la direction, les processus de socialisation et d'identification se font dans un cadre différent. Ces deux images de cheminots peuvent sembler antagonistes et se confronter, pourtant un même attachement à l'entreprise se dégage des deux groupes. Nous ne devons pas oublier que souvent le cheminot de la direction, a souvent travaillé sur le terrain. Nous verrons dans un second temps, l'importance du statut même de cheminot dans la relation qui lie l'employé à son entreprise.

## *I. La construction sociale d'une identité par la grève*

Les cheminots sont considérés comme un groupe combatif marquant énormément les militants des autres secteurs. Ils ont souvent été les leaders des mouvements interprofessionnels, l'exemple des grèves de 1995, pour preuves. Selon C. Chevandier, les grèves se sont multipliées à la SNCF, en venant à dépasser le stade du conflit social pour « *prendre une dimension quasi existentielle* »<sup>19</sup>. Les grèves représentent un marqueur identitaire tellement fort, qu'on ne peut pas dissocier l'image du cheminot de celle du syndicalisme. Je m'appuierai essentiellement sur les ouvrages de la bibliographie pour analyser la grève comme moteur identitaire.

---

<sup>18</sup> Afin de faciliter la lecture et l'écriture, j'emploierai le terme « cheminot du terrain » pour parler des cheminots participants aux mouvements sociaux et travaillant dans les ateliers, comme mécaniciens, électriciens ou encore roulants. Le terme « cheminots de la direction », évoque les cheminots de la direction des ventes indirectes, avec qui je travaille.

<sup>19</sup> C. Chevandier, Du côté des cheminots : la grève identitaire, Sciences Humaines, décembre 2003, [http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id\\_dossier\\_web=54&id\\_article=3662](http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_dossier_web=54&id_article=3662)

### a) La conception ordinaire des cheminots<sup>20</sup>

Avant de commencer le stage à la SNCF, je pensais que les cheminots étaient seulement les roulants, les mécaniciens, les gens des ateliers, bref la population que l'on voit dans les médias, sur les piquets de grève. Le mot cheminot était pour moi associé aux mouvements sociaux. Cette représentation est partagée, non seulement par une grande partie de l'opinion publique mais aussi par les enfants de cheminots comme j'ai pu m'en rendre compte lors de mon entretien avec Aurélie : « *Je ne m'imaginai pas du tout rentrer à la SNCF parce que mon père y travaillait, il était conducteur de train, et pour moi la SNCF, c'était des vieux barbus syndicalistes, les mains dans le cambouis avec une blouse bleue* »<sup>21</sup>. Cette image du cheminot est assez classique. Elle reprend des éléments de descriptions de figures prolétariennes comme celles de mineur, ou du métallurgiste. Les cheminots, entretiennent cette image car elle est assez constitutive de leur identité et surtout de l'unité du groupe. Ils ont une histoire dont ils ont conscience. Ils maîtrisent l'image de la SNCF car ils ont pendant longtemps dominé l'actualité de l'entreprise aux yeux du grand public. Ils sont fiers de leur passé, de la résistance qu'ils ont pu mener face aux réformes de l'Etat, des mouvements sociaux édifiants auxquels ils ont participé. L'action protestataire constitue un enjeu identitaire important comme l'explique E. Neveu : « *elle [l'action protestataire] constitue un acte public de prise de position qui peut être éminemment classant tant pour l'individu mobilisé que dans le regard des tiers* »<sup>22</sup>. Ainsi le militantisme reconnu aux cheminots fait apparaître le groupe en découpant l'environnement social et en construisant finalement la réalité sociale. L. Baugnet<sup>23</sup> développe la théorie de Tajfel, sur la notion de catégorisation. Ainsi, en appartenant à une catégorie on accentue évidemment les différences avec les groupes extérieurs, mais on accentue aussi les ressemblances au sein de son groupe. Un des effets de la catégorisation est la simplification de la perception de l'autre. En souhaitant réduire la perplexité du réel, en y attribuant des jugements stéréotypés, on donne aux cheminots des traits de personnalités communs, en enlevant toute individualité aux personnes.

C'est ainsi qu'une sorte de « *mythologie cheminote* », existe dans l'imaginaire collectif depuis le 19<sup>ème</sup> siècle. L'histoire du groupe s'inscrit dans l'histoire de l'activité en elle-même, les évolutions technologiques de l'entreprise marquant l'identité cheminote. Les

---

<sup>20</sup> Nous évoquons ici les cheminots du terrain

<sup>21</sup> Annexes : Entretien n°3, p21

<sup>22</sup> E Neveu, *Sociologie des mouvements sociaux*, la découverte, Paris, 2005, p77

<sup>23</sup> L. Baugnet, *L'identité sociale*, Dunod, 1998, p67

travailleurs du chemin fer sont devenus le symbole de la lutte ouvrière. Les grèves ont construit et conforté cette identité. Des dates, des lieux, font l'histoire des cheminots et renforcent l'idée de corporation. Des valeurs et idéaux communs lient les cheminots, et les rassemblent autour d'un projet commun orientant les conduites individuelles. Des valeurs structurent le groupe et le différencient d'autres groupes. Les cheminots ont une culture qui leur est propre sur laquelle repose le sens de leur métier. Ces valeurs permettent de maintenir le groupe et de le particulariser. Les cheminots parlent de « *professionnalisme, de préoccupation pour la sécurité, de l'amour du métier et du matériel et enfin de l'attachement au service public* ». <sup>24</sup>

Il me semble intéressant de mettre en avant les images qui ressortent, lorsqu'on évoque le mot cheminot, qui ne sont pas celles que me renvoient les cheminots que je côtoie. Aussi cela permet de voir qu'il n'existe pas de « profession unifiée » comme l'expliquent Bucher et Strauss, mais « *des segmentations, des différenciations et des processus d'éclatement* » <sup>25</sup>, par rapport auxquels les différents groupes se projettent et s'identifient. Ainsi, un cheminot syndiqué, se distingue d'un cheminot de la direction qui se distingue d'un contractuel... Au sein même des cheminots de la direction existent des différenciations faites selon les postes occupés, les types de contrat, comme nous le verrons dans le chapitre suivant. La construction identitaire des salariés à la direction, se fait aussi par rapport à l'histoire syndicale de la SNCF. Etant donné que c'est l'image qui persiste dans l'imaginaire collectif, les cheminots de la direction se positionnent aussi par rapport à cette perception traditionnelle du cheminot.

Mais néanmoins, les valeurs des cheminots du terrain, sont très proches des valeurs des cheminots de la direction. La dimension culturelle de l'entreprise apparaît, on peut alors reprendre l'explication de R. Sainsaulieu : « *Qui dit culture suppose une organisation structurée de représentations, de valeurs, de normes et de symboles* » <sup>26</sup>. La culture d'entreprise de la SNCF dépend ainsi des identités collectives qui la façonnent et qui parfois s'affrontent. Mais le partage de références communes, de manière de penser semblable, tend à unifier la culture d'entreprise et à faire prendre conscience au groupe, de son existence.

---

<sup>24</sup> C. Chevandier, *Cheminots en grève, ou la construction d'une identité (1848-2001)*, Maissonneuve & Larose, Paris, 2002, p 392

<sup>25</sup> in C. Dubar, P. Tripiet, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998, p248

<sup>26</sup> R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po, Paris, 1998

La culture syndicale de la SNCF est mise en exergue dans les médias, les livres, les films : il existe une certaine construction de la réalité sociale par la mise en scène de l'identité cheminote.

### **b) Une mise en scène de l'identité cheminote**

Cette identité est mise en scène par les cheminots eux-mêmes mais aussi par des films, des livres qui contribuent à renforcer et parfois à idéaliser l'unité du groupe.

L'histoire de cette corporation a fait l'objet de toute une production culturelle, qui façonne notre représentation des cheminots et de l'entreprise. Et cela depuis le 19<sup>ème</sup> siècle. Une identité n'est pas figée et ne se suffit pas à elle-même pour exister. Elle est nourrie par l'extérieur. Ce processus va dans les deux sens : des écrivains, des cinéastes, des photographes se sont inspirés pour créer leurs œuvres. Ces dernières influencent l'imaginaire social collectif. Mais l'identité des cheminots s'appuie sur toute cette réserve d'images, pour s'imposer en tant que corporation.

Je prends l'exemple connu de la *Bête Humaine*<sup>27</sup>. Bien que d'autres livres sur le sujet existent, celui d'Emile Zola me paraît le plus significatif. Sa vision des chemins de Fer, même s'il ne s'agissait pas de la SNCF mais déjà de ses employés, participe aux représentations sociales des cheminots. Zola montre le lien unissant l'homme et la machine, en le traduisant par l'attachement fort du mécanicien à son métier, aux matériels, et à la technologie, valeurs souvent revendiquées par les cheminots qu'ils soient du terrain ou de la direction. Zola met en avant la dimension technique essentielle dans la culture cheminote, marquée par la sécurité.

C. Chevandier exprime la nostalgie que peuvent ressentir les cheminots, du temps de ce prestige ferroviaire avec la machine à vapeur : « *s'attacher à son passé, c'est rester encore un peu Jean Gabin aux commandes de sa machine dans la Bête humaine.*<sup>28</sup> »<sup>29</sup>. Cette mise en images de l'activité des employés des chemins de fer, a des incidences sur nos représentations des cheminots et révèlent des valeurs qui font apparaître le groupe. Mais Zola fait aussi la lumière sur un milieu de misère, alcoolique et très masculin, macho dirions-nous actuellement. Cette image associe le cheminot à l'ouvrier, au prolétaire, et s'impose dans nos schémas de pensées.

---

<sup>27</sup> E. Zola, *La bête humaine*, le Livre de Poche, 1997

<sup>28</sup> Adaptation cinématographie du roman de Zola

<sup>29</sup> C. Chevandier, Du côté des cheminots : la grève identitaire, Sciences Humaines, décembre 2003, [http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id\\_dossier\\_web=54&id\\_article=3662](http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_dossier_web=54&id_article=3662)

L'affirmation d'une identité ferroviaire passe par une mise en scène des cheminots lors des grèves, où par de nombreux symboles, ils tendent à montrer l'unité du groupe. La photographie est un des moyens de le représenter. C. Chevandier l'explique : « *Tout au long de la deuxième moitié du siècle [20<sup>ème</sup>], l'appareil se banalise, les cheminots grévistes n'en tiennent plus compte, ont pris cette distance qui les amène à faire semblant de ne pas le voir lorsqu'ils sont saisis lors d'une assemblée générale. A êtres soudain très attentif à ce qui se raconte dans le magnétophone. [...] Et pourtant quelle mise en scène ! Les habits, la longueur des cheveux, les sigles syndicaux dont le graphisme évolue, le matériel roulant que l'on prend comme décor [...] C'est le groupe encore, mais un groupe où l'on ne se cherche pas...* »<sup>30</sup> Les cheminots jouent de ces photos pour imposer leur définition d'un cheminot : un homme engagé politiquement et syndicalement. Mais le cheminot n'est pas que gréviste, il fait parti d'un groupe unifié et une mise en scène de la solidarité du groupe souhaite être mise en avant. Par l'art, des messages passent, et un idéal - type du cheminot se construit. Le cheminot est le héros de la lutte ouvrière ! On peut prendre l'exemple du film de Dominique Cabrera : « *Nadia et les Hippopotames* »<sup>31</sup> qui ferait comprendre que la « *grève est aussi un moment de tendresse* »<sup>32</sup>. La grève atteint une dimension existentielle pour le cheminot. Oui mais pour quel cheminot ?

Il est intéressant de voir qu'une identité peut être attribuée à une profession alors qu'elle ne concerne qu'un sous groupe. Les « ouvriers de la SNCF » ont réussi à s'imposer en groupe dominant à tel point qu'on ne connaît qu'eux. La bibliographie scientifique participe à cet élan : le livre sur lequel je me suis appuyé de C. Chevandier s'intitule *Cheminots en grèves ou la construction d'une identité*. On n'oublie tout le reste, comme si devenir cheminot passait par la grève. Pourtant, est cheminot celui qui a le statut de la SNCF, du directeur commercial au vendeur en gare. Ainsi, être cheminot est un statut. La grève n'est pas le seul facteur d'intégration au sein de la SNCF, mais on ne voit que celui là. Les livres, les films, les photographies projettent une image du groupe, non seulement vers l'opinion publique mais aussi vers les cheminots eux-mêmes. Ces travaux constituent une mise en image de soi, et légitiment l'existence des cheminots en tant que groupe, objectivé par des marqueurs identitaires forts.

---

<sup>30</sup> C. Chevandier, *Cheminots en grève, ou la construction d'une identité (1848-2001)*, Maisonneuve & Larose, 2002, p 363

<sup>31</sup> *Nadia et les Hippopotames*, réalisée par Dominique Cabrera, sortie en mars 2000

<sup>32</sup> *op.cit* ; p 367



Aurélie, cheminote à la direction, évoque cette image masculine, et syndicale que l'on approprie aux cheminots. Cette représentation nous évoque la *Bête Humaine*, de Zola. Lorsque je lui demande si elle parlait souvent de la SNCF avec son père cheminot, elle me répond : « *Lui, il en parlait parce que c'était sa vie, et puis comme il avait une vie décalée par rapport à nous, puisqu'il était conducteur, donc en fait c'était un peu particulier. Et il était fortement impliqué dans les syndicats. Quand j'étais petite, quand il n'y avait pas école, il m'emmenait sur les piquets de grève donc moi j'étais baignée dans cette partie là. L'image de la SNCF c'était ça. C'était dans les ateliers de manutention avec des gens pas supers sexy.* »<sup>33</sup> . Être cheminot est un engagement fort, et les cheminots du terrain, se mettent en scène, car cette identité professionnelle constitue leur personne, ce qu'ils sont. Cette représentation du cheminot élimine toute autre : une certaine culture cheminote s'impose, et ne laissant place à aucune autre. La preuve en est : la majorité des personnes pense que les cheminots sont les roulants, les mécaniciens, les techniciens ..., les secteurs de la SNCF les plus médiatisés, du fait des grèves. La force de ces représentations peut nuire à l'image de la SNCF qui a du mal à être vue comme une entreprise moderne. Lors des entretiens, de nombreux interrogés ont fait ressortir cet aspect, comme l'exprime Corinne : « *mais c'est vrai que pendant les grèves, c'est pénible d'entendre toujours ce discours sur les fonctionnaires etc. Quand on le vit de l'intérieur on se rend compte qu'on n'est pas dans cette mentalité ni dans ce schéma là.* »<sup>34</sup> . Cette représentation souvent stéréotypée du cheminot bénéficiant de nombreux avantages, paresseux et parfois même alcoolique, peut être vécue comme une souffrance par les cheminots de la direction. Nous verrons qu'être employé de la SNCF c'est aussi assumer cette image.

Ainsi la catégorie « cheminot » n'est pas une mais multiple. C'est une identité éclatée. La force du stéréotype du cheminot – ouvrier – gréviste, pèse sur ce que sont les cheminots de la direction. Ils sont souvent passés par le terrain. Mais comme nous le verrons, l'expérience de terrain est valorisée : être proche du technique, du matériel et donc du train, c'est être au cœur du métier. Nous allons voir l'influence des représentations dominantes des cheminots, sur les identités des employés de la Direction nationale des Ventes Indirectes<sup>35</sup> .

---

<sup>33</sup> Annexes : Entretien n°3, p21

<sup>34</sup> Annexes : Entretien n°5, p41

<sup>35</sup> Direction où je fais mon stage.

