



L'agent du service commercial trains : un simple contrôleur ?

Mémoire de PH13

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier nos deux personnes interviewées¹ – anciens ASCT² – pour le temps qu'ils nous ont accordé ainsi que pour la richesse de leurs témoignages.

Nous souhaitons également exprimer notre gratitude aux agents rencontrés directement à bord des trains, pour leur disponibilité, leur écoute et leur bienveillance malgré un contexte professionnel souvent exigeant – comme vous allez le lire par la suite.

Enfin, nos remerciements se tournent vers Nicolas Salzmänn et Nicolas Ponchaut, dont les éclairages et le partage de connaissances ont guidé notre réflexion tout au long du semestre.

¹ que nous avons anonymisées dans ce mémoire.

² Agent du Service Commercial Trains

Table des matières

Introduction	4
Méthodologie d'enquête	6
Avant de débiter, qu'est ce que la journée type de l'ASCT ?	6
Préparation et vérification du matériel	7
Embarquement	7
Gestion des imprévus en cours de trajet	7
Clôture de la mission	7
I. Du chef de train à l'Agent du Service Commercial Trains	9
A. Ses missions de sûreté et de sécurité	9
B. L'aspect commercial de plus en plus développé	12
C. Une relation privilégiée avec le mécano	13
II. L'ASCT comme agent de la SNCF	15
A. De nouveaux acteurs extérieurs au train	15
B. Les politiques concurrentielles de l'entreprise	16
C. L'identité cheminote remise en question ?	18
III. L'automatisation du ferroviaire	20
A. L'informatisation et le développement numérique	20
B. Les nouveaux équipements techniques	21
IV. L'humain, le coeur de l'activité	24
A. Le décalage entre le prescrit et la réalité du métier	24
B. Un rôle central dans un environnement socio-technique complexe	25
Conclusion	28
Sitographie	29
Dans le prochain épisode, vous pourrez retrouver votre ASCT préféré qui se questionne sur....	29

Introduction

“Bonjour ! Contrôle des titres de transport s’il vous plaît !” Une jeune femme en uniforme SNCF attend au début de la rame que tous les passagers sortent leur billet. Certains voyageurs cherchent leur téléphone ou encore déplient le papier imprimé il y a peu, tandis que d’autres se dirigent étrangement vers les toilettes....

Longtemps associée à une simple mission de contrôle, la figure du contrôleur de train demeure profondément ancrée dans l’imaginaire collectif. Pourtant, ce professionnel joue un rôle bien plus complexe qu’il n’y paraît. À la croisée de l’univers technique du ferroviaire et des exigences du service client, il joue un rôle central dans un système en mutation. Garant du bon déroulement du voyage, de la sécurité à bord jusqu’à l’assistance aux passagers, il reste néanmoins perçu à travers des stéréotypes tenaces. Dès lors, de nombreuses questions se posent : Que savons-nous réellement du rôle de cet agent ? Quelle est sa place dans le système ferroviaire contemporain ?

Tout d’abord, il est nécessaire de savoir qu’historiquement, le prédécesseur de celui que l’on appelle aujourd’hui “contrôleur” était le “chef de train”, dont la mission première consistait à garantir la sécurité du convoi. Au fil du temps, ses tâches se sont progressivement élargies, jusqu’à faire de cet agent un professionnel aux compétences multiples. Selon la SNCF³, l’agent des TER⁴ occupe désormais un rôle comparable à celui d’un chef de bord : « *Le rôle des chefs de bord ne se limite pas à la seule vérification des billets. Ils sont les garants du bon déroulement du voyage de chaque client et assurent des missions de sécurité et de sûreté* » Cette déclaration traduit une volonté claire de l’entreprise de s’inscrire dans une logique de servicisation, où la relation client devient un levier stratégique. Dans cette perspective, les missions des contrôleurs⁶ ne peuvent plus se limiter à la sécurité et au contrôle ; ils doivent désormais incarner un service global et personnalisé, capable de répondre aux attentes variées des voyageurs. Ce glissement des missions est notamment symbolisé par l’évolution de l’intitulé du poste, qui est devenu “Agent du Service Commercial Trains” (ASCT).

Il faut également remarquer que ces évolutions s’inscrivent dans un contexte de profondes transformations du secteur ferroviaire. Les nouvelles techniques comme l’automatisation des trains et la numérisation des billets modifient drastiquement les métiers de ce secteur, et notamment les missions de l’ASCT. Toutefois, on observe depuis quelques années une diminution des effectifs à la SNCF. Cela est notamment le résultat d’une combinaison des évolutions technologiques, de pressions économiques et de réformes politiques que l’on détaillera plus tard. Un paradoxe semble donc apparaître pour l’ASCT : on exige davantage de contact humain et pourtant, on observe une diminution des effectifs des seuls agents véritablement présents auprès des voyageurs.

³ Société Nationale des chemins de Fer Français.

⁴ Train Express Régionaux. Nous avons focalisé notre enquête sur les ASCT travaillant dans les TER. En effet, les conditions de travail ainsi que les missions confiées aux agents ne sont pas les mêmes en fonction du type de train.

⁵ Lepoint.fr

⁶ Dans ce mémoire, nous prenons la liberté d’appeler parfois ce métier “contrôleur de train”, mais cela désigne bien l’ASCT.

Cela nous conduit à nous poser la question suivante : **L'agent de service commercial trains peut-il encore être considéré comme une interface humaine indispensable dans un système ferroviaire de plus en plus automatisé ?**

Pour y répondre, nous abordons dans un premier temps la façon dont plusieurs métiers historiquement distincts ont été fusionnés dans le rôle du contrôleur actuel. Dans un second temps, nous analysons l'évolution de ce poste en fonction des transformations sociales et politiques de la SNCF. Nous nous intéressons ensuite aux conséquences des évolutions techniques dans la profession. Enfin, nous montrons comment l'ASCT demeure un acteur clé dans les interactions à bord du train à travers l'importance de la centralité de l'humain.

Méthodologie d'enquête

Pour mener à bien notre enquête-métier, nous avons été amenées à réaliser plusieurs entretiens avec des personnes exerçant ou ayant exercé le métier d'ASCT. Dans un premier temps, nous avons eu la chance de pouvoir nous entretenir avec deux personnes anciennement contrôleurs de TER. Par souci d'anonymat, nous ne mettrons pas les noms des individus interrogés.

Notre premier interlocuteur est un homme d'une soixantaine d'années. Il a exercé le métier d'ASCT entre 2021 et 2024. Avant cela, il travaillait comme instructeur en informatique dans une entreprise qui a été rachetée par un grand groupe. À la suite de cette acquisition, une vaste campagne de licenciements a été menée, le contraignant à chercher un nouvel emploi.

Le second est un homme de 55 ans. Il a commencé à la SNCF en tant qu'ASCT en 1994, grâce à son propre père qui était cheminot. Il a exercé ce métier pendant une quinzaine d'années avant d'évoluer en tant que cadre, pilote des relations client dans la structure de la SNCF.

Dans un second temps, nous avons pu interroger des ASCT directement sur le terrain, en profitant de nos trajets en train. Nous avons ainsi parlé avec deux contrôleuses, avec lesquelles nous avons davantage abordé la question de la technicité de leur travail plutôt que de leurs vies personnelles.

Avant de débiter, qu'est ce que la journée type de l'ASCT ?

Il n'existe pas véritablement de "journée type" pour un agent du service commercial trains, tant les missions varient d'un jour à l'autre en fonction des trajets, des horaires et des aléas du service. Cependant, nous avons tenté de reconstituer le déroulé classique d'une journée de travail, en nous mettant dans la peau de cet agent polyvalent.

Préparation et vérification du matériel

La journée commence généralement par un passage au centre d'affectation ou directement en gare, afin de consulter le planning. Celui-ci est établi pour un ou deux jours, et détaille les trains à prendre, les horaires, les gares desservies et la composition des rames. Une fois les informations en main, l'ASCT prépare son matériel : l'uniforme, le badge, la casquette, le terminal de contrôle des billets, l'imprimante portable, les équipements de sécurité, le carnet des annonces, le téléphone professionnel, la radio pour communiquer avec le conducteur ou la sécurité ferroviaire, ainsi qu'éventuellement la caméra-piéton. Un briefing est ensuite organisé avec le responsable du centre. Ce moment permet de rappeler les consignes en vigueur (comme le port du masque en période de pandémie), de signaler une éventuelle affluence due à un weekend ou des vacances scolaires, ou encore de mentionner des événements exceptionnels. Avant d'embarquer, l'ASCT s'assure aussi que tout est conforme : la sécurité à bord, l'absence d'alerte susceptible de perturber la circulation et la bonne organisation logistique du train.

