



The Voice of European Railways



# RPS RAIL

## GUIDE D'AIDE À L'IDENTIFICATION ET PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LE SECTEUR FERROVIAIRE



FRANÇAISE



Avec le soutien financier de l'Union EUROPÉENNE



Le projet « RPS Rail » a été financé par la Commission européenne, DG emploi, affaires sociales et égalité des chances sous la ligne budgétaire 04.03.03.01. La responsabilité exclusive de cette publication repose sur les partenaires du projet. La Commission n'est en aucun cas responsable de tout usage qui pourrait être fait des informations qu'elle contient.

octobre 2013

Publié par  
EVA European Academy for Environmentally Friendly Transport  
Boyenstraße 46  
10115 Berlin (Allemagne)  
Tel. +49 30 3087526  
E-mail: [info@eva-akademie.de](mailto:info@eva-akademie.de)  
[www.eva-akademie.de](http://www.eva-akademie.de)

Rédigé par SECAFI  
20-24 rue Martin Bernard, 75013 Paris (France)

**Ce guide est destiné à tous les acteurs de la prévention des risques psychosociaux dans le secteur ferroviaire: représentants de l'employeur, services ressources humaines et santé & sécurité au travail, services de prévention, représentants du personnel à tous les niveaux.**

## Remerciements

L'éditeur et les auteurs tiennent à remercier l'ensemble des personnes ayant participé au projet RPS Rail et à l'élaboration de ce guide. En particulier, nous remercions :

- 1) Les membres du Comité de Pilotage : Andrea Albertazzi (ETF, Belgique), Michael Bartl (EBR DB AG/ EVG, Allemagne), Gianluca Ceccarelli (FS- RFI, Italie), Pierre Delanoue (SNCF, France), David Gobé (CGT, France), Dr Christian Gravert (DB AG, Allemagne), Martin Lengauer (Vida, Autriche), Anders Olofsson (Almega, Suède), Gennaro Palma (FS- RFI, Italie), Helga Petersen (EVG, Allemagne), Serge Piteljon (CGSP cheminots, Belgique), Michel Praillet (CGSP cheminots, Belgique), Jean-Paul Preumont (CER, Belgique), Annett Schlesier (DB AG, Allemagne), Sabine Trier (ETF, Belgique) et Daniela Zlatkova (FTTUB, Bulgarie) ;
- 2) Les entreprises ferroviaires partenaires au projet (BDZ Passengers en Bulgarie, Deutsche Bahn AG en Allemagne, FS Group en Italie, SJ AB en Suède, et SNCF en France), ainsi que leurs salariés et représentants du personnel ayant participé aux entretiens ;
- 3) Les intervenants (Gerhard Cecil, ÖBB - Autriche ; Carole Froucht (Groupe Orange / France Telecom - France ; Xabier Irastorza, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail - Bilbao ; Mag. Michael Kiss, Wiener Linien – Austria ; Alain Piette, Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale - Belgique) et participants aux séminaires de Sofia (19-20 février 2013), Berlin (23-24 avril 2013) et Vienne (18-19 juin 2013).

## Contenu

<b>1.</b>	<b>Préface</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>Introduction</b>	<b>8</b>
1.	Le projet RPS Rail, une démarche sectorielle	9
2.	Le secteur ferroviaire européen : spécificités et contextes hétérogènes	13
3.	La santé au travail	15
4.	FICHE-REPERES N° 1 : Enjeux des risques psychosociaux	19
<b>3.</b>	<b>Comprendre les risques psychosociaux au travail</b>	<b>20</b>
1.	L'importance d'une définition partagée	21
2.	Identification	23
3.	Evaluation	42
4.	FICHE-REPERES N°2 : Comprendre les risques psychosociaux	47
<b>4.</b>	<b>Prévenir les risques psychosociaux au travail</b>	<b>49</b>
1.	Trois niveaux de prévention complémentaires	50
2.	Rédiger un plan d'action	54
3.	Prioriser les actions	55
4.	L'importance d'une communication régulière et transparente	56
5.	Evaluation des actions mises en place	57
6.	FICHE-REPERES N° 3 : Prévention des risques psychosociaux	59
<b>5.</b>	<b>Fiches thématiques</b>	<b>61</b>
1.	FICHE THEMATIQUE - La place du dialogue social	62
2.	FICHE THEMATIQUE – Acteurs clés de la prévention	64
3.	FICHE THEMATIQUE – Axes élémentaires des six dimensions des risques psychosociaux	67
4.	FICHE THEMATIQUE – Aperçu des exemples de situations de travail « déséquilibrés » par catégorie de métier et dimension recueillies lors des séminaires et entretiens	69
5.	FICHE THEMATIQUE – L'utilisation des questionnaires	76
6.	FICHE THEMATIQUE – L'observation du travail	82
7.	FICHE THEMATIQUE – Les groupes d'échange	83
8.	FICHE THEMATIQUE - Leviers d'action en matière de prévention	86
9.	FICHE THEMATIQUE – La prévention dans le cadre d'une restructuration	88
10.	FICHE THEMATIQUE – L'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle	91
11.	FICHE THEMATIQUE - Face à une situation de crise	93
<b>6.</b>	<b>Annexes</b>	<b>96</b>
1.	Glossaire complémentaire	97
2.	Bibliographie	101
3.	Coordonnées des membres du comité de pilotage	105
4.	Sur les auteurs	106

## Où trouver les exemples pratiques repris dans ce guide ?

Diversité des termes	22
Exemples de situations de travail déséquilibrantes selon les six dimensions RPS	28
Facteurs et indicateurs RPS	41
L'utilisation de questionnaire	46
Mesures de prévention	53
Exemples de représentation & participation des travailleurs	63
Acteurs de la prévention	66
Leviers d'actions	87
L'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle	91-92

Dans ce guide, les exemples de pratiques /spécificités ferroviaires sont également visuellement repérables par le sigle ci-contre



# 1. Préface

---



**Sabine Trier**  
Secrétaire générale  
adjointe ETF



**Jean-Paul  
Preumont**  
Chef des affaires  
sociales, des relations  
industrielles et des  
ressources humaines  
CER

Les partenaires sociaux européens du secteur ferroviaire, la CER et l'ETF, partagent l'opinion selon laquelle un environnement de travail sain qui tienne compte des conditions tant physiques que mentales des travailleurs est important pour assurer une bonne qualité de travail et, partant, des services de qualité. Le bien-être au travail est une condition qui garantit tant la productivité que la bonne qualité des services.

Conscientes de tout cela, les parties prenantes de notre secteur sont de plus en plus sensibles aux dangers potentiels et aux effets préjudiciables que des risques psychosociaux (PSR) non identifiés et négligés peuvent entraîner sur le lieu de travail. La santé et la sécurité des travailleurs peuvent pâtir d'une telle situation qui peut également entraîner des frais élevés et inattendus tout comme elle peut être préjudiciable à un environnement de travail où le personnel est motivé et soutenu. Les risques psychosociaux comprennent le stress lié au travail, les faits de harcèlement et de violence au sein de l'entreprise ainsi que la violence et les agressions contre les travailleurs du fait de tiers, de clients et de passagers.

Pour ces raisons, la CER et l'ETF ont décidé en 2012 de mener un projet conjoint intitulé « RPS RAIL - Identifier et prévenir les risques psychosociaux dans le secteur ferroviaire ». Notre approche avait pour objectif de trouver des solutions concrètes qui bénéficient tant aux entreprises ferroviaires qu'aux travailleurs du rail. Du côté des sociétés, la réduction des risques psychosociaux permet de diminuer les frais cachés qui en découlent et ainsi augmenter la productivité. Du côté des travailleurs, elle permet d'améliorer la qualité des conditions de travail et d'éviter de graves problèmes de santé.

Tant d'après le droit européen que d'après les législations nationales, l'obligation de protéger la santé et la sécurité des employés sur leur lieu de travail incombe clairement aux employeurs. Mais il est nécessaire d'avoir une approche plus large. Les partenaires sociaux partagent l'opinion selon laquelle la lutte contre les risques psychosociaux devrait non seulement faire partie intégrante de la politique des entreprises en matière de santé et de sécurité, mais devrait également ressortir de toutes les actions dans les domaines qui s'y rapportent tels que l'organisation, la communication interne et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

L'un des résultats de notre projet est la préparation d'un guide qui servira aux représentants de la direction, des syndicats et des travailleurs dans le secteur ferroviaire comme instrument pour améliorer la prise de conscience et la compréhension des problèmes psychosociaux liés au travail et pour attirer leur attention sur les signaux indicateurs de risque. Le guide propose également des suggestions pour l'élaboration de politiques adéquates. L'intérêt de ce guide est qu'il se concentre sur le secteur ferroviaire et permet de transposer des aspects généraux relatifs aux RPS à des situations et à des professions spécifiques au sein de notre secteur. Nos recommandations conjointes CER/ETF s'adressent directement aux compagnies et aux syndicats affilié(e)s à l'ETF et constituent un engagement à s'attaquer au problème des RPS pour le bénéfice de tous.

Les partenaires sociaux ont l'ambition de susciter la mise en place par les syndicats et les entreprises de stratégies et d'actions destinées à prévenir et à gérer les risques psychosociaux et sont fermement convaincus qu'une telle approche sert les intérêts de tous.



# 2. Introduction

---

# 1. Le projet RPS Rail, une démarche sectorielle

## *Le dialogue social au cœur du projet*

Dans le cadre de leur programme de dialogue social 2012/2013, les partenaires sociaux européens, la Communauté européenne du rail (CER) et la Fédération européenne des travailleurs des transports (ETF), ont initié un projet conjoint sur les risques psychosociaux (RPS) dans leur secteur : « RPS Rail – Identification et prévention des risques psychosociaux dans le secteur ferroviaire ». Selon la CER et l'ETF, la prise en compte des RPS est nécessaire et utile dans un objectif d'améliorer la santé et sécurité au travail. Les partenaires sociaux estiment que traiter le sujet des risques psychosociaux sera bénéfique, tant pour les entreprises que pour les travailleurs du secteur. Ainsi, l'ambition est de faciliter, d'une part, l'amélioration des conditions de travail dans le secteur par le biais d'une gestion des risques psychosociaux ; et d'autre part, l'identification de mesures sectorielles spécifiques afin de contribuer à la maîtrise du sujet. Ce guide est le fruit de cette ambition. Il vise, non une étude scientifique exhaustive, mais une aide méthodologique et pratique à l'identification, l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux. Pour ce faire, il offre des éléments méthodologiques, agrémentés par des exemples de pratiques issues du secteur ferroviaire. Il est ainsi destiné à tous les acteurs de la prévention des risques psychosociaux dans le secteur : représentants de l'employeur, services ressources humaines, services de santé au travail, chargés de la santé et de la sécurité, représentants du personnel à tous les niveaux.

Financé par la Commission européenne et géré par l'Académie EVA, le projet RPS Rail a fait appel au cabinet SECAFI en tant qu'expert externe pour l'apport d'un soutien scientifique, l'organisation d'un cycle de séminaires, la visite d'entreprises et la rédaction de ce guide.

## *La méthode*

De décembre 2012 à juin 2013, l'équipe dédiée au projet a ainsi porté son attention à l'accompagnement des partenaires sociaux dans le cadre du projet RPS Rail. Après validation par le Comité de Pilotage<sup>1</sup>, la méthodologie retenue pour le projet RPS Rail visait à répondre à deux objectifs majeurs :

- > **Faciliter la compréhension des risques psychosociaux et identifier les spécificités du secteur ferroviaire.**

L'évaluation de la situation actuelle du secteur en termes de risques psychosociaux fut construite par une analyse documentaire, des échanges dans le cadre de séminaires thématiques et des entretiens dans divers pays européens. Cet exercice de partage des notions et des expériences a porté une attention particulière à la grande diversité de professions représentée dans le secteur. En effet, le secteur du rail est habité par des professionnels aux activités très diverses : infrastructure, maintenance, le fret, la gestion du trafic et de la sécurité, le transport de passagers, etc. Compte tenu des objectifs et des

---

<sup>1</sup> Voir en annexe pour la composition et les coordonnées des membres.

moyens disponibles, le Comité de Pilotage a choisi de retenir cinq professions dans le périmètre du projet. Ainsi, nous avons porté notre identification des spécificités du secteur ferroviaire par le biais des classifications métiers suivants : la gestion du trafic, la maintenance du réseau, le personnel de bord (en contact direct avec les usagers), le personnel de gare (en contact direct avec les usagers), et l'encadrement de proximité.