## *II. La nature de la culture cheminote au sein de la Direction des ventes indirectes*

Après avoir expliqué la conception ordinaire des cheminots de manière théorique, nous allons lui confronter la vision que j'ai pu avoir en tant que stagiaire à la direction des ventes indirectes. Ces cheminots que j'ai côtoyés, sont assez éloignés de l'image d'un « Jean Gabin dans sa machine ». Et pourtant, la culture d'entreprise imprègne fortement la direction commerciale. Les cheminots, du terrain comme de la direction partagent des valeurs. L'héritage social anime leur identité professionnelle : il influence leur manière de se définir en tant que cheminot de la direction. Il existe une sectorisation de l'identité cheminote. Le statut de cheminot ne polisse pas les individus et n'homogénéise pas le groupe. Mais l'existence de ce statut montre le groupe en le nommant et en lui attribuant des droits. Il devient une preuve de son existence. En analysant les parcours de nos interrogés, nous pourrions comprendre l'importance de ce statut, comment il agence les relations des employés à l'entreprise. L'histoire sociale des cheminots est marquée par les mouvements sociaux, nous sommes d'accord. Mais si pour les cheminots du terrain, la grève et l'action syndicale peuvent être des facteurs d'identification au groupe, pour les cheminots de la direction, cet héritage est vécu différemment. Je m'attacherai à comprendre comment se structure le sentiment d'appartenance du cheminot à son entreprise.

### **a) Les fondements de l'identité collective : l'acquisition du statut de cadre permanent.**

L'identité des cheminots est multiple mais repose sur un socle commun : le statut de « cadre permanent »<sup>36</sup>. Ce statut s'acquiert après le passage de tests psychologiques qui affirment ou non son aptitude pour entrer à la SNCF. Il existe bien un avant et un après symbolisés par le passage de ces tests. Le cheminot n'est pas que l'ouvrier des chemins de fer. On peut parler d'un morcellement de cette identité : les facteurs d'intégrations ne sont pas les mêmes entre la direction et le terrain. J'ai pu remarquer lors des entretiens comme lors de mes observations, que l'adhésion aux projets et au langage de la direction constituait l'un des facteurs d'intégration au groupe. Se tenir informé des changements, être pour la modernisation de l'entreprise, croire en sa force, constituent une norme de conduite, pour les cheminots de la direction. Mais avant de développer ce point, il me paraît essentiel de mettre en exergue les caractéristiques objectives qui définissent ce groupe.

---

<sup>36</sup> Statut cheminot.

En direction, les mécanismes d'identification ne passent pas par la grève et l'action syndicale. D'autres types d'interactions lient les cheminots. Je le répète, être cheminot signifie avant tout avoir le statut SNCF. L'identité professionnelle des employés du rail, est portée par des dispositions sociales très anciennes, datant d'avant la naissance de la Société Nationale des Chemins de Fer en 1938. La principale disposition de ce statut, est celle qui assure la sécurité de l'emploi : l'agent des chemins de fer est soustrait à l'arbitraire de son patron. De nombreuses autres dispositions existent, comme la retraite à 50 ans pour les roulants, à 55 ans pour les autres<sup>37</sup>. Ces dispositions sont qualifiées par de nombreuses personnes « d'avantages » ou encore de « privilèges », oubliant souvent que la contrepartie de ces conditions, est la fixation de salaires assez bas. Les cheminots vivent mal ce procès se déroulant de manière récurrente dans les journaux. C'est vécu comme une souffrance par de nombreux cheminots. Ce contrat unit le cheminot à l'entreprise. Briser ce contrat, signifie forcément changer le rapport de l'employé à son entreprise. Ce statut semble gommer bons nombres de différences entre les individus mais surtout pousse à une fidélité envers l'entreprise.

Les raisons pour rentrer à la SNCF sont assez variées comme j'ai pu le constater lors des entretiens. Certains sont issus d'une tradition familiale cheminote comme Julien<sup>38</sup> et Aurélie<sup>39</sup>. D'autres sont arrivés par hasard comme Benoit<sup>40</sup>, ou encore, ont été influencés dans leur décision par le contact avec des cheminots comme c'est le cas de Corinne<sup>41</sup>. Ils ont des parcours, des âges différents mais semblent partager les mêmes valeurs d'entreprise comme nous le verrons. Ce qui m'intéresse c'est de voir les justifications données par nos quatre cheminots sur leur entrée au sein de l'entreprise. On peut déjà retenir qu'à part Corinne, aucun des autres n'a évoqué les dispositifs du statut de cheminot comme motivation à son choix : « *On recherche de plus en plus de profils de personnes qui ne rentrent pas à la SNCF uniquement parce qu'il y a la partie sécurité de l'emploi, ce qui attire beaucoup de monde aussi ; moi c'est un des éléments que j'ai pris en compte...* »<sup>42</sup>

Serait-il moins noble d'évoquer la sécurité de l'emploi comme motif pour rentrer à la SNCF ? En effet, j'ai peu entendu parler de la sécurité de l'emploi, à part lors de conversion sur la crise, où est mis en avant le confort du statut de cheminot.

---

<sup>37</sup> Avec la réforme des Régimes spéciaux, le nombre d'année de cotisation a augmenté.

<sup>38</sup> Annexes : Entretien n°2, p10

<sup>39</sup> Annexes : Entretien n°3, p19

<sup>40</sup> Annexes : Entretien n°1, p5

<sup>41</sup> Annexes : Entretien n°5, p39

<sup>42</sup> *op.cit*, p42

Julien et Aurélie sont issus d'une famille de cheminot. Aurélie n'impute pas son entrée à la SNCF à cette filiation, quand je lui demande ce qui l'a poussé à entrer à la SNCF: « *un concours de circonstances. [...]. Donc moi j'avais fait technique de commercialisation,, j'étais partie à l'étranger, j'avais envie de faire des choses un peu sexy! Et je ne m'imaginais pas rentrer à la SNCF car ça ne correspondait pas du tout à l'idée que je me faisais de mon avenir. En fait je n'ai pas trouvé de boulot facilement en rentrant d'Angleterre, et j'ai squatté chez mes parents un peu [...]* Et ils m'ont dit de postuler à la SNCF parce qu'il y avait du recrutement massif à l'époque. Donc j'ai postulé par acquis de conscience pour faire plaisir, sans motivation et je devais être tellement à l'aise le jour de l'entretien tellement je n'avais pas envi de venir, qu'ils m'ont retenu (rires). »<sup>43</sup>. Aurélie aussi avait une image stéréotypée du cheminot. Mais elle n'est pas rentrée à la SNCF par hasard, mais bien parce que son père y travaillait. Lorsqu'elle s'est retrouvée sans emploi, son père lui a proposé la SNCF. On peut parler de « *marché interne du travail* »<sup>44</sup> : Julien et Aurélie, enfants de cheminots du terrain, ont connu une mobilité ascendante par rapport à leur parent. Leurs pères avaient des métiers plus en lien avec les syndicats, comme on peut le voir quand Julien décrit le poste de son père « *lui il a un poste vraiment plus de terrain complètement différent des postes que l'on peut avoir en direction comme sur SNCF VOYAGES. Donc lui il va être en prise direct avec les syndicats pour gérer les changements de services, comment j'affecte les contrôleurs, les mécaniciens sur tel roulement.* »<sup>45</sup>. C'est assez surprenant de voir qu'autour de moi, de nombreux collègues à la direction sont fils ou filles de cheminot. Certains sont cheminots sur quatre générations. Ce fut pendant longtemps une politique de la SNCF que d'embaucher les enfants de cheminot, afin de conserver et de perpétuer un certain « *patriotisme d'entreprise* »<sup>46</sup>, que l'on ressent encore au sein de la direction commerciale. Cela peut paraître contradictoire : avoir fait une école de commerce comme Julien et tenir le profil du jeune cadre dynamique qui veut tout changer, et pourtant avoir cet attachement particulier à l'entreprise. Le statut de cheminot signifie beaucoup et les cheminots mettent plus en avant les valeurs de l'entreprise qui les poussent à rester, que le facteur sécurité de l'emploi. Bien entendu, cet élément provoque de fait la fidélité des cheminots à l'entreprise. Mais dans la présentation de soi, avant de parler de la sécurité de l'emploi, les cheminots mettent en avant ces valeurs. Ainsi nous retrouvons toutes sortes de profils au sein de la direction : de Benoit ancien apprenti, fils d'agriculteurs

---

<sup>43</sup> Annexes : Entretien n°3, p21

<sup>44</sup> C. Dubar et P. Tripiet, *Sociologie des Professions*, Armand Colin, Paris, 1998, p 220

<sup>45</sup> Annexes : Entretien n°2, p13

<sup>46</sup> *op.cit*

à Corinne bac + 5, école de commerce fille d'instituteurs. La direction de la SNCF donne l'impression de brasser les populations. Mais comme nous le verrons les relations sont aussi régulées par la hiérarchie interne propre à la direction où je travaille. Les positions occupées restent liées aux parcours scolaires et sociaux même si de nombreuses possibilités de formation et d'évolutions sont proposées. Les grilles de notation divisent la population cheminote en trois : les agents d'exécution, les agents de maîtrise et les cadres. Des luttes internes existent pour passer d'un échelon à l'autre, élément qui n'est pas forcément ressorti de manière évidente des entretiens.

Le statut de cheminot tend à gommer de nombreuses différences et constitue un monde à part : les cheminots ont leur système de sécurité sociale, de mutuelle. Ils ont aussi leurs propres villages vacances, comme a pu me l'expliquer Aurélie quand elle me parle de son conjoint, cheminot lui aussi : « *Je l'ai rencontré pendant les vacances dans un CE de cheminots, donc j'avais de fortes chances de rencontrer un cheminot* »<sup>47</sup>. Tous ces éléments contribuent à élaborer une identité cheminote, qui ne passe pas par l'action syndicale, mais qui est due simplement à l'acquisition du statut de cheminot. Devenir cheminot est un engagement fort, qui peut effrayer certains, comme c'est le cas de Morgane, contractuelle : « *Il faut aussi savoir, enfin j'ai entendu dire et je pense que c'est assez vrai, qu'un cheminot ne peut pas partir de la SNCF, il ne peut pas démissionner enfin, si il le peut mais s'il n'a pas cotisé assez à la SNCF, il doit reverser des sous à la société. Je connais quelqu'un à qui c'est arrivé, qui a démissionné assez vite et qui a du reverser des trucs. [...] Mais du coup, ça plus le reste, j'étais un peu réfractaire à être au cadre permanent c'est comme ça qu'on dit ?* »<sup>48</sup>. Que cette histoire soit vraie ou fausse, est peu important. Par cette anecdote, nous voyons surtout la perception qu'il peut exister de ce statut, qui engage un choix vu comme irrévocable. L'imaginaire autour de ce statut est fort. Il provoque un esprit cheminot à première vue, solide. Etre cheminot c'est rentrer dans une famille, comme je l'entends souvent dire à la direction des ventes indirectes. Comme l'explique D. Segrestin<sup>49</sup>, on peut parler de « *profession fermée* », ce qui fera l'objet du deuxième chapitre.

Les cheminots de la direction ont un attachement à l'entreprise particulier, qui tend à reproduire le groupe, et à le rendre visible. L'histoire sociale de la SNCF mais aussi technologique a un impact indéniable sur leurs cadres de pensées.

---

<sup>47</sup> Annexes : Entretien n°3, p29

<sup>48</sup> Annexes : Entretien n°4, p32

<sup>49</sup> in C. Dubar, P. Tripiier, Sociologie des Professions, Armand Colin, Paris 1998, p 152

## b) Les facteurs révélateurs de l'esprit cheminot

Les cheminots de la direction commerciale ont hérité de la culture d'entreprise, dans le sens où ils la considèrent comme leur patrimoine. Cette tendance provient de la politique du personnel, que les compagnies des chemins de fer ont menée dès le 19<sup>ème</sup> et qui s'est poursuivie jusque dans les années 1980<sup>50</sup>. Ces compagnies, ensuite regroupées en la société nationale des chemins de fer, souhaitaient créer une famille cheminote et misaient sur la mobilité sociale des enfants qui allaient succéder à leurs parents. Le dévouement à l'entreprise se transmettait de génération en génération. Ainsi, pour de nombreux cheminots de la direction, le processus de socialisation à l'entreprise a commencé dès leur enfance. On peut le voir avec Julien, lorsqu'il m'explique son attrait pour l'aspect technologique de la SNCF. Lorsque je lui demande s'il parlait souvent avec son père de la SNCF il me répond : *« un petit peu mais pas forcément. Surtout le fait que les sujets ferroviaires m'intéressaient avec le TGV. [...] J'étais dans le nord quand il y avait la construction de la ligne à grande vitesse entre Paris et Lille c'était au début des années 90, où là je devais avoir 10 ans. Ça permet de rendre accessible la SNCF. Je ne suis pas sûr que si j'avais habité dans l'EST, où là c'était encore du Corail, je ne pense pas qu'il y aurait eu cet intérêt pour la SNCF. D'avoir la grande vitesse et des outils modernes fait en sorte que la SNCF devient celle-ci et ça devient intéressant »*<sup>51</sup>

On peut voir que Julien exclut son père de l'intérêt qu'il porte depuis très jeune pour le train. Il s'approprie cette admiration. Or l'apparition de cette sensibilité face à l'arrivée du TGV dans sa région, a pu être favorisée par un père cheminot. On s'aperçoit que ce qui fait l'identité du cheminot n'est pas sa propension à faire grève, mais son rapport particulier à son environnement de travail et au terrain. Comme Julien l'explique, les avancées technologiques du train, la grande vitesse, le font rêver. Benoit, qui travaille lui depuis plus de 35 ans à la SNCF est un passionné de trains. Quand je lui demande s'il aime le train, et si ça lui est venu en travaillant à la SNCF, il me répond : *« oui avant je n'avais jamais pris le train. Et je veux faire un livre sur la SNCF, en fait sur les ateliers, un livre de photos. J'ai récupéré toutes les archives des ateliers et je suis en train de toutes les regrouper pour faire un livre. »*<sup>52</sup>

Benoit contrairement à Julien, a travaillé sur le terrain. Sa proximité au terrain, l'ambiance de ce milieu, marque son attachement à l'entreprise. Par son père travaillant dans un dépôt

---

<sup>50</sup> C. Dubar, P. Tripier, Sociologie des Professions, Armand Colin, Paris, 1998, p 220

<sup>51</sup> Annexes : Entretien n°2, p13

<sup>52</sup> Annexes : Entretien n°1, p6

de train, Julien a pu avoir cette vision terrain. Au sein de la direction des ventes indirectes, l'expérience de terrain est nettement valorisée et est source d'échanges. Ces échanges permettent de fortifier le groupe et surtout participent à sa définition : le cheminot est celui qui a connu le terrain. Au travers le partage d'anecdotes et de souvenirs, un lien et un esprit d'équipe forgent l'identité des cheminots. Un exemple est frappant : la directrice des ventes indirectes elle-même a commencé vendeuse. L'expérience de terrain serait un passage obligé dans la carrière d'un cheminot. Souvent dans l'open space, durant les pauses café ou encore lors du déjeuner, mes collègues plaisantent sur des histoires qui leurs sont arrivées lorsqu'ils étaient vendeur en gare, contrôleur, technicien dans les ateliers... Ces éléments structurent leur identité et s'inscrivent dans les représentations que possède ce groupe sur lui-même. Ces cheminots possèdent des références communes : souvent ils sont abonnés à « la vie du rail », magazine qui traite de l'actualité ferroviaire. C'est un hebdomadaire. J'ai su qu'auparavant, la SNCF abonné d'office ses employés. Maintenant, ce n'est plus le cas mais de nombreux collègues continuent à le lire, comme Benoit et Julien.

Une solidarité entre les acteurs semble exister, par le partage de cette mémoire commune et de ces éléments qui la raniment.