Embarquement

L'embarquement débute par l'accueil des voyageurs et l'assistance à ceux qui rencontrent des difficultés pour monter à bord. Une ronde de surveillance est ensuite effectuée afin de repérer tout comportement suspect ou toute personne nécessitant une aide particulière. Lorsque tout est en place, l'ASCT annonce la future vérification des titres de transport. Il effectue alors une première tournée complète du train, wagon par wagon, pour scanner les billets, contrôler les abonnements et résoudre les éventuels problèmes techniques, notamment lorsqu'un billet est stocké sur un appareil électronique défectueux.

Gestion des imprévus en cours de trajet

Le rôle de l'ASCT ne se limite pas à la vérification des titres de transport. Tout au long du trajet, il assure un suivi constant de la situation à bord. Il peut être amené à gérer un voyageur en infraction, intervenir en cas de comportement agressif ou de conflit, porter assistance à des personnes en difficulté, ou encore rassurer les passagers en cas de perturbation du trafic. Les missions peuvent également inclure la gestion d'incidents techniques ou médicaux : arrêt imprévu, panne, ou urgence sanitaire.

Clôture de la mission

À l'arrivée en gare terminus, l'ASCT veille au bon déroulement de la descente des passagers. Il effectue une dernière ronde à bord pour s'assurer qu'aucun voyageur n'a été oublié, puis ferme les portes après validation avec le conducteur. De retour au centre d'affectation, il rend le matériel et rédige, si nécessaire, des rapports concernant les amendes dressées, les incidents survenus ou tout problème technique rencontré. Il termine

alors son service et bénéficie d'un temps de repos avant la prochaine mission. À noter que certaines journées peuvent comporter plusieurs missions, ou des trajets longs nécessitant un hébergement loin du domicile. Dans ces cas, la SNCF prend en charge la nuit d'hôtel, et l'agent bénéficie de jours de repos compensateurs à son retour.

I. Du chef de train à l'Agent du Service Commercial Trains

A. Ses missions de sûreté et de sécurité

Le métier d'Agent du Service Commercial Trains, tel que nous le connaissons aujourd'hui, est l'aboutissement d'une évolution progressive. Il résulte notamment du regroupement de plusieurs fonctions qui, autrefois, étaient assurées par des agents différents. Cette transformation ne s'est pas faite au hasard : elle reflète à la fois une volonté de la SNCF d'optimiser ses effectifs et d'adapter son organisation⁷, mais aussi de répondre aux nouvelles attentes des voyageurs, devenus de véritables clients.

Pour comprendre cela, il nous faut revenir à l'origine de ce que nous appelons communément "contrôleur", c'est-à-dire remonter dans les années 1830 en Angleterre. Le contrôleur, né en quasi-simultanéité avec le train, doit récolter des jetons auprès des voyageurs afin de tenir les comptes. Comme le réseau ferroviaire n'était pas autant développé qu'actuellement, le contrôleur n'avait pas besoin d'être à bord car la ligne était unique et n'offrait qu'une destination. L'agent n'avait donc qu'à récupérer les jetons dans la gare de départ et n'avait pas besoin d'être dans le train. Sa mission principale était ainsi de faire la comptabilité. Mais très vite, le train s'impose comme un mode de transport majeur. Le nombre de voyageurs augmente, les trains s'allongent, les lignes et les gares se multiplient, et dès les années 1850, le système de jetons devient obsolète. C'est à ce moment-là que le contrôleur est appelé à embarquer à bord des trains. C'est une évolution qui marque un tournant majeur dans la manière d'exercer ce métier, et qui préfigure déjà les transformations à venir.

Au moment de son arrivée à bord des trains, le contrôleur exerce un métier physiquement exigeant et particulièrement risqué. En effet, les premières voitures n'étant pas conçues pour permettre la circulation intérieure, il doit se déplacer d'un compartiment à l'autre en escaladant les marches extérieurs, en se tenant aux rambardes, lorsque le train est en plein mouvement. C'est donc un véritable exercice d'équilibriste, exposé au danger à chaque passage entre deux wagons. Ce n'est qu'à partir des années 1890, avec l'apparition des voitures à intercircularion – ces voitures reliées par des plateformes protégées –, que la mission de contrôle devient progressivement moins périlleuse⁸. Mais contrairement à ce que l'on pourrait penser, le contrôleur de cette époque ne se limite déjà pas à la vérification des titres de transport. Comme le souligne le *Dictionnaire législatif et réglementaire des chemins de fer* de G. Palaä, publié en 1887, il a également pour fonction "d'exercer une surveillance active sur les trains en marche, en constatant avec précision, toutes les fois qu'[il est] dans un train ou qu'[il en croise] un autre, si tout le personnel de ces trains est à son poste". Son rôle dépasse donc largement le simple contrôle : il doit surveiller les horaires, constater tout retard ou irrégularité, vérifier le comportement des mécaniciens, des chefs de station, ou encore des chefs de train. Par l'étendue de ses responsabilités et le regard qu'il porte sur l'ensemble des

⁷ On observe par exemple qu'en 1920, la SNCF comptait environ 500 000 employés, contre seulement 150 000 en 2020. Cette diminution significative des effectifs illustre les transformations profondes du secteur ferroviaire notamment la rationalisation des postes. Ces données viennent des [ressources data de la SNCF](#).

⁸ Cette évolution n'est pas apparue pour les contrôleurs mais bien pour permettre aux voyageurs d'atteindre la voiture-bar ou de s'asseoir dans le compartiment souhaité.

opérations, le contrôleur est alors un agent central du système ferroviaire, investi d'une véritable autorité : il est le chef du train.

Mais au XIX^{ème} siècle, en plus de sa fonction importante de contrôle, il doit aussi assurer la sécurité du train, c'est-à-dire la prévention des accidents techniques. En cas de détresse du convoi, il doit exécuter les manœuvres prévues par le règlement, demander des secours si nécessaire, couvrir le train en cas d'arrêt inopiné, et coordonner l'intervention des autres agents, comme les serre-freins ou le wagonnier de queue. Il détient alors une autorité pleine et entière à bord. De la fin du XIX^e siècle jusqu'aux années 1980, le contrôleur incarne l'ordre et la rigueur : il est une figure respectée, voire crainte. Sa parole fait loi, et même les fraudeurs s'y plient sans discuter. Mais à partir des années 1980, cette position d'autorité commence à vaciller. Le respect automatique dont il bénéficiait tend à disparaître. La fraude devient plus agressive, la délinquance s'invite à bord des trains et les premières agressions physiques apparaissent. Dès lors, le contrôleur voit son rôle évoluer : à ses missions techniques s'ajoute désormais une dimension de sûreté, c'est-à-dire la protection des personnes et des biens contre les actes malveillants. Il devient aussi garant de la tranquillité publique dans le train.

Parallèlement, certaines de ses anciennes responsabilités techniques disparaissent, au profit des nouvelles, davantage tournées vers la gestion des conflits et l'accompagnement des voyageurs. Des fonctions autrefois séparées – comme celle du référent sécurité, chargé de la bonne marche du convoi, ou encore celle du saboteur, qui posait un sabot pour freiner un wagon – sont désormais regroupées sous une même casquette : celle du contrôleur moderne. Aujourd'hui, l'ASCT est un véritable couteau-suisse : à la fois secouriste, technicien, médiateur, informateur, garant de la sécurité et même commercial....



Figure 1 – Une brève histoire de la tenue des cheminots, dessinée par Jean-Jacques Pichard, en 1948

B. L'aspect commercial de plus en plus développé

Parmi toutes ces évolutions, le développement des missions servicielles constitue désormais un pan essentiel du métier, notamment avec la relation client ainsi que la sauvegarde des recettes de l'entreprise. Il a un rôle d'agent commercial à bord, en proposant par exemple des ventes de billets et de cartes de réduction. Cependant, ses activités peuvent aussi concerner la lutte contre la fraude, c'est-à-dire le contrôle des titres de transport. C'est d'ailleurs cette fonction qui reste la plus visible aux yeux du public : le contrôleur contrôle. Grâce à sa tablette numérique et son terminal de contrôle, l'ASCT scanne les billets, les cartes de transport et les tickets pour s'assurer que chaque passager est en règle. Mais derrière cet acte qui peut sembler simple techniquement, se cache une interaction chargée en symboles et valeurs, où se jouent des rapports de pouvoir, des normes implicites et parfois des tensions. En effet, en tant que représentant officiel de l'autorité à bord, l'ASCT incarne une figure absolue de régulation : il veille au respect des règles et au bon déroulement du trajet pour les voyageurs. Son statut d'agent assermenté lui donne un pouvoir institutionnel qui peut générer un déséquilibre au sein des relations avec les voyageurs : même étant en règle, un client peut se sentir observé, voire soupçonné sans raison apparente. C'est cette asymétrie ressentie qui peut altérer la qualité des interactions, notamment lorsque la communication est froide ou perçue comme autoritaire. Pourtant, les agents interviewés évoquent une motivation morale à cette tâche qui pourrait paraître ingrate : garantir une forme de justice entre les voyageurs. L'objectif est d'assurer un traitement équitable et impartial pour chacun. Si un passager fraude, il porte préjudice à l'ensemble des autres voyageurs, qui eux, ont payé leur billet. Le contrôle est donc nécessaire pour garantir cette idée d'égalité entre les passagers. Par ailleurs, la mission de contrôle est également valorisée par la SNCF sous la forme d'une prime mensuelle pouvant atteindre quelques dizaines d'euros par mois, selon les résultats. Ce geste, parfois interprété comme une forme de reconnaissance, vise à soutenir l'investissement des agents dans une tâche parfois difficile à assumer sur le plan humain.

