

La prévention des risques psycho-sociaux : l'exemple de la SNCF ou la trajectoire d'une entreprise

par *François WALLACH*,

Chef du Département Prévention et Santé au Travail de la SNCF *

PLAN

- I. Quelques dates importantes pour la SNCF
- II. La trajectoire de la SNCF de 1993 à 2009
- III. Aujourd'hui
- IV. Demain

Les entreprises de chemin de fer, ont dès leur création, cherché à obtenir un bon niveau de sécurité de l'exploitation, composante fondamentale qui a fait la réussite de ce mode de transport. Entreprises de service, les entreprises ferroviaires ont vite compris que la sécurité et la qualité de l'exploitation passaient par la qualité et la sécurité de leur personnel. C'est ainsi que l'on a vu se mettre en place une médecine intégrée, un service social, un économat..., autant de services pour offrir une qualité de vie au travail décente et s'attacher les compétences du personnel malgré la rudesse et les exigences du métier allant jusqu'à embaucher les veuves des agents morts en service !

En 1938 les compagnies ferroviaires donnaient naissance à la SNCF dans ce contexte où la vie professionnelle structurait en grande partie la vie familiale.

L'évolution de la société, l'augmentation de l'offre commerciale aux particuliers, le développement du crédit pour les équipements, la volonté de séparer sa vie professionnelle et sa vie familiale, un certain rejet du corporatisme pour s'intégrer dans la société « banale » ont petit à petit conduit les agents de la SNCF à se détourner des offres matérielles de leur entreprise, la conduisant à fermer les économats, à modifier son parc locatif... Seule la médecine et l'action sociale sont restés des éléments forts de l'identité ferroviaire.

Comment en arrive-t-on alors à la situation actuelle où les entreprises cherchent à nouveau à offrir des services (conciergerie, garde d'enfants, révisions de voitures...), à améliorer la qualité de vie au travail, à recréer de la convivialité parce qu'elles ont fait le constat, pour elles alarmant, que le personnel est plus exigeant quant au maintien d'un bon équilibre entre les contraintes de la vie familiale et de la vie professionnelle, du fait du travail du conjoint, des charges de garde avec la multiplication des familles recomposées, l'augmentation des distances domicile-travail consécutive à l'emballement des prix de l'immobilier...

I. Quelques dates importantes pour la SNCF

Depuis sa création, la SNCF a fait de la sécurité des circulations et de la sécurité du personnel une véritable valeur d'entreprise partagée par tous les agents, cette exigence étant également source de la première des fiertés : être la référence sécuritaire dans les transports.

L'association entre la sécurité des circulations et la sécurité du travail a une double racine : d'une part, les méthodes utilisées sont les mêmes : règlement précis, formation rigoureuse, contrôle très présent pouvant aboutir à la sanction ; d'autre part, le risque ferroviaire qui obère la qualité du service est le risque majeur en

matière de sécurité du personnel, risque souvent mortel lorsqu'il se concrétise.

Malgré cette volonté farouche d'obtenir un très fort niveau de sécurité, il se produit des accidents, parfois graves et la seconde partie des années quatre-vingt est le théâtre d'une série d'accidents dramatiques : Flaujac, Argenton-sur-Creuse, Saint-Pierre-du-Vouvray, Gare de l'Est, Gare de Lyon.

Force était de constater que les méthodes utilisées ne produisaient plus leurs effets parce qu'elles se décalaient

* F. Wallach est aujourd'hui responsable de Wallco, cabinet de conseil en prévention des risques

trop des comportements des individus hors de l'entreprise.

C'est pour l'entreprise un véritable choc et une remise en cause intellectuelle, dont le résumé se trouve dans le préambule du premier rapport annuel sur la sécurité ferroviaire publié en 1986 : « *reconnaître que l'homme est faillible, ce n'est pas du laxisme, c'est de la prévention* ».

