

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2001)

**UNE MISSION SOLIDARITÉ À LA SNCF**

par

**Philippe LEDOUBLE**  
Responsable de la Mission Solidarité de la SNCF

Séance du 12 février 1998  
Compte rendu rédigé par Patricia Dahan

**En bref**

Pour répondre à un sentiment d'insécurité des usagers et face à l'ampleur du malaise social, la SNCF propose aux sans-abri des soins, un hébergement d'urgence, et la possibilité de rencontrer des travailleurs sociaux ; des "agents d'ambiance" recrutés dans le cadre des contrats "emploi-ville" assurent dans les trains des fonctions de médiation. De plus, mille quatre cents "emplois-jeunes" seront créés en 1998. Saura-t-on ménager un avenir à ces jeunes qui auront acquis un précieux savoir-faire ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

# EXPOSÉ de Philippe LEDOUBLE

## Faire face au malaise social

Le développement du phénomène de précarité a rendu plus visible ces dernières années la fréquentation des gares par des personnes à la recherche d'un abri.

Si avant les années 1990 on faisait appel à la police pour déloger des personnes considérées comme portant atteinte à l'ordre public, devant l'ampleur du malaise social, la SNCF est maintenant confrontée à la nécessité de prendre en charge le problème et d'y apporter des solutions par un autre biais que celui de la répression.

Les agents de la SNCF ont aussi pu constater ces dernières années une appréhension des usagers à voyager le soir aux heures tardives. Certains préfèrent même voyager en seconde de crainte d'être trop isolés dans des wagons de première. Il a donc fallu inventer de nouvelles réponses à ce malaise. C'est ainsi que la SNCF a créé en 1993 une Mission solidarité qui s'est donné pour objectif de répondre aux problèmes des personnes très démunies et de développer des actions d'insertion pour les jeunes.

## Les actions de solidarité

### *L'hébergement d'urgence*

Des hébergements d'urgence sont prévus pour la période hivernale du 15 décembre au 15 avril. Nous mettons à disposition des voitures couchettes, dans un certain nombre de gares à Paris-Est, Paris-Montparnasse, St-Brieuc, Périgueux. Le nombre de places disponibles dans chaque gare est d'une quarantaine de lits maximum, l'unité étant difficile à gérer au-delà de cette taille. Notre contribution consiste à offrir des moyens, à fournir le matériel nécessaire, mais ce sont des associations habituées à ce type d'actions qui s'occupent de l'encadrement.

J'ai directement participé à la mise en place du premier hébergement réalisé à la gare de l'Est. L'opération avait été confiée au Secours catholique, à la disposition duquel la SNCF a mis un agent à temps complet pendant six mois. Ce genre d'opération n'aurait pas été envisageable il y a quinze ou vingt ans, et cela illustre notre besoin d'apporter des réponses à un phénomène nouveau.

On peut certes se demander ce que peuvent apporter quelques opérations face à l'ampleur du problème des sans-abri. Mais cette nouvelle démarche de la SNCF permet à ses agents, lors de la fermeture des gares, de proposer un lieu d'hébergement à ceux qui envisageaient d'y résider toute la nuit.

Ces hébergements ne peuvent pas dépasser une période de quatre mois. Nous avons été confrontés à une alternative : répondre aux urgences ou réserver des places à des pensionnaires pendant une période prolongée afin de leur laisser le temps d'évoluer vers une autre forme de logement. Nous avons tranché pour une solution mixte, c'est-à-dire réserver une partie des lits à l'urgence et une autre à des séjours plus longs mais limités, afin que les personnes ne restent pas dans une logique de dépendance.

### *Les accueils de jour*

Par ailleurs les accueils de jour consistent à offrir à des personnes en situation d'extrême précarité la possibilité d'avoir des soins et de rencontrer des travailleurs sociaux. Ces lieux d'accueil sont situés à une distance suffisamment proche des gares pour y attirer une population qui aurait tendance à s'y regrouper et suffisamment éloignée pour ne pas faire converger vers les gares une population concernée par l'aide sociale.