Pourtant, le contrôle des billets n'est qu'une facette du métier, et n'occupe qu'une infime partie du quotidien de l'ASCT. Malgré cela, c'est l'activité de façade que le voyageur voit en premier, ce qui réduit l'image du métier à une simple fonction de sanction et invisibilise ses autres missions. Or, les responsabilités du contrôleur incluent également la prévention des comportements jugés dangereux : vols, agressions et incivilités. Il doit donc observer, surveiller les passagers, analyser l'ambiance dans le train et adopter un comportement adéquat en fonction de la ligne, de l'horaire et du jour de la semaine. Les rondes de surveillance sont variables et parfois stressantes, ce qui nécessite une capacité d'adaptation et une aisance relationnelle avec les clients, compétences qui se sont beaucoup développées et institutionnalisées⁹ depuis ces dernières années.

Depuis les années 90, le métier a été redéfini en tant qu' "Agent du Service Commercial Trains". Cette nouvelle appellation reflète une volonté de transformation. L'ASCT incarne la nouvelle image de la marque pour la SNCF, celle d'un service offert au client pour son choix de voyager en train. En effet, la multiplication des moyens de transport a modifié les attentes des passagers à bord du train, ils veulent être aidés, guidés et conseillés. Cet aspect du métier marque une différence importante entre l'ASCT

⁹ Lors de leur formation, ils apprennent concrètement la façon dont ils doivent se comporter avec les voyageurs, afin d'assurer un service "de qualité".

d'aujourd'hui et le chef de train¹⁰ d'autrefois, qui lui était principalement chargé d'assurer la sécurité du convoi. Aujourd'hui, l'ASCT veille non seulement à la sécurité physique, mais aussi au bien-être global des voyageurs pendant le trajet. Il doit assurer la qualité du service en répondant aux questions, en orientant les clients et en gérant les imprévus. L'une des situations dans lesquelles ces services sont particulièrement nécessaires est lors d'un retard de train : l'ASCT doit informer les voyageurs, prévenir les conséquences sur les correspondances et parfois contacter la centrale afin de retenir le départ d'un train ou guider les voyageurs vers le bon quai. C'est l'ensemble de ces gestes quotidiens – rarement exposés – qui représentent au mieux la réalité de leur travail. Par ailleurs, l'assistance passe également par l'accompagnement des voyageurs en difficulté, comme les personnes âgées ou à mobilité réduite (PMR). Généralement, le nombre de PMR à bord est indiqué dans le planning de l'agent, ce qui lui permet de se coordonner avec le conducteur pour prolonger les arrêts en gare si nécessaire. Ainsi, l'assistance et l'information sont devenues des piliers du métier d'ASCT, au même titre que la sécurité et le contrôle.

C. Une relation privilégiée avec le mécano

Au-delà de ses missions qui ont évolué au fil du temps, – de la simple collecte de jetons à des responsabilités commerciales et de sûreté – ce qui définit aujourd'hui profondément le métier d'ASCT, c'est aussi la relation de travail qu'il entretient avec le mécano, c'est-à-dire le conducteur du train. Bien que souvent invisible aux yeux des voyageurs, cette coopération constitue un rouage essentiel du fonctionnement ferroviaire. Avec la diminution progressive des effectifs, la présence humaine à bord s'est réduite à ces deux figures clés : le mécano, garant de la conduite technique, et l'ASCT, responsable de la sécurité, de la sûreté et du lien avec les voyageurs. Ensemble, ils forment le dernier relais humain entre l'infrastructure ferroviaire et le public. Dans cette configuration resserrée, leur collaboration est centrale, plus directe et plus soudée qu'autrefois. Il ne s'agit pas de simples fonctions complémentaires, mais de rôles profondément interdépendants, appelés à coopérer en permanence pour garantir la fluidité, la sécurité et surtout, la réactivité du service.

Ce lien professionnel commence dès le départ du train. Autrefois, l'ASCT était le dernier à monter à bord : il fermait les portes manuellement grâce à une clé de Berne, un outil emblématique du monde cheminot, et envoyait une série d'impulsions au conducteur pour lui transmettre l'autorisation de départ. Aujourd'hui, bien que ce système ait été modifié et que le contrôleur ne donne plus le départ, il conserve un rôle crucial dans la validation des conditions de sécurité. Il peut toujours suspendre un départ s'il constate un danger ou une situation particulière, comme l'arrivée d'un voyageur en situation de handicap. Ce geste d'interdiction n'est pas anodin car il repose sur un dialogue de confiance avec le mécano, qui, depuis sa cabine, a peu de visibilité sur ce qui se passe à quai.

Mais cette coopération ne s'arrête pas au moment du départ, elle se poursuit tout au long du trajet. L'ASCT est en quelque sorte les yeux, les oreilles et la voix du mécano à l'intérieur de la rame. Tandis que le conducteur reste isolé dans sa cabine, concentré sur les aspects techniques de la conduite, l'ASCT est

¹⁰ Il faut bien différencier le chef de train, qui a une fonction historique plutôt technique et réglementaire, et le chef de bord qui a un rôle qui comprend davantage de missions commerciales et d'accompagnement.

l'interface entre l'environnement humain du train (voyageurs, incidents, annonces) et la tête de convoi. Pour faciliter cette communication, des interphones dédiés relient les deux agents, leur permettant d'échanger rapidement en cas de besoin. Cette coordination devient d'autant plus vitale en cas de situation d'urgence : malaise, incendie, bagage suspect ou agression. Dans ces moments, l'ASCT agit comme le relais terrain du conducteur, lui transmettant des informations précieuses que lui seul peut observer.

Au-delà des aspects techniques, leur relation est aussi profondément humaine. Les deux agents partagent les mêmes réalités du métier : des horaires décalés, une certaine solitude dans l'exercice de leurs fonctions, et parfois des expériences émotionnelles fortes, comme un suicide sur voie, un accident ou une agression. Ces situations, qui demandent sang-froid et professionnalisme, peuvent créer entre eux une forme de solidarité silencieuse, un respect mutuel qui dépasse les simples échanges fonctionnels. C'est d'ailleurs pour cela que, de manière presque rituelle, l'ASCT passe toujours voir le mécano dans sa cabine avant la prise de service. Cette rencontre, souvent brève, permet de faire connaissance si ce n'est pas déjà le cas, de signaler sa présence à bord, et surtout d'établir un lien humain direct. Ce simple geste est en réalité porteur de sens : il rappelle que malgré la séparation physique dans le train, ils ne sont pas seuls, et qu'ils doivent pouvoir compter l'un sur l'autre.

Pourtant, leur coopération, aussi essentielle soit-elle, a été mise à l'épreuve par certaines évolutions récentes dont nous parlerons par la suite. En dépit de ces transformations, la relation entre l'ASCT et le mécano reste l'un des fondements discrets mais essentiels du système ferroviaire. À la croisée du technique, de l'humain, de la sécurité et du service, elle incarne ce qui reste irremplaçable dans un train : la capacité de deux professionnels à collaborer, à s'ajuster et à faire face ensemble, pour que le train arrive à destination dans les meilleures conditions possibles.

II. L'ASCT comme agent de la SNCF

A. *De nouveaux acteurs extérieurs au train*

Comme nous l'avons développé plus tôt, les missions confiées au contrôleur, et désormais à l'ASCT, ont été profondément transformées ces dernières années. Cette évolution s'inscrit dans une dynamique plus large à l'échelle de l'entreprise de la SNCF, qui adapte progressivement ses métiers en fonction des enjeux du secteur ferroviaire. Toutefois, cette reconfiguration ne concerne pas uniquement les agents à bord, elle touche véritablement l'ensemble des professions du domaine. Nous nous intéressons maintenant aux repositionnements des acteurs externes au train, qui sont en interaction directe avec l'ASCT. En effet, notre contrôleur et le mécano ne sont pas les seuls métiers à avoir évolué récemment.