> **Identifier les méthodes utiles pour sensibiliser, prévenir et intervenir sur les risques psychosociaux.**

Les champs d'actions du projet et du questionnement des pratiques dans le secteur ferroviaire furent déterminés par les moyens décrits ci-dessus. Ils ne peuvent par conséquent englober toutes la richesse et diversité des métiers ferroviaires et des situations nationales. Le travail d'identification s'est ainsi principalement basé sur le cycle de séminaires et les entretiens dans cinq entreprises ferroviaires (BDZ Passengers en Bulgarie, Deutsche Bahn AG en Allemagne, FS Group en Italie, SJ AB en Suède, et SNCF en France). Des illustrations de pratiques d'autres secteurs, issus de l'expérience des intervenants et de la recherche documentaire, ont également alimenté la réflexion.



**Focus : le cycle de séminaires, un moment de partage privilégié**

Les trois séminaires ont été conçus pour être, premièrement, un lieu de partage et d'échange d'expériences ; et, secondement, une opportunité de vérifier et d'enrichir les connaissances afin de faciliter une compréhension partagée au-delà des frontières géographiques et professionnelles. Ainsi, les participants aux séminaires étaient issus de différents pays de la communauté européenne et représentaient tant des employeurs que le personnel d'entreprises ferroviaires. Les thématiques abordées ont été définies par consensus par les partenaires sociaux.

**Le programme du cycle**

- ☞ Le 19-20 février 2012 à Sofia (Bulgarie) : "Comment identifier et définir les risques psychosociaux selon les spécificités du secteur ferroviaire. Descriptions et conséquences pour le personnel et l'employeur"

*Avec des interventions de Xabier Irastorza (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail), Brigitte Mouret & Christophe Bourdeleau (SECAFI)*

- ☞ Le 23-24 avril à Berlin (Allemagne) : « Le stress professionnel dans le secteur ferroviaire, état de des lieux et méthodes de préventions »

*Avec des interventions d'Alain Piette (Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale - Belgique), François Cochet & Christophe Bourdeleau (SECAFI)*

- ☞ Le 18-19 juin à Vienne (Autriche) : « Harcèlement et violence au travail & les conséquences des restructurations sur la santé des travailleurs »

*Avec des interventions de Mag. Michael Kiss (Wiener Linien - Autriche), Carole Froucht (Groupe Orange / France Telecom – France), Brigitte Mouret, François Cochet & Christophe Bourdeleau (SECAFI)*



**Focus: les entretiens dans les entreprises partenaires, vérification de la réalité du terrain**

De mai à juin 2013, l'équipe de SECAFI a conduit des entretiens dans cinq entreprises ferroviaires européennes auprès de participants sélectionnés de commun accord par les partenaires sociaux et représentant le management, les représentants du personnel, le personnel médical et les travailleurs (issus des cinq groupes de métiers retenus par le Comité de Pilotage<sup>2</sup>). Ces entretiens collectifs et/ou individuels avaient comme objectifs d'échanger sur les pratiques de l'entreprise pour assurer un environnement de travail soutenable, ainsi que discuter les activités de travail. La déontologie de SECAFI garantissait une confidentialité totale par rapport aux informations collectées.

Pour se faire, un guide d'entretien fut construit afin d'introduire des axes d'attention communs et de faciliter la mise en commun d'informations et les échanges. Nous pouvons classer les entretiens et leurs guides respectifs en trois types:

- *Un pour le management et les représentants du personnel en matière de santé, sécurité et conditions de travail (SST). Les questions avaient pour but d'identifier la compréhension des risques psychosociaux et des relations sociales sur la santé et sécurité au travail ; les pratiques et outils les concernant ; et les possibilités pour promouvoir le développement de la prévention.*
- *Un pour les entretiens collectifs parmi les groupes de travailleurs et l'encadrement de proximité. L'attention portée sur les situations de travail visait à verbaliser et objectiver les principaux facteurs psychosociaux dans l'environnement de travail.*
- *Un dernier pour le personnel médical.*

---

<sup>2</sup> Pour rappel, les cinq groupes de métiers sont : la gestion du trafic, la maintenance du réseau, le personnel de bord (en contact direct avec les usagers), le personnel de gare (en contact direct avec les usagers), et l'encadrement de proximité.



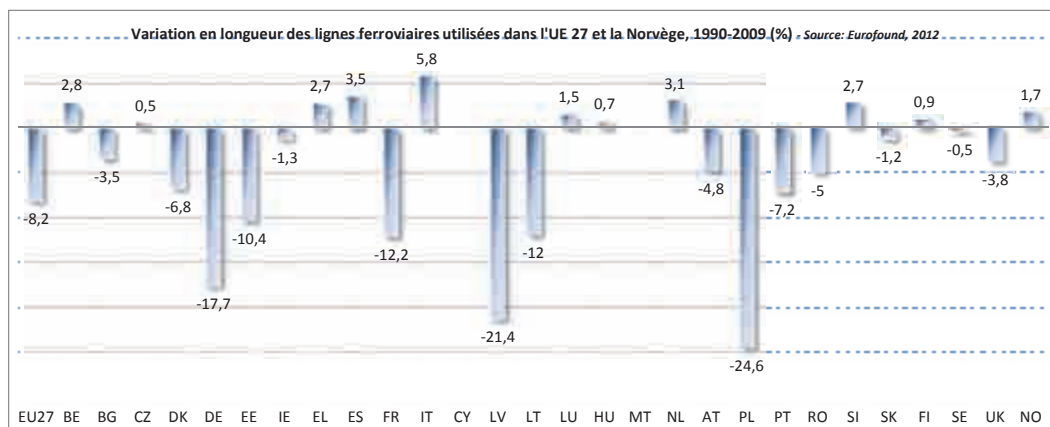
### Les entretiens dans les entreprises partenaires du projet

<i>Italie</i> <b>FS Group (RFI &amp; Trenitalia)</b>	Entretiens avec la direction RH et SST, des services experts en SST, des représentants du personnel et des groupes de parole métiers	30-31 mai 2013, Rome
<i>France</i> <b>SNCF</b>	Entretiens avec la direction RH et SST, des agents groupés selon métiers, des représentants du personnel et syndicaux	5-6 juin 2013, Lille et Paris
<i>Bulgarie</i> <b>BDZ Passengers transport</b>	Entretiens avec la direction RH et SST, les services de SST internes, des travailleurs selon groupes de métiers et des représentants du personnel & syndicaux.	5-6 juin 2013, Sofia
<i>Allemagne</i> <b>Deutsche Bahn AG</b>	Entretiens avec des panels métiers de travailleurs, la direction RH et SST, les services de SST internes et externes.	6-7 juin 2013, Berlin
<i>Suède</i> <b>SJ AB</b>	Entretiens avec la direction RH, les responsables en SST, des groupes de parole selon métiers et des représentants du personnel et syndicaux.	25 juin 2013, Stockholm

## 2. Le secteur ferroviaire européen : spécificités et contextes hétérogènes

Le secteur du rail, en partie par son développement géographique et sa planification structurelle depuis de nombreuses décennies, est un secteur d'activité historique en Europe. La diversité des activités induit un maillage à tous les niveaux : locaux, régionaux, nationaux et internationaux.

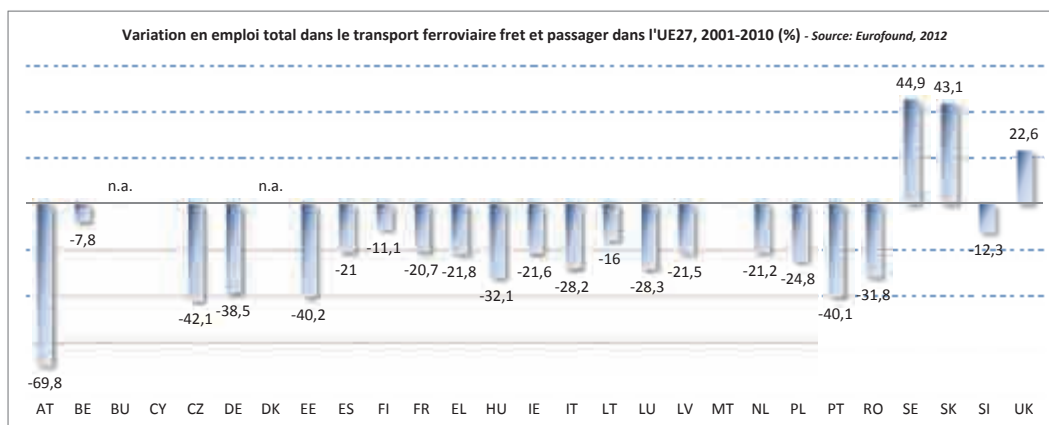
Aujourd'hui, le secteur est en pleine mutation. Il connaît notamment une période d'intenses restructurations induites par la législation de l'Union européenne (UE) qui vise à encourager la mise en concurrence. Bien que d'importantes réformes ont ainsi été conduites, le secteur maintient en filigrane sa structure traditionnelle avec un opérateur (souvent propriété de l'Etat) dans la plupart des pays. L'emploi est ainsi dominé par l'opérateur historique et les négociations sociales ont souvent lieu au niveau de l'entreprise (Bour, Paris & co, 2012). De par son maillage et la diversité des activités, le secteur du rail est un des secteurs importants en termes d'emploi. Néanmoins, malgré que le taux d'employabilité soit encore élevé dans la plupart des pays, les perspectives en termes d'emplois ont considérablement changé ces dernières années. Ainsi, l'écart entre les derniers chiffres d'employabilité estimant à 712 500 le nombre de travailleurs dans les 27 Pays Membres (Commission européenne, 2012)- et celle de 1995, qui comptait 1 021 500 travailleurs répartis dans seulement 15 Pays Membres (Commission européenne, 2000), est frappant. Cette évolution négative se perpétue encore aujourd'hui, par exemple, en 2008, le nombre de salariés dans le secteur européen (27 pays membres) était encore de 790 000 (Commission européenne, 2011). Cette évolution est partagée dans l'UE, mais néanmoins d'intensité variable dans les différents pays membres, comme le montre le graphique ci-dessous.



En parallèle, le nombre d'opérateurs a évolué de façon exponentielle. Ainsi, en 1995, le nombre d'entreprises dans le secteur ferroviaire était chiffré à 464 répartis dans 15 pays Membres (Commission européenne, 2000). En 2009, ce chiffre était de 800 pour les 27 Pays Membres (Commission européenne, 2012). Ici aussi, les tendances peuvent varier entre les différents pays européens. Par exemple, alors que le nombre d'entreprises dans le secteur ferroviaire a

augmenté en Allemagne (109 entreprises en 2000, contre 245 en 2009), aux Pays-Bas (2 entreprises en 1995, contre 16 en 2009) et en Suède (27 entreprises en 2000, contre 41 en 2009) ; l'évolution est différente en Grèce et Irlande (nombre constant de 1 entreprise entre 2006 et 2009), ainsi qu'en France (30 entreprises en 2000, contre 25 en 2009) et en Italie (139 entreprises en 2000 ; contre 22 en 2009)<sup>3</sup>.

Par ailleurs, durant les dernières décennies, l'utilisation des réseaux ferroviaires connaît une baisse en termes de disponibilité de l'infrastructure et de la capacité de transport. Entre 1990 et 2009, la longueur totale de chemins de fers utilisés a ainsi diminué de 8,2% (Eurofound, 2013). A nouveau, cette tendance n'est pas partagée de la même façon dans les différents Pays Membres :



Outre ces facteurs de mutation, les acteurs ferroviaires européens doivent également prendre en considération les innovations transformant les modèles opérationnels et se poser la question du statut social des salariés du ferroviaire. Ainsi, l'innovation, la formation professionnelle et les investissements en infrastructures sont des enjeux considérables pour répondre aux préoccupations environnementales, à la densification du trafic ou au vieillissement de la population.

Afin de répondre aux différents enjeux de compétitivité, ceux liés aux nouvelles exigences communautaires sur la concurrence et la libéralisation du secteur et aux attentes des usagers, les entreprises ferroviaires ont évolué vers des organisations plus flexibles. Beaucoup de pays planifient un renouvellement ou une mise à niveau de leur infrastructure et matériel, mais la crise économique a considérablement réduit le montant des investissements attendus. Plusieurs projets d'électrification et de remplacement de matériel vieillissant restent ainsi enchevêtrés dans des discussions de réduction des coûts et de soutien financier. Par conséquent, des opérateurs sont contraints de maintenir leur parc au lieu d'investir dans son renouvellement.

<sup>3</sup> Sources : Eurofound et la Commission européenne

Des contrats de travail temporaire et un enchaînement de réorganisations font également partie de la réalité du secteur (Bour, Paris & co, 2012).