On commence alors à se poser la question de la fiabilité humaine, des facteurs humains qui peuvent interférer dans le système de sécurité : c'est le début de ce qu'on appellera « *les facteurs humains* ». Ce

changement ne se fait pas tout de suite et globalement car il s'agit d'une véritable révolution : on ne cherche plus à conformer l'homme au poste, mais on tient compte des qualités et des défauts de l'homme pour construire les systèmes de sécurité. Et quand on a commencé à tirer la pelote, tout vient : on s'intéresse certes à la fiabilité humaine, mais aussi à ce qui peut, dans le travail, fragiliser l'homme. C'est ainsi qu'en 1993, pour la première fois, on évoque le stress, dans le cadre de la prise en compte du stress post-traumatique des agents de conduite confrontés à ce que l'on appelle pudiquement « *un accident de personne* ».

II. La trajectoire de la SNCF de 1993 à 2009

De 1993 à 2009 la SNCF a suivi, en plusieurs étapes qui sont détaillées ci-dessous, une trajectoire qui l'a menée d'une réparation individuelle des effets des risques psychosociaux à la mise en place d'une politique de prévention collective.

1993 : prise en compte du stress post-traumatique des agents de conduite confrontés à des accidents de personne.

1999 : création d'une formation à la détection et à la prévention des situations conflictuelles, ainsi qu'à leur gestion (positionnement de sécurité, limites et possibilités légales d'intervention).

2000 : création d'un plateau d'assistance à Rennes, accessible 24 heures sur 24, pour les contrôleurs. C'est, sans aucun doute, le premier élément préventif puisqu'il permet à un contrôleur en difficulté dans son train (difficulté technique dans le confort ou difficulté relationnelle avec un voyageur) de se faire conseiller par un ancien contrôleur, donc « *du métier* », afin de prendre du recul pour mieux apprécier la situation, ce qui a deux bénéfices immédiats : baisse de la pression événementielle et donc du stress associé et reprise de la situation sur des bases validées.

2001 : création de la cellule épidémiologie au sein du service médical de la SNCF, cellule qui mènera par la suite les enquêtes sur l'ensemble de la SNCF (cf. *infra*).

2001 : création du pôle de soutien psychologique, composé d'une dizaine de psychologues cliniciens, pour répondre aux demandes des agents ayant été confrontés à un accident de personne ou victime d'une agression. Par un système d'astreinte, le pôle est accessible 365 jours par an et 24 heures sur 24.

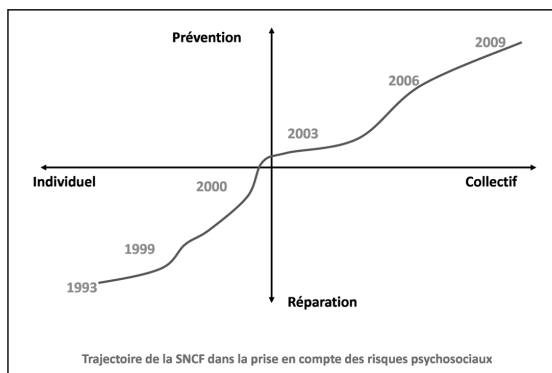
2001 : création au sein du service médical du pôle « *psychopathologie et travail* » qui regroupe des médecins du travail, des infirmières, des psychiatres consultants à la SNCF pour proposer des actions, des formations...

2003 : ouverture du pôle de soutien psychologique à tous les agents en difficulté psychique, quelle qu'en soit l'origine.

2006 : première enquête « *Flash Stress* » sur un échantillon de 11 000 agents dont on peut retenir les éléments suivants :

- Le niveau moyen de stress est comparable au reste de la population (34 % des agents présentent un stress modéré), 5 % de la population présente un stress sévère qui nécessite une prise en charge médicale ;
- Le métier n'est pas un facteur discriminant par rapport au stress ; sans doute faut-il y voir là un effet « *travailleur sain* » lié à la politique de surveillance médicale soutenue des agents exerçant des fonctions de sécurité (la moitié des effectifs environ) ;
- Le stress est multicausal et parmi les causes figure de façon incontestable une dimension professionnelle comme figurent une dimension individuelle et une dimension familiale ;
- Les femmes présentent un niveau de stress sensiblement supérieur à celui des hommes.