Tout d'abord, notre attention se porte sur la SUGE¹¹, la police ferroviaire de la SNCF. Aujourd'hui, sa mission consiste à protéger, assister et sécuriser les voyageurs ainsi que le personnel et les biens sur tout le réseau ferroviaire. Toutefois, cela n'a pas toujours été le cas. Historiquement, la SUGE trouve son origine dans un regroupement de services spécialisés dans la répression des vols de marchandises sur les voies ferrées. Il s'agit d'une des plus anciennes sections de la SNCF, dont les effectifs ont particulièrement augmenté durant la Seconde Guerre mondiale à cause de l'explosion des actes de pillage. Avec le temps, les missions de la SUGE ont évolué vers la lutte contre les atteintes aux personnes : en 2000, c'est 80% des effectifs qui sont mobilisés pour cette fonction¹². Il faut comprendre ce basculement dans le cadre de la politique de la SNCF soumise à l'ouverture à la concurrence et aux exigences croissantes des voyageurs. Elle répond notamment au mécontentement croissant du personnel et des passagers face aux dégradations, vols et violences présents dans les trains. La SUGE devient alors un service supplémentaire pour le client, au même titre que la diversification des missions de l'ASCT. Concrètement, elle agit selon une logique de dissuasion par la présence : des patrouilles en uniforme sont organisées dans les gares, pour rassurer les clients et soutenir le personnel. Comme l'ASCT, les agents de la SUGE sont assermentés, mais détiennent en plus une autorisation de port d'armes, ce qui les positionne en tant que référents d'autorité renforcée dans l'univers ferroviaire. Ainsi, lorsque l'ASCT est confronté à une situation difficile, il peut agir comme premier relai, en faisant appel à la SUGE pour qu'ils interviennent, lorsque la médiation ne suffit plus.

L'ASCT peut également s'entourer des brigades de contrôle. Le contrôleur remplit plusieurs fonctions, tandis que les brigades ont un rôle unique : contrôler les titres de transport et verbaliser les fraudeurs. Elles peuvent être mobilisées de manière ponctuelle ou régulière, en fonction des lignes et des horaires. Leur intervention peut se faire à quai, lors de l'embarquement pour filtrer les voyageurs, ou bien à bord du train, en coordination avec l'ASCT. Dans ce cas, les membres de la brigade sont placés sous la responsabilité hiérarchique de ce dernier, tant que les contrôles se font dans le train¹³. Leurs actions peuvent parfois soulager l'ASCT de la pression du contrôle sur les voyageurs. Par ailleurs, en cas de conflit, le contrôleur peut s'appuyer sur les brigades pour limiter les tensions, voire faire appel à la SUGE en fonction de la situation.

¹¹ La Surveillance Générale de la Sécurité ferroviaire.

¹² Christophe Deloire, "Enquête sur la Police des trains", 21 avril 2000.

¹³ Une fois à bord, les brigades peuvent descendre du train à la gare suivante et prendre une autre correspondance. Elles ne sont pas tenues de suivre le même train durant tout son trajet.

Cette chaîne de collaborateurs répartis selon différentes missions permet à l'ASCT d'exercer son métier avec davantage de sérénité, en ayant conscience de pouvoir compter sur le soutien de collègues en cas de situation délicate. Bien que ces agents soient extérieurs au train au sens strict, ils interviennent en étroite coopération avec le contrôleur en participant au bon déroulement du service à bord. Il s'agit de nouveaux acteurs qui prennent place dans une évolution plus générale de la SNCF et de ses métiers, répondant à de nouvelles nécessités et demandes de la part des voyageurs.

B. Les politiques concurrentielles de l'entreprise

Le métier d'Agent du Service Commercial Trains a également connu une mutation profonde en grande partie en réponse aux nouvelles politiques mises en place par la SNCF dans un contexte d'ouverture à la concurrence. Depuis 2019, cette concurrence s'est concrétisée pour les trains du quotidien, notamment les TER, en permettant aux régions – autorités organisatrices – de lancer des appels d'offres pour choisir leur opérateur ferroviaire. Bien que les nouveaux entrants se heurtent encore à de nombreuses barrières à l'entrée – comme la complexité du système ferroviaire, la gestion du matériel roulant ou la dépendance aux infrastructures de SNCF Réseau – la SNCF, elle, a dû adapter sa stratégie pour conserver sa position dominante.

Dans ce contexte, la servicialisation est devenue son axe stratégique privilégié. Il ne s'agit plus seulement de transporter les voyageurs, mais de leur offrir une expérience de service qui fidélise, valorise l'image de l'entreprise et légitime sa position face aux futurs concurrents. Cette logique a modifié en profondeur les missions de l'ASCT, qui, comme nous l'avons déjà présenté, est désormais investi d'un rôle central dans l'expérience voyageur. En plus de ses fonctions traditionnelles, il doit assurer une présence relationnelle forte. Des tâches autrefois marginales deviennent centrales, structurantes du métier.

Ce changement de cap, combiné à une réduction progressive des effectifs à bord, impose à l'ASCT une double posture particulièrement délicate, marquée par une tension permanente entre autorité et service. L'agent doit simultanément faire respecter la réglementation – contrôle des titres de transport, sécurité à bord, gestion des incidents – tout en incarnant une qualité d'accueil irréprochable et une posture bienveillante. Cette ambivalence devient particulièrement complexe dans les situations tendues, notamment face à des voyageurs agressifs ou fraudeurs. L'ASCT se retrouve alors dans une position d'équilibriste, contraint de faire preuve de fermeté sans rompre le lien de confiance avec les passagers. Cette difficulté est accentuée par la nature même de la relation qui se joue dans le train. D'un côté, les voyageurs sont des clients, porteurs d'attentes légitimes en matière de confort, de ponctualité et de considération. De l'autre, l'ASCT est investi d'une fonction d'autorité renforcée par son assermentation : il peut contrôler les identités, dresser des procès-verbaux, émettre des amendes. Ce pouvoir juridique confère à sa présence une dimension institutionnelle forte, susceptible de générer une forme de distance, voire de défiance, même lorsque le passager est en règle. Il en résulte souvent une relation asymétrique, où certains usagers peuvent se sentir surveillés, soupçonnés à tort, ou jugés dans leur comportement, ce qui fragilise la qualité de l'interaction (Voir Figure 2).

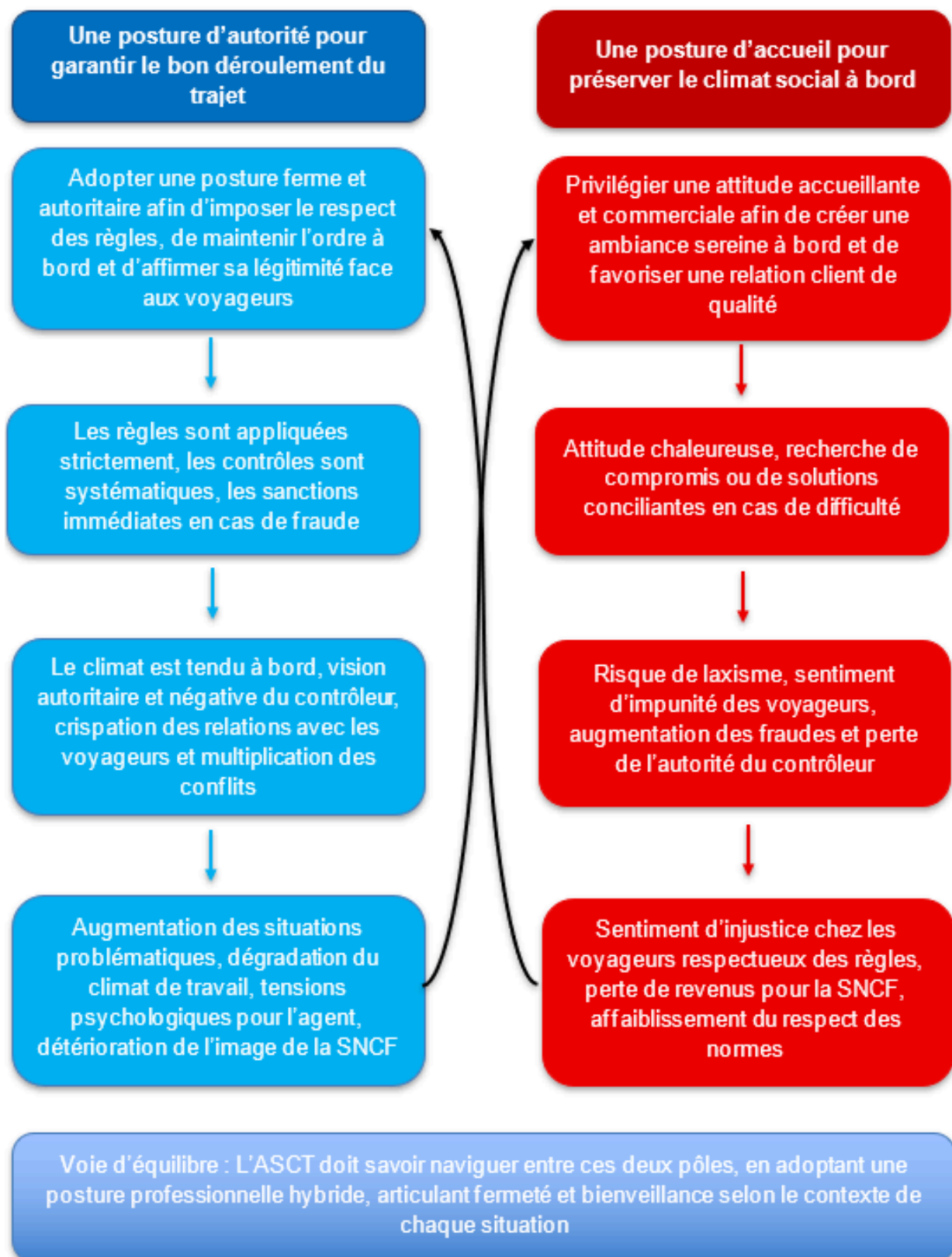


Figure 2 – Antagoniste de l'ASCT

Ce décalage entre les différents registres de perception du rôle de l'ASCT et les attentes des usagers crée un terrain propice aux malentendus, aux crispations, voire aux conflits ouverts. Dans les cas les plus extrêmes,