## *L'aide sociale*

Nous menons également au sein des gares une action d'aide sociale, qui consiste à faire intervenir des travailleurs sociaux directement sur le terrain. Ils s'adressent aux nouveaux arrivants en leur proposant d'autres solutions que celle de s'incruster dans la gare. La Mission solidarité a un rôle de coordination entre la SNCF et certaines associations spécialisées qui interviennent dans la gare et s'intéressent aux problèmes de prostitution ou de toxicomanie. Il y a aussi des territoires à définir entre les associations au sein de la gare et, dans ce domaine, nous avons une fonction d'arbitrage.

Chaque gare a sa spécificité. Celles qui attirent le plus les personnes en situation précaire et des marginaux sont celles qui ont des zones à l'abri des regards. Les deux extrêmes sont la gare de l'Est, bien éclairée, dont le plan n'offre aucun abri qui permette de se mettre à l'écart et la gare du Nord, lieu de convergence entre la SNCF et la RATP, dont l'architecture est très propice à attirer des personnes à la recherche d'espaces cachés ou retirés.

Bien qu'il n'y ait pas d'impact direct sur les problèmes rencontrés dans les gares, nous collaborons aussi avec le SAMU social.

Si on ne peut pas évaluer de façon précise les effets de cette politique sociale menée par la SNCF, on peut néanmoins constater une stabilisation du phénomène des SDF. On doit cependant tenir compte du rôle régulateur de "vigipirate".

## **Les contrats aidés**

Les politiques en faveur de l'emploi et de l'insertion constituent le deuxième domaine d'intervention de la Mission solidarité. Je fais référence aux contrats "emploi-ville" créés il y a un an et aux contrats "emploi-jeunes" créés cette année par Martine Aubry.

### *Les contrats emploi-ville*

Un contrat emploi-ville peut avoir une durée maximum de cinq ans, financé pour moitié par l'État et exonéré de charges sociales. Pour l'employeur, un emploi-ville revient pour trente heures par semaine à deux mille trois cents francs par mois, c'est-à-dire le quart d'un salaire normal. Ces contrats ont pour vocation de créer des emplois pour des jeunes issus des quartiers où les difficultés sociales sont particulièrement importantes. Sept cents quartiers ont ainsi été désignés par la politique de la ville. Le travail demandé est d'assurer une fonction de médiation, d'ambiance, de présence de manière à réduire les tensions dans des lieux publics.

### *Les agents d'ambiance*

En ce qui concerne la SNCF les emplois-ville ont donné lieu à des recrutements d'"agents d'ambiance" qui assurent une présence dans les trains desservant des quartiers difficiles et dans les gares. Leur tâche ne consiste ni à contrôler, ni à réprimer, mais à jouer un rôle d'intermédiaire entre les passagers et la SNCF, faire respecter les règles, apaiser les tensions, diminuer la violence. La situation avait atteint un tel point que les contrôleurs n'osaient plus intervenir, à moins de se regrouper par dix. Mais après de telles interventions, les représailles ne se faisaient pas attendre : des pierres étaient jetées sur la voie ou des coups de carabine tirés sur les trains. L'escalade pouvait amener à une radicalisation des points de vue, certains contrôleurs estimant même qu'ils devraient être armés.

Les agents d'ambiance, eux-mêmes issus de quartiers difficiles, ont un savoir-faire qui leur permet de dialoguer et un crédit auprès des jeunes pour faire respecter certains interdits tels que ne pas fumer et ne pas dégrader le matériel. Ils sont bien perçus, n'ont été victimes d'aucune agression et ont su réduire les tensions dans les trains. Cependant nous n'avons qu'un an d'expérience dans ce domaine et nous ignorons encore quel peut être l'effet de ces actions dans le long terme.