Par rapport aux observations que j'ai pu faire au sein de la direction, le marqueur identitaire de ces cheminots est donc le passage sur le terrain qui forge la connaissance du métier. La place des syndicats en direction est assez minimale : ils passent régulièrement, une fois par mois, pour tracter les open space. Mais ce n'est pas une force de dissuasion comme sur le terrain. Ils ne sont d'ailleurs pas forcément bien vu par mes collègues qui parlent de « vendus », ou « attention il faut faire attention à ce qu'on dit car il ou elle est syndiqué(e) »<sup>53</sup>. L'attachement à l'entreprise passe par l'attachement à son métier, et à la croyance en ses produits, comme nous le verrons ensuite. Une contradiction peut être vue entre le statut de cheminot et l'occupation d'un poste à la direction des ventes indirectes. C'est un endroit assez stratégique, où le commercial rentre en conflit avec les valeurs de service public. Encore plus maintenant puisque la SNCF va connaître un changement irréversible avec l'ouverture à la concurrence en 2010; même si la menace de nouveaux entrants dans le marché est pour l'instant faible. Mais l'entreprise se prépare, depuis plus de 15 ans déjà, ses structures évoluent et ses logiques de politiques commerciales s'amplifient. Mais lors des entretiens, plus que de logiques commerciales, les interrogés me parlaient de

---

<sup>53</sup> Remarques entendues fréquemment

logique client. Ils mettent le client au centre de la politique commerciale comme l'explique Julien : « *C'est le passage obligé [le terrain] si on veut évoluer. Mise à part cette sorte d'obligation qu'il peut avoir, je pense que c'est important pour bien connaître la réalité, les métiers clés ne sont pas forcément dans les bureaux mais sur le terrain. C'est vrai que quand il y a une grève, dans le bureau tout le monde s'en fout, sur le terrain dès qu'il y a une grève ça se sent. Vraiment c'est là où se joue la satisfaction du client donc c'est important de voir ce qui passe sur le terrain.* »<sup>54</sup> Si on ne parle plus d'usagers depuis longtemps, Benoit me dit depuis plus de dix ans, le service semble rester l'une des valeurs qui définit le fonctionnement de l'activité pourtant commerciale.

Mais l'ouverture à la concurrence pourrait remettre en question progressivement cette tradition cheminote et les valeurs qui s'y attachent, comme celle de service public ou encore la dimension terrain, qui prennent toute leur importance en direction. Mais cette tradition cheminote semblait s'entretenir. L'entrée de nouveaux profils, avec beaucoup de jeunes cadres dynamiques n'est pas la cause directe de ce changement. Car ils sont souvent issus de famille cheminote comme Julien. C'est plus comme nous le verrons le type de contrat proposé qui fera le changement. Si pour l'instant le statut de contractuel que possède Morgane est peu répandu, il devrait à l'avenir être plus proposé. En effet, le statut au cadre permanent était directement donnée, le choix n'était pas laissée comme me l'explique Corinne : « *A l'époque je ne savais pas que t'en avais deux. Je suis rentrée par la voie du recrutement classique. Je ne me suis pas posée la question à savoir si c'était un statut contractuel ou permanent. On me l'a présenté dans le cadre du contrat mais je ne savais pas qu'il y avait des statuts contractuels à côté.* »<sup>55</sup> Changer le contrat, et donc moins attribuer le statut de cheminot changera le rapport des employés à l'entreprise. En effet c'est via ce statut cheminot que s'est construite la culture d'entreprise. L'identité professionnelle des cheminots est animée par autre chose que les grèves. Cette identité cheminote s'inscrit dans une histoire sociale certes, mais aussi dans l'histoire d'une activité, d'une technologie. Confronter l'image médiatique du cheminot à celle des cheminots en direction fut nécessaire afin d'analyser les facteurs d'identification au groupe, en dehors de l'action syndicale. Ainsi, le statut de cheminot en lui-même est facteur d'inclusion et d'intégration à un système de valeurs.

---

<sup>54</sup> Annexes : entretien n°2, p15

<sup>55</sup> Annexes : entretien n°5, p41



Des normes de conduites sont attribuées aux cheminots de la direction, nous avons pu le voir avec l'expérience de terrain. Sortir de ces normes, peut entrainer une désapprobation des autres membres du groupe. La profession a besoin de construire une image valorisée d'elle-même, afin de se protéger des critiques externes dépréciatives de l'entreprise. Néanmoins, nous ne tomberons pas dans le piège : l'idéologie unitaire a ses failles.

## Chapitre 2. Un rapport à l'entreprise particulier : une corporation professionnelle

Le groupe des cheminots<sup>56</sup> constitue selon D. Segrestin<sup>57</sup> « une profession fermée ». En effet, nous avons pu voir lors de la première partie, que les cheminots de la direction des ventes indirectes, possèdent une identité professionnelle forte. Par l'acquisition du statut de cadre permanent, les cheminots adoptent une logique de métier et agissent au sein de ce que D. Segrestin appelle : « une communauté pertinente d'action collective »<sup>58</sup>. En effet, nous verrons que leurs manières d'être et de faire, sont codifiées. Ainsi parler de corporation, autorise une mise en relief des spécificités du groupe qui possède ses propres représentations. Il peut paraître fonctionner comme une communauté par le partage de droits conférés par le statut. La compréhension de la culture cheminote au sein de la direction des ventes indirectes, passe par l'attention portée aux constructions culturelles animant les relations entre les cheminots et l'entreprise. Le lien paraît quasi charnel, tant les cheminots semblent attachés à leur groupe et à leur entreprise.

Le groupe est donné en représentation dans le sens où de nombreux instruments le rendent visible, que ce soit au travers la communication interne avec le journal du service, les séminaires, les sites intranet... Mais au-delà de ces mécanismes institutionnels de production du groupe, il est intéressant de voir comment les cheminots tendent à baliser leur identité en y attachant des valeurs et des normes de conduite à suivre. Nous analyserons les processus de socialisation dans un premier temps pour ensuite comprendre le rôle de l'entreprise dans l'encadrement des relations interprofessionnelles.

### *I. Les processus de socialisation en cours à la Direction des ventes Agences de voyages et Entreprise*

Être cheminot, c'est appartenir, ou peut-être devrais-je dire penser appartenir à un groupe partageant des normes, des croyances, et une idéologie commune. Ces constructions sociales constituent des vecteurs de socialisation, véritables ressources pour permettre au groupe de produire une image homogène et valorisée de lui-même. Cela peut constituer un rempart face aux attaques externes dont la profession peut faire l'objet comme nous le verrons. J'ai pu le voir lors des entretiens : les interrogés cheminots lors des entretiens

---

<sup>56</sup> Par cheminot, tout au long de cette partie, il faudra entendre les cheminots de la direction des ventes indirectes avec qui j'ai travaillé.

<sup>57</sup> In C. Dubar, P. Tripiet, *Sociologie des Professions*, Armand Colin, Paris, 1998, p 152

<sup>58</sup> *op.cit*

mettaient l'accent sur l'unité du groupe, leurs compétences. Ils gommèrent toutes les contradictions, les jeux de pouvoir et les difficultés ressenties au sein de la direction, pour ne laisser ressortir que l'unité du groupe et sa solidarité. Nous allons prendre appui sur les employés de la direction des Ventes Agences et Entreprises<sup>59</sup>.

### **a) L'idéologie d'une identité unifiée : le partage de valeurs communes**

La présentation de soi joue énormément dans l'image que l'on donne du groupe. Lors des entretiens, j'ai pu constater de nombreuses redondances entre les différentes réponses que les cheminots m'ont apportées. Une harmonie et une cohérence se retrouvent entre les discours de chacun. Cela passe par la défense de l'entreprise et surtout la mise en avant de valeurs qui définissent le groupe. Le comportement d'un cheminot est normé. E. Goffman résume bien ce point : « *Une organisation sociale est un lieu entouré de barrières* »<sup>60</sup>. N'est pas cheminot qui veut. Dans le mot cheminot même, une certaine idée de l'équipe est englobée. Des valeurs sociales officielles gouvernent la conduite attendue d'un cheminot. En effet, lors des entretiens de nombreuses attitudes ont été valorisées. Aurélie met en avant l'idée du travail bien fait : « *on peut travailler et sans une pression trop forte, car la pression elle est par rapport au boulot à rendre, au fait de bien faire son boulot et pas au fait de gagner 500€ de plus dans deux mois ou d'avoir une prime. Ce n'est pas de la motivation à la prime, je trouve que c'est plus sain, une motivation au travail bien fait, qu'une motivation à l'argent. Je pense que les gens travaillent différemment dans ces cas là et justement ils sont un peu plus intéressés par le travail que par l'argent.* »<sup>61</sup> Le cheminot a une conscience professionnelle. Au sein du groupe Agences/Entreprise, des mécanismes d'inclusion et d'exclusion ont lieu dans ses représentations symboliques. Il s'agit d'un « savoir-être » qui s'acquiert. Aurélie donne une définition sociale à un fait objectif : les salaires sont bas, ainsi ce qui motive les cheminots, c'est le travail en lui-même. Dans cette définition, le groupe se reconnaît. Elle constitue un cadre pertinent de représentation de soi pour les membres du groupe et permet de dégager sa spécificité par rapport à d'autres identités professionnelles. Il y a un réel processus d'apprentissage culturel qui comme nous le verrons est appuyé par la structure. L'individu est alors influencé dans sa façon de raisonner par les mécanismes de socialisation à l'œuvre au sein de son lieu de travail. Il

---

<sup>59</sup> Annexes : organigramme de la Direction nationale des ventes indirectes, p2

<sup>60</sup> E. Goffman, *la mise en scène de la vie quotidienne 1. la présentation de soi*, Les éditions de minuit, Paris, 1973, p 225

<sup>61</sup> Annexes : Entretien n°3, p27

interprète son expérience par rapport aux autres. L'appropriation de ces valeurs comme siennes dépendra de son intégration au sein de l'équipe.

Le degré d'appartenance se mesure à la connaissance que l'on a de l'entreprise et à son expérience de terrain. Au sein de l'équipe Ventes Agences/Entreprises, les anciens du terrain partagent énormément d'anecdotes, et peuvent parfois imposer un certain respect. Benoît, chargé de mission dans l'équipe Agences, est souvent appelé : « la bible de la SNCF ». Cette connaissance professionnelle est plus valorisée que la possession de tel ou tel diplôme. Benoit nous explique la complémentarité entre l'expérience de terrain et le poste de communicant au sein du pôle Agence : « *Par exemple, quelqu'un qui n'a jamais travaillé sur le matériel, sur le triage, qui ne connaît pas les gares, aura du mal, à communiquer sur un produit. Parfois, quand tu communique sur un produit, tu te dis, tiens. Quand tu connais bien tout le parcours du produit parce qu'il y a la vente, mais il y a le client qui va arriver dans la gare, et quand tu connais tout ce chemin, que tu l'as vu, c'est plus facile de communiquer et de répondre aux objections.* »<sup>62</sup> Ici, il prend pour exemple le cas d'Aurélie qui a travaillé en gare, et a été commerciale en agence de voyage. Elle décrit sa situation comme une chance : « *Le fait d'avoir été commerciale en agences de voyages avant d'être responsable de la communication aux agences de voyages, c'est énorme. Parce que ça veut dire qu'en formation initiale sur le poste, à part les outils spécifiques au poste, j'étais opérationnelle de suite. [...] Et puis [ça m'a permis] d'être crédible aussi beaucoup plus rapidement.* »<sup>63</sup> L'expertise que les cheminots gagnent sur le terrain est exploitée en direction, le mot employé par Aurélie est fort : elle parle de crédibilité. Sa parole a plus de poids que celle de celui qui ne connaît pas le terrain. Ils pensent être au plus près de la réalité. Cela joue énormément sur leurs représentations. Par exemple, j'ai pu noter que les personnes du marketing n'ont pas bonnes presses au sein de la direction des Ventes Agences/Entreprise. Ils sont souvent dépréciés et leurs compétences, remises en question. Etre un bon cheminot, c'est connaître la chaîne de production d'une offre, de l'idée jusqu'à la mise en vente. Or le marketing est vu comme « la bête noire » de la branche SNCF Voyages. Julien explique son fonctionnement : « *Nous on est orientation client mais derrière on va avoir la technique ou le marketing qui va penser à sa promotion, qui va peut-être penser aux clients d'une certaine façon : voilà je vais vous proposer un super truc, mais dans la mise en distribution de son offre à oui mais j'ai pas activé le bon*

---

<sup>62</sup> Annexes : Entretien n°1, p6

<sup>63</sup> Annexes : Entretien n°3, p22

*canal de distribution j'ai pas ouvert le bon truc, oui mais alors t'as communiqué pour le client c'est super mais à l'arrivée ça ne fonctionne pas et le client ne va pas être satisfait* »<sup>64</sup> N'oublions pas que Julien a fait une école de commerce, spécialité marketing. Pourtant il valorise énormément le terrain. On se rend compte de l'efficacité des effets de la socialisation interne. C. Dubar et P. Tripier<sup>65</sup> quand ils expliquent la sociologie interactionniste des groupes professionnels, prennent l'exemple d'une monographie dirigée par Park sur des voleurs professionnels. Elle m'a fait pensé au cas des cheminots : les savoir-faire ne suffisent pas, il faut avoir acquis « une souveraineté territoriale »<sup>66</sup>. Par ce terme, il faut entendre, connaître tous les recoins du terrain. Bien entendu, la comparaison s'arrête ici. En effet, au sein de la direction des Ventes Agence/Entreprise, c'est ce qui va différencier, le cheminot compétent et respecté, du cheminot moyen. J'entends souvent parler de « petits marketeux de merde », terme employé par de nombreux collègues. Des parcours professionnels sont valorisés, d'autres non. N'avoir jamais connu le terrain est stigmatisant, surtout pour un cheminot de la direction des ventes.

Ces cheminots de la direction ne sont pas des spécialistes de leur domaine. Ils ont occupés plusieurs postes, et se forment tout au long de leur parcours. Ainsi, les représentations sociales agissent comme des « régulateurs »<sup>67</sup> de l'identité du groupe, en délimitant les frontières de l'appartenance au groupe. Kaës explique que ces représentations assurent une « fonction d'identification ». Le groupe s'exprime à travers elles. Elles caractérisent le groupe et le fait exister en tant que tel. Elles donnent lieu à une idéalisation du groupe, qui s'approprie des valeurs pour consolider son unité. Il est ainsi possible de donner une définition objectivée des employés de la direction des Ventes Agences/Entreprise : il s'agit d'un cheminot, impliqué dans son travail, ne regardant pas la montre, qui a connu le terrain et, est donc de fait un spécialiste de la SNCF. Cette définition est gratifiante pour le groupe, et les légitime face aux critiques dont les cheminots font l'objet dans les médias et par le public. Ils souffrent de ces représentations extérieures : Corinne pense être constamment obligée de s'expliquer : « *T'es souvent obligé de te justifier, que l'image que les gens ont, n'est pas du tout le reflet de la réalité* »<sup>68</sup>. Aurélie, elle, parle d'un ton usé lorsque nous évoquons l'image de la SNCF. « *Mais après c'est*

---

<sup>64</sup> Annexes : Entretien n°2, p17

<sup>65</sup> C. Dubar, P. Tripier, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998, p 99

<sup>66</sup> Freidson, 1986

<sup>67</sup> Kaës R. in L. Bagnet, *L'identité sociale*, Dunod, Paris, 1998, p105

<sup>68</sup> Annexes : Entretien n°5, p41

*fatigant, parce que personne n'échappe aux réunions de famille où quand tu dis que tu travailles à la SNCF, tu as les catastrophes de tout à chacun qui te tombe dessus : "ah je suis arrivé en retard, on ne m'a pas prévenu, vous êtes mauvais en information, vous êtes des fonctionnaires, vous ne bossez pas" »<sup>69</sup>. Ainsi, les cheminots font barrage à ces attaques. Cette stratégie identitaire est un moyen de survie ; l'estime de soi dépend en effet d'une identité socialement positive.*

Nous avons vu que les cheminots de la direction des ventes Agences/Entreprises partagent une définition en terme de valeurs professionnelles, de leur groupe. Pourtant certains, au sein même des équipes, en sont exclus. Je m'appuierai sur l'exemple d'une contractuelle qui de fait, ne possède pas la même approche de l'entreprise. La présentation que font les employés de leur entreprise est assez charmée. En utilisant les observations que j'ai pu faire, je tenterai de montrer les différences entre le discours établi et la réalité du fonctionnement de l'entreprise.