Une deuxième enquête a été conduite en 2009, et les résultats donnent les mêmes tendances que l'enquête de 2006.



III. Aujourd'hui

A la suite de la première enquête "Flash Stress", il a été décidé de mettre en place une sensibilisation des managers et une formation des médecins du travail pour, d'une part, améliorer la connaissance des maladies psychiques et, d'autre part, renforcer la vigilance des managers quant aux changements de comportement des salariés qui pourraient être le signe d'une difficulté d'ordre psychologique.

C'est ainsi qu'a été créée et mise en place une sensibilisation appelée « Dialogues Stress » à destination des managers ; plus de 1800 en auront bénéficié à la fin de l'année 2010.

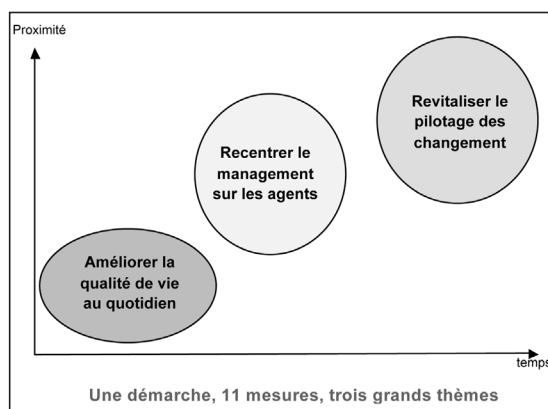
Cette sensibilisation est construite autour de trois cas scénarisés : un état dépressif, une anxiété réactionnelle et un surmenage. Ces trois cas font l'objet d'un film d'environ un quart d'heure, construit autour des dialogues médecin-agent, agent-encadrant et encadrant-médecin. Après la projection de chacun des trois films, un dialogue s'instaure entre les participants ; ce dialogue est régulé par un trio composé d'un médecin du travail, d'un psychiatre consultant à la SNCF et d'un manager (directeur d'établissement, ou manager de direction régionale ou centrale). Avec ces trois contributions, l'ensemble du champ du questionnement des participants est couvert.

Parallèlement, pour éviter tout à la fois de réduire les risques psychosociaux à une dimension individuelle ou de théoriser à un niveau non-opérationnel, il a été également déployé des diagnostics « *qualité de vie au travail* » qui permettent, par un travail d'une demi-journée avec un collectif de travail, son médecin du travail et un représentant du CHSCT, d'établir un diagnostic des facteurs de tension et des piliers d'équilibre du collectif étudié. Il s'en suit la mise en place d'un plan d'actions locales et rapides pour améliorer les situations.

Ce diagnostic organisé autour de douze thèmes s'appuie sur les travaux de Michel Vézina de l'Université Laval à Québec. Un exemple de résultat de diagnostic est donné ci-dessous.

En complément des deux premières actions décrites ci-dessus, fin 2009 et début 2010 un travail paritaire a permis à la SNCF de proposer un premier document de référence pour une démarche sur l'amélioration de la qualité de vie au travail et sur la prévention du stress, démarche structurée en onze nouvelles mesures que nous allons détailler ci-dessous, ces mesures venant conforter les actions déjà en cours.

Ces onze mesures se mettent en place de façon progressive car elles occupent différemment l'espace « *temps proximité* » comme le montre le schéma ci-dessous :