Si ces agents n'ont eu aucun problème avec les usagers, ils sont parfois mal acceptés par les contrôleurs qui se sentent dépossédés d'une partie de leurs fonctions. Un agent d'ambiance peut intervenir pour régler une situation délicate (jeune sans billet) en évitant un procès verbal ; il est arrivé qu'il prévienne du passage du contrôleur et le jeune qui n'a pas payé son billet descend du train et n'est pas sanctionné. Dans d'autres secteurs il n'y a pas du tout d'agent d'ambiance, les contrôleurs n'acceptant pas leur présence. À Paris-Est en revanche, ils ont été très bien accueillis par une association de cheminots randonneurs. Par petits groupes ils ont été conviés à des sorties avec des cheminots, ce qui a permis de créer des liens. Les jeunes agents d'ambiance sont maintenant invités aux réunions des contrôleurs. On constate donc que ce n'est pas une décision venue d'en haut qui peut dicter ce type de comportement, cela dépend de la volonté des personnes concernées.

### *Le recrutement*

Un des critères essentiels pour le recrutement d'un agent d'ambiance est d'avoir une activité dans un domaine d'animation, dans une association ou un club, et de n'être pas connu des services de police. Le recrutement se fait par nous-mêmes ou par des associations qui font office de prestataires de services.

De tous les nouveaux emplois de services dernièrement créés, le métier d'agent d'ambiance est peut-être le plus innovant. Il y a un véritable savoir-faire, que j'ai pu observer, dans le contact avec les jeunes au moment de la sortie des classes.

Nous en avons recruté trois cent cinquante, dont trois cents en région parisienne et le reste dans des grandes villes. Dans leur contrat, une formation est prévue concernant les tâches à exécuter mais aussi un bilan et une formation pour une orientation future.

Nous craignons d'être confrontés à un problème de reclassement, si à la fin du contrat, nous ne sommes pas en mesure de les recruter à plus long terme. Le plus souvent ces agents n'ont pas le profil pour être contrôleurs et nous ne pouvons pas non plus transformer les emplois-ville en emplois-jeunes.

Avec leur savoir-faire ils ont un moyen de pression que nous ne devons pas sous-estimer et nous devons examiner avec attention leur avenir.

### *Les contrats "emploi-solidarité"*

Dans le domaine de l'insertion nous avons aussi des contrats emploi-solidarité pour une opération qui consiste à vendre des cafés dans les trains de banlieue entre Paris et Meaux et entre Paris et Tournan. Cette opération est très bien perçue par les voyageurs, y compris par ceux qui ne consomment pas. Comme il n'y a plus de contrôleurs dans les trains de banlieue et que la vente des billets est automatisée, ces jeunes gens sont parfois les seuls représentants de la SNCF que les voyageurs rencontrent.

Cette opération dure depuis deux ans. C'est un service qui, s'il ne gagne pas d'argent, n'en perd pas, les recettes de la vente de café correspondant à peu près aux salaires versés. Cette opération fonctionne en partenariat avec la compagnie des Wagons-lits. Nestlé participe également en nous vendant ses produits au prix coûtant en échange de la publicité que nous lui faisons. Cela nous permet de profiter d'un savoir-faire en matière de vente, et éventuellement d'offrir des débouchés aux jeunes qui font ce travail.

### *Les "emplois-jeunes"*

Les emplois-jeunes s'adressent à des personnes de moins de vingt-cinq ans ou à des personnes qui ont entre vingt-cinq et trente ans sous certaines conditions. La rémunération de base se fait selon les conventions collectives des organismes employeurs, et n'est donc pas obligatoirement le SMIC. L'aide de l'État correspond à 80 % d'une rémunération au SMIC, charges comprises. On peut avoir des contrats à durée déterminée de cinq ans ou des contrats à durée

indéterminée, mais aidés pendant cinq ans. À la SNCF nous nous sommes engagés à recruter directement mille quatre cents jeunes : c'est le résultat d'une négociation avec les organisations syndicales et les ministres du Travail et des Transports. Comme ce sont des contrats de cinq ans, nous sommes concernés par l'avenir de ces jeunes qui espéreront, après cette longue période, rester à la SNCF.

La définition des tâches, elle non plus, n'est pas aisée puisque, selon les dispositions des emplois-jeunes, il faut créer des activités nouvelles. Nous devons donc innover dans le domaine des services. Nous pensons proposer des tâches évolutives dans des lieux d'intervention plus vastes que celui des gares. C'est la manière de réaliser ces services qui sera nouvelle. Mille autres emplois - des agents locaux de médiation sociale au titre du ministère de l'Intérieur - seront créés en partenariat avec des collectivités locales ou des partenaires extérieurs.

