

Rapport de synthèse – version du 26 mars 2019

1. DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE

La journée thématique de la vente a réuni une vingtaine de membres du SEV le 4 mars 2019, dont la quasi-totalité travaillait dans la vente. Plusieurs entreprises de différents types étaient représentées (CFF et entreprises de transport public axées sur le trafic urbain, régional et touristique). Des travaux en plénière, des ateliers en petits groupes et des discussions sur la base d'une contribution thématique principale ont permis de très riches échanges entre les participants. Sur cette base, il a été possible de dégager un diagnostic des problèmes rencontrés par les professionnels dans leur quotidien, de comprendre les grandes lignes des évolutions en cours et de les problématiser, ainsi que d'élaborer de premières propositions d'améliorations.

2. LA SITUATION ACTUELLE DU POINT DE VUE DES SALARIÉS

2.1. La valeur ajoutée du travail du personnel de la vente

La dimension humaine du métier constitue sans surprise l'axe principal sur lequel les salariés définissent l'utilité de leur métier. Elle se décline, évidemment, en relation avec les usagers / clients, mais aussi dans le fait que le travail se mène, dans de très nombreux cas, en équipe. Les principales sources de valeur ajoutée perçues sont :

- Le fait d'entrer dans une relation de d'aide avec l'utilisateur / client, qui va au-delà de la simple délivrance à sens unique d'informations ou de titres de transport. Cette relation suppose une faculté d'écoute, une disposition au lien qui sont des qualités considérées comme centrales.
- La diffusion de conseils allant au-delà des simples prestations de transport public : propositions touristiques, indications géographiques. La diversité des langues de conversation, des profils d'utilisateurs / clients est aussi largement citée : le guichet des transports publics est souvent le lieu où l'on se rend pour s'orienter dans ses déplacements au sens large.
- Le service après-vente, qu'il s'agisse de faire face à des personnes mécontentes ou de procéder à des échanges ou des modifications. Ces situations ne sont évidemment pas les plus simples, mais le fait qu'il s'agisse toujours de cas particuliers signifie aussi que ce sont les moments dans lesquels les usagers / clients apprécient le plus de se trouver face à une personne physique au guichet.
- La possibilité de proposer la meilleure offre en connaissant les arcanes des systèmes de billetterie, les combinaisons, les forfaits disponibles. Malgré l'indisponibilité de certains produits au guichet, dans d'autres cas, la vente en ligne ou à l'automate ne propose pas voire ne permet pas d'accéder à des propositions avantageuses.
- La contribution à l'image de l'entreprise. A l'heure où certaines compagnies aériennes low-cost sont connues pour être totalement inatteignables physiquement, au téléphone ou même par mail, le fait qu'une société de

transport publics dispose encore de visages humains pour l'incarner dans la dimension commerciale est considéré comme un avantage important et une source de fierté.

2.2. Les sources de reconnaissance et de satisfaction

Sans surprise, là également, les relations humaines jouent un rôle déterminant. Les principaux facteurs de plaisir au travail sont :

- La satisfaction exprimée explicitement par les usagers / clients. La diversité des profils de personnes (âge, langue, raison du voyage, etc.) qui font part de leur gratitude est vue comme une source de reconnaissance supplémentaire.
- Le fait d'incarner les services publics, en l'occurrence dans le secteur des transports : l'identification à l'entreprise, aux prestations de mobilité, et à leur rôle central dans le fonctionnement de la société est fréquemment citée. L'importance accordée au travail bien fait va de pair avec cet attachement.
- Le travail en équipe, incluant la formation de nouveaux collègues. Cette dimension est en partie menacée en raison de la tendance à ne laisser plus qu'une personne travailler seule dans une gare.
- La reconnaissance exprimée par l'encadrement, mais pas dans tous les cas. L'écoute vis-à-vis des demandes fondées sur la pratique concrète du métier et la capacité d'en tenir compte jouent un rôle important.
- Les conditions de travail, néanmoins également perçues comme menacées en raison de la pression accrue, des réorganisations fréquentes, et de l'omniprésence d'indicateurs chiffrés.

2.3. Les problèmes rencontrés

Globalement, les employés de la vente considèrent que les conditions d'exercice du métier se détériorent. Cela se traduit notamment par :

- L'encouragement plus ou moins actif pratiqué par les entreprises à changer de canal. L'omniprésence de publicités pour les possibilités d'achat en ligne est vécue comme une forme de concurrence déloyale interne.
- Un changement de la typologie des usagers / clients et de leurs demandes. Les opérations basiques de vente étant très fortement reportées sur les canaux numériques, la proportion de cas compliqués et de clients insatisfaits ne fait qu'augmenter au guichet.
- L'inégalité entre l'offre disponible au guichet et celle qui peut être acquise en ligne. L'exemple des billets dégriffés des CFF, vendus uniquement sur Internet, est évidemment très représentatif de cette tendance qui réduit le volume des ventes au guichet, alors que l'activité reste mesurée par son chiffre d'affaires... Cette approche conduit là aussi à une forme d'inégalité.
- Les restructurations fréquentes. De l'avis général, les changements stratégiques, les mutations organisationnelles sont nécessaires, mais s'enchaînent trop rapidement. Il en résulte un manque de clarté quant aux

objectifs et une réduction préjudiciable de l'autonomie (ou au contraire, dans un cas, une exigence d'autonomie trop peu cadrée).