En conclusion, il est important de noter que -certes- les salariés du secteur européen sont tous cheminots, mais que les contextes nationaux dans lesquels ils travaillent sont extrêmement variés. Le secteur ferroviaire est tout d'abord caractérisé par une importante diversité de métiers et une grande intensité de main d'œuvre, en particulier dans la gestion de l'infrastructure. Les champs d'actions et questionnements étudiés dans le cadre de RPS Rail (premier projet sectoriel paritaire à se concentrer sur la thématique des risques psychosociaux) restent par conséquent limités aux contraintes méthodologiques et pratiques du projet.

### 3. La santé au travail

#### *Les responsabilités en matière de santé & sécurité au travail*

Les employeurs européens sont soumis, en matière de santé et de sécurité au travail, aux mêmes exigences en vertu des normes définies au niveau européen (notamment la directive-cadre européenne 89/391/CEE<sup>4</sup>), et également, sauf dispositions spécifiques, à leurs mesures de transposition inscrites dans les droits nationaux des Pays Membres. La directive-cadre vise ainsi à instaurer des approches de prévention en termes d'objectifs et de méthodes pour adapter le travail à l'homme plutôt que l'inverse ; privilégier la prévention primaire ; développer l'évaluation des risques comme base d'un plan de prévention ; dialoguer sur ces sujets au sein des instances représentatives du personnel (Rouilleault & Rochefort, 2005).

Ainsi, la législation et les règles européennes protègent les travailleurs des risques professionnels liés à la santé, sécurité au travail et les conditions de travail. Ce qui différencie les situations nationales se trouve dans le caractère plus ou moins détaillé et contraignant de la législation ainsi que sur l'espace laissé aux accords collectifs<sup>5</sup>.

Aujourd'hui, dans la majorité des Pays Membres, l'employeur a néanmoins l'obligation de fournir un environnement et des conditions de travail saines et sécurisantes au personnel de l'entreprise. Bien que la plupart des cadres législatifs indiquent une certaine coopération attendue par les travailleurs en cette matière, la responsabilité légale réside clairement du côté de l'employeur.

En cas de manquement des responsables à leurs obligations d'évaluation et de prévention des risques professionnels, des responsabilités administratives et pénales sont susceptibles d'être engagées. Considérant l'histoire et l'étendue de l'Union européenne, ceci implique une grande diversité résultant des situations nationales en matière de dialogue social, des traditions syndicales, des secteurs et des types d'activité.

---

<sup>4</sup> Pour le texte complet de la Directive et ses amendements, voir le site de la législation européenne au lien suivant : [www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:01989L0391-20081211:EN:NOT](http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:01989L0391-20081211:EN:NOT)

<sup>5</sup> Pour un aperçu complet des différences entre les Pays Membres, voir l'étude « *Safety Reps. Santé, sécurité et prévention des risques : vers une meilleure information, consultation et participation dans l'entreprise* » (ETUC/SECAFI, 2013)



## *Les conditions de travail dans le secteur ferroviaire européen*

Dans un rapport de 2012, Eurofound (la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail) conclut que les conditions de travail dans le secteur ferroviaire ont, à l'instar de l'employabilité, connu des changements considérables. Ceci est notamment induit par le processus de libéralisation du secteur, d'externalisation et de sous-traitance des activités. Ces évolutions ont des conséquences sur des facteurs comme la durée de travail, le lieu et le contenu du travail, la formation, les salaires et avantages sociaux, etc.

Les entreprises, tout comme les partenaires sociaux, sont conscients de ces problématiques et ont mis en place des initiatives visant à améliorer les conditions de travail. Ainsi, en Belgique, le service de prévention de la SNCB/NMBS conduit une évaluation des risques professionnels tous les cinq ans. En Allemagne, Deutsche Bahn a mis en place le programme 'DB Health World' pour les cadres des ressources humaines et de l'encadrement afin de les aider à mieux gérer les changements démographiques. Au Luxembourg, la SNCFL a établi un service d'aide psychologique pour les salariés souffrant de leur situation de travail. En 2009, la SNCF en France a mis en place un observatoire paritaire et pluridisciplinaire de la qualité de vie au travail dont les premiers travaux ont contribué à la rédaction d'un plan d'action sur l'amélioration de la qualité de vie au travail et la prévention du stress professionnel déployé depuis mars 2010. Au niveau européen, les partenaires sociaux ont travaillé en 2012 sur les mesures de prévention envers la violence à l'encontre des employés du secteur du rail dans l'exercice de leur fonction.

## *Les risques psychosociaux*

Préjudiciable pour la santé des travailleurs, ce qui serait en soi largement suffisant pour les prévenir, les risques psychosociaux le sont également en termes économiques pour les employeurs et la société civile. Ainsi, « en 2002, le coût économique annuel du stress au travail dans l'Europe des 15 a été estimé à 20 milliards d'euros »<sup>6</sup>.

Le constat fait l'unanimité : stress au travail, violences, harcèlements, conduites addictives, ... ; les risques psychosociaux sont une grave menace pour la santé des salariés et, par conséquent, pour la performance des entreprises. La croissance de ces risques au cours de ces dernières années, rend urgente la nécessité de mettre en œuvre des dispositifs de prévention, encore trop partiels à ce jour.

L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) s'est ainsi exprimée sur le sujet : « Le stress occasionné par le travail est l'un des principaux défis que doit relever la politique en matière de santé et de sécurité en Europe. Presque un travailleur sur quatre en souffre et les études indiquent que le stress est à l'origine de 50 à 60 % de l'absentéisme. Cela représente des coûts énormes, tant en termes de souffrance humaine qu'en raison de la réduction des performances économiques. » De même, le Bureau International du Travail (BIT) estime que le coût du stress dans les pays industrialisés s'élève entre 3 et 4% du PIB. « Des études effectuées dans des pays européens et d'autres pays développés montrent que le stress est à l'origine de 50 à 60% de la totalité des journées de travail perdues », explique le BIT. « Les

---

<sup>6</sup> EU-OSHA site web (août 2013)

*changements dans les tendances de l'emploi* », ont entraîné de nouveaux risques en matière de santé au travail: l'emploi précaire, la sous-traitance, les charges de travail plus élevées, ou encore « *l'intensification des tâches due aux compressions d'effectifs* », ont eu « *inévitavelmente des répercussions sur les conditions de travail* », pouvant entraîner par exemple des troubles musculo-squelettiques (TMS), ou des risques psychosociaux (RPS) comme le stress au travail, souligne le BIT.

Les effets néfastes sur la santé des travailleurs du stress au travail et, plus largement des risques psychosociaux, sont une préoccupation largement partagée dans l'espace européen. Deux accords entre les partenaires sociaux européens ont été conclus, qui doivent être transposés dans les pays de la Communauté : l'un sur le stress professionnel (octobre 2004) ; l'autre sur le harcèlement et la violence au travail (avril 2007).

Dans cette dynamique, de nombreuses études ont été conduites sur la problématique des risques psychosociaux au travail à l'échelle européenne<sup>7</sup>. Elles portent sur des périmètres transnationaux et interprofessionnels ; certaines branches professionnelles, avec l'appui de la Communauté, initient également des démarches de recherche dans ce sens.

L'évaluation et la prévention des risques professionnels au travail est une obligation et doit être articulée avec la démarche de prévention des risques psychosociaux auxquels sont exposés les salariés. Réduire les risques psychosociaux est donc non seulement un impératif moral et/ou financier, mais également légal. Dans ce contexte, s'attaquer aux risques psychosociaux semble essentiel pour améliorer les conditions de travail dans le secteur. Dans un rapport sur la santé & la sécurité au travail dans le secteur de transport européen (2009), la Commission européenne note par exemple que la violence et les stress au travail sont des sources de risques professionnels en augmentation au cours des dernières années. Dans la même année, l'EU-OSHA indiquait que d'autres facteurs favorisant le stress professionnel dans le secteur du transport sont -entre autres- le travail isolé, l'irrégularité des horaires de travail, les contraintes dues aux régulations strictes, et les syndromes post-traumatiques suites à des incidents.

Malgré l'existence croissante d'initiatives mis en œuvre pour gérer les risques psychosociaux dans les entreprises, une étude récente de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA) conclut que « *globalement, les entreprises considèrent que l'obstacle majeur à la gestion des risques psychosociaux est le manque de soutien ou de conseils techniques, suivi du manque de ressources. Certains éléments montrent que les obstacles tels que le caractère sensible du sujet ou le manque de ressources ne deviennent réellement importants pour une entreprise que lorsqu'elle s'est « engagée » dans la gestion des risques psychosociaux* »<sup>8</sup>.

L'expérience prouve que chaque situation de travail est singulière entre toutes. Elles sont irréductibles les unes aux autres à l'intérieur même de chaque métier (Clot, 2010). De plus, cette multiplicité et diversité, déjà inhérente au secteur ferroviaire européen, est aujourd'hui assujettie à des évolutions structurelles importantes liées à des transitions, qui opèrent dans des

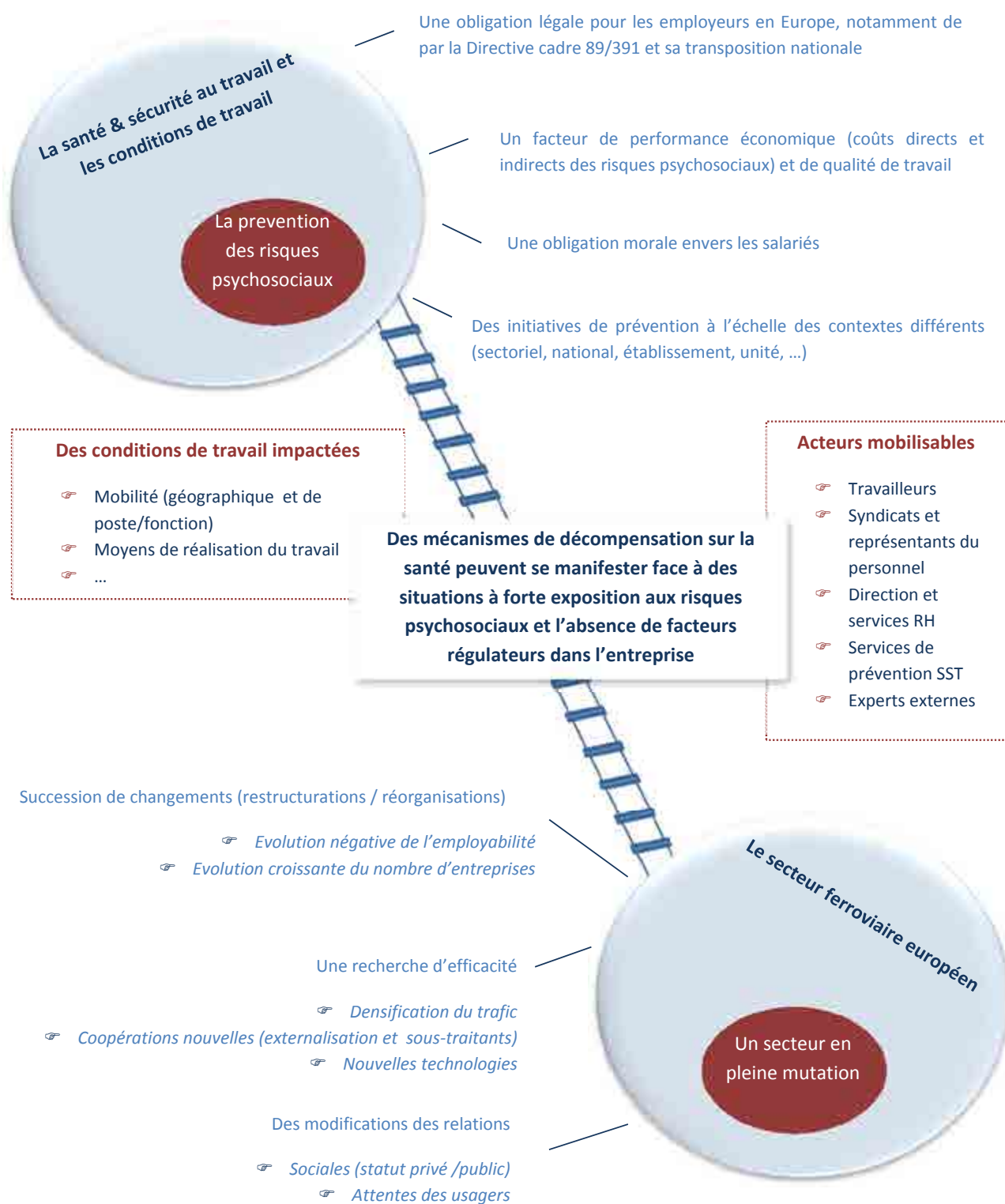
---

<sup>7</sup> Par exemple, l'étude ESENER publiée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao (2012) ; les rapports de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail de Dublin, l'étude HIRE *Santé dans les restructurations* (mai 2009), etc.