#### **b) L'attachement à l'entreprise : une présentation enchantée**

Les cheminots sont attachés à leur statut de cadre permanent : c'est un symbole de leur appartenance à l'entreprise. Ce sentiment d'appartenance est marqué au sein de la direction des Ventes Agences/Entreprises. J'ai assisté à des discussions intéressantes sur le statut de cheminot. L'une d'elles est un exemple de cet attachement à l'entreprise : nous étions en train de déjeuner, et le sujet de conversation portait sur l'ancien directeur de cabinet du président de la SNCF. Le « dircab » était cheminot, son salaire était beaucoup plus bas que n'aurait été celui d'un contractuel. Le président de la SNCF lui a donc proposé de démissionner de la SNCF, pour le réembaucher en tant que contractuel : cela lui aurait permis de tripler son salaire. Mais le dircab a refusé de ne plus être cheminot. Mes collègues ont eu alors une discussion sur ce qu'ils auraient fait à sa place. Tous en sont arrivés à la conclusion qu'ils ne pourraient pas renoncer à leur statut de cheminot, non pas à cause des droits octroyés par le statut, mais par crainte de ne plus être considéré comme membre de la SNCF. Comme nous l'avons vu, de nombreux cheminots sont issus de famille cheminote, ils ne veulent pas couper cette filiation. C'est une fierté d'être cheminot, et ça leur donne une légitimité dans l'exercice de leur fonction au quotidien. Mais cet avis n'est pas partagé par tous les employés de la direction des Ventes Agences/Entreprises. Morgane, est l'une des seules contractuelles de cette direction. Elle travaillait dans une filiale de la

---

<sup>69</sup> Annexes : Entretien n°3, p25

SNCF, VSC<sup>70</sup>. Son jugement contraste avec celui des autres cheminots, lorsqu'elle m'explique le moment où elle a intégré l'entreprise SNCF : *« A ce moment j'étais en filiale donc je ne voyais pas la SNCF de la même manière. En plus j'avais cette image d'une SNCF vieillotte pleine de principes et de rigueur, et du coup ça ne m'attirait pas beaucoup. J'avais l'impression que si je passais cheminote j'allais me sentir un peu prise au piège et que j'allais être obligée de rentrer dans un moule et ce n'est pas du tout mon esprit. J'ai réfléchi à ce moment et j'ai fait le choix d'avoir un contrat de détachement. »*<sup>71</sup> Souvent son choix est incompris car elle aurait pu devenir cheminote. Le contraste est remarquable entre les discussions de cheminots qui pensent ne pas pouvoir renoncer à leur statut, et le discours d'une contractuelle, qui elle au contraire est rebutée par les conditions de ce statut. Elle n'a pas cette culture d'entreprise qui caractérise les cheminots de la direction où je travaille. On se rend compte à quel point le statut est déterminant dans l'acquisition de cet esprit d'entreprise. Il fait partie de leur identité, de leur personne. Morgane a elle, un autre rapport à l'entreprise : *« Ah oui les ¾ du temps ça me fait chier de dire que je travaille à la SNCF. Moi, comme je le dis toujours, je travaille à la SNCF car il faut travailler pour vivre mais si demain j'ai l'opportunité de travailler ailleurs... »*<sup>72</sup> L'image qu'elle a de la SNCF est influencée par les critiques dont l'entreprise fait l'objet à l'extérieur. Elle a presque honte de travailler à la SNCF, car elle n'a pas envi d'entendre les sempiternels reproches fait à l'entreprise. Or, les cheminots se sont fabriqués une protection contre ces critiques, en valorisant le groupe et son professionnalisme. Morgane rejette ce sentiment d'appartenance. Ce qui a pu choquer certains, qui ne comprennent pas son statut de contractuel, alors qu'elle avait le choix. Ce n'est pas forcément au niveau de l'âge que l'on saisit les différences de mentalité, mais plutôt entre les cheminots et les contractuels.

Les cheminots ont dans le discours une vision enchantée de l'entreprise. Avec l'entretien de Morgane, nous avons pu voir une autre vision de l'entreprise, où elle critique la lourdeur du système, le peu de place laissé à l'individu dans cette superstructure. Les cheminots idéalisent souvent l'entreprise, pour prouver qu'ils sont bien et à l'aise dans leur fonction. Pourtant cette unité se fissure lorsque l'on s'attarde sur le fonctionnement interne de l'entreprise au niveau de la gestion des ressources humaines, comme au niveau des relations interprofessionnelles. Appartenir à un groupe professionnel, est une forme

---

<sup>70</sup> voyagesncf.com

<sup>71</sup> Annexes : Entretien n°5, p32

<sup>72</sup> *op.cit*, p38

d'accomplissement de soi et un cadre d'identification pour les individus.<sup>73</sup> Mais lorsque l'individualité reprend sa place au sein de l'entreprise, c'est à ce moment que l'on comprend le peu de place qui lui est laissée.

Les rapports à la hiérarchie ont été idéalisés lors des entretiens : je prends l'exemple d'Aurélie : « *Ici la ligne hiérarchique est super courte. La directrice nationale [des ventes indirectes] est à deux bureaux de nous et elle passe nous dire bonjour le matin et on peut lui envoyer des mails directement. Donc ici je ne ressens pas du tout le poids du mammoth hiérarchique : il y a Corinne, Valérie et Marylise*<sup>74</sup>. *C'est tout, il n'y a que trois niveaux au-dessus de moi et accessibles. Et moi dans mon poste je suis complètement autonome, donc je ne souffre pas, ou du moins trop (car j'en souffre un peu quand même) d'un cercle de validation qui me ferait perdre du temps.* »<sup>75</sup> Cette souffrance dont elle parle, est plus importante. Les collègues que j'ai interrogés, ont souligné dans la définition de leur activité, leur autonomie. Mais dans les observations que j'ai pu faire, le poids de la hiérarchie m'a semblé bien présent. Les jeux de pouvoir ont été mis de côté par les interrogés lors des entretiens. Benoit et Corinne explique cette autonomie par le fait qu'en direction, nous sommes en présence de cadres. Néanmoins, il existe un échelon de validation à suivre. Il faut aussi respecter les susceptibilités des uns et des autres. A la direction des Ventes Agences/Entreprises, comme l'explique Aurélie dans l'extrait d'entretien ci-dessus, la hiérarchie se compose d'un N+1, N+2 et N+3<sup>76</sup>. Il faut tenir informé le N+1, si on a vu le N+2, pour ne pas le mettre en position d'infériorité face à son supérieur, sur des sujets qu'il est censé maîtriser. De plus, il s'agit peut-être d'une logique de personnes, mais les demandes émanant de la direction ressemblent parfois à des exigences : j'ai pu lors de réalisation d'événement, entendre la N+2, donc la directrice des Ventes Agences de Voyages dire, « je veux ça », sans aucune justification. La sérénité et l'harmonie du travail que Julien évoque à plusieurs reprises peuvent paraître parfois utopiques. Si l'ambiance de travail est sympa, les relations avec la hiérarchie sont parfois contraignantes. Il n'est pas toujours facile de voir les N+2, +3, il faut être à leur disposition, ce qui remet en cause l'idée d'une autonomie totale. Il est souvent arrivé à Aurélie d'attendre des validations, et de devoir retravailler son sujet alors qu'il était presque bouclé. Ce fut le cas d'un séminaire, organisé depuis des mois, qui au dernier, fut par choix de la N+2, sans

---

<sup>73</sup> Dubar C., Tripier P., *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998

<sup>74</sup> Annexes ; organigramme de la Direction nationale des ventes indirectes, p2

<sup>75</sup> Annexes : Entretien n°3, p26

<sup>76</sup> Niveau 1 le manager, niveau 2 la directrice des Ventes Agences/entreprises, niveau 3 Directrice nationale des Ventes indirectes.



aucune consultation au préalable d'Aurélie, l'organisatrice de l'événement ; annulé. La supériorité hiérarchique des N+, peut se matérialiser par le contrôle qu'ils ont de l'information, qu'ils ne communiquent pas tout le temps. Les secrets (souvent de polichinelles) sont un moyen de contrôle des équipes encadrées. Les cadres sont rendus dépendants des chefs. Car comme nous l'explique Corinne, manager de l'équipe Vente Agences de Voyages, il n'est pas évident d'encadrer des cadres : *« un cadre est plus force de propositions qu'un agent d'exécution qui va se cantonner à sa fiche de poste. C'est plus riche c'est plus difficile aussi, car il y a un certain nombre de sujets que tu connais moins bien qu'eux mais en même temps tu ne peux pas tout maîtriser mais faut suffisamment être au courant des dossiers. Il y a un positionnement à trouver. »*<sup>77</sup> Les cadres sont aussi soumis à la pression et à l'arbitraire parfois, de leur hiérarchie. Il faut savoir se placer et se positionner de manière à garder une autonomie et un contrôle sur son travail. Les relations de pouvoir peuvent polluer les relations entre les cheminots.

Morgane nous explique qu'elle ne respecte pas forcément les échelons et parfois, va directement voir la N+3, soit la directrice nationale des ventes : *« Et ça peut énerver que j'aille directement voir Marylise [N+3] pour des sujets professionnels. Et oui ça peut être mal perçu mais ça c'est aussi lié à ma personne et à mon parcours professionnel. Mais c'est vrai qu'on nous demande quand même de respecter les échelons. »*<sup>78</sup> Ils ne sont pas libres de leur mouvement et une organisation plus ou moins contraignante les dirige dans leur manière de travailler

Tous ces jeux de pouvoirs sont en œuvre au sein de la direction des ventes Agences/Entreprises. C'est à ces moments où ils sont trop pénalisants pour le travail des membres des équipes que la réalité éclate : Aurélie l'exprime lorsque je lui demande si elle pense parfois à quitter la SNCF: *« et bien j'y pense souvent, parce que je me dis que je suis quand même payée des clopinettes pour les 70h par semaine que je fais, pour les soirées que je passe devant mon ordi, pour les week-end que je passe devant mon ordi, pour le nombre de trucs dont je suis responsable, c'est quand même un poste assez stratégique. C'est quand même beaucoup de choses à gérer et je me dis que franchement dans le privé, un poste comme ça, il ne serait pas payé de la même manière. Et parfois je me demande pourquoi je me fais chier ici, à travailler comme une bête. »*<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Annexes : Entretien n°5, p44

<sup>78</sup> Annexes : Entretien n°4, p37

<sup>79</sup> Annexes : Entretien n°3, p27

En effet, à la SNCF, les salaires sont bas. Souvent, les salaires hauts peuvent justifier le fait que les personnes acceptent la pression, et la surcharge de travail qu'ils peuvent connaître au travail. Au sein de cette direction, l'adéquation de chacun avec les valeurs du groupe et de l'entreprise permet cette résistance au stress. En effet, les paramètres suivant : la sécurité de l'emploi, le fait que pour l'instant, l'entreprise ne fonctionne pas à la prime ; donnent des valeurs nobles à l'entreprise. Chacun s'implique et s'investit car il travaille pour une entreprise qui a des valeurs humaines, ce qui devient de plus en plus rare. Les relations interprofessionnelles jouent énormément, car je le répète, ces représentations sociales structurent le groupe des cheminots de la direction. Les cheminots répètent quotidiennement qu'ils ont la chance de travailler dans une entreprise humaine, à se demander parfois s'il ne s'agit pas de se convaincre soi-même.

Nous avons pu voir l'idéologie unitaire affichée pour ensuite en analyser les brèches. Les mécanismes de socialisation en cours au sein de la direction des Ventes Agences/Entreprises, reposent sur les relations interprofessionnelles de valorisation de soi mais aussi dans les dispositifs que met en place l'entreprise pour faire exister le groupe. Ce que nous allons maintenant étudier.

## *II. Le rôle de l'entreprise dans l'homogénéisation des relations du groupe à la direction*

Les structures de l'entreprise ont un rôle essentiel dans le fonctionnement du système des rapports humains de travail. Nous étudierons l'importance de l'organisation professionnelle, dans la régularisation des relations quotidiennes au sein de la direction des Ventes Agences/Entreprises. Les possibilités de carrières, de formations ont un rôle décisif dans la socialisation professionnelle : elles permettent de fidéliser les employés à leur entreprise. Nous pourrions voir les pratiques de visibilité et de communication mis en place par la direction pour faire exister le groupe.

### **a) Les possibilités de « faire carrières », un moyen de mobiliser cheminots et contractuels**

Les carrières au sein de la SNCF, et encore plus au niveau de la direction, où se trouvent les cadres, sont formelles et organisées. C'est dans cette relation entre les filières d'emploi et les trajectoires des individus que peut s'analyser la fidélité à l'entreprise. L'entreprise a une politique de gestion des ressources humaines qui joue énormément sur les identités professionnelles des cheminots : ils sont fortement encouragés à la mobilité professionnelle.

Cette mobilité est encore plus importante pour les cadres de la direction des ventes Agences/ Entreprises. S'ils veulent évoluer, et monter en grade et en salaire, changer de postes tous les 3 ans et un facteur favorable à cette ascension.