### *Les gares dans les cités sensibles*

Dans les cités sensibles, au sens de la politique de la ville, nous menons des actions avec des partenaires publics, associatifs, etc. Dix gares ont été recensées, qui sont des lieux où l'on a intérêt à faire converger les acteurs pour avoir une action efficace. Un exemple : à Mantes, nous avons contribué au fonctionnement d'un club de théâtre. Cela peut paraître étonnant de la part de la SNCF mais cela nous permet d'avoir un bon contact avec les jeunes pour qui le transport est symboliquement important : c'est la possibilité de sortir de son quartier, d'avoir accès à des services. Dans ces cités où il y a risque de formation de ghettos, nous essayons aussi de travailler avec les autres professionnels du transport urbain.

### **Une fondation solidarité**

Il existe à la SNCF une fondation solidarité dont le budget annuel est de deux millions de francs. Son objectif est de soutenir les actions bénévoles des cheminots dans le domaine de la solidarité. Toutefois, la fondation a eu des difficultés à prendre son essor du fait de ses fréquents changements de président. Les organisations syndicales sont aussi mal représentées au conseil d'administration puisque la CGT, qui a eu 50 % des voix aux dernières élections, ne souhaite pas y participer.

### **De nouveaux modes de fonctionnement**

Nous menons donc différentes actions au sein de la Mission solidarité : aide sociale, emplois aidés, actions dans les quartiers et financement d'actions bénévoles. Sur le plan interne, cela suscite des initiatives à tous les niveaux de la hiérarchie : on travaille aussi bien avec un DRH d'une région (il y a vingt-trois régions à la SNCF) qu'avec un chef d'une petite gare de dix personnes. Si nécessaire, il y a des rencontres et des échanges sans passer par les voies habituelles de la hiérarchie. Ces opportunités permettent de promouvoir de nouveaux modes de fonctionnement dans une entreprise relativement cloisonnée. Cela offre aussi une ouverture vers l'extérieur. Nous avons en effet à travers ces actions des relations très soutenues avec les collectivités locales.

## DÉBAT

### Quel avenir pour les agents d'ambiance ?

**Un intervenant :** *Vous avez évoqué la difficulté qu'il y aura à embaucher des jeunes à la suite d'un emploi de cinq ans. Qu'envisage la SNCF en termes d'accompagnement de projets ou de formation ?*

**Philippe Ledouble :** Bien entendu, après cinq ans à la SNCF, on a tendance à vouloir y rester même si ce n'était pas le projet au départ. En ce qui concerne les emplois-jeunes, la difficulté est que ce sont des emplois à plein temps, ce qui ne laisse pas de temps pour se former à côté, comme c'était le cas pour les autres emplois aidés. Par conséquent nous devons payer la formation pendant le temps de travail. Pour bien gérer l'opération il faudra en fait que nous soyons capables de proposer suffisamment d'emplois à la SNCF. Pour les autres, s'ils sont bien formés à un métier, ils pourront utiliser leurs compétences ailleurs. Nous devons les aider dans cette démarche.

**Int. :** *Il me semble paradoxal que vous meniez des actions nouvelles avec un personnel sous-payé. Qu'en est-il en outre de l'encadrement de ces activités ?*

**P. L. :** Ces agents ne sont pas sous-payés : ils sont rémunérés au SMIC, mais naturellement ils sont moins payés que les contrôleurs. Nous avons connu des situations plus difficiles avec des contrats CES. Il y a eu le cas d'une personne qui cumulait beaucoup de handicaps : c'était une femme, jeune, noire et architecte de profession. Elle avait un CES à mi-temps et recevait un salaire de deux mille cinq cents francs ; dans le même bureau des dessinateurs moins qualifiés étaient payés douze mille francs...