<sup>8</sup> EU-OSHA, *Comprendre la gestion de la sécurité et de la santé au travail, les risques psychosociaux et la participation des salariés grâce à ESENER. Synthèse de quatre rapports d'analyse secondaire*, page 2 (2013).

situations nationales différentes dans l'UE. Ceci complique notre étude dans le cadre de projet RPS Rail, tant pour la partie diagnostic que pour des préconisations applicables à des contextes aussi différents. Si une approche consolidée sur le périmètre de tout un pays, voir un secteur, est complexe et se heurte à des difficultés classiques de définition et de méthode, il est par contre tout à fait possible de prendre la mesure du phénomène à l'échelle d'une unité de travail ou d'un service. Dans ce contexte, continuer le développement d'une approche paritaire spécifique au secteur et aux différents cas de figure est importante. Ceci facilitera non seulement une meilleure identification des risques psychosociaux, mais également une sensibilisation des différents acteurs, une formulation des mesures de prévention et des transferts d'expériences. Ce guide est une première pierre à cet édifice.

## 4. FICHE-REPERES N° 1 : Enjeux des risques psychosociaux



# 3 ■ Comprendre les risques psychosociaux au travail

---

# 1. L'importance d'une définition partagée

Cette partie vise à donner des repères relatifs au concept de risques psychosociaux et aux principales notions liées.

## *Risques psychosociaux*

La plupart des guides ou textes de présentation des risques psychosociaux les définissent à travers leurs conséquences (stress professionnel, violences au travail, épuisement professionnel, suicide en lien avec le travail, etc.), dont les définitions se trouvent dans un glossaire complémentaire présenté en annexe.

La définition de référence des RPS retenue ici est celle du rapport du Collège d'expertise français sur le suivi des risques psychosociaux au travail présidé par Michel Gollac<sup>9</sup> :

*« Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »*

Cette définition met l'accent sur **les conditions d'emploi, ainsi que sur les facteurs organisationnels et relationnels, qui sont considérés par rapport à leurs effets possibles sur la santé**. Le terme de risque psychosocial ne renvoie donc pas à des symptômes, troubles ou pathologies.

Autrement dit, on parle de risque psychosocial pour désigner des situations de travail caractérisées par une organisation, des pratiques relationnelles, des conditions d'emploi potentiellement pathogènes pour la population de travailleurs présente. L'enjeu n'est plus de savoir quelle est la part qui revient à la vie personnelle ou à l'individu. Il est de prendre conscience des conséquences possibles sur la santé physique, mentale, sociale des configurations professionnelles existantes ou projetées.

La notion de **contraintes psychologiques et organisationnelles** est parfois préférée à celle de risques psychosociaux, afin de mettre plus explicitement l'accent sur les facteurs en cause, en soulignant l'importance des aspects organisationnels.

En termes de prévention, se pencher sur les risques psychosociaux implique par conséquent d'identifier les facteurs de risque qui relèvent de l'organisation du travail, des relations sociales au travail, des conditions d'emploi, et qui exposent ceux qui travaillent, afin d'imaginer des solutions alternatives ou des mesures qui réduisent ou suppriment l'exposition, plutôt que d'attendre l'apparition de symptômes ou de pathologies.

*En annexe, vous trouvez d'autres définitions utiles.*



### *Une diversité de termes utilisés*

A l'instar d'autres secteurs en Europe, une diversité de termes est utilisée pour faire référence aux risques psychosociaux au travail. Le terme « stress » est le plus répandu et est généralement utilisé comme concept fourre-tout.



## 2. Identification

### *Les facteurs de risques*

La première étape dans la construction d'un diagnostic est l'identification des facteurs de risques. Le secteur ferroviaire porte traditionnellement beaucoup d'attention aux enjeux de sécurité des passagers et du fret, et par conséquent aux risques existants. Cette gestion du risque ferroviaire est ainsi ancrée dans l'ADN du secteur et de ses entreprises. La transition du secteur vers une industrie plus dynamique, comprenant plus d'innovation, plus d'opérateurs et des relations de coopérations plus complexes fait que la régulation de la sécurité devient encore plus important (Commission européenne, 2009). Bien que la question de la sécurité du trafic soit adressée par des mesures structurelles et très opérationnelles (p.ex. la signalisation, la conception du matériel roulant et de l'infrastructure, etc.), la question de la sécurité du personnel reste un enjeu plus difficile à gérer. Le tableau ci-dessous reprend, à titre d'exemple, les principaux risques professionnels dans le secteur ferroviaire.

Type d'activité	Conditions dangereuses
<b>Administration et opérations ferroviaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emissions de fumée;</li> <li>- Bruit, vibrations corporelles;</li> <li>- Champs électromagnétiques;</li> <li>- Champs de radiofréquences;</li> <li>- Travail posté;</li> <li>- Troubles musculosquelettiques;</li> <li>- Accidents de voie</li> </ul>
<b>Maintenance du matériel roulant et des équipements réseau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contamination de la peau par des huiles et lubrifiants;</li> <li>- Emissions de fumée;</li> <li>- Emissions de soudure;</li> <li>- Emissions de brasage;</li> <li>- Décomposition thermique enduits;</li> <li>- Résidus de cargaison;</li> <li>- Poussière abrasive;</li> <li>- Vapeurs solvants;</li> <li>- Aérosols peinture;</li> <li>- Espaces restreints;</li> <li>- Bruit;</li> <li>- Vibrations (bras / main);</li> <li>- Champs électromagnétiques;</li> <li>- Troubles musculosquelettiques;</li> <li>- Accidents de voie</li> </ul>
<b>Maintenance du réseau et passages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emissions de fumée;</li> <li>- Poussière /renversement cargaison;</li> <li>- Emissions de soudure, coupage et moulage;</li> <li>- Poussière abrasive ;</li> <li>- Vapeurs solvants;</li> <li>- Aérosols peinture;</li> <li>- Espaces restreints;</li> <li>- Bruit;</li> <li>- Vibrations (corps; bras/main);</li> <li>- Champs électromagnétiques;</li> <li>- Champs de radiofréquences;</li> <li>- Travail posté;</li> <li>- Troubles musculosquelettiques;</li> <li>- Accidents de voie</li> </ul>

*Source: ILO, Safe work Bookshelf, 2007*



On y observe majoritairement des facteurs liés à l'environnement physique et technique du travail (p.ex. nuisances sonores, variation de températures, conception du poste de travail, les gestes et postures, ...). Dans une démarche d'identification des risques psychosociaux, ces éléments sont bien sûr à prendre en considération, mais il est également nécessaire d'élargir le périmètre d'attention vers d'autres facteurs. Ainsi, les facteurs liés au contenu de travail effectué (p.ex. les sens donné, les exigences en terme de vigilance et de performance) ; à l'organisation du travail (p.ex. la distribution des tâches, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, la cohérence des demandes) ; aux relations de travail (p.ex. le soutien des collègues et de l'encadrement, la reconnaissance) ; et au contexte socio-économique (p.ex. les perspectives de l'entreprise, les changements). En effet, c'est l'articulation de l'ensemble de ces facteurs qui permettront une identification des facteurs de risques psychosociaux. Les risques identifiés par l'Observatoire des risques de l'EU-OSHA pour les travailleurs du ferroviaire incluent ainsi des éléments physiques et techniques comme les conditions climatiques, l'ergonomie et l'aménagement de l'espace de travail ; mais également d'autres facteurs tels que la réorganisation du travail et le recours à l'externalisation qui entraînent une augmentation de la charge de travail, le travail solitaire, les problèmes liés au temps de travail (travail en équipes, travail le week-end), et la croissance du transport sur de longues distances (Schneider & co, 2011).

Afin d'offrir un aperçu clair des différents facteurs influant sur l'occurrence des risques psychosociaux au travail, nous retenons un **cadre à 6 dimensions** (Gollac, 2011) dans un contexte correspondant au secteur ferroviaire:

#### > **Les exigences du travail**

Les exigences du travail renvoient à quatre grandes dimensions :

- La *quantité de travail* s'apprécie en termes de volume de tâches à réaliser et de temps de travail. Des volumes élevés d'heures supplémentaires (p.ex. suite à des incidents de trafic), de congés ou de récupérations non pris doivent alerter.
- La *pression au travail* concerne les horaires atypiques, le sentiment de ne pas avoir assez de temps pour faire son travail et tout ce qui est lié à la notion d'urgence. Ce terme peut renvoyer aux situations professionnelles elles-mêmes (p.ex. personnel médical, services de sécurité) ou aux conditions d'exercice et d'organisation des tâches (p.ex. manque de visibilité sur les plannings, pression sur les objectifs, équipement défectueux, moyens restreints).
- La *complexité du travail* peut renvoyer aux tâches exercées, à la législation et à la réglementation, mais aussi à l'organisation du travail (p.ex. polyvalence, complexité des procédures, glissements de tâches, manque d'informations).
- Les *difficultés de conciliation* entre vie professionnelle et vie familiale renvoient tant aux horaires eux-mêmes qu'à leur prévisibilité, à l'éloignement domicile – travail, aux déplacements accentués ici par les contraintes de la mobilité inhérente à certains métiers (p.ex. personnel de bord, maintenance).

> **Les exigences émotionnelles**

Elles concernent tous les travailleurs en contact direct avec les publics, par essence nombreux dans le transport des passagers, même si cette caractéristique de leur travail est également souvent un motif de satisfaction. Cela implique de maîtriser ses propres émotions et de faire en permanence « bonne figure » ; de « maintenir le sourire ». Le contact avec le public est ainsi potentiellement source de tensions qui peuvent être plus ou moins fréquentes et d'intensités variables.

Un aspect spécifique et très important pour nombre de travailleurs du secteur ferroviaires est le contact avec des situations de crise difficiles, y compris avec la mort et les situations de deuil (p.ex. accidents ferroviaires, suicides).

Enfin, le risque d'agressions verbales ou physiques, et le sentiment d'avoir peur quand on travaille, est aussi un facteur de tension présent dans un grand nombre de situations de travail en gare et à bord des trains (p.ex. passagers sans titre de transport, braquage).

(CER, ETF, EVA : « Promotion de la sécurité et du sentiment de sécurité face à la violence de tiers dans le secteur ferroviaire européen. Guide de bonnes pratiques ». 2012.)

> **L'autonomie et les marges de manœuvre**

Une tradition centralisatrice, des procédures sous pression suite à des changements organisationnels fréquents, le manque d'informations, et la séparation des tâches par l'externalisation sont autant de facteurs qui peuvent conduire à une faible autonomie alors même que le niveau d'expérience est, en moyenne, assez élevé dans le secteur ; et que la formation pour certains métiers techniques est très spécialisée.

Enfin, la possibilité de donner son avis, d'exprimer ses attentes sur son travail et d'être écouté sont des éléments qui participent à la préservation de la santé.

> **Les rapports sociaux au travail et la reconnaissance au travail**

Le premier aspect concerne la *coopération de la part des collègues*, ressource essentielle là où les notions d'équipe ou de service ont été préservées, et inversement facteur de risque grave dans les situations d'isolement ou de mise à l'écart du collectif de travail.

Le deuxième facteur est le *sentiment d'utilité du travail effectué* qui prend une dimension d'évidence dans un secteur historiquement 'au service du public', mais peut être mis à mal lorsque des postes ou fonctions sont bouleversées ou supprimées.

La notion de soutien social renvoie elle d'une part à la capacité et à la volonté de la *hiérarchie immédiate* de soutenir les salariés dans leurs tâches et de les aider à faire face aux difficultés ; d'autre part -et plus globalement- aux signes de reconnaissance. Elle fait aussi parfois écho aux signes de dénigrement ou d'agression, qui peuvent être adressés aux travailleurs par les différents acteurs de la société.

> **Les conflits de valeurs**

Cette dimension concerne particulièrement la transition des opérateurs ferroviaires du secteur public vers le secteur privé. La notion même de « service public » se définit en termes de valeurs : égalité d'accès, protection de la sécurité, services aux usagers, ...

Par ailleurs, il faut souligner que l'évolution vers une culture plus commerciale, des tensions entre les exigences d'une gestion du trafic chronométrée et de la sécurité, des moyens et une organisation du travail inadaptés aux attentes des usagers sont autant d'éléments qui peuvent être à l'origine de souffrances éthiques pour les salariés. Certains d'entre eux peuvent alors ressentir une forte contradiction entre ce qu'ils vivent au quotidien et ce qu'ils estimeraient nécessaire pour faire un travail en conformité avec leurs convictions, ce que l'on peut appeler la « qualité empêchée ».