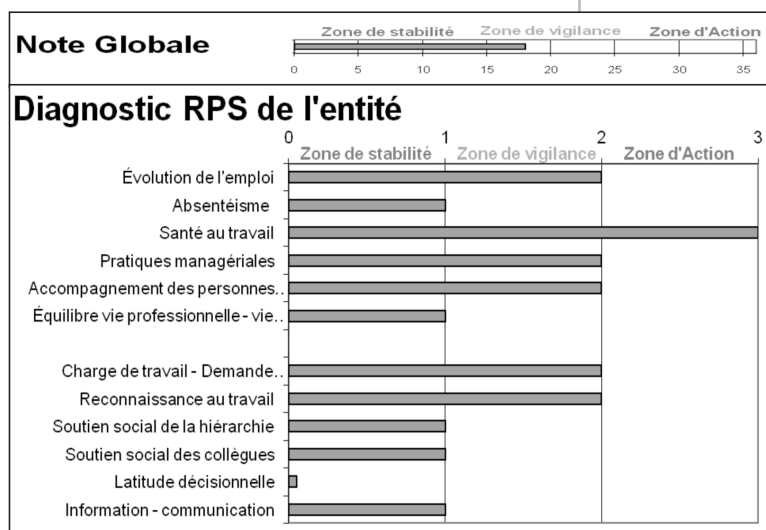


Mesures pour améliorer la qualité de vie au quotidien

Déploiement des diagnostics qualité de vie au travail présentés plus haut en priorisant deux situations du collectif de travail :

- lorsque des indicateurs traditionnels (absentéisme, qualité de la production, indice de fréquence des accidents du travail, alertes CHSCT, retard dans les repos et congés...) laissent à penser que le collectif est en proie à des difficultés de fonctionnement car en dégradation lente et continue ;

- lorsque le collectif de travail va être impacté par un changement professionnel (nouvelle organisation, nouvelle technologie, nouveau produit...); dans ce cas un diagnostic préalable à la mise en œuvre du changement permettra de voir les domaines sur lesquels on peut s'appuyer car en pilier d'équilibre et ceux qui, déjà en tension, mériteront une attention et un traitement particuliers. Lorsque le changement sera réputé terminé, il sera intéressant de refaire un diagnostic local pour s'assurer qu'il ne reste pas de tensions résiduelles



sur ce que le chef de projet aura pu considérer comme des détails, mais qui seront des irritants dans la vie quotidienne du personnel.

Déploiement des « Dialogues Stress » jusqu'aux managers de proximité

Au-delà des 1 800 managers de second rang et état-major des établissements qui ont été sensibilisés, nous devons d'une part intégrer cette sensibilisation dans la formation initiale de tous les managers, mais également l'adapter pour la diffuser aux managers de premier rang. Cette adaptation est nécessaire pour deux raisons :

– Le nombre de personnes à sensibiliser – plus de 7 000 – oblige à revoir le format des sensibilisations, en particulier quant à la présence d'un psychiatre. Nous nous appuyons donc sur des médecins du travail volontaires, partenaires au quotidien de ces managers pour diffuser cette sensibilisation en présence d'un manager du staff d'un établissement également volontaire.

– Certains managers de premier rang éprouvant eux-mêmes des difficultés dans leur travail, il sera plus délicat d'utiliser les supports actuels, certains managers risquant de s'identifier au cas présenté et d'avoir une lecture très personnelle des éléments pédagogiques fournis par les animateurs. Nous réfléchissons donc à une adaptation des supports (films et livrets d'accompagnement), voire à l'utilisation de supports externes (ANACT, INRS).

Renforcer le rôle d'alerte de la médecine du travail

A l'instar de l'accord national, la SNCF reconnaît « *le rôle-pivot du médecin du travail soumis au secret médical, ce qui garantit au travailleur de préserver son anonymat, dans un environnement pluridisciplinaire* » (art. 6). La présence à la SNCF d'une médecine du travail intégrée, ainsi que d'une médecine de soins, est de nature à faciliter la prévention et l'accompagnement des risques professionnels. Cette prévention repose largement sur l'effort de coopération entre les différents acteurs, notamment par exemple dans le cadre des « *conférences santé au travail* » qui ont pour objet d'examiner les situations individuelles d'agents en difficulté, en présence du médecin du travail et de la hiérarchie.

Par ailleurs, les médecins du travail sont invités à faire remonter régulièrement, à la direction des Ressources humaines, au travers d'une « note d'ambiance » colligée par le médecin de région, l'analyse qu'ils font de la situation.

Prenant appui sur les compétences multiples existant chez les personnels médicaux, paramédicaux, sociaux, l'entreprise favorisera le développement d'initiatives susceptibles d'améliorer la prise en charge des agents en difficulté (soutien psychologique, relaxation, sophrologie...) et pouvant entrer dans les services

proposés. Un bilan annuel de ces services, de leur utilisation et de leur efficacité sera effectué par le service médical de l'entreprise.