cette tension peut déboucher sur des agressions verbales ou physiques, que l'agent doit apprendre à désamorcer seul, tout en assurant la continuité du service. Ce paradoxe structurel – être à la fois garant de l'ordre et vecteur de la satisfaction client – est d'autant plus difficile à gérer que le travail de l'ASCT est désormais placé sous une surveillance accrue. Les retours clients, les enquêtes de satisfaction imposées par les régions, les rapports de terrain transmis à la hiérarchie constituent autant d'outils de mesure de la performance, qui accentuent la pression quotidienne sur les épaules de l'agent. Il ne s'agit plus seulement d'exécuter des missions techniques ou réglementaires : il faut désormais incarner un service public compétitif, humain et irréprochable, dans un environnement de travail de plus en plus tendu et exigeant.

C. L'identité cheminote remise en question ?

Un autre élément important à souligner est l'idée selon laquelle, lorsqu'on devient contrôleur, on entre dans la grande "famille" des cheminots – expression encore couramment entendue dans l'entreprise. Ce terme, chargé de sens, renvoie à une culture de corporation, de solidarité professionnelle, de tradition, et historiquement à une force revendicative collective. Pourtant, cette notion de "famille cheminote" a été peu évoquée spontanément lors de nos entretiens, ce qui nous a poussé à approfondir le sujet.

Pour mieux comprendre, il faut remonter aux années 2000, au moment où la SNCF multiplie particulièrement les campagnes de recrutement auprès des jeunes, en visant notamment les moins de 26 ans, les étudiants et les alternants. En effet, l'entreprise mise sur une offre d'emploi prometteuse, valorisant une réelle capacité d'évolution professionnelle, à condition d'être motivé, mobile et de réussir les examens internes. Si des CDI¹⁴ sont toujours proposés, une grande partie des nouveaux employés le sont via des CDD¹⁵, souvent renouvelables.

Parallèlement, la durée de formation a diminué : alors qu'elle s'étendait de 6 à 9 mois, voire jusqu'à un an dans les années 1990, elle ne dure aujourd'hui, plus que 4 à 6 mois. Ces longues formations étaient perçues comme un temps d'intégration sociale, un moment pour nouer des liens durables avec d'autres futurs agents/futurs collègues/futurs amis. Réduire leur durée n'est pas sans conséquence pour la cohésion sociale de l'entreprise et la perpétuation des traditions.

La réduction des effectifs à bord des trains a également limité les occasions de transmission informelle entre les générations. Les missions ne sont plus les mêmes, certains métiers ont disparu et l'écart d'âge entre collègues peut rendre plus difficile le partage d'expérience. Là où les anciens évoquent les nuits passées à l'auberge, entre collègues, après une fin de service éloignée du domicile, les agents d'aujourd'hui dorment désormais seuls dans des hôtels standardisés et dans des espaces plus individualisés.

Toutefois, ce changement n'est pas uniquement organisationnel mais aussi culturel, social et politique : la relation au travail a évolué. Autrefois perçu par les cheminots comme un engagement à long terme, dans une structure collective forte, les nouvelles générations envisagent davantage ces postes sous un angle plus professionnel que symbolique. Cela a très récemment été amplifié par la perte du "statut cheminot" pour les

¹⁴ Contrat à durée indéterminée..

¹⁵ Contrat à durée déterminée.

nouvelles recrues le premier janvier 2020. En effet, cette position, fruit de nombreuses luttes sociales, garantissait certains avantages spécifiques comme la protection pour la sécurité de l'emploi, l'assurance maladie ou encore les retraites. Ces dispositifs compensaient historiquement les contraintes fortes liées au métier (travail en horaires décalés, mobilité géographique,...) ainsi que des grilles de salaires modestes. Aujourd'hui par exemple, le salaire initial d'un ASCT est le SMIC¹⁶, auquel vient s'ajouter des primes relatives aux contrôles, aux langues étrangères ou encore aux déplacements (si la mission dure plus d'une journée). Or, les primes ne comptent pas pour la retraite, ce qui porte préjudice aux agents. Cette décision est donc une rupture à la fois symbolique et sociale qui affaiblit les repères collectifs pour ces métiers. C'est l'ensemble de ces éléments qui contribue à éloigner les agents actuels de ce qui constituait l'identité sociale ferroviaire. La notion de "famille cheminote" tend alors à devenir plus lointaine, bien que certains éléments de solidarité ou de reconnaissance subsistent encore dans les relations quotidiennes et dans certains métiers. Dans ce contexte, les ASCT d'il y a trente ans sont très différents de ceux qui exercent ce métier actuellement. Cette transformation est clairement ressortie dans les entretiens que nous avons menés. L'un des agents évoquait une expérience marquée par la stabilité dans l'entreprise, l'esprit de groupe et un fort sentiment d'appartenance, encore en lien régulier avec ses anciens camarades de formation. A l'inverse, un autre décrivait une expérience beaucoup plus individualisée, marquée par un isolement professionnel, un éloignement ressenti par rapport à ses collègues, aux syndicats et à l'entreprise elle-même.

Ce sentiment de décalage à l'égard des syndicats n'est pas isolé : il est partagé par une partie du personnel. Historiquement, la figure du cheminot est associée à une puissante capacité de revendication, issue de luttes sociales qui ont conduit à des avancées importantes en termes de droits. Il existe un imaginaire fort autour du syndicalisme cheminot, généralement perçu comme un levier de transformation sociale. Or, depuis plusieurs années, une partie des agents considèrent que les syndicats se sont éloignés du terrain, parfois trop institutionnalisés et bureaucratisés, ce qui entraîne le sentiment d'un manque de représentation. Cette distance fragilise la transmission de l'identité cheminote, qui s'est en partie construite autour de la solidarité et des luttes collectives.

Aujourd'hui, face à toutes ces mutations, les syndicats des cheminots, et notamment des ASCT tirent la sonnette d'alarme. Ils alertent sur un isolement croissant des agents, la dégradation des conditions de travail et la montée des agressions à bord¹⁷. Dans leurs revendications récentes, ils militent pour une réhumanisation des gares et des trains, dénonçant la désertification de ces lieux. Cette perte de présence humaine sur le terrain peut s'inscrire dans des dynamiques structurelles plus larges, telles que l'automatisation croissante du ferroviaire, portée par les évolutions techniques et numériques.

¹⁶ Salaire minimum interprofessionnel de croissance.

¹⁷ [Fiche métier faite par la CGT.](#)

III. L'automatisation du ferroviaire

A. L'informatisation et le développement numérique

Le métier d'ASCT intègre également les orientations stratégiques portées par les politiques de la SNCF. Toutefois, certaines dimensions de ses activités ont évolué sous l'effet direct des transformations techniques, qui ont peu à peu redéfini ses pratiques quotidiennes. Il ne s'agit pas d'une rupture nette, mais d'une superposition de dispositifs traditionnels – exemple, le billet papier – et de nouveautés – exemple, l'e-billet – qui a entraîné un glissement des usages, exigeant une adaptation des agents.