> **L'insécurité socio-économique**

La sécurité de l'emploi est aussi l'objet d'évolutions, par exemple lors de restructurations, qui doivent appeler à la vigilance. La pression sur les coûts, le manque d'investissements, la recherche de performance dans un contexte de mise en concurrence accrue et l'observation des mesures appliquées à leurs collègues dans d'autres pays européens peuvent aussi amener des salariés à considérer ce facteur avec plus d'inquiétudes. L'insécurité ressentie peut également être générée par l'évolution du cadre de travail des travailleurs, de leurs différents statuts au sein de la même structure, de changements de tâches & du lieu géographique de leur activité de travail.

La **fiche thématique n° 3** offre une présentation des axes élémentaires de chacune de ces six dimensions.



***Et l'individu ? La société ?***

Comme montré par les six dimensions ci-dessus, les déterminants des risques psychosociaux sont multifactoriels. Par conséquent, ils peuvent à la fois être d'ordre professionnel qu'extraprofessionnel; liés à l'organisation du travail, mais aussi aux conditions de vie. (Rouilleault & Rochefort, 2005). Les contraintes de la vie familiale ou sociale peuvent aggraver les contraintes de la vie professionnelle. Inversement, la vie familiale et sociale peut apporter une aide technique ou émotionnelle ou encore des éléments de reconnaissance protégeant des contraintes de la vie de travail (Gollac, 2011). A ce propos, en 2012, le Service Public Fédéral belge en charge du bien-être au travail a lancé une campagne de sensibilisation sur les risques psychosociaux à destination du grand public. Cette campagne s'articule notamment autour de

deux spots qui montrent l'articulation qu'il peut y avoir entre la vie professionnelle et la vie privée.<sup>10</sup>

Les évolutions au sein de la société (p.ex. évolution démographique, économique, ...) et leurs répercussions peuvent également être un facteur qui influence le milieu professionnel. Par exemple, le vieillissement démographique en Europe et l'allongement de la vie de travail constitue un enjeu de maintien de l'employabilité des travailleurs, de la formation continue et d'une gestion prévisionnelle des compétences. L'activité de transport ferroviaire, en particulier celle de passagers, engendre également des contacts fréquents avec le public. Ce public est généralement issu de toutes les couches de la société et peut voyager en train dans des contextes très variés (p.ex. déplacement professionnel, séjour de vacances, etc.). Dans ce contexte, le personnel ferroviaire est amené à répondre à des attentes et besoins très divers (p.ex. en terme de service, de rapidité, etc.) et à des situations parfois difficiles (p.ex. passagers en état d'ivresse, perturbés, agressifs, etc.).

De par la multi causalité des risques psychosociaux, ces facteurs individuels et de société peuvent également influencer les déterminants de la vie professionnelle. Néanmoins, bien que l'entreprise soit ancrée dans la société, que l'appréciation des situations de travail puisse être différente selon les individus, et que les symptômes des risques psychosociaux sont également bien individuels, leurs déterminants et effets restent -pour une part- collectifs (Rouilleault & Rochefort, 2005). Garantir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, ou encore former à des méthodes de gestion de la violence peuvent ainsi faire partie d'une démarche de prévention. Néanmoins, il est important de ne pas se limiter aux seuls aspects individuels et de ne pas se limiter aux sources externes. Les principaux leviers d'actions pour une entreprise en termes de risques psychosociaux se trouvent en interne : dans la réalisation du travail et les relations de travail. Dans ce guide, nous avons fait le choix de se consacrer spécifiquement à ces leviers internes.



***Focus : le diagnostic concerté incluant des connaissances générales et locales***

Une description globale des principaux facteurs de risques présents dans le secteur ferroviaire n'exonère pas de réaliser au niveau local des diagnostics afin de dépasser une connaissance générale pour s'intéresser au travail réel et à la question de ses conditions de mise en œuvre dans toute sa complexité.

En fonction des pays, des services, des métiers, les mêmes éléments généraux de contexte peuvent générer des facteurs de risques variés qu'il faut mettre en évidence afin d'élaborer des plans d'actions appropriés. En cela un constat partagé de la situation de départ, qui peut efficacement être réalisé au travers d'un diagnostic préalable, est presque toujours une nécessité.



## Exemples de situations de travail déséquilibrantes selon les six dimensions RPS



## Réaliser une cartographie des risques psychosociaux : le diagnostic

En règle générale, on observe que le lancement d'un diagnostic et d'un plan de prévention des RPS peut s'engager dans des contextes d'une grande variété que l'on peut rattacher schématiquement à 3 situations de référence :

### > Une démarche « à froid »

Dans une logique de prévention et de mise en conformité avec les exigences légales, ou suite à une impulsion managériale, une entité engage une démarche de diagnostic « à froid », identifie ses principaux risques, associe les instances représentatives à sa réflexion et propose un plan de prévention. Cette situation est la meilleure du point de vue de la prévention, mais se heurte parfois à un manque de dynamisme avec comme résultat un respect formel des principes mais sans une mobilisation suffisante des acteurs. L'engagement de la hiérarchie, la ténacité et les compétences du responsable du projet, ainsi que la vigilance des représentants du personnel permettent d'éviter ces écueils.

### > L'accompagnement d'un changement important d'organisation ou d'une restructuration

Dans la plupart des pays européens, ces situations doivent faire l'objet d'une information et/ou consultation des représentants du personnel en matière de santé & sécurité au travail. Ces contextes sont par ailleurs porteurs de risques psychosociaux spécifiques<sup>11</sup> : difficultés à se projeter dans une nouvelle situation faute d'information suffisante sur les situations de travail futures prévues, inquiétudes des salariés sur leurs conditions de travail, leur management, l'évolution de leurs tâches, fonctions, responsabilités et statuts, etc.

Dans la conduite de ces projets, il est crucial d'engager des actions de prévention spécifiques : diagnostic transparent des situations de départ et d'arrivée (avantages/inconvénients pour chacun), concertation et écoute positive des propositions des travailleurs, prise en compte des objections formulées, améliorations apportées au projet, mesures adaptées d'accompagnement social.

### > Faire face à une situation de crise

Des services peuvent être confrontés à des situations de crise grave suite à différents événements révélateurs de troubles d'ordre psychosocial : accidents ferroviaires, suicides ou tentatives, agression d'un employé, grave conflit interne dans un service, mise en évidence d'un processus de harcèlement, ... Dans ces situations, et souvent avant même tout début de diagnostic, des mesures d'urgence doivent être prises par

---

<sup>11</sup> Voir par exemple : *Health in Restructuring (HIRES) report. Innovative approaches and policy recommendations*, 2008

des responsables eux-mêmes souvent atteints personnellement par « l'onde de choc » de l'évènement, avec le risque d'actions inutiles ou contre-productives. Si les conditions du diagnostic sont alors gravement perturbées et exigent de prendre du recul; ces situations ont toutefois la caractéristique de mobiliser toutes les parties prenantes pour une prise en compte plus profonde des problèmes rencontrés. Cela peut conduire à des plans d'actions plus efficaces sur les causes fondamentales des difficultés observées.

## **Etape 1. Préparer le diagnostic partagé et établir les indicateurs**

### ***Les conditions de mise en œuvre***

La préparation du diagnostic est une étape essentielle de la démarche dont il s'agit d'établir les fondations. A ce titre, 3 conditions essentielles sont à réunir :

#### ***1. Formaliser une démarche***

Pour être efficace, la démarche d'évaluation puis de prévention doit être conçue comme un projet. Cela doit commencer par :

- La désignation d'un responsable projet en charge de la coordination ; la personne est choisie notamment pour sa capacité d'échange et d'animation, il est un bon connaisseur du travail, de son organisation et de la prévention des RPS ; il est fortement recommandé que celui-ci ait pu bénéficier d'une formation spécifique à la prévention des RPS ;
- L'identification d'un référent qui représente l'employeur et qui a vocation à prendre ou faire prendre des décisions ; le choix du référent dépend du périmètre concerné et de l'organisation ;
- La constitution d'un groupe projet, animé par le responsable projet, et qui regroupe Direction, représentants du personnel, professionnels de la santé au travail (médecine de prévention ou du travail, assistants ou conseillers de prévention), le cas échéant des employés issus des secteurs concernés par le diagnostic.



*☞ le groupe projet n'est pas le décideur en dernier ressort ; il conduit la démarche de diagnostic et a vocation dans un deuxième temps, sur la base des résultats du diagnostic, à faire des propositions à l'employeur ;*

*☞ le groupe projet n'a pas vocation à demeurer une structure permanente.*

#### ***2. Définir les objectifs et les moyens mobilisés***

Les premiers travaux du groupe projet doivent permettre de définir les objectifs précis de la démarche et dans un premier temps du diagnostic : quel est le périmètre organisationnel concerné, quelles sont les informations recherchées, quel est le calendrier de réalisation du diagnostic, de son exploitation, de prise de décision, quels moyens humains (compétences, disponibilité) sont dédiés au diagnostic, quels moyens budgétaires.

Toutes ces informations sont nécessaires en particulier au choix des méthodes d'investigation et pour évaluer l'opportunité de faire appel ou non à un intervenant externe.

### 3. *Communiquer sur le lancement de la démarche*

La communication de lancement est d'autant plus nécessaire que l'adhésion des salariés à la démarche est une nécessité, a fortiori dans la phase d'établissement du diagnostic. Il s'agit bien sûr de les informer de manière factuelle de la démarche engagée (objectifs poursuivis, étapes,...) mais également de créer ou renforcer un climat de confiance, en particulier concernant la confidentialité des informations recueillies.

Selon les organisations, la communication passe par des vecteurs différents (intranet, courrier, note interne, réunions de service,...). En l'occurrence, une communication écrite, qui peut certes être relayée oralement par les représentants du personnel ou la ligne hiérarchique, est préférable dans une démarche de ce type. Un accord formel entre l'employeur et les représentants du personnel sur le contenu de cette communication écrite est un gage d'efficacité.

Plus largement, cette communication de lancement joue un rôle symbolique de sortie d'un éventuel déni du risque psychosocial. Eu égard à la nature même des RPS, ce déni est très fréquent dans de nombreuses organisations. Il est le fait de l'employeur mais parfois également du salarié en souffrance qui n'arrive plus à démêler facteurs professionnels et personnels.

### ***Le choix des indicateurs***

Les indicateurs constituent un élément essentiel de l'établissement d'un diagnostic et d'un système d'alerte. **Leur choix n'est jamais neutre.** Pour plus de clarté, il faut distinguer trois grands types d'indicateurs:

#### 1. *Les indicateurs de perception ou de vécu*

Ils reflètent l'indispensable dimension subjective de toute situation de travail. Les principaux indicateurs correspondant à cette catégorie sont identifiés dans les parties du guide traitant de l'approche par questionnaire.

#### 2. *Les indicateurs de fonctionnement*

Ils peuvent directement ou indirectement constituer des signaux d'alerte. Les principaux indicateurs de fonctionnement utiles dans un diagnostic RPS relèvent des catégories ci-dessous avec pour chaque catégorie quelques exemples.

- L'absentéisme qui constitue un indicateur de risque essentiel à la condition d'en cerner précisément les contours dans le cadre d'une démarche de prévention des RPS (nature des absences, durée des absences, fréquence des absences, ...). La multiplication des arrêts de courte durée d'une part, et les arrêts de longues durées pour des pathologies liées à la santé mentale d'autre part, sont deux formes d'absence souvent significatives en matière de RPS ;



- Les indicateurs relatifs au temps de travail qui peuvent éclairer la charge de travail (amplitude horaire réelle, jours de congé non pris, taux de réalisation des formations, horaires atypiques, ...);
- Les mouvements de personnel (demandes de mutations, fréquence des changements de postes, évolution des effectifs, postes vacants, ...);
- Les relations sociales (fonctionnement des instances de concertation, mouvements sociaux, sanctions disciplinaires, communication interne, ...);
- L'organisation du travail (face à face avec les usagers, nombre de procédures à respecter, nombre de postes en travail isolé, discontinuité des tâches, nombre de réunions de services, existence de fiches de postes, ...);
- Le pilotage de l'activité (indicateurs de productivité, indicateurs de qualité de service, nombre de plaintes ou réclamations, ...).

### 3. Les indicateurs de santé au travail

- Accidents du travail ou de service (nombre, taux de fréquence, taux de gravité, etc.) et maladies professionnelles;
- Situations dégradées (actes de violence verbales et physiques internes et externes, harcèlement, suicides ou tentatives de suicide,...);
- Symptômes ou pathologies en lien avec les RPS (troubles cardio-vasculaires, TMS, anxiété, dépression, comportements à risque,...);
- Activité du service de santé au travail (visites médicales, notamment sur demande du salarié, demande d'aménagement de postes,...).