Le rôle des CHSCT

Les CHSCT jouent un rôle central dans la prévention des risques professionnels, qu'ils concernent la santé physique ou mentale des agents. Les CHSCT ont un rôle naturel de veille et d'alerte face à des situations susceptibles d'occasionner ce type de risques.

Ils participent notamment :

- à l'analyse des facteurs relatifs à l'organisation et aux processus de travail : aménagement du temps de travail, dépassements d'horaires répétés ou anormaux, mauvaise adéquation du travail à la capacité et aux moyens mis à disposition des travailleurs ;
- à l'analyse des risques liés aux conditions et à l'environnement du travail : exposition à un environnement agressif, bruit, promiscuité importante, chaleur, substances dangereuses...

Les CHSCT, qui sont associés aux diagnostics menés au sein de leur unité, débattent de leurs résultats. Ils sont également associés à la mise en œuvre des programmes d'action destinés à réduire l'exposition au stress.

L'association des CHSCT à la prévention des risques psychosociaux, fondée sur une logique de proximité, doit tenir compte, pour tous ses membres (hiérarchie, médecin, représentants du personnel), de la géographie des entités (temps de déplacement).

Redonner la parole aux collectifs de travail

La cohésion et la solidarité des collectifs de travail constituent des facteurs majeurs de la qualité de vie au travail et donc de prévention du stress au travail. La prise en compte des cultures-métiers est également reconnue comme un facteur majeur d'acceptation des changements et tout particulièrement dans des entreprises historiquement construites autour de ces valeurs comme l'est la SNCF. La participation des collectifs de travail à la préparation de ces changements et à leur mise en œuvre est donc recommandée.

Les dirigeants de proximité sont naturellement les mieux placés pour favoriser l'expression de leurs équipes et la direction de l'entreprise souhaite les y aider. C'est le sens de la mesure d'allègement de leurs missions qui devrait leur permettre de redonner de la place à l'écoute sur les lieux de travail dans des conditions adaptées aux différents métiers, et particulièrement lorsque des évolutions importantes se présentent.

Ce temps réservé au dialogue au sein des équipes aura également pour objet d'échanger sur les dysfonctionnements dans la vie quotidienne au travail, les améliorations possibles de la qualité de vie au travail, des relations d'équipes, des conditions ou de

l'organisation du travail... Leur préparation pourra être confiée à un animateur extérieur au collectif de travail (RRH, consultant interne...). La hiérarchie communiquera sur les actions engagées à la suite des propositions faites lors de ces moments d'écoute.

Compte tenu des spécificités d'exploitation de l'entreprise, temporelles ou spatiales, deux organisations innovantes de cette expression des salariés seront expérimentées :

- un recours aux NTIC pour permettre à chacun de s'exprimer (borne interactive par exemple) ;
- des réunions de collectifs de travail fondées sur le partage d'un territoire local plus que sur l'appartenance à un métier ou à une structure organisationnelle.

Mesures pour recentrer le management sur les agents

Parce qu'il est proche, parce qu'il lui revient de donner le sens des évolutions et parce qu'il est responsable de la qualité et de la sécurité du travail des agents, le management est un maillon essentiel de la chaîne de prévention du stress. Il lui revient en effet :

- de réduire l'inquiétude générale des agents face aux changements qui s'annoncent ;
- de détecter les situations à risques et les signes avant-coureurs d'agents en difficulté ;
- de proposer des solutions ou des relais pour leur prise en charge.

Il n'est cependant pas seul dans cette mission ; il bénéficie pour cela des compétences pluridisciplinaires du service médical et du service de l'action sociale de la SNCF, mais également des autres compétences à disposition (préventeur, pôle mobilité, psychologues).