- Le stress et la pression en augmentation. En plus du fait que les cas à traiter deviennent, en moyenne, plus compliqués comme évoqué ci-dessus, les effets de pics de demande sont également renforcés. En effet, lors de perturbations, de retards, ou de problèmes sur les autres canaux, la demande au guichet peut soudainement devenir très forte de manière relativement imprévisible.
- La multiplication des incidents, retards et autres problèmes dans les prestations de transport elles-mêmes. Comme indiqué en 2.2., la fierté de contribuer aux services publics joue un rôle déterminant. Le fait que le niveau des prestations soit perçu comme en baisse a donc un effet négatif.
- La rigidité des processus et la complexité de certains logiciels. Le manque de temps disponible pour réellement se former lorsque de nouveaux outils sont déployés est notamment fréquemment cité.

2.4. Les évolutions en cours dans les entreprises du point de vue des salariés

Toutes les entreprises poursuivent un double objectif : d'une part, il s'agit de faire migrer un maximum de transactions de vente vers les plates-formes automatisées et électroniques (en affirmant qu'il s'agit d'une demande des usagers, mais en pratiquant également une publicité agressive) ; d'autre part, on cherche à faire évoluer la vente physique vers de nouvelles organisations et de nouveaux services. Si ce résumé émerge très nettement des constats formulés dans les diverses entreprises, la stratégie est en revanche peu ou mal exprimée au niveau de chacune d'entre elles. Le sentiment que les plus petites entités sont en fait dépassées et ne savent pas exactement quoi faire est largement partagé. Il faut à ce propos remarquer que l'UTP, faïtière des transports publics, ne considère pas la question de la vente comme un sujet de coordination ou de réflexion à part entière.

Globalement, la demande de polyvalence et de flexibilité s'accroît dans les entreprises. Dans certains cas, les cahiers des charges ont été explicitement modifiés. Le personnel est amené à élargir ses domaines d'intervention, mais sans disposer du temps ni parfois des ressources nécessaires pour se former sur les différents systèmes. De la même manière, certaines entreprises essaient d'élargir les compétences décisionnelles de chaque employé, mais sans définir un cadre clair, ce qui signifie que cette autonomie reste largement formelle.

La réduction des effectifs dans la vente est une tendance de fond. Si, parfois, elle peut être réalisée sans licenciements directs, elle n'en constitue pas moins un arrière-plan défavorable à la confiance et donc à l'investissement des employés dans des projets de transformation, même lorsque ces derniers recèlent des potentiels intéressants (nouvelles modalités d'organisation des guichets, augmentation de l'autonomie individuelle pour régler certains cas).

Conséquence de ce qui précède, l'encadrement intermédiaire est bien souvent démuné. Il ne peut pas réellement défendre une orientation stratégique de moyen ou

long terme qu'il ne connaît ou ne comprend pas – par contre, il doit bien souvent restructurer régulièrement ses équipes sur la base de critères financiers de court terme et d'injonctions venues des niveaux supérieurs.

3. PROPOSITIONS DE REVENDICATIONS

3.1. Une véritable réflexion au niveau de la branche

La numérisation est, depuis quelques années, identifiée comme un enjeu important par la branche des transports publics. L'Union des transports publics (UTP) a ainsi consacré en juin 2018 un colloque à cette question, intitulé « L'humain et la numérisation »¹. Toutefois, l'UTP adopte pour l'instant une approche très transversale des différents métiers des transports publics. Or, comme l'attestent différentes études, les fonctions de vente au détail seront les plus fortement et les plus rapidement concernées par des changements importants de structures, de type de tâches, et éventuellement d'effectifs². Il est donc impératif que, dans les transports publics, la vente fasse plus rapidement l'objet d'une attention ciblée. Le risque existe que, sinon, les métiers plus classiquement identifiés aux transports (conduite, exploitation, gestion du trafic, planification p. ex) ne prennent le dessus.

Dans le cadre de la signature de la nouvelle CCT pour les CFF, les partenaires conventionnels ont décidé la création d'un « fonds de numérisation »³ qui doit permettre d'initier « des études et des projets destinés à analyser les opportunités et les défis pour l'environnement et les postes de travail ». Une première recherche a été lancée sur l'évolution des profils professionnels.