#### **Les précautions de méthode à conserver à l'esprit**



❖ Si la définition d'indicateurs est très utile pour identifier les phénomènes et mesurer des évolutions dans le temps, il est important d'en garder une approche pragmatique et mesurée. En effet, nombre d'enquêtes ont montré que la collecte d'indicateurs trop nombreux, souvent très éloignés de ce qui fait sens pour les salariés, mais qui « absorbe » une part croissante de l'énergie et du temps disponible des responsables, était identifiée comme une des causes des risques psychosociaux ! Quelques principes simples permettent d'éviter les dérives :

- ☞ *Ne retenir que des indicateurs simples, stables dans le temps, compris et acceptés de tous, si possibles produits automatiquement ;*
- ☞ *Les indicateurs doivent être rendus disponibles à ceux qui contribuent à les alimenter ;*
- ☞ *Si un indicateur n'est pas ou plus utilisé, le supprimer ;*
- ☞ *Avant de rajouter un indicateur à un tableau de bord, vérifier si un autre indicateur jugé moins important ne peut pas être en contrepartie supprimé afin d'éviter tout effet d'empilement ;*
- ☞ *Des indicateurs portant sur des périmètres correspondant à des unités de travail pertinentes.*

le nombre de billets de transports vendus, ...) avec « le travail lui-même » (p.ex. contrôler un usager, répondre aux questions au guichet de gare, réparer du matériel défectueux, ...). De ce point de vue, des indicateurs moyens sont souvent peu pertinents : par exemple une mesure de l'absentéisme qui ne distinguerait pas entre les types d'absentéisme ou qui masquerait l'hétérogénéité entre services (unités de travail), entre catégories d'âge, entre genres.

Se mettre d'accord sur les indicateurs les plus pertinents en regard de la réalité du travail est donc une étape incontournable et préalable à une démarche concertée de mesure et de prévention des RPS.

- ❖ Leur exploitation est également essentielle car un indicateur seul n'est pas un élément suffisant d'appréciation. C'est leur mise en relation qui permet d'établir un faisceau de présomption suffisamment solide pour élaborer des hypothèses. Les différents indicateurs réunis doivent ainsi porter sur un périmètre équivalent. L'absentéisme ou le turn-over moyen d'une entreprise ne sont pas utiles pour analyser la situation d'un service en particulier. Cela suppose dans certains cas de procéder à des extractions de données spécifiques à la situation ou au service examiné.

## Etape 2. Réaliser les investigations

Une fois les indicateurs établis, l'identification des facteurs de risque peut se faire de différentes manières, en mobilisant plusieurs méthodes d'investigation et d'analyse. Il s'agit dans cette partie de présenter les avantages et les inconvénients de chacune d'elles.

L'urgence ou le manque de moyens peuvent conduire à mettre en place d'emblée un (ou plusieurs) groupe(s) de travail qui analyseront les seuls **matériaux disponibles ou facilement « productibles »**. Les matériaux mobilisés peuvent être de différentes natures : exploitation des données sociales (taux d'absentéisme par service, nombre d'accidents du travail, nombre de jours de congés non pris, nombre de visites médicales spontanées, etc.), des plaintes de salariés auprès des acteurs de la prévention (service de santé au travail, assistance sociale, représentants du personnel, registres de santé et de sécurité au travail, etc.), des résultats de baromètre social s'il en existe, de la connaissance que peuvent avoir les acteurs de la prévention des contraintes existantes pouvant générer des risques psychosociaux (diminution de l'effectif, introduction de nouvelles technologies, modification des processus de travail, etc.).

A chaque fois que possible en termes de délai et de moyens, il reste toutefois préférable d'enrichir le diagnostic en étendant et en approfondissant les informations pour permettre des analyses plus riches et plus complètes, sur les facteurs de risque identifiables et leur intensité. La réalisation d'un tel diagnostic passe par la mise en œuvre de **méthodes d'investigation « classiques »** : entretiens, observations directes du travail, enquête par questionnaire.

Il existe plusieurs types d'entretiens : directifs, semi-directifs, libres, compréhensifs, individuels, collectifs, etc. (de nombreux ouvrages présentent les différentes techniques de l'entretien, qui ne seront pas développées ici).

### ☺ *Intérêt des entretiens*

- ☞ Accéder au vécu des travailleurs dans sa complexité : l'entretien vise à aborder le travail réel à la fois de manière analytique (les différentes tâches, les contraintes de l'activité, les relations avec les collègues, etc.) et de manière plus globale (en s'intéressant notamment à la question de l'identité professionnelle).
- ☞ Mettre en évidence les mécanismes par lesquels les facteurs de risques peuvent mettre en difficulté les travailleurs, en articulant organisation du travail, parcours individuels, histoire du collectif, construction identitaire, etc.

*En fonction du type d'entretien :*

*L'entretien individuel favorise l'expression des agents : il est généralement apprécié car ceux-ci peuvent exprimer plus complètement ce qu'ils vivent, en faisant part d'éléments parfois personnels ou intimes.*

*L'entretien collectif donne à voir la dynamique de groupe. Il permet également de favoriser les échanges sur les différentes manières de réaliser le travail.*

### ☹ *Limites des entretiens*

- ☞ La disponibilité de ressources importantes pour réaliser des entretiens durant généralement entre une et deux heures pour des entretiens individuels.
- ☞ Le recours à des compétences et savoir-faire spécifiques : mieux vaut être préparé à la réalisation de ce type d'entretien, afin de limiter les risques d'exposition aussi bien de l'enquêteur que de l'enquêté. Dans les contextes où la dimension émotionnelle est très présente (par exemple à la suite d'un suicide), il est indispensable que les entretiens soient conduits par des personnes formées et expérimentées, de préférence extérieures à l'établissement concerné.

### *! Précautions et conseils de méthode*

- Garantir l'anonymat et la confidentialité : les entretiens doivent être réalisés dans un espace qui assure la confidentialité des propos tenus. Il est important de présenter en début d'entretien la démarche et de garantir l'anonymat. Les participants doivent aussi avoir des garanties sur l'indépendance de l'analyse. A cet égard, la conduite de l'enquête par un intervenant extérieur est de nature à donner confiance.
- La construction de l'échantillon : la démarche étant qualitative, il est préférable de construire l'échantillon dans une logique de diversité plutôt que de représentativité, l'objectif étant de rendre compte des types de situations de travail et d'identifier l'ensemble des problématiques.

- Limiter les biais : afin de limiter les biais, le choix des personnes peut se faire au hasard à partir de critères objectifs (famille de métiers, qualification, ancienneté, etc.). Les biais peuvent aussi être limités en privilégiant un enquêteur externe au service (absence de lien hiérarchique,...) afin de faciliter l'expression et limiter les « résistances ».
- Organiser les entretiens durant le temps de travail : les entretiens ne doivent pas être obligatoires et doivent être réalisés sur le temps de travail.
- Privilégier l'entretien compréhensif de type semi-directif, particulièrement approprié pour étudier les risques psychosociaux.

## Les observations

L'observation du travail a surtout été développée par l'ergonomie. C'est une technique d'enquête qui permet de se centrer sur le travail tel qu'il est réalisé et non de se limiter au prescrit de l'employeur. En cela, c'est une méthode d'investigation complémentaire des entretiens dans la mesure où les agents ne verbalisent pas toujours tout ce qu'ils font ni comment ils le font.

Un exemple de grille d'observation est proposé dans la **fiche thématique n° 6**.

### ☺ *Intérêts des observations*

- ☞ Enrichir l'analyse des écarts entre le travail réel et le travail prescrit.
- ☞ Comprendre pourquoi il existe des écarts entre ce que les travailleurs disent de leur travail et ce qu'ils font.
- ☞ Repérer ce que les salariés n'évoquent pas, soit parce que ça ne leur semble pas suffisamment intéressant, soit parce que c'est devenu trop habituel.
- ☞ Mieux tenir compte de l'environnement de travail (agencement des espaces de travail, matériel utilisé, etc.), mais aussi des contraintes physiques du travail (nuisances sonores, etc.) et des interfaces (relations directes et indirectes)

### ☹ *Limites des observations*

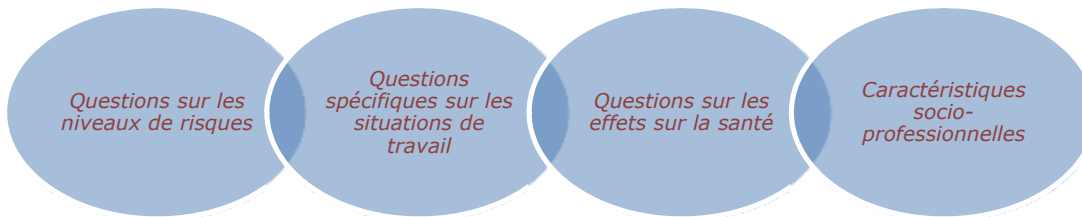
- ☞ L'observation demande du temps pour saisir la diversité des situations de travail.
- ☞ Les activités se prêtent plus ou moins à l'observation directe. Lorsque les facteurs de risques tiennent plus aux représentations qu'aux pratiques ou à l'environnement, la technique d'observation aura un apport limité. Par exemple, si les problématiques liées aux risques psychosociaux tiennent plus à l'insécurité socio-économique et au sens du travail, ce sont principalement les entretiens qui permettront d'y accéder.

### *! Précautions et conseils de méthode*

- Privilégier des observations après les entretiens et de manière très ciblée, pour approfondir, vérifier et compléter certains points.
- Réaliser en amont une grille d'observation.
- Privilégier l'observation directe souvent bien adaptée à la démarche de prévention des RPS : les pratiques sont observées au moment de leur déroulement, le consentement des travailleurs à la présence de l'observateur est demandé, les données sont recueillies en fonction de la grille d'observation élaborée en amont.

## Le questionnaire

Un questionnaire doit à la fois permettre d'une part de rendre compte d'une situation ou de sa perception en fonction d'échelles de mesure validées scientifiquement, d'autre part de révéler les facteurs de risque propres à chaque service ou établissement. En conséquence, il sera constitué de questions standards et de questions spécifiques à l'entité concernée par la démarche. En règle générale, il comporte un maximum de 150 questions organisées thématiquement en 4 parties :



Lors de la construction du questionnaire, il est important de se référer à des modèles scientifiquement validés. L'utilisation de ces questionnaires validés permet notamment une évaluation des réponses qui va au-delà d'un simple recueil d'avis et de perceptions individuels des répondants. Une bonne analyse des réponses est nécessaire afin de passer de la situation individuelle à celle d'un collectif.

Afin de vous aider, des références de modèles scientifiques, ainsi qu'un exemple de questionnaire standard selon les six dimensions des RPS sont présentés dans la **fiche thématique n° 5**.



*Avertissement. Une démarche par questionnaire peut sembler assez facile à mettre en œuvre mais l'expérience montre que le non-respect des précautions de méthodes évoquées peut se traduire par une déception ou des résultats inexploitable. Le questionnaire n'est pas l'outil miracle qui va répondre à tout. Il ne prend son vrai sens qu'intégré dans une démarche globale, basée sur des hypothèses de travail qu'il permettra de vérifier ou d'infirmer.*

### 😊 Intérêts de l'enquête par questionnaire

- ☞ Compte tenu de l'importance de la dimension subjective en matière de RPS, produire des données sur le point de vue des travailleurs et pas seulement des données objectives sur l'activité et son environnement.
- ☞ Manifester la prise en compte de la problématique RPS : la présentation d'un diagnostic à travers des chiffres et des diagrammes est généralement perçue comme un gage de rigueur et d'objectivation. Dans les situations où l'existence même des RPS fait l'objet de controverse, le résultat statistique permet ainsi de trancher cette question.
- ☞ Faire participer tous les salariés : en particulier dans les contextes tendus, le fait de proposer un questionnaire à tous les travailleurs les rassure sur la prise en

compte du problème ; le fait de pouvoir donner son point de vue est en général très apprécié.

- ☞ Objectiver : l'enquête par questionnaire est un des moyens mobilisables pour produire des données sur le travail. Elle permet de rendre compte de ce que les agents expriment et par conséquent de s'approcher du vécu, l'objectivation se faisant par la méthode statistique.
- ☞ Traiter rapidement les réponses : un questionnaire composé essentiellement de questions fermées permet d'effectuer des traitements statistiques à un coût raisonnable et dans un temps assez court (lorsque les enquêtés répondent « en ligne », les premiers résultats d'une enquête par questionnaire peuvent être produits une quinzaine de jours après la clôture de l'enquête).
- ☞ Hiérarchiser les facteurs de RPS plus facilement : par exemple, parmi les facteurs limitant la latitude décisionnelle, on pourra identifier ceux qui pèsent le plus : avoir peu de liberté pour organiser son travail, ne pas avoir la possibilité de développer ses compétences, effectuer des tâches trop répétitives, subir des changements trop fréquents, etc.