**Explication du système de notation :**

Il y a trois collèges : agents d'exécution/de maîtrise/cadre.  
 Il y a une seule grille de notation (sauf pour les cadres supérieurs), composée de la manière suivante : qualification/niveau/position  
 Les qualifications vont de B (le plus bas) à H (le plus haut).  
 Par exemple : un agent peut être (cas de Benoit<sup>80</sup>)

<b>D</b>	<b>1</b>	<b>14</b>
Qualification	Niveau (seulement deux)	Position

Le changement de qualification et de niveau entraîne un changement de grade. La position représente le classement en termes de rémunération.  
 Les évolutions dans les échelons de notation se font au choix ou à l'ancienneté. Des obstacles existent néanmoins, par exemple pour passer de D à E, il faut pour les personnes n'ayant pas de diplômes suffisants, passer un examen.  
 Un contingent est fixé par qualification chaque année.  
 En cas d'égalité d'ancienneté dans la position, la priorité est donnée à l'agent qui a le plus d'ancienneté dans le niveau et en cas d'égalité d'ancienneté dans le niveau, à l'agent le plus âgé.<sup>81</sup>

Le système de notation de la SNCF est très contraignant et compliqué. Il est difficile d'en saisir toutes les subtilités. La SNCF pousse les personnes à changer de poste tous les trois ans car cela permet une évolution de carrière plus rapide. Souvent les personnes qui sont restées plus de 5 ou 6 ans sur un poste sont le thème de remarques comme « tient celui-là ça fait plus de 7 ans qu'il est à ce poste, non mais on a construit les murs autour de lui ». Rester pendant plus de 3 ans à un poste peut freiner les avancements en grade. Les trajectoires professionnelles sont assez balisées. Julien est attaché cadre. En 4 ans, il doit passer d'un poste de chef de produit (ce qu'il est actuellement) à un poste de management, pour devenir cadre. Ces trajectoires professionnelles sont prédéfinies, et peuvent paraître égalitaires car chacun peut avoir l'occasion d'évoluer. Ainsi, toute autre manière de faire carrière est réprouvée. C'est le cas de Morgane, elle vient de la filiale VSC<sup>82</sup> mais surtout a trouvé son poste car elle connaissait bien les directeurs du pôle où nous travaillons. Elle explique pourquoi elle a pu avoir certaines difficultés d'intégration au début de la prise de

<sup>80</sup> Annexes : Entretien n°1

<sup>81</sup> Annexes : papier de la CGT sur les notations 2009, p51

<sup>82</sup> voyagesncf.com

fonction de son poste actuel : *« Ce n'était pas lié précisément au fait que j'étais contractuelle, à l'époque je ne l'étais même pas. Je venais de VSC, qui n'a pas bonne presse. C'est plus lié à mon parcours professionnel et aussi peut-être parce qu'on avait du demander de la discrétion sur mon..., parce que voilà j'arrivais dans l'équipe parce que Fabien S.<sup>83</sup> voulait que je travaille dans cette équipe, que parce que Marylise<sup>84</sup> m'appréciait. Je pense qu'il y avait toute une configuration qui a fait que... certaines personnes de l'équipe ne m'ont pas du tout facilité la tâche. »<sup>85</sup>*. Elle pense avoir mis du temps à s'intégrer à son équipe. Il existe une manière d'évoluer en théorie, mais il est clair que les affinités entre les personnes jouent aussi dans les évolutions de carrière. Le système n'échappe pas au facteur humain, et fonctionne aussi selon les affinités que tel directeur ou manager peut avoir avec un employé. Mais le système reste plus ou moins transparent bien que les affects et intérêts peuvent parfois bouleverser sa nature.

Ce système est un moyen de rendre l'entreprise attractive en offrant la possibilité de connaître différents métiers. Mais c'est aussi un moyen de réguler les groupes professionnels en leur imposant une manière de faire carrière. C'est l'une des caractéristiques de ce que D. Segrestin appelle « profession fermée »<sup>86</sup>. Les filières d'emploi et de carrières, les formations initiales et continues proposées par l'entreprise, provoquent la fidélité des employés à direction. Ils voient que l'entreprise investit pour eux, ce qui joue dans leurs représentations mentales, l'engagement devient alors mutuel. Ces possibilités d'évolutions importantes au sein de la SNCF, constituent l'une des motivations premières que les interrogés (cheminots comme contractuelle) m'ont donnée lorsque je leur ai demandé pourquoi il avait intégré la SNCF. Nous pouvons prendre l'exemple de Corinne : *« ce qui m'a attiré aussi, c'est le fait de pouvoir changer de domaines, d'avoir des passerelles (il y en a peut-être moins maintenant). Tu vois je faisais de la gestion auparavant là je refais du commercial. Voilà si demain je veux travailler à la production c'est possible. Voilà, il y a vraiment plusieurs opportunités. »<sup>87</sup>*, mais aussi de Morgane, contractuelle : *« Ah oui c'est ça que je ne t'ai pas dit. C'est que justement, c'est ça qui m'a donné envi de rester à la SNCF. C'est surtout ça et que ça. C'est le fait de pouvoir me dire*

---

<sup>83</sup> Ancien directeur des ventes agences et entreprises

<sup>84</sup> Directrice nationale des ventes indirectes

<sup>85</sup> Annexes : Entretien n°4, p33

<sup>86</sup> In C.Dubar, P. Tripier, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998, p 152

<sup>87</sup> Annexes : Entretien n°5, p42

*tu vas pouvoir bouger et voir dans quel domaine tu te sens le mieux, voir vers quel domaine tu as envie d'aller. »<sup>88</sup>*

Beaucoup de collègues le disent quotidiennement : « être cheminot c'est une carrière ». Les employés des chemins de fer, ne sont pas des spécialistes de l'activité qu'ils ont. Par exemple, Aurélie, Morgane et Benoit, actuellement sur poste de communication ne sont pas des communicants. Ils se spécialisent par les outils d'apprentissage que la SNCF leur procure comme la formation. Ils ont un savoir faire typé SNCF. C'est aussi par ce biais qu'ont lieu ce que R. Sainsaulieu appelle des « *phénomènes d'apprentissage culturel dans l'organisation du travail* »<sup>89</sup> En effet, par ces formations proposées tout au long de sa carrière, un esprit d'entreprise se forge. En changeant de métier régulièrement, la connaissance de l'entreprise s'élargit, ce qui comme nous l'avons vu, est valorisée. C'est ce que recherche Corinne quand elle nous dit qu'elle peut passer d'un métier à l'autre comme elle le désire. L'entreprise sait intégrer ses employés. Les cheminots en devenant des spécialistes de leur entreprise s'imprègnent de sa culture : cela développe un attachement à l'entreprise et une implication dans l'entreprise importante. De plus, Corinne a mis en avant les relations de confiance qui lient l'employé à l'entreprise : « *Et ce qui est intéressant aussi, c'est que tu as beaucoup de responsabilité qui te sont données assez jeune. Ce qui est hyper appréciable dans une entreprise, de donner 200 personnes à gérer à une personne de 24 ans. [...]. Il y a une confiance assez forte qui est donnée aux jeunes cadres qui rentrent qui n'ont pas forcément d'expériences, dans quelques domaines que ce soit.* »<sup>90</sup> Cette confiance que donne l'entreprise à ces jeunes recrues, permet dans les faits de les fidéliser : les jeunes diplômés sont intégrés rapidement à l'entreprise, comme c'est le cas de Julien, qui est chef de produit, à 24 ans. Ils n'ont pas forcément envie d'aller voir ailleurs car les missions qui leur sont confiées sont importantes. Ils sont rapidement responsabilisés et donc impliqués dans les sujets.

De passerelles sont mises à la disposition des cheminots afin de « dérouler » les qualifications plus rapidement. C'est le cas de Magellan, programme de formation en école de commerce en admission parallèle. Les critères d'accès à cette formation sont : être cheminot, avoir moins de 40 ans, avoir la qualification E et justifier de deux expériences en tant qu'agent de maîtrise, dont une de management. Aurélie a fait cette école et est satisfaite de cette expérience : « *Oui parce que pour le côté très pratico-pratique, c'est obtenir un*

---

<sup>88</sup> Annexes : Entretien n°4, p36

<sup>89</sup> R.Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po, Paris, 1988, p 445

<sup>90</sup> Annexes : Entretien n°5, p42

*diplôme d'Etat Bac+5 en école de commerce gratuitement, parce qu'en fait la totalité est financée par l'entreprise. Et je percevais mon salaire pendant les 18 mois de formation. Et en plus ils me payaient les frais de scolarité, ce qui n'est pas négligeable pour une école de commerce. »<sup>91</sup> L'entreprise s'engage auprès de ses employés et leur offre l'opportunité de se former. Elle fonctionne en vase clos. Les trajectoires professionnelles sont contrôlées, ce qui permet une incorporation par les cheminots d'une identité propre à la SNCF. Au sein de la direction des Ventes Agences/Entreprise, les cadres qui ont pu bénéficier de ces formations continues ont absorbé cet esprit d'entreprise. Le programme Magellan, et les formations en générale, tendent à protéger l'identité professionnelle : C. Dubar l'explique « *la formation en entreprise constitue la médiation essentielle assurant à la fois les conditions de la mobilisation et les espérances subjectives de promotion* »<sup>92</sup>.*

Nous avons vu les moyens mis en œuvre par la SNCF pour intégrer ces employés, en prenant pour exemple les trajectoires professionnelles des cheminots et de la contractuelle que j'ai interrogé. Nous allons maintenant nous intéresser aux actions de communication et de visibilité qu'emploie la SNCF pour faire exister le groupe, en prenant comme appui l'exemple des employés de la direction des Ventes Agences/Entreprises.

#### **b) Intégrer ses employés : les outils de communication utilisés par la direction**

La communication interne au-delà de son objectif informatif, permet de rendre le groupe visible. Nous l'analyserons par rapport aux observations que j'ai pu faire. Il sera intéressant de voir comment la branche SNCF Voyages tente de symboliser le changement. Puis de voir comment au niveau de la direction des Ventes indirectes des outils de communication sont déployés pour objectiver le groupe.

La communication permet de souder le personnel autour d'une culture forte et unifiée. Néanmoins, c'est un moyen pour l'entreprise de reprendre le contrôle car comme nous l'avons vu, la culture d'entreprise au sein de la SNCF ne découle pas de la mise en place d'une communication interne. L'entreprise à son histoire, qui bien entendu est une ressource de la communication, afin de donner des repères au groupe et surtout aux plus jeunes entrants. Benoît l'exprime : « *si tu veux ils n'ont peut être pas la culture qu'on a eu, culture d'entreprise parce qu'on a vu l'évolution, qu'on a vu plein de choses. Ils arrivent on est déjà en pleine optimisation commerciale. Mais je pense qu'ils vont vite acquérir*

---

<sup>91</sup> Annexes : Entretien n°4, p20

<sup>92</sup> C. Dubar, *La socialisation*, Armand Colin, Paris, 2002, p 173

*l'esprit cheminot. Ca dépend de leur curiosité aussi. Tu sais dans une entreprise, il faut connaître l'histoire et vouloir la connaître.* »<sup>93</sup> Ainsi, au-delà d'une socialisation interindividuelle, l'entreprise façonne elle-aussi l'esprit cheminot dont parle Benoît, du moins au sein de la direction.

On voit tout l'enjeu de la communication : elle doit transmettre des valeurs et faire le lien entre passé/présent/futur en assurant la cohérence. A la veille de l'ouverture à la concurrence, créer un langage commun permettant à chacun de s'orienter face au changement est un besoin et une nécessité pour maintenir des repères. Comme l'explique N. D'Almeida et T. Libaert : « *Elle [la communication interne] est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation, de son identité et de son changement culturel* »<sup>94</sup>. L'ouverture à la concurrence s'annonce comme une nouvelle ère pour la SNCF, et pour les cheminots. Des symboles permettent d'unifier le groupe et de le mettre en scène. En effet, depuis que je suis en stage à la direction des ventes indirectes, deux changements se sont produits : la branche antérieurement appelé Voyages France Europe, s'appelle maintenant SNCF voyages, et pratiquement toute cette branche déménage au CNIT à la Défense. Ces événements arrivent juste quelques mois avant l'ouverture à la concurrence. La branche commerciale se prépare déjà symboliquement à perdre son monopole. Elle souhaite donner de nouveaux repères à ses employés. Julien affirme cette position : « *c'est hyper important de se repérer. Quand on voit le projet de déménagement même si sur un plan pratique c'est mieux qu'on soit regroupé sur un même site, qu'on puisse échanger beaucoup plus facilement, pour faire face, pour être plus réactifs. [...] Tout ça faut que ce soit accélérer pour montrer la force du groupe. Il faut qu'on trouve vraiment des synergies entre tous les différents métiers de la SNCF, que toute la chaîne de voyage soit une chaîne homogène de bout en bout...* »<sup>95</sup>. La SNCF par ce type de projet, met en scène symboliquement sa branche commerciale en regroupant tous les services au CNIT. La défense apparaît immédiatement comme un endroit stratégique pour les entreprises, où se côtoient les plus importantes d'entre elles. En s'installant à la Défense, la branche commerciale se montre à ses employés dans une position offensive face à la concurrence et met en avant sa puissance. En changeant le nom de la branche avant le déménagement, l'entreprise resserre le lien avec ses employés en leur imposant de nouvelles références.

---

<sup>93</sup> Annexes : Entretien n°1, p8

<sup>94</sup> N. D'Almeida, T. Libaert, *la communication interne*, Dunod, Paris, 2007 p26

<sup>95</sup> Annexes : Entretien n°2, p15

Le journal de la branche permet de relayer ces informations. J'ai demandé aux interrogés s'ils le lisaient. Leur intérêt face à ce journal est lié à leur niveau d'intégration. Julien, Benoit, Aurélie le lisent régulièrement. Aurélie et Benoit ont un poste de communicant envers les agences de voyages, il est important pour eux de se tenir informés des nouveautés. Julien lui s'intéresse aux actualités de la Branche commerciale. Corinne, manager de l'équipe, justifie cette lecture par rapport au poste qu'elle occupe : « *Oui forcément. En tant que cadre SNCF... j'essaie de les lire régulièrement* »<sup>96</sup>. Le rôle que chacun possède explique leur plus ou moins grande curiosité face aux actualités. Morgane en effet, ne s'y intéresse pas : « *Je ne suis pas assez corporate pour avoir envie. Je préfère en sortant du boulot parler d'autres choses que de la SNCF. Je pourrais prendre mes journaux qui trainent sur mon bureau mais je n'ai pas envie.* »<sup>97</sup> La communication interne ne permet pas l'intégration des personnes qui n'ont pas l'esprit d'entreprise. Au mieux, elle permet de faire exister le groupe à leurs yeux. Elle ne crée pas ce que N. D'Almeida et T. Libaert appelle « une communauté de culture »<sup>98</sup>

L'ouverture à la concurrence implique une nouvelle stratégie d'entreprise et l'apparition d'un nouveau vocabulaire, comme « optimisation commerciale », « modernisation », « rentabilité ». La branche commerciale prépare depuis plus d'une quinzaine d'années ses employés à ce changement. La communication interne permet d'appuyer les projets d'entreprise. Lors du dernier chapitre, nous pourrons analyser comment ces projets d'entreprise imputent un changement au niveau de l'identité des cheminots.

La direction nationale des ventes indirectes a elle-aussi ses propres outils de communication. Elle a mis en place un site intranet « Vivanet » pour se présenter, destiné aux employés de cette direction, afin de savoir qui fait quoi. Ce site met en avant les actualités de chaque réseau : Agences/Entreprises/Groupes. Il est tenu par un membre de chacune des équipes. Claude<sup>99</sup>, qui est dans l'équipe où j'effectue mon stage, s'en charge. Un organigramme est tenu à jour, permettant aux nouveaux arrivants d'avoir une présentation des équipes. Cet intranet permet de lisser le vocabulaire, de donner des repères sur les fonctions que chacun occupe, d'homogénéiser le groupe et surtout en articulant les activités, de mettre en cohérence cette direction. C'est un travail de mis en sens de la réalité : on donne une signification à son activité, on identifie ses caractéristiques. Par

---

<sup>96</sup> Annexes : Entretien n°5, p40

<sup>97</sup> Annexes : Entretien n°4, p38

<sup>98</sup> N. D'Almeida, T. Libaert, *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2007, p 30

<sup>99</sup> Annexes : organigramme du pôle Vente Agences de voyages, p3



exemple, lorsque sont présentées les trois entités nationales qui gèrent le développement des ventes et de la politique de distribution en agences : on nous parle du « pôle Ventes Agences de Voyages », du « pôle Ventes Réseaux et Tour opérateur » et du « Pôle Distribution Agences de Voyages ». On ne nous parle pas de services. On se rend compte à quel point les mots comptent pour faire passer une certaine image de la direction. Parler de services évoque la bureaucratie. Or, en utilisant le mot « pôle », on joue sur la dynamique des équipes. Un autre imaginaire connoté positivement est mis en avant. Harmoniser le vocabulaire, utiliser un mot plutôt qu'un autre, sont des moyens de mettre en avant les valeurs que la direction souhaite diffuser. Il existe aussi des RDV quotidiens de rencontres entre les membres de la direction des Ventes indirectes comme les séminaires. Des messages passent mais selon Julien manquent de clarté au niveau de la stratégie d'entreprise : *« finalement ce serait peut-être lors des séminaires qu'il faudrait évoquer ça, mais finalement il n'y a pas une demi-journée qui est consacrée à la stratégie de l'entité. Il y a une introduction lors des séminaires présentant l'activité mais finalement il n'y a pas de mise en perspective des évolutions. »*<sup>100</sup> J'ai assisté à un séminaire, sur la présentation d'un nouveau service TGV. Ces rencontres sont importantes car elles permettent de solidifier le groupe et constituent un mécanisme de socialisation. Mais les relations de pouvoir sont aussi mises en scène : les directeurs et managers restent ensemble. Et c'est eux qui choisissent de parler de tel ou tel sujet.