Toutes les démarches de préparation ou d'accompagnement de la numérisation dans les transports publics doivent tenir compte de la situation particulière des métiers de la vente, qui sont concernés en tout premier lieu. La branche et les grandes entreprises doivent se saisir de cette problématique de manière active, pour éviter une dispersion des initiatives.

3.2. Garantir un cadre serein pour préparer les évolutions

Fondamentalement, le personnel actif dans les métiers de la vente est ouvert au changement : il a déjà démontré au cours des dernières années son exceptionnelle faculté d'adaptation. Sur la durée, il n'est cependant pas possible d'exiger une évolution continue des tâches à prendre en charge et des compétences à posséder sans offrir de cadre stable et serein aux employés. Or, dans une grande majorité d'entreprises, la menace de suppressions de services, de points de vente, et de

¹ <https://dev.voev.ch/fr/index.php?section=downloads&category=2134>

² Voir entre autres le rapport de McKinsey de l'automne 2018, « The future of work: Switzerland's digital opportunity », <https://www.mckinsey.com/ch/our-insights/the-future-of-work-switzerlands-digital-opportunity> – ce qui ne signifie pas que le document doit être considérée comme une référence incontestable !

³ <https://news.sbb.ch/fr/article/84967/les-cff-lancent-le-premier-fonds-de-numerisation-de-suisse>

postes de travail est une constante. Ce cocktail explosif ne peut que conduire à une démotivation face aux exigences croissantes.

Il est nécessaire que les entreprises adoptent une approche constructive : la politique du rabet n'offre en aucun cas le cadre adapté pour une évolution professionnelle sereine. Un engagement mutuel garantissant, d'une part, un frein aux diminutions des postes, et d'autre part une offre de programmes de formation complémentaire (idéalement mutualisés dans la branche), est la seule manière de faire de la numérisation la fameuse opération « gagnant-gagnant » souvent annoncée.

3.3. Tenir compte de l'augmentation des perturbations et de la transformation du profil des usagers / clients

La densité d'utilisation du réseau, induite par la progression de la mobilité, a deux conséquences : premièrement, le nombre d'imprévus dans l'exploitation, allant de petits retards à de grandes pannes, tend à augmenter. Deuxièmement, le nombre de personnes concernées par chacun de ces imprévus va croissant. Or, dans ces cas-là, la présence humaine pour expliquer les problèmes, donner les dernières informations orienter le cas échéant vers des offres de substitution et assurer le service après-vente (remboursement, indemnisation, etc.) est indispensable. De nombreuses entreprises l'ont bien compris, et elles déploient dans ce type de situation des équipes mobiles ad hoc. Cependant, celles-ci sont souvent constituées de salariés précaires, engagés à la tâche, dépendant d'une autre hiérarchie et engagés selon d'autres logiques que le personnel de vente. Or, ce dernier est pourtant le plus qualifié pour ces tâches !

De manière plus générale, le fait que les opérations de vente classiques se déroulent prioritairement sur Internet a pour conséquence que les cas à traiter au guichet sont en moyenne plus complexes. Les usagers / clients qui y recourent sont également plus nombreux, en proportion, à avoir des difficultés de compréhension et à demander du personnel des compétences de contact humain, d'écoute et de compréhension plus développées.

L'information aux voyageurs en cas de perturbation doit être assurée par du personnel de vente qualifié et expérimenté. La multiplication de ces situations doit être prise en compte dans le dimensionnement des effectifs du personnel de vente. Par ailleurs, le changement des typologies d'usagers / clients faisant usage des canaux physiques de vente doit être pris en compte dans l'évaluation de la pénibilité du travail.

3.4. Assurer une symétrie de l'offre

La mise à disposition exclusive sur les canaux numériques de certaines offres est une tendance qui a été initiée, en particulier, par les billets dégriffés du trafic grandes

lignes des CFF. Ceux-ci sont issus d'un accord, en août 2014⁴, entre l'Union des transports publics et le surveillant fédéral des prix – il faut cependant relever que rien dans cet accord n'oblige l'entreprise ferroviaire à ne proposer ces réductions qu'en ligne.

Cet état de fait est problématique à plus d'un titre. D'abord, elle tend à laisser croire que l'achat en ligne est en lui-même synonyme d'obtention de meilleurs prix, renforçant ainsi les réflexes acquis par les usagers pour l'achat de billets de train ou la réservation d'hôtels. Or, bien souvent, c'est au contraire un conseil personnalisé qui permet d'avoir connaissance et d'utiliser les offres combinées disponibles pour certains types de déplacements, pour certaines attractions touristiques, ou encore réservées aux familles ou aux groupes, etc.