Parmi les innovations les plus structurantes, l'introduction du e-billet en 2009 marque un tournant majeur. Désormais accessibles depuis un smartphone, ces billets dématérialisés ont considérablement modifié les modalités de contrôle et la relation au voyage. Pour les usagers, les bénéfices sont multiples : suppression du besoin d'imprimer ou de composer, réduction du risque de perte, accès facilité depuis une application, et "diminution de l'empreinte écologique grâce à la baisse de l'usage du papier¹⁸". Ce système, conçu pour simplifier l'expérience voyageur, s'est ainsi progressivement imposé comme la norme. Pour les ASCT, cette transition vers la dématérialisation a également apporté des gains en efficacité. Les terminaux portables de contrôle permettent de scanner rapidement les titres de transport, d'accéder à des données actualisées sur les passagers (réservations, réductions, trajets) et de dresser des procès-verbaux électroniquement en temps réel. Les tâches administratives sont donc allégées, le rythme des contrôles est plus rapide et les données sont centralisées, ce qui facilite leur traitement et leur transmission aux services concernés. Cependant, cette évolution n'est pas sans contraintes. D'un point de vue opérationnel, la dépendance accrue aux outils numériques introduit de nouvelles vulnérabilités comme la défaillance de l'appareil de contrôle, une panne de batterie côté voyageur, des bugs logiciels ou encore l'absence de réseau qui peuvent compromettre le bon déroulement du contrôle. Dans ces situations, les agents doivent faire preuve de réactivité et d'une maîtrise fine des procédures alternatives. Plus profondément encore, c'est la nature même de l'interaction entre l'ASCT et le voyageur qui s'est transformée. Auparavant, le contrôle d'un billet papier impliquait un temps de fouille dans un sac ou un portefeuille, ce qui était souvent l'occasion d'un échange, d'un mot. Aujourd'hui, l'instantanéité du scan numérique tend à réduire ces micro-interactions. Quelquefois, certains voyageurs présentent leur écran sans un mot, parfois sans même lever les yeux. Le contrôle devient un geste technique, presque invisible, ce qui peut desservir la mission de médiation et d'hospitalité qui, pourtant, fait partie intégrante du rôle de l'ASCT.

Mais ce n'est pas tout ! Les missions de l'ASCT ont aussi évolué avec l'arrivée, depuis 2017, des portiques d'embarquement automatisés dans certaines gares¹⁹. Avec leur mise en place, une partie du contrôle a été déplacée en amont du voyage. Concrètement, ces dispositifs filtrent les voyageurs à l'entrée du quai, ce qui, sur le papier, réduit le nombre de passagers sans titre de transport à bord. Cela a permis – en théorie – à l'ASCT de recentrer son travail sur d'autres aspects du service comme la sécurité, l'information,

¹⁸ Nous avons cité ici les avantages vantés par la SNCF, maintenant ils restent discutables. L'empreinte écologique du numérique, notamment via les data centers très énergivores, remet en question ce prétendu gain environnemental.

¹⁹ Ces portiques sont d'ailleurs équipés depuis peu d'intelligence artificielle qui permet d'analyser le flux pour mieux anticiper les fraudes et les incidents.

l'accompagnement, ou encore la gestion des incidents à bord. Mais ces effets positifs restent à nuancer. D'abord, les portiques ne suppriment pas la fraude, ils la déplacent car les fraudeurs s'adaptent vite (passage groupé, échange de billets numériques, contournement derrière un autre voyageur...). Résultat, l'ASCT doit parfois intervenir plus tôt, sur les quais, dans des contextes plus exposés, avec peu de soutien et hors de son cadre habituel d'action. Ensuite, ces portiques créent une nouvelle pression temporelle. Comme le passage peut prendre du temps, certains voyageurs arrivent en retard, stressés, et c'est souvent vers l'ASCT que leur frustration se tourne. Enfin, ce système transforme aussi la relation avec les usagers. Là où un contrôle à bord garantissait au moins un contact minimal – par exemple, en demandant simplement le titre de transport – certains voyageurs ne croisent désormais plus d'ASCT, accentuant l'effacement de leur rôle. Ce recul des interactions fragilise le lien de service, réduisant considérablement les opportunités de médiation, de prévention, et d'écoute.

À travers ces deux exemples de numérisation – les e-billets et les portiques – on constate que le rôle de l'ASCT est profondément transformé. Il n'intervient plus de manière autonome mais en interaction constante avec des dispositifs techniques qui encadrent, filtrent et orientent son action. L'agent n'est plus seul garant du contrôle ; il devient, dans une certaine mesure, le prolongement opérationnel de la machine. C'est le relais humain d'un système automatisé qu'il ne contrôle pas et qui n'offre pas toujours de solutions immédiates face aux imprévus ou aux situations nécessitant une adaptation.

B. Les nouveaux équipements techniques

Le développement informatique et numérique s'accompagne évidemment d'innovations ferroviaires techniques et technologiques. Dans les années 90, le contrôleur était notamment chargé de la sécurité ferroviaire, qui impliquait des comportements spécifiques à chaque problème rencontré à bord. Par exemple, lorsque le train devait s'arrêter en urgence, il y avait une procédure à suivre pour assurer la protection de la fin de celui-ci. L'agent devait se rendre loin à l'arrière du train en marchant, cheminant, le long des voies ferroviaires, jusqu'à une certaine distance définie par la réglementation. Il emportait une torche à flamme rouge (signal nocturne qui indique un danger ou un arrêt) pour avertir visuellement un éventuel train qui pourrait arriver. Il était parfois nécessaire de poser des pétards de voie sur le rail qui explosaient au moment du passage d'un train. Le bruit avertissait le conducteur qui comprenait qu'un danger était présent en avant, ce qui l'obligeait à freiner immédiatement et à s'arrêter pour ainsi éviter les suraccidents, tout en assurant la couverture d'obstacles²⁰. De plus, l'ASCT devait également assurer les essais de frein des trains. Cela nécessitait de se lever relativement tôt pour se rendre dans le dépôt et procéder aux essais avant la mise en service du train. Il fallait également contrôler la pression des conduites d'air (le raccordement, l'étanchéité). Ces gestes techniques participaient à rendre l'ASCT particulièrement responsable de "son" train. Aujourd'hui, le contrôleur n'est plus chargé officiellement de ces missions²¹. Cela est notamment dû aux innovations techniques du secteur ferroviaire. Par exemple, la signalisation moderne

²⁰ Dans le contexte ferroviaire, il s'agit d'une zone de sécurité à respecter autour d'un obstacle sur ou autour des voies de train.

²¹ Toutefois, dans des situations d'urgence, l'ASCT peut exceptionnellement être amené à protéger le train en urgence. Cela reste cependant très rare.

(ERTMS²²) permet de diminuer fortement ces risques. Si un problème survient, l'ASCT peut déclencher lui-même des procédures de protection, mais ses actions concrètes sont désormais principalement axées sur l'information (au mécano et aux voyageurs) et sur l'assistance aux personnes. Par ailleurs, les ASCT ne sont plus formés actuellement à ces gestes techniques. Les trains évoluant, les métiers gravitant autour également. En effet, l'ASCT actuel se distingue aussi de celui du début des années 90 notamment par cette distance créée avec les techniques ferroviaires. Elle peut apparaître comme une perte d'autonomie aux yeux des travailleurs qui se sentent dépossédés d'un savoir-faire technique relatif aux machines. Il y a eu comme un retournement de situation dans laquelle désormais, c'est l'agent qui suit le rythme des technologies développées. Cela provoque donc des conséquences concrètes sur les registres d'actions, qui sont alors modifiés. L'automatisation du système apporte une certaine fiabilité, mais il cantonne également l'ASCT à un rôle d'informateur, tout en accentuant son rôle répressif (assermentation de la plupart des agents).

Au-delà de l'automatisation technique, ce phénomène peut aussi être perçu d'un point de vue social, agissant au sein même des relations entre les individus. En effet, nous savons que les agents à bord, au contact du contrôleur, sont devenus moins nombreux ou ne font désormais plus que passer. De la même façon, les interactions entre l'ASCT et les voyageurs peuvent être considérablement réduites avec la numérisation des billets. Dans ces deux cas, il semble que les échanges humains ont été optimisés, et dans une certaine mesure, automatisés. Le contrôle de billet numérique, comme les annonces ou les diffusions de message à bord scripté, voire automatique, participe à cette idée d'un milieu toujours plus automatisé.