Ce second chapitre nous a permis de comprendre les mécanismes de socialisation qui s'opèrent au sein de la direction des ventes indirectes. Le sentiment d'appartenance à l'entreprise provient d'une idéalisation de l'identité cheminote par les cheminots eux-mêmes. L'entreprise à elle aussi un rôle important dans l'intégration de ses employés, que ce soit par les évolutions de carrière établies ou encore la communication interne. Il existe des règles et des codes qui régissent les conduites des uns et des autres, caractéristiques d'une « profession fermée »<sup>101</sup>. Or avec l'ouverture à la concurrence, les valeurs de l'entreprise sont en pleine évolution : n'existe-il pas une contradiction entre le fonctionnement corporatif de l'entreprise et ses prétentions au modernisme ? Le dernier chapitre nous permettra de comprendre les changements qui s'opèrent au sein de la direction des ventes indirectes, face à l'ouverture à la concurrence.

---

<sup>100</sup> Annexes : Entretien n°2, p18

<sup>101</sup> D. Segrestin in C. Dubar, P. Tripier, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998

### **Chapitre 3. Une légitimité professionnelle remise en cause avec l'ouverture à la concurrence ?**

Les identités professionnelles sont labiles et dynamiques.<sup>102</sup> Elles sont relatives à un moment, à un lieu et à un contexte particulier. Ce qu'elles sont aujourd'hui, ne déterminent pas ce qu'elles seront demain. L'ouverture prochaine à la concurrence, changement majeur pour la SNCF, entraîne des évolutions significatives dans le quotidien des employés de la direction des ventes indirectes. Nous nous trouvons dans un endroit stratégique de l'entreprise, où se révèlent les ambitions de rationalisation de l'activité. Les impératifs économiques dominent progressivement le travail de chacun. En effet, la SNCF souhaite se positionner comme leader européen du marché ferroviaire, et mettre en avant l'image d'une société moderne et productive. La direction des ventes indirectes se prépare depuis plus d'une quinzaine d'années à cette ouverture à la concurrence, en modernisant ses instruments de développement des ventes. Elle met en place de nouvelles pratiques et de nouveaux réflexes dans la manière de travailler.

Un changement s'opère au niveau de la culture d'entreprise : comment peuvent cohabiter la logique de service public et celle d'optimisation commerciale ? Les cheminots et contractuels doivent s'adapter aux mutations de l'entreprise, ce qui peut provoquer certaines résistances. Car au final, les changements en cours au sein de la direction des ventes indirectes, semblent remettre en question le statut même de cheminot. Ses aspirations à la modernité peuvent se heurter à son fonctionnement corporatiste.

Nous verrons comment la direction de ventes indirectes se dirige vers un nouveau modèle socio-économique pour ensuite analyser par l'histoire de la direction des ventes Agences/Entreprises, les mutations professionnelles en cours.

#### *I. L'évolution vers un nouveau modèle économique, social et culturel*

La SNCF est le symbole de l'entreprise publique, un bouleversement des représentations est en cours avec l'ouverture à la concurrence. La légitimité professionnelle des cheminots est en mutation. Ils doivent s'appuyer sur de nouvelles références et de nouvelles méthodes d'organisation. Mais nous sommes en direction : les cheminots sont pour la plupart cadres. Leur approche face aux évolutions de métier semble, aux premiers abords, favorable car ils sont associés au projet, contrairement aux agents d'exécution.

---

<sup>102</sup> Lévi Strauss in L. Baugnet, l'identité sociale, Dunod, Paris, 1998, p8

Nous pourrions voir comment les interrogés se positionnent par rapport à l'ouverture à la concurrence, pour comprendre l'impératif de modernisation que s'est donnée la direction des ventes indirectes.

**a) D'une logique de service public aux impératifs commerciaux : les réactions face à l'ouverture à la concurrence au sein de la Direction des ventes Agences/Entreprises**

L'entrée de la SNCF sur le marché de la concurrence symbolise la mise en place de nouvelles logiques commerciales. Elles peuvent dans un premier temps, paraître antagonistes aux missions de service public que l'entreprise s'était donnée. Mais depuis longtemps, l'entreprise est rentrée dans une logique d'optimisation, car si elle était seule sur le marché ferroviaire, l'aérien a toujours été son concurrent direct. Les activités de marketing, de communication, ou même de management se sont développés depuis plus de 15 ans. Nous l'avons dit précédemment, l'époque où l'on parlait d'usagers, est révolue. Les logiques de performances sont ancrées dans le fonctionnement de l'entreprise. Néanmoins, nous nous trouvons dans une période de transition : le changement de modèle n'est pas achevé. Les employés de la direction des ventes semblent accepter complètement ce changement. Benoit est optimiste : « [ça représente] *un bien, ça va nous booster. C'est déjà productif bon après c'est le marché qui va être là...* »<sup>103</sup> Ce changement n'est pas brutal, des logiques de productivité ont déjà été établies. Julien met en valeur le groupe des cheminots, atout de l'entreprise: « *même s'il a des appels du pied des nouveaux entrants*<sup>104</sup> *pour certains postes, je ne pense pas que ce soit si simple pour les nouveaux entrants de recruter des cheminots parce qu'il y a quand même cette notion d'appartenance à la SNCF où je vois mal un cheminot allait bosser chez Veolia. Bon voilà, après celui qui est intéressait par le boulot, s'il fait x2 avec son salaire... Voilà je pense qu'il y en a toujours qui vont partir mais le sentiment d'appartenance à la SNCF fait qu'il n'y aura pas une évasion des cheminots vers les nouveaux entrants.* »<sup>105</sup> Il aborde, un sujet intéressant celui du statut de cheminot, comme facteur de fidélité à l'entreprise. D'accord, l'entreprise prépare son entrée dans le marché depuis longtemps. La direction commerciale a mis en place des instruments pour rendre l'entreprise économiquement performante. Elle a pu associer en amont les cadres de la direction dans ces projets d'entreprise. Mais le statut de cheminot, comme nous le verrons, risque d'être remis en question. Les autres sociétés sont

---

<sup>103</sup> Annexes : Entretien n°1, p7

<sup>104</sup> On entendra par nouveaux entrants, les entreprises concurrentes

<sup>105</sup> Annexes : Entretien n°2, p13

plus libres que la SNCF dans la gestion du personnel. Ici, les cheminots ne sont pas une variable d'ajustement pour l'entreprise. Mais il existe une telle confiance des cadres cheminots envers l'entreprise que ce sujet me semble peu abordé par les collègues, lors de discussions sur l'ouverture à la concurrence. Ils vivent ce sentiment d'appartenance, comme une force.

Pour Aurélie, l'ouverture à la concurrence est appréhendée comme un défi à relever : « moi, idéologiquement, ça ne me plaît pas, mais ça ce n'est pas neutre, donc idéologiquement je suis contre. Après je pense que d'obliger une entreprise à se remettre en question, à progresser, à bouger dans le bon sens, ça ne peut être que bon. »<sup>106</sup>. Pour tous, l'ouverture à la concurrence va contraindre la SNCF à améliorer sa qualité de service, et le rapport entre l'offre et la demande. Les cheminots parlent de cette ouverture à la concurrence comme aussi un moyen d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise. C'est l'idée de se rassembler dans l'adversité. L'ouverture à la concurrence serait un moteur du changement. On peut voir que Julien, jeune attaché cadre de 24 ans, l'a bien compris. De nouvelles possibilités d'évolutions s'ouvrent : « mais maintenant après c'est quand même un milieu qui peut évoluer surtout pour les jeunes cadres avec l'ouverture à la concurrence »<sup>107</sup>. Si les agents de la direction semblent partager ce discours, il trouve un écho plus vif chez les jeunes cadres. En effet l'ouverture à la concurrence entraîne le développement du marketing, de la communication. De nouvelles politiques et stratégies sont à mettre en place. Ces dynamiques peuvent favoriser l'attractivité de l'entreprise. Les cheminots, comme nous l'avons vu, peuvent souffrir de l'appréciation négative du grand public sur la SNCF. Cette ouverture à la concurrence est un moyen selon eux, de redorer leur image et de montrer qu'ils sont les meilleurs. Ils veulent pouvoir concilier optimisation commerciale et service public. L'environnement extérieur, comme l'expliquent les théoriciens de la sociologie des organisations, joue énormément sur le fonctionnement d'une entreprise. La SNCF est pour l'instant une société assez atypique, en comparaison aux autres entreprises. Elle lie les aspects d'une entreprise publique à des logiques d'action proches du secteur privé. Cette ambivalence se retrouve aussi dans les discours des cheminots. Julien évoque « l'orgueil du cheminot »<sup>108</sup> qui fera qu'aucun concurrent ne pourra être meilleur, les cheminots ne laisseront pas faire. Nous sommes à la fois sur une

---

<sup>106</sup> Annexes : Entretien n°3, p24

<sup>107</sup> Annexes : Entretien n°2, p13

<sup>108</sup> Annexes : Entretien n°2, p18

position agressive, proche des théories néolibérales, avec l'idée que la mise en danger de l'entreprise avec la fin du monopole, ne pourra lui être que bénéfique. Mais dans le discours, se révèle l'affection et le rapport particulier que peuvent avoir les cheminots à leur entreprise.

La dimension émotionnelle est forte : l'implication des cheminots et leur foi dans l'entreprise est à la hauteur de leur sentiment d'appartenance. En étant cheminot, la différence se fait. Ce statut spécifie une appartenance, et un engagement souvent à vie, à l'entreprise. Ce qui fait pour l'instant la différence avec les futurs concurrents de la SNCF. Les traits culturels constituent une composante indéniable de l'organisation, et la question que l'on se posera est de savoir si les changements en cours au sein de la direction des ventes indirectes, ne risquent pas d'altérer la nature de la culture cheminote, voire de la faire disparaître.

Lors des discussions auxquelles j'ai pu assister, le devenir du statut cheminot avec l'ouverture à la concurrence est rarement abordé. Le contexte économique fait que la SNCF développe depuis longtemps des techniques de management, de marketing, de communication, issues du privé. Mais la marque cheminote était toujours présente. L'histoire de l'entreprise donne des repères et des références aux cheminots. R. Sainsaulieu<sup>109</sup> explique cette dimension culturelle : *« Elle apparaît ainsi comme caractérisée par l'existence de véritables programmes mentaux spécifiques aux entreprises et à leurs modalités de fonctionnements organisationnels »*. Ainsi les changements dans le mode de gestion interne de l'entreprise n'affecteraient pas les cheminots en direction, tant qu'ils sont mis en place par de propres cheminots. Les processus culturels ont un rôle primordial dans les régulations sociales d'une entreprise et leur capacité de changement. Pour reprendre les termes de Maurice Thévenet<sup>110</sup>, la culture d'entreprise est le produit d'un apprentissage. Ainsi, elle est utilisée stratégiquement, pour faire adhérer les cheminots aux logiques d'entreprise.

Mais on se demandera si la mise en concurrence ne se fera pas aussi en interne, à travers la politique de recrutement. Le dénominateur commun à tous les métiers qui constituent la SNCF, reste le statut de cheminot. Il sera intéressant d'aborder ce point en fin de chapitre.

---

<sup>109</sup> R.Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po, Paris, 1988, p445

<sup>110</sup> F. Fauconnier, Culture d'entreprise : savoir la renforcer avec intelligence Journal du net, management, 17 septembre 2007, <http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/conseil/07/070919-culture-entreprise/index.shtml>

La direction nationale des ventes indirectes met en avant des valeurs comme la modernisation ou la performance que l'on retrouve dans les méthodes de travail. Le pôle où je suis en est un exemple frappant. Il s'agit en effet de trouver des moyens d'animation, de communication et de formation pour développer le chiffre d'affaires en agence de voyages.

**b) L'engagement des cheminots dans le processus de modernisation de l'entreprise : entre participations et réticences aux changements**

Les structures au sein de la direction nationale des ventes indirectes sont continuellement remises en cause, comme l'explique Aurélie : « *Une fois qu'une organisation est mise en place, on réfléchit déjà à la suivante, donc je pense que c'est une maladie de l'entreprise, enfin c'est intrinsèque à l'entreprise, c'est tellement gros énorme et ça doit bouger tellement vite, qu'il faut se réorganiser tout le temps pour ne pas être à la ramasse.* »<sup>111</sup>. En effet, la direction a habitué ses employés à des refontes assez quotidiennes de l'organisation interne. Ils font souvent appel à des cabinets de consultants privés, qui viennent étudier les pratiques au sein de l'entreprise en faisant participer en amont les cadres au projet. Par ce biais, de nouvelles méthodes de travail se mettent en place, ce qui s'accompagne d'un changement de valeurs. Actuellement, une étude est en cours au sein de la direction dans le cadre de l'évolution de métier des commerciaux SNCF en agences de voyage. Si à ce projet sont associés les cadres, les managers et les directeurs, les commerciaux eux-mêmes ne sont pas consultés. La stratégie est d'optimiser et de professionnaliser leur rôle. Les managers font le relai à leurs équipes, en suivant la ligne politique impulsée par la direction. L'idée est d'assurer une cohérence du message émis par la direction. Ce message est clairement axé sur la modernisation mais aussi sur le professionnalisme des cheminots, qui se traduit par des pratiques nouvelles dans leur travail. En voulant se moderniser, la direction affiche une position claire face à ses cheminots contre l'inertie, en poussant la créativité et l'implication de ses cadres. Ils doivent en effet être force de propositions et participer au changement.