#### ☹ *Limites de l'enquête par questionnaire*

- ☞ Le questionnaire ne convient pas aux structures ou populations trop petites pour des questions de confidentialité et fiabilité statistique. En effet, avec des réponses trop peu nombreuses, l'anonymat des participants peut difficilement être garanti. En dessous de 50 répondants il est rare que des traitements statistiques pertinents soient possibles.
- ☞ Le niveau d'analyse reste très global : les questions doivent être formulées de manière à pouvoir s'adresser à tous, quels que soient le métier, l'activité, le statut, l'environnement de travail, etc.
- ☞ Les mécanismes explicatifs ne sont pas mis en évidence : les données quantitatives permettent d'établir des liens entre variables, mais non de rendre compte de processus ou de mécanismes. Une enquête par questionnaire ne permet pas toujours de couvrir l'ensemble des problématiques existantes en matière de risques psychosociaux. La présence de questions ouvertes dans le questionnaire peut en partie pallier cette limite, mais pas autant que la combinaison d'enquêtes quantitative et qualitative.
- ☞ L'évaluation des réponses par traitement statistique implique des compétences spécifiques pour éviter les erreurs d'interprétation. (par exemple : même si 70% d'une population indique prendre un coup de soleil sur la plage, cela ne permet pas d'interpréter que la plage est responsable des coups de soleil...)

### *! Précautions et conseils de méthode*

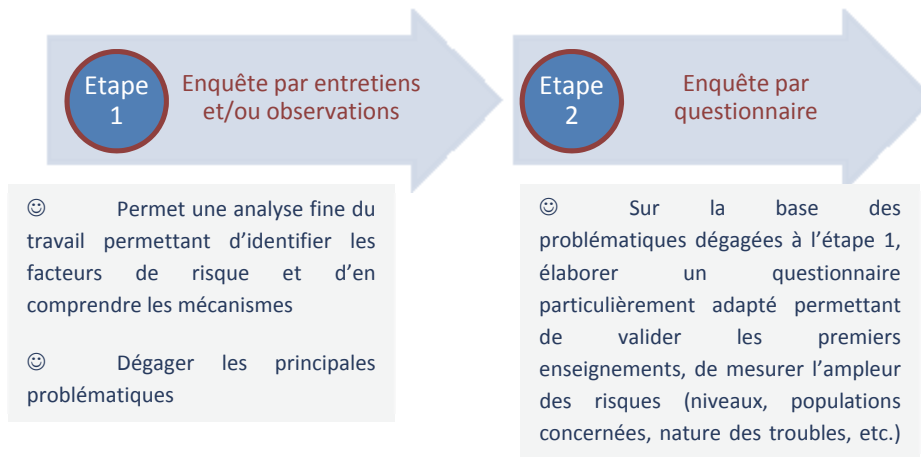
- Effectuer un pré-diagnostic qualitatif pour préparer les questions spécifiques au service ;
- Associer les parties prenantes à l'élaboration du questionnaire et créer les conditions d'une validation formelle paritaire avant son administration ;
- Veiller à la précision des questions (claires, sans ambiguïtés, un seul sujet par question, vocabulaire adapté, etc.) ;
- Veiller à alterner les items positifs (« mon supérieur a le temps de répondre à mes demandes ») et négatifs (« j'ai une charge de travail excessive ») ;
- Adapter le mode de diffusion à chaque situation (papier, électronique, internet, intranet, etc.). Le cas échéant, mettre en place des mesures d'appui et d'assistance aux participants concernés ;
- Communiquer en amont auprès du personnel sur la démarche et rappeler lors de l'envoi du questionnaire le cadre méthodologique déontologique ;
- S'appuyer sur des compétences avérées : la mise en œuvre d'une enquête par questionnaire (élaboration de questions, garantie d'indépendance, traitement des réponses, analyse des résultats, problématisation, restitution) nécessite de réelles compétences qui s'acquièrent par la formation et l'expérience. La confier à des personnes qui n'ont pas les compétences suffisantes présente des risques : les mettre en difficulté, produire des données qui ne sont pas suffisamment fiables, effectuer des analyses erronées, etc.
- Apporter des garanties d'anonymat et d'indépendance d'analyse. A cet égard, la conduite de l'enquête par un intervenant extérieur est de nature à donner confiance au personnel.



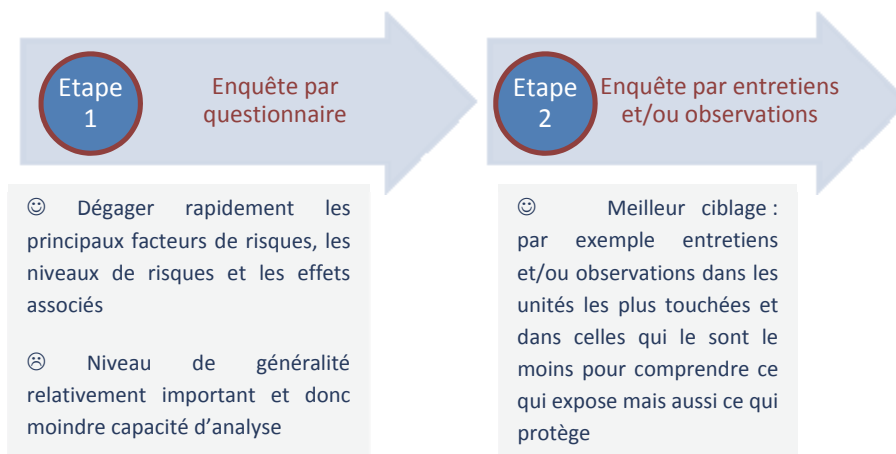
## Complémentarité des méthodes d'investigation

Ces différents outils vous permettront d'identifier les différentes tensions liées à l'activité de travail et génératrices de troubles psychosociaux. Les atouts et les limites de chaque méthode d'investigation conduisent souvent à établir des combinaisons entre elles dans une logique de complémentarité. Nous en présentons trois ci-dessous qui correspondent à des séquences fréquentes.

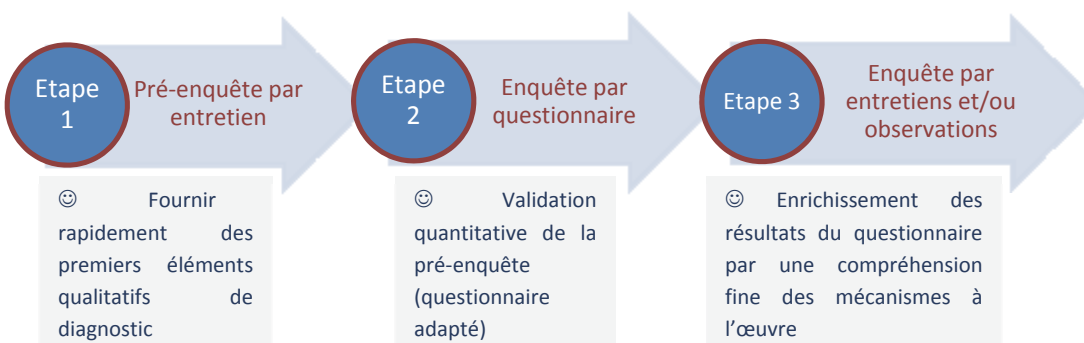
### Option A



### Option B



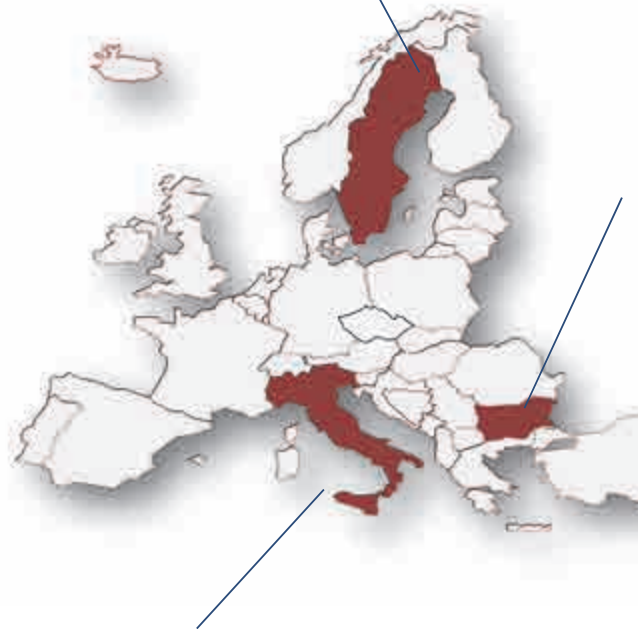
### Option C





## Pratiques : Facteurs et indicateurs RPS

En Suède, l'entreprise **SJ** mesure l'évolution de l'absentéisme au travail depuis plusieurs années. Ainsi, ils peuvent constater que celui-ci a baissé de presque 6% entre 2002 et 2011. De même, ils peuvent noter une (ré)augmentation récente, surtout auprès du personnel de bord et de trafic régional. La satisfaction des salariés est également évaluée depuis 2003.



En Bulgarie, **BDZ Passengers** définit le risque psychosocial comme « l'interaction entre facteurs psychiques et sociaux ». Utilisant une méthodologie d'évaluation du risque établie, ces facteurs sont évalués à travers l'identification des dangers du stress et des charges neuro-émotionnelles, mentales, sensorielles et psycho-émotionnelles. L'appréciation du risque lié à ce danger se fait en fonction d'indicateurs clés établis pour chacune des caractérisations.

En Italie, **FS Group** déroule la méthode d'évaluation du stress professionnel développée par l'Institut National d'Assurance contre les Accidents de Travail (INAIL). Sous forme de 44 questions, cette « checklist » intègre des données sentinelles (nombre d'absence, nombre d'arrêt de travail, roulement du personnel, ..), des données de contexte de l'activité ferroviaire et des données inhérentes au contenu de chaque métier.

### 3. Evaluation

#### *Exploiter les informations recueillies*

##### **Les entretiens et les observations**

Les méthodes qualitatives de recueil de données impliquent autant de rigueur que les méthodes quantitatives. Pour assurer une bonne exploitation des entretiens et des observations, il est nécessaire d'avoir des matériaux sous forme écrite. La qualité de l'exploitation dépend en grande partie de la qualité des comptes rendus d'observations ou d'entretiens.

L'analyse des informations recueillies doit se faire de manière systématique, afin d'éviter de ne mettre en avant que ce qui vient renforcer le point de vue de l'analyste. Elle consiste à effectuer un ensemble d'opérations qui vont permettre progressivement la formulation de problématiques :

1. *Lecture et relecture* de l'ensemble des données (transcription d'entretiens, comptes rendus d'observation) afin de commencer à repérer les différents thèmes, les informations importantes, etc.
2. *Classement thématique* des données, à partir de grilles issues des différentes approches théoriques (Karasek, Siegrist, dimensions Gollac, etc.). Lors de cette opération est effectué un travail de comparaison entre les différents entretiens ou observations réalisés.
3. *Organisation des données* des différents thèmes de manière à mettre en lumière leur articulation. Cette étape est la plus délicate mais est aussi la plus importante pour le diagnostic. C'est là que prennent forme les problématiques, qui vont permettre d'expliquer comment l'organisation du travail peut se traduire en facteurs de risques psychosociaux et générer des troubles.

#### **Analyse des entretiens : une double lecture**

Les entretiens peuvent être d'une grande richesse pour comprendre les situations de travail des membres du personnel. Afin d'exploiter au mieux les matériaux obtenus, une double analyse peut être effectuée.

*L'analyse verticale* consiste à étudier chaque entretien comme unité. Il s'agit de voir les associations d'idées, la manière dont les thèmes sont abordés, les informations qui sont données, etc., tout en mettant en évidence les articulations. Par exemple, un problème de perte de sens du travail peut être compris au regard des parcours professionnels.

*L'analyse horizontale* consiste à analyser un ensemble d'entretiens de manière transversale. Par exemple, il peut s'agir de voir comment différents agents abordent un même thème ou de repérer la récurrence des éléments de problématique identifiés.

## Observations : tenir compte des effets de l'observateur sur l'observé

Les biais induits par la démarche d'enquête concernent toutes les techniques, y compris les entretiens et le questionnaire. Dans le cas de l'observation directe, il importe de le rappeler car cette technique peut donner l'illusion que la réalité se donne à voir de manière brute, sans intermédiaire ni biais. *Deux biais* importants méritent d'être évoqués.

Le premier tient au fait que les personnes observées peuvent modifier leur manière de faire justement parce qu'un observateur est présent. Par exemple, un responsable d'équipe peut se montrer plus à l'écoute et moins directif. Un opérateur peut avoir tendance à travailler plus en conformité avec les règles du métier ou les normes de fonctionnement de l'organisation.