Pour les emplois-jeunes financés à 80 % par l'État, l'entreprise ne doit pas s'estimer quitte en ne payant que les 20 % restant, mais elle doit prévoir un budget supplémentaire pour financer l'encadrement. Pour mille emplois-jeunes, il est prévu trente-cinq agents d'encadrement. Je souhaiterais qu'il y ait des équipes avec un encadrement spécifique, c'est-à-dire que des agents de la SNCF y soit entièrement dédiés. Je pourrais ainsi proposer des expériences nouvelles et développer des formations pour ces cadres. L'autre solution qui me paraît moins bonne serait que les emplois-jeunes soient éparpillés dans différents services, auquel cas nous aurions un encadrement classique.

**Int. :** *Quelles sont les possibilités d'évolution des agents d'ambiance ?*

**P. L. :** On peut considérer que ce sont des emplois de court terme qui laissent le temps d'évoluer vers une autre formation, ou bien de poursuivre une carrière dans des associations qui proposent des emplois pour lesquels les qualités d'agent d'ambiance sont requises.

**Int. :** *C'est un peu ce qui se fait à la RATP : elle se met en relation avec d'autres services publics intervenant sur le même territoire.*

**Int. :** *Il faut être très prudent avec ce problème du devenir des jeunes. Je vais prendre un exemple : dans un centre ayant pour mission d'aider des jeunes à réaliser leurs projets, un adolescent, connu comme étant violent, a demandé de créer un club de boxe thaïlandaise. Après hésitations le responsable du centre a décidé de l'aider. Le club marche très bien, la salle a été agrandie à l'initiative de ce jeune, pour accueillir de nombreux supporters. Mis au défi de trouver un travail dans une entreprise, il s'est mis en quête d'un emploi et a pu déclarer fièrement peu après qu'il avait trouvé un poste de "grand frère" à la RATP. On peut se demander ce qui peut se passer s'il est déçu plus tard par la RATP.*

**P. L. :** Actuellement ce genre de problèmes est sous-estimé à la SNCF.

## Le recrutement par les associations

**Int. :** *Quelle est la nature de vos liens avec les associations ? Certains de leurs membres sont-ils aussi à la SNCF ? Avez-vous des liens financiers ?*

**P. L. :** Les associations assurent en général des prestations de service que nous finançons avec des conventions. Mais ces prestations sont difficiles à définir puisqu'on ne peut constater des résultats concrets comme pour des tâches d'entretien de bâtiments ou de jardins. Le résultat attendu est une meilleure ambiance et plus de calme dans les transports, ce qui n'est pas facilement mesurable de façon objective. Le contrôle de la qualité des prestations n'est donc pas facile.

**Int. :** *Certaines associations ont-elles des emplois-jeunes ?*

**P. L. :** Elles doivent pouvoir assurer la pérennité de l'emploi, ce qui dépend en fait essentiellement de nous. Tout dépend donc des conventions que nous avons avec eux.

**Int. :** *Pourquoi les agents d'ambiance ne seraient-ils pas, dans le futur, employés par des associations que vous financeriez ?*

**P. L. :** C'est ce qui se passe pour les contrats emploi-ville. Pour les contrats emploi-jeunes c'est différent puisque nous avons fait un accord avec les syndicats, qui implique que nous les recrutons directement pour une durée de cinq ans. Nous n'avons pas encore pris position pour l'avenir.

**Int. :** *Quel est le rapport entre les coûts de dégradation subis par la SNCF et les investissements que représentent les opérations d'insertion ? N'y a-t-il pas là un moyen de justifier l'intérêt économique de ces actions nouvelles ?*

**P. L. :** À ma connaissance cette évaluation n'a pas été faite, peut-être parce que ces actions ne sont pas considérées comme un service faisant partie intégrante de l'activité de l'entreprise. Nous devons donc faire valoir par nous-mêmes l'opportunité de notre travail.

L'engagement de la SNCF a, jusqu'à présent, été moindre que dans d'autres entreprises comme EDF où le contact avec les quartiers est plus proche et parfois plus difficile (par exemple quand il faut couper l'électricité aux usagers). À la SNCF, on peut imaginer que mettre des clôtures autour des gares et des voies ferrées nous protège des évolutions sociales dans les quartiers difficiles.