On se rend compte à quel point la direction des ventes indirectes souhaite dissocier son image de celle d'une bureaucratie lourde et écrasante. On parle de pôles et non de services. La direction souhaite que ses employés croient en la faculté d'évolution de la SNCF et surtout en sa capacité d'adaptation par rapport à l'environnement externe. Morgane qui adhère peu à l'esprit SNCF, exprime certains doutes : « *Au sein de la SNCF, t'as des gens*

---

<sup>111</sup> Annexes : Entretien n°3, p23

*qui ont vachement envie de faire évoluer les choses, de changer les mentalités, de moderniser la SNCF, d'en faire une boîte de jeunes, qui avance, qui accepte de revenir sur ces règles établies depuis des années. Ils ont conscience que s'ils ne reviennent pas sur ces règles, la boîte n'avancera jamais. Mais malheureusement, tu as aussi de nombreux cheminots vieillissant, ancrés sur leur position, qui adhèrent beaucoup aux syndicats, qui fait qu'ils ont beaucoup de mal à lâcher des choses sur leurs avantages, le salaire ; qui sont très ancrés sur tout ce qu'ils ont vécu dans leur parcours de cheminots parce que... tu te rends compte quand tu rencontres des cheminots que certains sont là, depuis la sortie de l'école, et qu'ils n'ont connu que ça. Tu peux comprendre aussi qu'ils aient cet attachement et qu'ils n'aient pas envie de voir changer la boîte<sup>112</sup> ». Pour elle, le sentiment d'appartenance à l'entreprise, le statut de cheminot, constituent plutôt des freins au changement. Elle a une conception assez traditionnelle des cheminots, axés sur leurs soi disant privilèges. Mais les résistances au changement en direction sont assez restreintes. Même si des mutations professionnelles sont en cours au sein de la direction nationale des ventes indirectes, le statut de cheminot joue la cohérence entre tous, face au changement. C'est, je pense, ce qui permet le changement. L'attachement des cheminots à l'entreprise est fort, et peut être utilisé par les dirigeants comme moyen pour faire accepter un nouveau style d'organisation du travail.*

A la direction des ventes Agences/Entreprises a été mis en place tout un programme tourné vers le développement des ventes. Ces outils ont été rationalisés. Les logiques commerciales ont pris le pas sur les logiques de service public. Les instruments de travail sont ceux du secteur privé. Il s'agit d'impulser les ventes, en valorisant les performances commerciales. Je travaille à l'animation des ventes des agences de voyages. L'intitulé du poste montre les objectifs que la SNCF s'est fixée. La direction nationale des ventes indirectes valorise certains produits plus que d'autres : elle pousse les agences de voyages à vendre plus de billet professionnel 1<sup>ère</sup> classe, que du loisir 2<sup>nd</sup> classe, par exemple. L'entreprise investit dans une stratégie purement commerciale, mettant de côté le service. Néanmoins, tous ne sont pas convaincus par cette logique commerciale : Aurélie l'explique par rapport à l'expérience qu'elle a eue en gare : *« C'est plutôt dans la stratégie de l'entreprise à vouloir récompenser les gens au mérite de plus en plus. [...] Moi j'ai mis l'instauration des primes, à la vente au guichet, en y croyant fortement car je sortais d'un*

---

<sup>112</sup> Annexes : Entretien n°4, p35

*IUT technique de commercialisation où c'était évident qu'un vendeur quand il vend il a une prime, il est intéressé à la banque[...] Je l'ai mis en place, c'était plutôt sur un système challenge : un mois on vend des cartes Seniors, un mois des cartes 12-25... et avec le recul c'est catastrophique parce qu'en fait on biaise la relation client avec une carotte qui fait que, sans forcément faire preuve de malhonnêteté, le vendeur va essayer de placer sa carte senior à un client qui n'en a ni envi ni besoin »*<sup>113</sup> Il existe un réel changement de fonctionnement de l'entreprise. On passe d'une entreprise de services à une entreprise commerciale avec comme préoccupation première : le chiffre d'affaires. Or, les cheminots mettent très souvent en avant l'aspect services ou encore relation client. Cette dimension de leur identité est peu à peu remise en cause, au niveau de la direction des ventes. Ce système de récompense, évoqué par Aurélie, risque certainement de se développer dans la gestion même des ressources humaines. Un attachement à une certaine vision de l'entreprise se dégage, les cheminots attribuant des qualités et valeurs humaines à leur entreprise. Tant que moderniser l'entreprise signifie ne pas altérer ces valeurs, ils adhèrent au changement. On peut s'appuyer sur l'exemple d'Aurélie. Elle est cheminote, son père était cheminot, son conjoint est cheminot. Pour elle, l'entreprise c'est aussi une histoire de famille. Elle a suivi des études de commerce. Ses propriétés sociales et scolaires, expliquent sa vision de la SNCF. Son implication dans le travail, et sa loyauté, découlent de la croyance qu'elle a, en la force des valeurs de l'entreprise. Cette croyance est plus forte que les critiques extérieures qui touchent la SNCF et les cheminots. Pour elle, l'ouverture à la concurrence est le moyen de prouver à tous, ce qu'est réellement la SNCF. Pour Morgane, contractuelle, la vision n'est pas la même. Elle imagine la SNCF comme une entreprise vieillotte. Son BTS de tourisme accueil/animation, l'a destiné plus à travailler au club med<sup>114</sup>, qu'à la SNCF selon elle. On a cette impression qu'elle se retrouve ici par dépit, avec des cheminots. Elle adhère très peu à la culture d'entreprise, et l'histoire de l'entreprise est plus un handicap pour son dynamisme qu'un atout par rapport aux entreprises concurrentes. Les critiques extérieures renforcent son appréhension de l'entreprise. Elle adhère complètement aux changements en cours au sein de la direction nationale des ventes indirectes, il est pour elle salutaire. On s'aperçoit que ces valeurs de modernité et de changement rassemblent cheminots comme contractuels pour des raisons différentes. Mais nous nous trouvons encore à un moment de transition, cette nouvelle politique stratégique n'a pas encore eu de répercussions réelles sur la gestion des ressources humaines. C'est un processus lent qui

---

<sup>113</sup> Annexes : Entretien n°3, p27

<sup>114</sup> Ce qu'elle souhaitait, voir Annexes : Entretien n°4, p34



s'est mis en route, mais on distingue néanmoins déjà des signes avant coureurs, désignant les possibles tournants que prendra l'entreprise. Les identités professionnelles sont en cours de changements ; elles se basent sur des valeurs d'entreprise, en cours de mutation.

La direction des ventes indirectes tente d'impulser des dynamiques collectives dans la mise en œuvre de ces logiques d'optimisation commerciale. En se professionnalisant, elle implique de plus en plus les cheminots dans leur travail. Nous allons voir comment les mutations professionnelles en cours, façonnent les identités professionnelles.

## *II. Les mutations professionnelles en cours*

En modifiant son fonctionnement interne, en changeant son type d'organisation, la direction nationale des ventes indirectes conditionne les mutations en cours dans la culture d'entreprise. Tous les interrogés ont mis en avant cet aspect de la SNCF : rien n'est jamais acquis. Ils auraient pu évoquer l'instabilité qui découle de ces changements répétitifs. Au contraire, ils valorisent les capacités de remise en question de l'entreprise. On peut se demander comment se préserve une identité professionnelle face à ces changements. Elle évolue, elle mute, mais ne risque-t-elle pas d'éclater ? Nous pourrions appuyer notre analyse sur l'exemple du pôle Agences et des réorganisations dont il a fait l'objet.

### **a) Une professionnalisation des métiers : l'histoire des pôles Agences et Réseaux**

L'histoire du « service » où je travaille est assez intéressante car elle permet de mettre en perspective les évolutions de métier et les impacts sur les identités professionnelles. On se rend compte en effet que l'on est passé d'un fonctionnement « amateur », à un fonctionnement professionnel. Les cheminots, nous le savons maintenant, ne sont pas des spécialistes du poste où ils se trouvent. Mais les fiches de postes sont de plus en plus complètes sur l'activité qu'elles recouvrent. On pourra évaluer ce processus en expliquant les aptitudes de la direction à organiser le renouvellement et la formation de ses membres. Une compétence standardisée doit être maîtrisée.

Le statut de cheminot confère une appartenance de fait à un groupe professionnel. Hormis les valeurs que nous avons décrites dans un chapitre précédent, qui définissent le groupe, il n'existe pas de compétences propres à « fabriquer »<sup>115</sup> le cheminot. Je m'appuie ici sur les théories de Hughes. Nous l'utilisons afin de mettre en avant un aspect essentiel de la sociologie interactionniste des professions : un groupe professionnel apparemment unifié

---

<sup>115</sup> C. Dubar, T. Tripier, *Sociologie des Professions*, Armand Colin, Paris, 1998, p 101

par un même nom, peut abriter des réalités professionnelles différentes. Nous l'avons vu, le groupe des cheminots de la direction n'est pas le même que le groupe de cheminots en ateliers. Mais les cheminots de la direction des ventes Agences/Entreprises ne sont pas les mêmes que les cheminots du marketing TGV par exemple. Des « *mondes sociaux* »<sup>116</sup> habitent ces différents groupes, avec son propre langage, ses propres croyances et réseaux relationnels. Réorganiser le pôle agence, c'est faire évoluer ce « *monde social* », en donnant de nouveaux repères aux cheminots et de nouveaux réflexes de travail. L'incidence culturelle n'est pas neutre. Faire évoluer les métiers et la profession, permet à la direction de reprendre la main sur son image et sur le message qu'elle souhaite transmettre à ses équipes. Mais c'est aussi un moyen pour le service, ici le pôle agence de se raconter.

Agnès<sup>117</sup>, aujourd'hui chargée de clientèle réseaux agences de voyages, m'a expliqué la naissance du pôle Agence/Réseau tel qu'il est maintenant. Elle est arrivée en 2000 au poste de communication aux agences de voyages<sup>118</sup>. En pratiquement 10 ans, l'organisation du pôle a été bouleversée. On peut s'imaginer que la cohérence de son discours est peut-être due au fait qu'elle sait comment « l'histoire s'est terminée ». Le discours sur l'organisation est idéologisé, Agnès met en avant l'idée qu'ils ne sont partis de rien : « *Mais en fait, on faisait tout, Jean-Louis et moi, on faisait tout* »<sup>119</sup>. Aujourd'hui, l'équipe ventes agences de voyages<sup>120</sup> est constituée de 6 personnes plus la manager. L'équipe Réseaux<sup>121</sup> est elle, composée de 8 personnes plus le manager. A l'époque, Agnès m'explique qu'ils étaient six en tout et qu'ils géraient tous les dossiers. Elle omet de nous dire que les problématiques étaient sûrement différentes et les attentes aussi. Une certaine représentation du pôle est mise en avant, et prend une dimension mythique. Elle contribue à cimenter le groupe, en lui donnant un passé, glorifié. Le pôle Agences/Entreprises a été façonné et renouvelé grâce à l'action des cheminots, qui a favorisé la naissance du pôle tel qu'il est actuellement. Agnès met l'accent sur la rapidité du changement : « *Donc ça a été complètement bouleversé en quelques années* »<sup>122</sup>. Elle relate le mythe fondateur. La communication et les incentives destinées aux agences de voyages existaient déjà. Mais ces outils se sont professionnalisés et développés grâce à des individus impliqués dans leur travail, comme l'explique Agnès.

---

<sup>116</sup> Strauss in C. Dubar, T. Tripiet, *Sociologie des Professions*, Armand Colin, Paris, 1998, p 107

<sup>117</sup> Annexes : Entretien n°6, p45

<sup>118</sup> Actuellement poste d'Aurélie

<sup>119</sup> Annexe : Entretien n°6, p48

<sup>120</sup> Annexes : organigramme du pôle Ventes Agences de voyages, p4

<sup>121</sup> Annexes : organigramme du pôle Ventes Réseaux et TO, p5

<sup>122</sup> Annexes : Entretien n°6, p48

Sa manière de présenter ces évolutions, valorise le groupe en mettant en avant leur implication dans la naissance de nouvelles méthodes de travail. Les postes se sont en effet spécialisés, et les personnes les occupant, se sont professionnalisées.

Ainsi, mettre en récit le pôle Agence, participe à façonner l'identité du groupe. Le mythe crée sa propre origine et innove une culture. En effet, les anciens qui ont connu l'ancienne organisation du service, font le lien avec les « nouveaux ». Nous l'avons dit, la culture d'entreprise est issue d'un processus d'apprentissage. Le groupe peut se raconter et la légitimité professionnelle des cheminots est renforcée. De plus, une culture d'entreprise forte motive les individus comme l'explique M. Thévenet<sup>123</sup>. La cohérence d'un groupe professionnel repose sur une dimension mythique. Nous allons maintenant voir comment les postes du pôle Agences se sont spécialisés.

D'après l'entretien réalisé avec Agnès, on a l'impression que nous sommes passés d'un travail « d'amateur » à un travail de « professionnel » : « *Jean-Louis faisait des plaquettes, on se les relisait tous les deux, c'était beaucoup de papier, il y avait des tas de brochures qu'on envoyait. Il fallait créer les brochures, les relire, les imprimer et les envoyer* »<sup>124</sup>. Maintenant, au niveau de la communication existe le site FERia, pour l'animation des ventes existe le site PréFERence. L'organisation est rodée et moins aléatoire qu'il y a dix ans. Un manager encadre l'équipe, ce qui n'était pas le cas avant. Les relations avec le directeur des ventes Agences/Entreprises étaient directes. Maintenant, ça passe par le manager. Il y a des réunions de travail toutes les deux semaines, afin que la manager suive l'actualité des uns et des autres. Chaque poste a son propre périmètre d'activité, régulée par les différents échelons de validation. Les deux équipes ont fait l'objet de restructuration afin de rationaliser l'activité, comme le dit Agnès lorsque je lui demande pourquoi le poste actuel de Morgane, qui avant appartenait au côté agence, est passé du côté des Réseaux : « *En fait, au départ il dépendait d'Agnès C.* <sup>125</sup> *mais c'était un peu idiot car elle travaillait exclusivement pour faire des actions de communication des réseaux. Du coup, elle était hiérarchiquement dépendante de quelqu'un, alors qu'elle travaillait pour quelqu'un d'autre. Ce qui n'était pas logique. Le poste a été rattaché à Michel*<sup>126</sup>. *Et puis avec la baisse de la commission et l'augmentation du poids des accords Réseaux et de ses*

---

<sup>123</sup> F. Fauconnier, Culture d'entreprise : savoir la renforcer avec intelligence Journal du net, management, 17 septembre 2007, <http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/conseil/07/070919-culture-entreprise/index.shtml>

<sup>124</sup> Annexes : Entretien n°6, p48

<sup>125</sup> Première manager du pôle ventes Agences, elle a été remplacée par Corinne en mai 2009

<sup>126</sup> Manager et responsable des ventes Réseaux et TO, voir organigramme p4

*commissions, on a mis plus d'actions en place. Ils ont alors créé des postes, chargé de clientèle réseau comme celui que j'occupe actuellement* »<sup>127</sup>. Ces renouvellements permettent à la direction de rester dans une dynamique de changement, permettant aux métiers d'évoluer. Ces phases de rationalisation pourraient mettre en danger, le groupe professionnel. Au contraire, au sein de la direction, le lien entre les cheminots semblent se renforcer. D. Segrestin<sup>128</sup>, lorsqu'il évoque les caractéristiques des professions fermées met en avant cette dimension : les régulations professionnelles conjointes entre la direction et ses membres, peuvent conduire au partage d'une identité commune. En effet, les différents directeurs/directrices présents au sein des ventes indirectes sont des cheminots. Professionnaliser les postes et les activités, est un moyen de socialisation permettant au groupe de construire une image valorisée de lui-même, et de se prouver qu'ils ne sont pas les incompetents souvent mis en cause lors de grèves, ou de retard des trains. J'ai souvent entendu dire par des cheminots : « nous sommes des professionnels », que ce soit Benoit, Aurélie ou Julien, trois personnes aux trajectoires bien différentes, mais appartenant à la direction nationale des ventes indirectes.

On peut se demander néanmoins, si une rationalisation trop importante de l'activité ne risquerait pas de détruire ces formes culturelles de socialisation. En effet, l'ouverture à la concurrence pourrait pousser la logique jusqu'à l'altération des valeurs de l'entreprise perçues par les cheminots.