Par ailleurs, les tâches techniques étant petit à petit déplacées vers des missions commerciales, ces dernières peuvent apparaître comme facultatives pour certains. Il arrive parfois que l'on trouve un contrôleur assis au fond du train (ou dans sa cabine), qui ne fait pas de ronde ou de contrôle durant tout le trajet. Cette situation peut être analysée selon le ressenti de l'agent vis-à-vis du sens et de l'utilité qu'il perçoit dans son travail. Avec l'automatisation, les nouvelles missions peuvent paraître optionnelles et superflues pour certains agents, qui préfèrent se concentrer sur les missions de sécurité qui leur sont encore attribuées. Toutefois, de nouveaux trains font aujourd'hui leur apparition : ce sont les équipements à agent seul (EAS). Il s'agit de trains qui suppriment tout simplement l'ASCT à bord. C'est alors le mécano qui est chargé de la surveillance et de la sécurité du train (fermeture et ouverture des portes) grâce à des caméras de surveillance. Il récupère aussi le rôle d'informateur pour les voyageurs et pour la centrale. Les EAS sont des dispositifs qui entrent dans une démarche plus générale de la SNCF et de la région d'orientation de leurs investissements. En effet, sur le papier, c'est imbattable pour la SNCF en termes de coûts. Mais sans présence humaine, tout repose sur la technologie et la communication à distance. Ce constat nous a amené à soulever un paradoxe pour les ASCT : alors même que le métier de contrôleur évolue vers un service toujours plus développé envers le client, conformément aux orientations stratégiques de l'entreprise, cette dernière ne fournit pas toujours les moyens nécessaires à ses agents pour remplir ces nouvelles missions. Plus encore, elle valorise des modèles de trains fonctionnant sans personnels à bord, remettant en question la place même de ces agents

²² Pour "European Rail Traffic Management System", technologie qui permet de transmettre des informations en temps réel au conducteur.

dans le système²³. Cela renvoie un message fort pour les gens qui exercent ce métier : nous n'avons plus besoin de vous. Il s'agit peut-être d'une maladresse, mais cela traduit surtout une méconnaissance profonde de l'évolution du métier d'ASCT, désormais centré sur la relation humaine, un aspect qu'aucun train automatisé ne pourra véritablement égaler.

²³Il faut également tenir compte du contexte de transformation organisationnelle que traverse actuellement la SNCF. Si les technologies offrent un levier pour réduire les coûts de main-d'œuvre humaine, elles répondent aussi à une difficulté à attirer et fidéliser sur ces postes. Les EAS s'inscrivent ainsi à la croisée de ces enjeux, en apportant une réponse à la fois économique et structurelle.

IV. L'humain, le coeur de l'activité

A. Le décalage entre le prescrit et la réalité du métier

Si aujourd'hui, l'ASCT est encore présent à bord des trains, c'est avant tout parce qu'en tant qu'être humain, il est capable d'agir face à l'imprévu et d'adapter son comportement là où un algorithme, aussi perfectionné soit-il, reste limité par ses paramètres. Cette capacité à improviser, à prendre des décisions sensibles en temps réel donne toute sa valeur humaine à un métier que la numérisation pourrait sinon rendre impersonnel. L'un des ASCT que nous avons interrogés nous a ainsi expliqué qu'il détournait légèrement les annonces vocales standardisées en y intégrant des touches personnelles : une petite blague, une actualité locale ou encore une anecdote sur la ville d'arrivée. Loin d'être une simple fantaisie, ce geste a pour objectif de créer un lien chaleureux avec les voyageurs, à détendre l'atmosphère – notamment en cas de retard – et à redonner une part d'humanité au service ferroviaire. Bien que ces modifications sortent du cadre strict des prescriptions de l'entreprise, elles sont parfois reconnues *a posteriori*. L'agent interrogé a par exemple été invité à enregistrer son message par sa hiérarchie, preuve que l'initiative individuelle, lorsqu'elle améliore l'expérience client, est non seulement tolérée mais valorisée.

Un autre exemple marquant illustrant cet écart entre prescrit et réel concerne la sûreté, mission centrale de l'ASCT. Notre interlocuteur nous a raconté qu'il avait eu à gérer une situation délicate à bord : un individu se déshabillait devant de jeunes passagères. Après avoir tenté une médiation verbale et alerté la police ferroviaire pour une intervention à la prochaine gare, il s'est retrouvé seul face au problème, les forces de l'ordre n'étant pas présentes à l'arrivée. L'agent a alors choisi de faire descendre l'individu, agissant pour la protection des passagers. Ce geste, bien qu'éthiquement responsable, allait à l'encontre des règles strictes de l'entreprise, qui interdisent tout contact physique entre l'ASCT et les voyageurs. De ce fait, si l'homme avait porté plainte, l'agent aurait été seul face aux conséquences, là où il est soutenu par la SNCF lorsqu'il ne déroge pas aux règles. Cette obligation de ne pas toucher les voyageurs n'est d'ailleurs pas respectée par certains agents dans d'autres situations, typiquement lorsqu'ils aident une personne âgée à monter dans le train ou qu'ils portent ses bagages – alors même que l'entreprise le leur interdit pour des raisons de responsabilité et de sécurité. On remarque alors à quel point le cadre prescrit peut entrer en contradiction avec la qualité de service ou tout simplement de bon sens que les ASCT mobilisent dans leur quotidien. C'est cette capacité à mettre du lien là où les règles ne le prévoient pas qui fait toute la richesse du métier aujourd'hui.

Enfin, la beauté du métier réside aussi dans la subjectivité que les agents peuvent injecter dans leur activité – une marge d'interprétation qui donne du sens à leur engagement. Tous ne s'en saisissent pas : beaucoup préfèrent rester strictement dans le cadre par crainte de sanctions ou d'un manque de soutien en cas de problème. Mais certains osent, à leur manière, réintroduire de l'humain dans un système très normé. Un exemple particulièrement parlant est celui que nous a raconté un ASCT : il avait volontairement fermé les yeux sur l'absence de titre de transport d'une adolescente qui, selon lui, semblait en réelle difficulté. Il nous a confié que ce type de geste restait exceptionnel, car il tenait avant tout à garantir l'égalité entre les voyageurs – que chacun paie son trajet. Mais ce jour-là, c'est son empathie qui a guidé sa décision. En s'assurant que personne ne le voyait, il a discrètement choisi la tolérance. À la fin du voyage, la jeune fille est venue lui glisser

un petit mot dans la main pour le remercier. Ce genre de moment, aussi furtif soit-il, rappelle que l'ASCT n'est pas seulement un exécutant du règlement : il est aussi un être humain en position d'arbitrer, d'écouter, de faire un pas de côté. Et c'est précisément dans cette capacité à s'éloigner – parfois – de la norme pour répondre à une situation singulière que le métier prend tout son sens.

Ainsi, nous comprenons que le métier d'ASCT ne se limite pas à appliquer des consignes. Il repose sur des ajustements constants entre les règles et les réalités du terrain. C'est dans ces écarts – quand l'agent décide d'intervenir, d'aider, ou simplement d'adapter sa posture – que le métier prend forme. Ces marges ne sont pas des fautes, mais des preuves que le travail ne peut pas être entièrement automatisé. Elles donnent du sens à l'activité, et rappellent que c'est encore l'humain qui fait la différence.

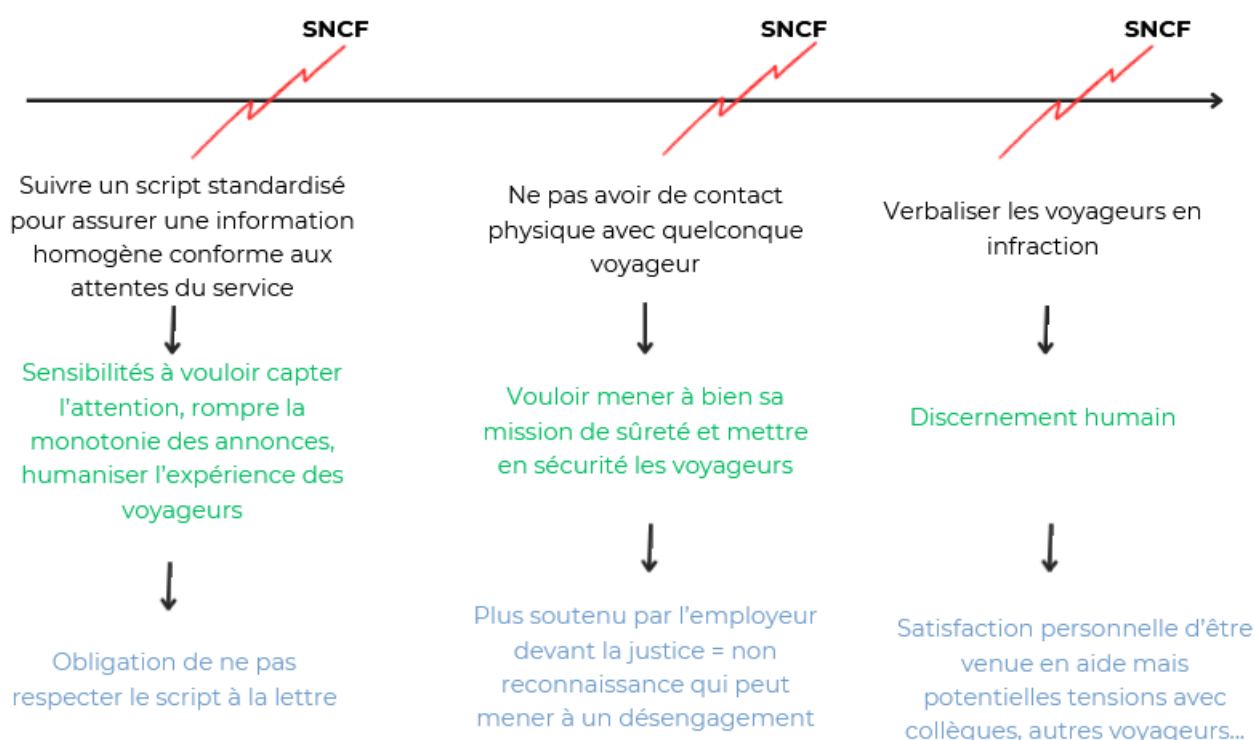


Figure 3 - Schématisation des écarts prescrit/réel

B. Un rôle central dans un environnement socio-technique complexe

Finalement, le métier d'ASCT s'inscrit dans un écosystème professionnel où se croisent en permanence des dimensions humaines, techniques et organisationnelles. Comprendre ses missions impose de dépasser une vision uniquement fonctionnelle afin de percevoir l'ensemble des interactions de son quotidien.