En s'appuyant sur les rendez-vous managériaux programmés (projets d'équipes, réunions d'ateliers...), il revient aux managers d'ouvrir le dialogue et d'aborder, au-delà de la performance professionnelle de l'instant, les perspectives professionnelles et d'apprécier les contraintes personnelles qui peuvent les affecter et de rechercher s'il en existe des causes professionnelles. A l'inverse, une absence de prise en compte de difficultés individuelles ou des décisions conduisant des agents ou des cadres à demeurer sans affectation peuvent avoir des conséquences fâcheuses pour les agents concernés ; ainsi, lorsque qu'un agent est amené à quitter son poste ou que son poste est supprimé, les managers doivent lui proposer dans les meilleurs délais des postes ou des missions conformes à ses compétences.

Pour obtenir ce résultat, des mesures en direction des managers seront mises en œuvre.

Alléger les missions du manager de proximité pour consacrer le temps nécessaire à l'écoute de ses agents

Les cadres de terrain expriment spontanément un assez bon taux de satisfaction quant à leur fonction ; ils se sentent autonomes et compétents mais se déclarent confrontés à des charges de travail excessives, qui les contraignent à de fortes amplitudes horaires. Ils déclarent souvent manquer de temps à consacrer à leurs équipes.

L'efficacité de la politique de prévention des risques psychosociaux repose sur l'engagement de l'ensemble de la chaîne hiérarchique en partant du plus haut niveau de l'entreprise.

C'est dans cet esprit que la direction a invité chacune des branches de l'entreprise à présenter, dans les prochains mois, un programme d'allègement de la charge de travail des managers de proximité, dirigeant d'unité opérationnelle (DUO) et dirigeant de proximité (DPx), afin de créer les conditions leur permettant de consacrer le temps nécessaire à l'écoute de leurs équipes.

Mettre en place des renforts pour permettre l'allègement des tâches des managers de proximité

La réduction de la charge de travail des managers de proximité ne pourra pas se faire uniquement par suppression de missions non prioritaires. Elle demandera le plus souvent un transfert de charges vers un autre agent, opérationnel ou coordinateur au sein de l'équipe. Cette démarche pourra éventuellement aboutir à la création de renforts ponctuels de cadres placés auprès des managers les plus sollicités. L'entreprise dégagera ainsi, au titre de la présente démarche, sur les deux années à venir, des moyens supplémentaires, à travers des postes d'assistants désignés auprès d'un à deux dirigeants, à titre temporaire. L'enveloppe consacrée à cette mesure sera évaluée en fonction des besoins reconnus. La décision de création d'un poste d'assistant est prise par le directeur de région ou le directeur d'activité, sur demande d'un directeur d'établissement.

Faire bénéficier les managers en difficulté des mêmes soutiens que les agents

Si le rôle des managers est souvent mis en avant dans le bien-être des agents, cette attitude ne doit pas pour autant conduire à stigmatiser l'encadrement intermédiaire, ni à considérer qu'il n'est pas lui aussi exposé à des difficultés.

En particulier, la clarté des objectifs fixés au niveau individuel et collectif, l'effort de communication et de transparence sur les enjeux de progrès d'un site ou d'un établissement, sur le rôle de chacun au sein des collectifs de travail, constituent autant d'éléments nécessaires à la qualité de fonctionnement quotidien des équipes.

Il leur revient de veiller à ce que la fixation d'objectifs individuels et la mesure des résultats associés ne puissent conduire à des mises en cause personnelles, ni à l'exacerbation de rivalités ou de compétitions internes au sein des équipes. L'encadrement veille à ce que le management par les résultats soit indissociable du respect des individus et de l'esprit de solidarité et d'équipe.

Ce qui vaut pour la protection des agents vaut tout autant, voire davantage, pour les managers eux-mêmes, soumis à la double pression de leurs propres agents d'une part, souvent inquiets face aux changements annoncés et de leur hiérarchie ensuite, en attente sur leur aptitude à mettre en œuvre rapidement et efficacement les projets. Ils doivent donc pouvoir recourir en toute liberté et confidentialité aux services offerts par l'entreprise : médical, psychologique...