### **b) Les incertitudes sur l'avenir du statut de cheminot**

La culture d'entreprise est en cours d'évolution. Les références et les repères changent, bouleversant les pratiques de travail et les relations interprofessionnelles. Mais les cheminots continuent de partager une identité commune, qui modélise les perceptions et les comportements sociaux. Nous avons pu remarquer, concernant la direction des Ventes Agences/Entreprise, que la seule non cheminote du pôle, ne se reconnaît pas dans ce sentiment d'appartenance à l'entreprise et dans cette culture que l'on peut qualifier de cheminote. Le statut de cheminot structure le lien des agents à l'entreprise. Il unifie une profession qui ne l'est pas. Mais avec l'ouverture à la concurrence, un changement progressif des valeurs s'opère, avec la mise en avant de l'optimisation commerciale et des logiques de rentabilité. Or, l'existence même d'un statut cheminot paraît en contradiction

---

<sup>127</sup> Annexes : Entretien n°6, p47

<sup>128</sup> In C. Dubar, P. Tripier, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998, p152

avec les changements socio-économiques en cours au sein de la SNCF. Ce statut est une protection pour les employés, je le répète, qui ne sont pas soumis à l'arbitraire économique. Avec la fin du monopole, ce statut peut être un frein au développement de l'entreprise. Julien parle même d'un handicap pour l'entreprise « *Après par contre pourquoi c'est un handicap, pour la boîte c'est parce qu'il n'y pas de licenciement possible. Bon après c'est très confortable pour les employés mais maintenant on le voit bien en tant de crise, finalement tout le monde reste contrairement aux autres boîtes privées en France. Donc si on veut couper les dépenses c'est sur les budgets, l'investissement, on sent que c'est plus difficile dans un contexte de crise quand on est figé, avec ce statut de cheminot.* »<sup>129</sup>. Pourtant, on a pu le voir, Julien est attaché aux valeurs cheminotes. Il a une culture de la SNCF, de ses produits, de son histoire. Néanmoins, le statut en lui-même est pour lui pénalisant, par rapport aux autres entreprises, qui ont plus de marges de main d'œuvre. C'est là où l'on peut voir la différence entre jeunes et anciens cheminots. Car même si l'attachement à l'entreprise est partagé, le rapport au statut de cheminot n'est pas le même. Pour beaucoup, être cheminot, c'est aussi un idéal de vie et un dévouement à l'entreprise. Julien a fait une école de commerce où la perception du monde de l'entreprise est différente. Ainsi, en parlant d'investissement, de flexibilité, de licenciement, Julien pense aussi selon les schémas de pensées qui l'ont structurés pendant sa scolarité. Ce schéma est à l'œuvre dans la plupart des entreprises privées. A la SNCF, l'investissement s'est énormément fait dans la formation des cheminots et contractuels, car sa ressource se trouvait dans les moyens humains qu'elle avait à sa disposition. L'ouverture à la concurrence change les règles du jeu. L'évolution vers un nouveau modèle économique, exige un changement de politique dans la gestion des ressources humaines.

Le statut de cheminot est peu flexible, certes. Mais il donne surtout une mauvaise image de l'entreprise dans les médias et chez le client, ce qui donnera plus de force aux concurrents. On associe les cheminots aux fonctionnaires, paresseux et privilégiés, ce qui peut agacer Aurélie: « *Après on a plein de qualités [...] le soucis c'est qu'on a un déficit en terme d'images et que le client va avoir envie de satisfaire sa curiosité aussi et de se dire que peut-être il n'a jamais pris le train mais il va essayer un concurrent [...] alors que le niveau de service peut-être complètement équivalent dans un train SNCF, sauf que la comparaison ne se fera pas de façon neutre. Il y a un tel historique avec le monopole et il*

---

<sup>129</sup> Annexes : Entretien n°2, p14

*est temps qu'on n'est plus de monopole (ironique) on l'entend assez souvent : « ça va leur faire du bien, ça va leur bouger les fesses, ils vont enfin prendre en compte les demandes clients etc. »*<sup>130</sup>. Les cheminots sont conscients de cette mauvaise image, et que c'est à ce niveau que se joue le risque de perdre des clients. On met en avant la SNCF au travers des grèves des cheminots. Actuellement, la valeur d'une entreprise se mesure aux risques qu'elle prend (peut-être moins maintenant et encore...), à sa compétitivité et ses investissements. La SNCF ne correspond pas à cet idéal, avec le monopole sur le transport ferroviaire français et la protection des employés face au licenciement. Si elle veut assurer face à la concurrence, elle risque de suivre cette tendance. Nous le savons, les concurrents directs ne seront pas là en 2010, mais les changements se font au fur et à mesure. En effet, pour 15 000 départs en retraite de cheminots, seulement 50% des postes vont être remplacés. La SNCF recrute beaucoup moins au statut de cheminot et fait appel à l'extérieur, surtout sur des postes de responsabilité, au marketing et à la stratégie comme l'explique Aurélie: *« on va aller chasser du profil, plus que des gens du crue, on va chasser dans d'autres entreprises. [...] Et pour aller recruter des potentiels et des profils extérieurs, si on propose les salaires des cheminots, on ne va pas faire venir grand monde, du moins pas les gens qu'on a envi de faire venir. Et en fait on voit de plus en plus des externes qui viennent en mission sur un à 4 ans et ensuite qui s'en vont. Ça se voit beaucoup au pilotage national »*<sup>131</sup>. Nous l'avons vu : les valeurs cheminotes se basent essentiellement sur l'expérience de terrain et la connaissance de l'entreprise. Cette dimension structurante de la culture d'entreprise, laisse place peu à peu à un nouveau modèle d'entreprise basé sur l'expertise théorique de technocrates. Les profils de cheminots « traditionnels », sont de moins en moins recherchés à des postes de direction. Notre directrice nationale des ventes indirectes a commencé vendeuse. Elle sera sûrement remplacée par un ou une cheminote peut-être, mais expert en marketing et stratégie d'entreprise sans aucunes connaissances terrain. On voit un renversement progressif des valeurs, qui impute forcément sur l'identité cheminote. Nous sommes en direction, la résistance n'est pas syndicale. Les anciens me paraissent résignés, les jeunes attendent ces changements. Après certains ont déjà intégré les valeurs cheminotes comme Julien, qui souhaite connaître le terrain. Les anciens cheminots partagent énormément d'anecdotes de terrain et sont nostalgiques de cette époque. Leur statut a de toutes manières déjà été remis en cause de nombreuses fois par les Réformes des Régimes spéciaux. Ils ont été tellement attaqués qu'ils semblent fatalistes face aux

---

<sup>130</sup> Annexes : Entretien n°3, p25

<sup>131</sup> Annexes : Entretien n°3, p29

évolutions en cours. Le changement de modèle d'organisation influence « *le fonctionnement du système des rapports humains de travail* », comme l'explique R. Sainsaulieu<sup>132</sup>. Être cheminot ne sera plus le dénominateur commun des employés<sup>133</sup>. J'ai demandé lors de l'entretien à notre manager les évolutions relationnelles qu'allait apporter l'ouverture à la concurrence : « *A partir du moment où tu auras plus d'individuation, les rapports entre cheminots vont évoluer dans le sens où tu auras plus de concurrence interne. Il y a des projets dans l'entreprise pour faire évoluer le mode de fixation des objectifs, des projets pas encore communiqués. Il y aura sûrement deux options à savoir garder un statut SNCF classique, en fait c'est un sujet dont je ne peux pas parler encore dans le détail... C'est un truc assez confidentiel. [...] Là on est dans le cadre des évolutions RH, on aura forcément un choix à faire à un moment donné entre cadre permanent et cadre contractuel.* »<sup>134</sup> L'identité collective deviendrait compétitive. G. de Bonnafo<sup>135</sup> a développé une recherche sur les identités sociales des techniciens. La maîtrise de savoirs techniques mais aussi sociaux c'est-à-dire relationnels, permettent de se donner un avantage dans la compétition pour la promotion. C'est ce qui guette les cheminots. Car pour l'instant, la grille de notation et le système d'avancement font que la motivation à la promotion existe peu ou pas. Mais dès lors que le statut de contractuel se développera avec ce système compétitif, on peut s'imaginer une coupure entre les cheminots, et les nouveaux entrants avec leur propre système de valeurs. Une frontière culturelle se dressera.

Bien que l'identité cheminote évolue en fonction des changements d'organisation de la SNCF, cette mutation a un point de limite : la disparition du statut de cheminot, et l'apparition d'une nouvelle identité salariale au sein de la SNCF. C. Dubar et P. Tripier mettent en avant les risques de l'expansion du modèle capitaliste sur les identités professionnelles<sup>136</sup>, qui risque de provoquer une destruction des « *formes antérieures de coalitions professionnelles, d'identités collectives ou de défense [...]* ». L'ouverture à la concurrence impulse la création de nouvelles identités professionnelles au sein de la SNCF. La légitimité professionnelle des cheminots est donc remise en cause, ainsi que leur place au sein d'une entreprise moderne et rationalisée. Au sein de la direction des ventes indirectes, je ne m'aperçois pas de mouvements de rébellion face à cette inévitable

---

<sup>132</sup> R. Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Presses de Sciences Po, Paris, 1988

<sup>133</sup> Même si à l'heure actuelle des contractuels travaillent à la SNCF, ils sont peu nombreux

<sup>134</sup> Annexes : Entretien n°5, p41

<sup>135</sup> In C. Dubar, *La socialisation*, Armand Colin, Paris, 2000, p 216

<sup>136</sup> C. Dubar, P. Tripier, *Sociologie des Professions*, Armand Colin, Paris, 1998, p226

modification économique, sociale et culturelle de l'entreprise. Il est peut-être tôt. Je pense que le groupe des cheminots est affaibli, autant par les critiques externes, que par les remaniements qui ont touché leur régime de retraite. De plus, nous pouvons dire que « l'ennemi vient de l'intérieur », car le groupe risque de se dissoudre aussi du fait des scissions internes, entre les partisans du changement et les réfractaires. Même si tous affichent un discours identique sur l'ouverture à la concurrence en manifestant leur fidélité à l'entreprise, l'organisation des ressources humaines va être ébranlée. L'intégration de la compétitivité dans les relations professionnelles risque de changer le rapport des employés à leur entreprise.



## **Conclusion :**

Nous avons pu voir tout au long de ce travail comment l'identité cheminote s'exprimait au sein de la Direction des ventes indirectes et plus précisément au sein de la Direction des Ventes agences de voyages et entreprises. Nous nous sommes attachés à montrer que la construction identitaire ne repose pas uniquement sur l'action syndicale et la grève. L'acquisition même du statut de cheminot, dit de « cadre permanent », crée le groupe. Leur attachement à l'entreprise va au-delà du sentiment d'appartenance étant donné que les cheminots considèrent la SNCF comme leur patrimoine. Ils se sentent les garants de cette culture d'entreprise.

Nous avons vu également que les cheminots se rejoignent dans une définition commune du groupe, partageant des normes et des croyances : ils constituent une corporation agie par ses propres logiques d'actions. Dans la présentation de soi, nous avons remarqué comment les cheminots ont pu idéaliser l'unité de leur groupe. Même s'ils ont tendance à avoir une présentation enchantée de l'entreprise, la culture et l'esprit cheminot sont importants : ils partagent des valeurs et des repères communs, constitutifs de leur identité. Nous nous sommes rendu compte à quel point l'esprit cheminot était corrélé à la possession du statut cheminot. En effet, la contractuelle avec qui je me suis entretenue, n'a pas la même opinion que les cheminots sur l'entreprise. Sa représentation de l'entreprise tranche complètement de celle des cheminots. Mais contractuels comme cheminots, sont attirés par les possibilités de carrières au sein de la SNCF. Le rôle de l'entreprise dans l'intégration de ses employés est important. Elle a su investir dans ses moyens humains. Cet engagement de l'entreprise est source de relation de confiance et de fidélité avec les cheminots.

Mais, nous sommes dans une phase de transition entre l'ancien modèle de service public et le nouveau modèle vers lequel s'engage la SNCF avec l'ouverture en janvier 2010 à la concurrence. La structure est en train de changer son fonctionnement, en adoptant des méthodes de travail issues des entreprises privées, ce que j'ai pu constater à la Direction des ventes indirectes. Ces changements remettent en cause le statut même de cheminot qui ne semble pas avoir sa place dans le nouveau type d'organisation vers lequel s'achemine la SNCF. Les valeurs de l'entreprise vont être peu à peu bouleversées. Nous nous sommes alors demandés comment les cheminots de la direction réagissent. En effet, tous les

cheminots de la direction ont l'air d'accepter l'ouverture à la concurrence, et de la considérer comme un bien. Nous avons insisté sur le fait que nous nous trouvons en Direction et donc dans des dispositions particulières. La majorité de mes collègues sont des cadres, associés pour la plupart aux projets d'évolution de l'entreprise.

Nous avons pu remarquer une cohésion entre les cheminots, jeunes et moins jeunes. Néanmoins, avec l'ouverture à la concurrence, on sent les jeunes cheminots plus réceptifs que les « vieux » cheminots. Les anciens cheminots craignent la perte de la culture d'entreprise telle qu'ils l'ont connue. Avec les prochaines vagues de départ à la retraite, ils parlent d'une énorme perte pour l'entreprise, d'experts des métiers SNCF, et expriment une certaine inquiétude sur l'avenir de l'entreprise. Un renversement progressif des valeurs est en cours à la Direction des ventes indirectes. Le déménagement à la Défense symbolise aussi ce renouvellement. J'ai pu assister à de nombreuses discussions sur ce sujet : les cheminots parlent de restructuration des services, de fusions, de remplacements de directeurs... Le déménagement est aussi l'occasion d'une rationalisation de l'organisation interne de la Branche SNCF Voyages. L'expérience de terrain est de moins en moins valorisée, ce qui favorise la montée et la domination des technocrates sur les directions.

Cette expérience au sein de la SNCF fut pour moi très enrichissante, autant par les missions que j'ai effectuées, que pour l'expérience humaine. Je suis arrivée à un moment particulier pour cette Direction des ventes indirectes, l'année avant l'ouverture à la concurrence et le déménagement à la Défense. L'impression de vivre les derniers moments de la SNCF telle qu'on l'a connue jusqu'à maintenant se dégage des discussions que peuvent avoir mes collègues. Finalement, c'est le symbole de l'entreprise publique à la française qui disparaît. Il s'agit d'un véritable bouleversement idéologique : on se dirige vers un modèle économique proche du néo-libéralisme. On peut se demander si les cheminots y ont leur place.

Ce qui faisait la particularité de la SNCF : la culture cheminote, est peu à peu en train de disparaître, laissant la place aux logiques commerciales issues des entreprises privées. Les représentations de la SNCF dans l'opinion publique sont assez handicapantes : ce sont celles des cheminots toujours en grève, travaillant peu, avec des trains en retard. La mise en concurrence de la SNCF annonce un renouveau pour l'entreprise qui doit s'adapter, et suivre ce qui se fait dans les autres entreprises, au risque de perdre l'essence même de sa culture.

## Bibliographie

### Les ouvrages :

- Baugnet Lucy, *L'identité sociale*, Dunod, Paris, 1998, 118p.
- Berger Peter, Luckmann Thomas, *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin, Paris, 2006, 357p.
- Chevandier Christian, *Cheminots en grève ou la construction d'une identité (1848 – 2001)*, Maisonneuve & Larose, Paris, 2002, 399p.
- D'Almeida Nicole, Libaert Thierry, *La communication interne de l'entreprise*, Dunod, Paris 2007, 128p.
- Dubar Claude, *La socialisation*, Armand Colin, Paris, 2002, 255p.
- Dubar Claude, Tripier Pierre, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, 1998, 256p.
- Goffman Erving, *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. la présentation de soi*, les Editions de minuit, Paris, 1973, 251p.
- Neveu Erik, *Sociologie des mouvements sociaux*, Edition la Découverte, Paris, 2005, 126p.
- Sainsaulieu Renaud, *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1988, 476p.
- Zola Emile, *La Bête humaine*, le livre de Poche, Paris, 1997, 507p.

### Articles sur Internet :

- C. Chevandier, Du côté des cheminots : la grève identitaire, Sciences Humaines, [http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id\\_dossier\\_web=54&id\\_article=3662](http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_dossier_web=54&id_article=3662), décembre 2003,
- F. Fauconnier, Culture d'entreprise : savoir la renforcer avec intelligence Journal du net, management, <http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/conseil/07/070919-culture-entreprise/index.shtml>, 17 septembre 2007

# **ANNEXES**