Premièrement, il est avant tout agent de la SNCF, et en ce sens, intégré au collectif cheminot, qui reste une réalité professionnelle forte malgré l'évolution évoquée précédemment. Ce rattachement symbolique et institutionnel place son action dans une culture professionnelle commune et partagée. De plus, l'ASCT exerce son activité directement sur le terrain, en interaction constante avec d'autres métiers du ferroviaire : les

mécanos, les agents de la SUGE, les brigades de contrôle ou encore les équipes de maintenance. Chacun agit selon des temporalités, des contraintes opérationnelles et des logiques propres. Le contrôleur occupe ainsi une position charnière en reliant tous ces différents métiers, et contribue à la cohérence globale du système ferroviaire en exploitation. Toutefois, ses responsabilités ne se limitent pas aux équipes de la SNCF. Au sein de son train, il est également en contact permanent avec les voyageurs. Ce public, fluctuant et hétérogène, constitue une part très importante de son environnement de travail. En effet, la diversité sociologique des usagers, leurs attentes, leurs comportements et leurs états émotionnels imposent une grande capacité d'adaptation relationnelle. Or, c'est précisément ces interactions, souvent ambivalentes, qui enrichissent son expérience et développent son savoir-être auprès des voyageurs.

On comprend ainsi la multiplicité des acteurs et parties prenantes qui gravitent autour de l'ASCT, qui sont humains bien sûr, mais aussi technologiques. En effet, l'agent assure la surveillance et la gestion de l'ensemble des équipements embarqués sous sa responsabilité dans le train. Une partie de ces tâches est formalisée par ses missions officielles, mais beaucoup reposent aussi sur son engagement personnel : il considère le train comme "son" train, et assume pleinement cette responsabilité. Dès lors, dans ce contexte, les évolutions techniques ne viennent pas se substituer à son métier mais plutôt en modifier les contours. Par exemple, les outils numériques, comme les tablettes tactiles professionnelles, permettent à l'ASCT d'enrichir ses interventions. Il consulte les titres de transport dématérialisés, vérifie les droits d'accès, signale de manière presque instantanée les incidents techniques et consulte les consignes opérationnelles transmises aussi en temps réel. Dans ces situations, l'outil numérique apparaît comme un support de l'imprévu pour l'ASCT, un élément en plus de son arsenal opérationnel. Ainsi, il convient de ne pas voir les innovations techniques comme de simples outils appelés à réduire le rôle de l'agent ou à le rendre obsolète. Au contraire, cela transforme le métier, mais l'ASCT s'en empare la plupart du temps en y investissant son savoir-faire et son professionnalisme. Le sang-froid, le discernement, la prise de décision et la capacité à arbitrer les situations restent au cœur de son expertise.

Chaque journée est différente et impose une adaptation constante. D'une part, il doit faire face à l'imprévisibilité du matériel et des incidents techniques : dans ces moments-là, il enfle sa casquette de technicien de bord, capable de réaliser certaines interventions de première nécessité afin de limiter les perturbations. Mais l'imprévisibilité vient aussi des voyageurs eux-mêmes, qui montent dans le train avec leur humeur, leur vécu du jour et leurs préoccupations personnelles. Le train, en particulier les TER, rassemble des individus issus d'horizons variés, et l'ambiance à bord peut varier selon la ligne, la région, le jour et l'heure de la journée. Le contrôleur ajuste donc sans cesse son attitude et sa communication en fonction de ces variables. Pour cela, le dialogue est au cœur de son métier. Même si certaines interactions sont encadrées par des verbatim appris lors de la formation, il reste avant tout un métier de contact humain : être contrôleur, c'est avant tout échanger, dialoguer et rencontrer des voyageurs venus de tous horizons. Cette capacité d'écoute et d'échange lui permet de détecter les tensions éventuelles et d'ajuster en conséquence son comportement. Par exemple, face à une influence très importante, il n'effectue jamais de contrôle pour ne pas aggraver l'inconfort des voyageurs. Cependant, cette situation exige également une vigilance accrue : le contrôleur doit savoir désamorcer les situations et détendre l'atmosphère. Ainsi, il faut savoir être parfois conciliant ou au contraire strict en fonction des situations, et cela, seul le contrôleur, par son expérience, sait percevoir ces subtilités pour faire passer un voyage agréable aux clients et éviter les conflits. C'est précisément cette dimension humaine qui fait la richesse de leur quotidien, et qui nourrit les

personnes qui exercent ce métier. Ainsi, l'ASCT est cette personne humaine qui est capable de faire le lien entre tous ces éléments provenant de différents univers. Son métier repose sur une polyvalence particulièrement marquée. C'est précisément le fait qu'il s'agisse d'une personne bien vivante, dotée de conscience et de libre arbitre, qui fait que ce métier est ce qu'il est aujourd'hui. Il a un rôle central dans le bon fonctionnement des trains de nos jours, notamment pour cette fonction d'interface humaine, toujours en capacité de s'adapter aux nombreuses situations imprévues.

Conclusion

Le métier d'ASCT tel que nous le connaissons aujourd'hui est donc le fruit d'une longue série d'évolutions à la fois internes à la SNCF, mais aussi liées à des dynamiques plus larges du monde du travail. Sur le terrain, la transformation du paysage ferroviaire a d'abord conduit à la disparition ou/et à la scission de nombreux anciens métiers, pour donner naissance à une figure polyvalente : l'agent du service commercial trains. Désormais, l'ASCT est à la fois garant de la sécurité, acteur de la sûreté, représentant commercial et point de contact privilégié des voyageurs.

Mais cette évolution ne s'explique pas uniquement par des nécessités opérationnelles. Elle est aussi le produit de choix managériaux portés par une stratégie de "servicialisation" afin de faire face à la concurrence. Cette logique de performance et de rentabilité a progressivement modifié l'organisation du travail et les missions de l'ASCT, tout en fragilisant une certaine culture cheminote, fondée sur la technicité, la solidarité et le sens du service public.

Les mutations technologiques ont également profondément redéfini le métier. L'informatisation et la dématérialisation ont transformé l'agent en prolongement d'un système informatique, réduisant parfois son rôle à celui d'exécutant. La perte progressive de certaines compétences techniques vient également appuyer la stratégie de réduction du personnel à bord, en particulier dans les trains EAS où seul le conducteur est présent.

Et pourtant, malgré ces tendances à l'automatisation et à l'invisibilisation, l'ASCT demeure un maillon essentiel du système ferroviaire. Il incarne ce qui reste d'humanité dans un univers de plus en plus mécanisé. Par sa capacité d'adaptation, son sens de la relation client et sa gestion des imprévus, il assure un lien unique entre les différents acteurs du rail et les usagers. Sa présence, loin d'être accessoire, est un véritable luxe qu'il serait risqué de négliger. En clair, l'ASCT reste une interface humaine indispensable dans un système ferroviaire qui, s'il gagne en efficacité, ne doit pas perdre en humanité. C'est pourquoi il est temps de reconnaître pleinement la complexité de ce métier et d'affirmer sa place centrale dans le train de demain.

Sitographie

- [L'histoire des chemins de fer avec un docteur en histoire](#)
- [1er janvier 2020 : mort du statut de cheminot et démantèlement de la SNCF](#)
- [Le libéralisme aux commandes](#)
- [Présentation de l'ASCT, Agent du service commercial trains](#)
- [Evolution des effectifs de la SNCF au cours du temps](#)
- [Histoire de la SNCF](#)
- [Agent du service commercial trains](#)
- [40 ans d'évolution du métier](#)

Dans le prochain épisode, vous pourrez retrouver votre ASCT préféré qui se questionne sur....

- Conciliation difficile entre vie professionnelle et vie personnelle
- L'impact de la caméra-piéton et des autres technologies sur le métier
- La mobilité géographique imposée
- La féminisation du métier
- L'évolution des carrières et les perspectives d'évolution interne
- ...