Par ailleurs, pour réussir à assurer ces missions, l'encadrement doit :

- disposer d'un niveau d'information sur les orientations stratégiques de l'entreprise suffisant pour donner du sens aux évolutions envisagées ;
- bénéficier des formations nécessaires : dialogues, stress, maîtrise du risque social...
- disposer d'une autonomie suffisante dans l'organisation et le fonctionnement du collectif de travail dont il a la responsabilité ;
- disposer d'une écoute et d'un soutien solide de la part des directions d'activité ou domaine et transverses ;
- pouvoir faire appel à la médiation lorsqu'une situation conflictuelle et interpersonnelle résiste à toutes les tentatives managériales.

Ouvrir le chantier de l'évaluation des risques psychosociaux au poste de travail

Conforté dans son management par les mesures ci-dessus, le dirigeant de proximité pourra, dans le cadre de la réglementation actuelle, s'engager dans une évaluation des risques sociaux au poste de travail. A cet effet une grille vient d'être mise en place reposant sur une analyse construite autour de cinq axes :

- risque résultant d'une situation d'isolement géographique ou professionnel ;
- risque résultant d'un changement impactant le collectif de travail ou le poste ;
- risque résultant de l'environnement du poste de travail (sûreté, conditions de travail, locaux...) ;
- risque lié au management (latitude décisionnelle, objectifs, horaires, souplesse de fonctionnement...) ;
- risque lié à la relation au travail et aux conditions d'exercice (pérennité de la mission, conflits de valeur...).

Cette évaluation, en cours d'expérimentation d'ici la fin de l'année 2010, sera ensuite menée par le manager de

proximité avec le soutien des experts préventeurs des établissements. En effet, il s'agit d'une marque de reconnaissance très forte que de se soucier des risques et des éventuelles difficultés auxquels sont exposés ses agents.

Mesures pour revitaliser le pilotage du changement

Visibilité des changements et des évolutions d'organisation

Il est nécessaire de donner de la visibilité aux changements d'organisation relevant de la compétence du Comité central d'entreprise (CCE), tant pour en préparer la conception que pour en planifier le processus de concertation. Dans ce but, l'entreprise propose que chaque branche ou domaine présente au CCE son « projet industriel » (changements d'organisation envisagés...), une fois par an et de façon répartie sur l'année pour l'ensemble des branches (dans le cadre par exemple d'une réunion de la commission économique) et qu'une synthèse de l'ensemble soit remise au CCE.

Ce mode de fonctionnement a pour finalité de permettre le débat sur les orientations stratégiques de l'entreprise et de garantir la cohérence des projets des différentes entités.

Méthode de conduite des changements

Une fois les impacts évalués de façon pluridisciplinaire, il sera alors important de s'assurer par de l'écoute régulière des salariés, par des réunions d'information, qu'on maintient l'équilibre entre les insatisfactions liées à tout projet de changement et les compensations qui existent ou qui peuvent en découler. Par exemple : quelles marges de manœuvre ou d'autonomie les agents peuvent-ils retrouver dans cette nouvelle organisation ? Quels moments ou quelles actions peuvent permettre de souder le nouveau collectif de travail ? Comment limiter les effets de l'isolement d'un agent dans sa nouvelle situation de travail ?

Tout changement important ayant des conséquences sur les personnels des unités concernées sera, dans le respect des principes qui avaient été identifiés lors du séminaire sur l'amélioration du « dialogue social » réalisé en juin 2007 entre la Direction et plusieurs organisations syndicales, conduit autour des cinq principes suivants :

- Avant présentation aux IRP concernées, les principaux éléments constitutifs du projet seront présentés aux organisations syndicales. L'acceptation d'un projet est facilitée par le fait que, le plus en amont possible, un échange est organisé entre les acteurs (syndicats, personnels, encadrement, voire acteurs extérieurs) sur les enjeux et les finalités de ce projet.

- Cette présentation peut notamment conduire à décider de l'opportunité de conduire une concertation spécifique

de projet, conformément aux préconisations de l'accord de 2004 sur la « *prévention des conflits* ».

- Tout projet de changement important devra inclure un volet social, et identifier les conséquences humaines et sociales des évolutions envisagées.

- Le personnel doit pouvoir être directement associé aux différentes étapes du projet, notamment lorsque sont examinées les conséquences sociales de celui-ci (impacts

sur les parcours professionnels, les formations, la mobilité des agents, l'équilibre vie familiale-vie professionnelle...).