Ensuite, l'impossibilité d'acquiescer au guichet un billet issu de l'assortiment disponible uniquement en ligne frustre inutilement les usagers / clients et donne une mauvaise image des services de vente. Enfin, la valorisation des canaux numériques par cette exclusivité, renforcée encore par les efforts de promotion publicitaire, contribue à déstabiliser les employés de la vente dans leur relation avec leur employeur, comme si ce dernier ne souhaitait rien davantage que leur disparition.

Alors que les entreprises sont nombreuses à promouvoir une culture de l'amélioration continue et de la qualité du service, celui-ci souffre de handicaps disproportionnés s'il n'est pas possible d'acquiescer au guichet certains types de tickets. Cette mesure est également discriminatoire pour certains usagers / clients peu familiers des canaux numériques. Il faut rétablir l'accès à tout l'assortiment au guichet.

3.5. Faire bénéficier les employés des avantages de la numérisation

Le constat est largement partagé : les changements dans les outils et l'organisation du travail s'accroissent depuis quelques années. En conséquence, une capacité d'apprentissage rapide est exigée des membres du personnel, pour se familiariser avec de nouvelles fonctions et de nouveaux assortiments. Le temps à disposition pour se former n'est bien souvent pas mis à disposition de manière suffisante, surtout lorsque la pression à la productivité est forte.

Par ailleurs, même si l'introduction au nouveau système informatique est proposée sous la forme d'un « e-learning » ou qu'une assistance interne est disponible en ligne par un « chat », possiblement avec un « bot » automatique, cela ne signifie pas encore que ces formations aient une véritable valeur ajoutée pour les employés. Autrement dit, numériser l'apprentissage continu requis de chacune et chacun n'est pas la même chose que d'offrir à toutes et tous des possibilités de se former pour faire face de manière plus générale aux changements induits par la numérisation.

⁴ Voir le communiqué du Surveillant des prix du 7 août 2014 : <https://www.preisueberwacher.admin.ch/pue/fr/home/documentation/informations-destinees-aux-medias/communiqués/2014.html>

Au lieu d'en faire uniquement un argument pour rationaliser – c'est-à-dire réduire les effectifs –, les employeurs sont appelés à proposer la numérisation comme une source de possibilités nouvelles pour les employés. Dans ce cadre, il s'agit de proposer des formations qui offrent de réelles possibilités d'évolution, et dégager les ressources nécessaires du point de vue du temps à disposition.

3.6. Polyvalence et autonomie vont de pair

Dans bon nombre d'entreprises et de services ou d'unités de celles-ci, la polyvalence est déjà de mise depuis de longues années et n'a donc pas attendu la numérisation, avec les mêmes personnes assumant des tâches de vente et, par exemple, d'exploitation, dans de petites gares par exemple. Le personnel de vente est également habitué à travailler sur plusieurs lieux. Pour l'avenir aussi, la polyvalence et la capacité d'adaptation est un atout important.

Cependant, la multiplicité des tâches ne saurait s'accompagner d'une déqualification du métier. L'inclusion éventuelle de tâches nouvelles concernant, par exemple, l'information aux voyageurs, doit avoir lieu sans réduction des exigences de connaissances, et ne doit pas donner lieu à une mise en concurrence entre salariés compétents et personnel engagé ponctuellement pour faire face à des situations exceptionnelles. Une telle évolution serait d'ailleurs défavorable à la qualité du service : c'est la connaissance approfondie de l'entreprise, du fonctionnement des lignes, et plus largement du système suisse des transports publics qui signifie, pour les personnes qui s'adressent à un employé, que le conseil donné est de qualité.

La polyvalence et la capacité d'adaptation à de nouvelles tâches doit avoir pour conséquence l'octroi d'une réelle autonomie. Celle-ci ne signifie cependant pas de laisser chaque employé seul face aux cas les plus compliqués (ce qui ne fait, en fin de compte, que surcharger la hiérarchie), mais bien de définir des limites de compétences claires.

4. CONCLUSION : OUVRIR UN VRAI DIALOGUE

Les employés de la vente sont fiers de travailler pour le système suisse des transports publics et au service de ceux qui l'empruntent. Ils sont prêts à participer, avec l'encadrement et les directions d'entreprises, mais aussi avec les usagers / clients, à la réflexion sur l'évolution de leurs métiers et plus largement des canaux de vente. Pour que ce dialogue soit serein, il doit néanmoins associer toutes les parties prenantes dès le début, y compris par exemple lors de consultations des usagers / clients ou de changements majeurs de l'organisation ou des outils de travail. Exploiter le potentiel de la numérisation tout en développant l'indispensable présence humaine : telle est la seule voie raisonnable pour l'avenir des transports publics suisses.

Annexe : présentation mise à jour.