## Les effets internes de la solidarité

**Int. :** *Vous avez évoqué un fonctionnement en réseau entre les personnes qui prennent localement des initiatives de solidarité. Qu'est-ce qui permet à ce réseau de fonctionner, quels sont les effets sur la vie de l'entreprise ?*

**P. L. :** Pour faire vivre le réseau, nous organisons une fois par an un séminaire auquel nous invitons tous les participants à quelque niveau que ce soit. Nous publions tous les ans un document décrivant toutes nos activités et les noms des personnes qui y ont participé. Il est prévu de créer un site Internet pour faire connaître ces expériences. Ce sera utile aux personnes qui veulent prendre des initiatives mais ne savent pas comment procéder. Au niveau interne, certains contacts ne passent pas par la voie hiérarchique traditionnelle, et cela peut être considéré par certains comme une menace pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Parmi ceux qui s'intéressent à ces actions, certains ont eu une activité syndicale et cherchent un engagement. Le syndicat majoritaire - la CGT - est plutôt opposé à ce type d'action mais beaucoup de ses membres y participent à titre individuel.

**Int. :** *Y a-t-il aussi des associations de cheminots ?*

**P. L. :** L'histoire associative de la SNCF est très ancienne. On connaît en particulier les jardins de cheminots, situés près des voies de chemin de fer sur des espaces qu'on ne peut pas utiliser autrement. Il y a près de cent mille adhérents pour s'occuper de ces jardins et l'association fonctionne surtout comme une centrale d'achat pour les graines, avec la publication d'un journal et des conseils botaniques. Le nombre d'adhérents est cependant en diminution parce qu'il y a une forte proportion de retraités.

### **L'écoute des personnes en situation précaire**

**Int. :** *Est-ce que les SDF et les personnes visées par vos mesures d'aide sociale sont sollicitées ou consultées lorsque vous établissez des projets ?*

**P. L. :** Ce sont les membres d'associations avec lesquelles nous sommes en liaison qui ont des rapports avec les personnes en situation d'extrême précarité fréquentant les gares. L'association ARES a par exemple été créée pour proposer aux SDF des tâches ponctuelles comme des déménagements. Mais pour cela, les travailleurs sociaux doivent avoir déjà eu beaucoup de contacts avec ces personnes.

**Int. :** *Il y a une autorégulation dans les gares : les personnes en situation précaire s'organisent pour la vente des journaux de rue ou pour aider les voyageurs à porter les bagages. On sait aussi qu'on peut compter sur elles pour repérer les bagages abandonnés. Elles ont un savoir-faire, une bonne vision de l'espace et de ce qui s'y passe parce qu'elles y vivent.*

**P. L. :** Mais elles font concurrence aux porteurs professionnels.

**Int. :** *A-t-on proposé des emplois-jeunes à des SDF ?*

**P. L. :** Ils ne peuvent généralement pas y avoir droit en raison de leur âge. Mais, d'une façon générale, il me semble difficile de passer d'une situation d'extrême précarité à un emploi stable, il doit y avoir des situations intermédiaires.

### **Les paradoxes de la crise**

**Int. :** *Beaucoup de jeunes sont porteurs de projets. Ne pourrait-on pas faire émerger des appels à projets sur la base de problèmes rencontrés par la SNCF ?*

**P. L. :** L'idée des appels à projets me paraît très intéressante, mais en raison des accords syndicaux, les emplois-jeunes sont recrutés de manière interne par la SNCF. On peut néanmoins s'appuyer sur la créativité des jeunes, ce qui me paraît le moteur le plus important.

**Int. :** *On est face à une véritable contradiction entre vouloir "dégraissier" au maximum une institution qui coûte cher et vouloir faire faire du développement social à la SNCF.*

**P. L. :** Cette contradiction est vécue dans toute l'entreprise. Un chef d'établissement me disait : ce matin j'ai une réunion pour supprimer quinze emplois et cet après-midi j'ai une réunion pour décider du travail des quinze emplois-ville qu'on me demande de prendre.

Mais ces contradictions ont aussi des effets positifs : ma conviction est que cela favorisera une ouverture de la SNCF sur son environnement et que cela l'aidera à mieux gérer ses propres problèmes.

Diffusion mai 1998