- La direction d'établissement ou de région en charge d'un projet doit pouvoir ajuster son calendrier de mise en œuvre, pour intégrer le mieux possible les principes de concertation précédents (1).

Les différentes phases de cette méthode doivent faire l'objet d'un enregistrement et d'une traçabilité sous pilotage du responsable du volet social du projet.

V. Demain

Cette démarche demande à être en permanence consolidée et adaptée pour qu'elle s'intègre totalement dans le management quotidien de l'entreprise et puisse être efficace face aux nombreux changements qui continueront d'impliquer l'entreprise sous les effets de la concurrence, des évolutions technologiques ou de la réglementation. Cela sous-entend qu'elle soit portée par l'ensemble de l'entreprise parce que chacun aura compris que l'amélioration de la qualité de vie au travail est un levier efficace de la performance globale de l'entreprise. En ce sens, deux actions complémentaires ont d'ores et déjà été initialisées :

Elargir le périmètre de prévention des risques psychosociaux au périmètre du « mieux vivre au travail » en y intégrant :

• **la lutte contre la pénibilité au travail**, démarche fortement enclenchée depuis fin 2007 lors de la réforme des régimes spéciaux, dont celui des cheminots. Après avoir évalué la pénibilité de tous les emplois de l'entreprise, nous entrons maintenant dans une phase de réduction de cette pénibilité en agissant sur trois leviers : la réduction technique de la pénibilité (ergonomie, assistance à l'effort...), l'équilibrage des cycles de travail pour faire baisser la pénibilité moyenne et les parcours professionnels pour permettre, grâce à des étapes avec une pénibilité moindre, de réduire l'exposition globale à la pénibilité.

• **la suppression des irritants** que constituent tous les petits dysfonctionnements au quotidien, qui entravent le bon fonctionnement et dont le coût de suppression est faible. Une autonomie supplémentaire donnée au management permettra d'une part de mieux les détecter grâce au dialogue avec les agents et de les supprimer grâce à une marge de fonctionnement supplémentaire.

• **la rénovation des collectifs de travail** car ils constituent un des plus puissants régulateurs en matière de risques psychosociaux. C'est d'ailleurs les deux items « *soutien social de la hiérarchie* » et « *soutien social des collègues* » qui ressortent comme les plus forts piliers d'équilibre dans presque tous les diagnostics "qualité de vie au travail" effectués. La vivacité de ces collectifs de travail nécessite que le manager en soit le pivot central avec une charge de travail compatible avec cette mission, mais également que les dimensions territoriales de ces collectifs de travail restent raisonnables, faute de quoi le collectif se délitera et les agents se trouveront souvent en situation d'isolement. Ce risque est d'autant plus fort hors des grandes agglomérations et des grands centres ferroviaires.

Valoriser les enjeux économiques de la prévention

en général et de la prévention des risques psychosociaux en particulier. En effet, les études internes et externes montrent que la performance de l'entreprise est obérée par le manque de maîtrise des risques au premier rang desquels les risques psychosociaux. Les enjeux estimés du fait du stress excessif, de la désorganisation des collectifs de travail face à des difficultés individuelles, des effets du vieillissement qui vont augmenter la sensibilité des agents à la difficulté sont de plusieurs centaines de millions d'euros par an et sans doute de l'ordre du milliard d'euros pour une entreprise de la taille de la SNCF.

Approcher la prévention des risques psychosociaux comme une démarche d'investissement immatériel est la condition majeure de réussite dans cette démarche.

François Wallach

(1) Ce dernier point est particulièrement important car « le temps des hommes » n'est pas celui des organisations ni de la gestion. Pour pouvoir mener à bien un projet de changement en y faisant adhérer le personnel, il faut pouvoir y intégrer ses

attentes ou accompagner ceux pour qui les attentes ne seront pas satisfaites. Il ne faut considérer le projet comme réellement mis en œuvre que lorsque toutes les situations personnelles sont traitées et ont trouvé une solution acceptée.