Le deuxième biais renvoie aux représentations de l'observateur, qui peut avoir tendance à ne voir que ce qu'il projette ou comprend. C'est notamment pour cette raison que l'élaboration d'une grille d'observation peut être utile même si un usage excessif de ce type d'outil peut faire passer à côté de données essentielles sur le travail réel. Ces biais doivent être pris en compte lors de l'analyse des résultats de l'observation.

### Le questionnaire

L'analyse rigoureuse des résultats d'un questionnaire demande des précautions importantes et le recours à des compétences spécialisées peut être nécessaire. En effet, il existe un véritable risque d'interprétation erronée à partir d'une lecture d'évidence. Il peut être très fructueux de mettre les résultats statistiques obtenus en débat avec des représentants des travailleurs concernés.

Les réponses au questionnaire doivent être saisies dans une base de données. Des logiciels de saisie et de traitement existent. Si les répondants ont rempli le questionnaire sur un poste informatique, cela épargne le travail de saisie des réponses. Cette modalité d'administration présente par ailleurs l'avantage de limiter les risques d'erreur (par exemple choisir deux modalités de réponse lorsqu'il ne faut en choisir qu'une). Par contre, l'utilisation d'un logiciel de traitement de questionnaires n'empêche pas qu'il faille s'appuyer sur de fortes compétences en statistiques et une solide expertise en analyse du travail, pour une exploitation optimale et une interprétation juste des données recueillies.



- Remplir le questionnaire demandé crée des attentes chez celui ou celle qui le remplit. Aussi, un premier retour rapide sur les résultats doit-il être fourni au personnel : le questionnaire fait naître des attentes chez les participants quant aux résultats (se situer par rapport aux autres) et à la mise en place d'actions. Dans le même esprit, des mesures de prévention correspondant aux problématiques mises en évidence par le questionnaire doivent être rapidement annoncées et leur calendrier précisé.
- L'obtention de niveaux de risques moyens jugés rassurants ne doit pas conduire à l'inaction.

### *Les indicateurs synthétiques*

Nous proposons que le questionnaire comporte des échelles validées<sup>12</sup> qui permettent de calculer des scores synthétiques pour les dimensions essentielles de la santé au travail :

- ☞ Latitude décisionnelle
- ☞ Demande psychologique
- ☞ Soutien social
- ☞ Reconnaissance
- ☞ Sens du travail

L'interprétation des résultats et des écarts nécessite des **points de vigilance**, a fortiori lorsque l'étude fait apparaître des niveaux de risque différents entre deux populations soumises aux mêmes contraintes objectives. Une approche trop rapide pourrait conduire à considérer que ce sont les personnes qui sont en cause, certaines supportant le travail à faire, d'autres non. L'objectivation permet de dépasser les préjugés et d'apporter une autre explication tenant par exemple à la combinaison entre les contraintes de l'activité (nature des tâches, modes d'encadrement, objectifs assignés, etc.) et l'identité professionnelle d'une partie du personnel (par exemple, dans un centre d'appels, d'anciens techniciens réaffectés sur les plateformes avec des objectifs commerciaux).

**L'interprétation des résultats** doit ainsi prendre en compte :

- > Les différences d'exposition aux facteurs de risque, liées aux caractéristiques des populations qui composent les unités : sexe, âge, ancienneté, etc. On parle « d'effet de structure » ;
- > Les différences de caractéristiques environnementales externes (localisation géographique, population servie, situation locale dégradée, etc.) ;
- > Les différences de problématiques (identité professionnelle, sens du travail, histoire des services, types de parcours professionnels, évolution des missions, relations sociales, etc.).

### *Restituer les résultats du diagnostic*

Cette étape est indispensable : il s'agit de revenir vers les agents et en particulier ceux qui ont été sollicités dans le diagnostic. Elle est délicate car elle peut amener à communiquer sur des difficultés restées jusqu'à présent dans le déni ou bien elle peut amener à remettre en cause les hypothèses de départ. En d'autres termes, le diagnostic peut mettre en évidence un dysfonctionnement nié dans l'institution ou un écart important entre la vision qu'avaient les acteurs de l'entreprise et la réalité (ou du moins sa perception).

Dans tous les cas, l'appropriation de ces résultats par l'ensemble des acteurs (représentants de l'employeur, représentants du personnel, professionnels de la santé au travail, travailleurs) est

---

<sup>12</sup> Echelles dont les qualités psychométriques ont été testées scientifiquement.

nécessaire à la recherche de solutions et à leur mise en œuvre ; c'est pourquoi la restitution du diagnostic doit être préparée avec soin et ses modalités doivent être décidées au départ.

Logiquement, c'est le groupe projet qui dans l'étape d'exploitation aura été le premier à mettre en débat en son sein les éléments issus du diagnostic. Leur présentation sera l'occasion d'une discussion qui permettra de proposer une première interprétation des résultats. Le groupe projet présentera ensuite le diagnostic aux acteurs de l'entreprise ; si des intervenants extérieurs ont été mobilisés, il est souhaitable qu'ils puissent assister le groupe projet dans cette étape.

La restitution des résultats au personnel doit remplir au moins **trois objectifs** :

- > Elle doit *informer* sur l'avancée de la démarche ;
- > Elle doit *rendre compte* des principaux résultats tels que les niveaux d'exposition aux RPS et les principaux facteurs de risque ;
- > Elle doit *inciter* à être acteur des futures étapes en prenant des engagements pour que ce diagnostic débouche sur un plan d'actions.

Cette restitution doit être faite avec précaution afin d'éviter de stigmatiser certaines catégories du personnel ; il est par exemple déconseillé de communiquer des comparaisons entre fonctions ou services si elles peuvent engendrer des tensions. Pour restituer le diagnostic, le groupe projet aura intérêt à prévoir dans tous les cas une communication écrite qui pourra prendre la forme d'une synthèse des résultats selon des formes dépendantes des contextes (affichage, courrier, intranet,...) et d'un rapport écrit dont la transmission gagnera à être accompagnée de présentations orales.



## Pratiques : l'utilisation du questionnaire

Aux Pays-Bas, sous l'impulsion du comité sectoriel du syndicat *FNV Bondgenoten*, une enquête sur la charge de travail psychosociale a eu lieu parmi le personnel d'encadrement (managers opérationnels et d'équipe) au sein de l'entreprise **NS Reizigers**. Un questionnaire fut administré par voie électronique; et construit sur base du modèle scientifique de Karasek mesurant les contraintes du travail, les possibilités de contrôle et le soutien social. La démarche visait ainsi à vérifier les plaintes de managers par rapport à des facteurs contraignants le bon déroulement de leur travail. Les résultats du questionnaire corroboraient le besoin de prise de mesures de prévention.



En France, la **SNCF** dispose de plusieurs outils évaluant les risques psychosociaux au travail. Des diagnostics d'équipe sont proposés au sein des différents établissements. Ils peuvent être demandés par les directions d'établissement ou les représentants du personnel. Ils sont généralement déclenchés à la suite d'une dégradation constatée des différents indicateurs à disposition. Les résultats des diagnostics servent à construire les actions en faveur de leur prévention repris également dans le document d'évaluation des risques. Les enquêtes, comme *Tempo*, permettent de mesurer annuellement le niveau d'engagement et de satisfaction des salariés. Leurs résultats donnent lieu également à plan d'actions. Enfin, les services de santé au travail mènent tous les trois ans, depuis 2006 l'enquête *Flash Stress* qui permet de mesurer sur une échelle de 1 à 12 le stress des cheminots.

En Belgique, la **SNCB / NMBS** a conduit une enquête auprès du personnel d'accompagnement dans le cadre de l'analyse psychosociale du travail (2012). Pour se faire, un questionnaire quantitatif fut administré à l'ensemble des accompagnateurs opérationnels; complété par des groupes de paroles composés d'un panel de personnes représentatif. Suite aux résultats de l'enquête, des pistes d'améliorations ont été dégagées.

## 4. FICHE-REPERES N°2 : Comprendre les risques psychosociaux

### Des causes multiples

Les causes des risques psychosociaux sont plurifactorielles. Elles s'enchaînent dans le temps, créant des cercles vicieux, jusqu'à l'apparition d'une dégradation de la santé des salariés. L'exposition des salariés aux risques psychosociaux peut ainsi être attribuée à des événements issus de **l'organisation du travail et de l'environnement économique et social de l'entreprise**. Les facteurs présents dans l'organisation de travail peuvent être nombreux : charge de travail, autonomie, utilisation des compétences, modalité de coopération interne, système de reconnaissance professionnelle, etc.

Par ailleurs, des **caractéristiques individuelles** peuvent également influencer la génération de déséquilibres et des mécanismes de décompensation sur la santé. (p.ex. la trajectoire sociale, les traits de personnalité). Dans le cadre d'une prévention des risques psychosociaux en entreprise, le champ d'actions le plus important et propice à réduire les facteurs de risques sont ceux présents dans l'organisation du travail.

**Les risques psychosociaux présents dans l'entreprise sont au croisement de plusieurs sphères de l'activité de travail.** Ils apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail.





## Les effets sur la santé

La personne réagit avec son corps et son psychisme. Si l'organisme a une réaction d'alarme au début, il tente ensuite de résister, mais finit à la longue par s'épuiser...

Symptômes de stress physiques, émotionnels et comportementaux	Pathologies diagnostiquées pouvant être en lien avec les risques psychosociaux
<ul style="list-style-type: none"><li>- Douleurs (musculaires ou articulaires, maux de tête)</li><li>- Sentiments de mal-être ou de souffrance</li><li>- Crises de nerfs ou de larmes sur le lieu de travail</li><li>- Troubles du sommeil</li><li>- Symptômes digestifs (coliques, gastralgies)</li><li>- Malaises sur le lieu du travail</li><li>- Consommation de médicaments psychoactifs</li><li>- Conduites addictives</li><li>- Idées mortifères</li><li>- ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hypertension</li><li>- Coronaropathies</li><li>- Diabète</li><li>- Troubles lipidiques</li><li>- Troubles musculo-squelettiques</li><li>- Pathologie mentale</li><li>- Dépression</li><li>- Epuisement (burnout)</li><li>- Infections à répétition</li><li>- Dermatoses</li><li>- Etat de stress post-traumatique</li><li>- ...</li></ul>

## Etablir une cartographie des RPS

### But ?

- Analyser les situations de travail et objectiver les facteurs de risques
- Identifier les caractéristiques des populations les plus exposées (âge, sexe, fonction, service, ancienneté, ..) et les situations de travail à risque
- Identifier les leviers d'actions les plus pertinents au regard des potentialités économiques et sociales de l'entreprise et de mettre en place des modes de prévention adaptés.

### Principales catégories d'indicateurs ?

- Indicateurs de perception ou de vécu
- Indicateurs de fonctionnement
- Indicateurs de santé au travail
- Indicateurs synthétiques

### Méthodes ?

- Entretiens collectifs et/ou individuels,
- Observations des situations de travail,
- Enquête par questionnaire,
- Animations de séances de travail, etc.

!! Attention importante à apporter à la **communication envers les acteurs**, en particulier les salariés concernés.

# 4 ■ Prévenir les risques psychosociaux au travail

---

# 1. Trois niveaux de prévention complémentaires

Pour autant, le diagnostic n'est pas une figure de style. Il ne se suffit pas à lui-même et doit être suivi d'actions correctives, de mesures de prévention. L'absence de politique de prévention peut induire un coût humain et financier important.

En matière de politiques de prévention, on distingue traditionnellement trois niveaux différents :

- > la **prévention primaire** a pour finalité d'éliminer les risques à la source (par exemple réduire les risques d'agressivité en améliorant l'organisation de l'accueil du public) ;
- > la **prévention secondaire** a pour but de protéger les agents en les aidant à faire face à l'exposition aux risques (par exemple formation à la gestion des conflits) ;
- > la **prévention tertiaire** (qui est en fait un axe curatif) permet d'agir pour réduire les troubles dus à des risques que l'on a pas su ou pu éviter. Cela concerne la prise en charge individuelle ou collective de salariés en situation de souffrance au travail (par exemple dispositif d'assistance psychologique).

## *La prévention primaire : s'attaquer à la source*

Celle-ci est absolument essentielle et doit être clairement privilégiée du point de vue des principes de prévention. L'ensemble des mesures de prévention primaire peuvent être classées selon les quatre axes de travail suivants :

- ☞ l'organisation du travail et des processus ;
- ☞ la gestion des ressources humaines ;
- ☞ le management ;
- ☞ la conduite du changement.

**Par actions sur l'organisation du travail ou des processus, on entend tout ce qui relève :**

- du contexte de travail : organisation des locaux, conditions d'exercice de l'activité (pression des passagers, pression de l'urgence, etc.) ;
- du contenu du travail : intérêt du travail, capacité à faire du travail de qualité, capacité à respecter les valeurs, organisation de l'entraide et du renfort ;
- de la cohérence organisationnelle globale d'un service ou d'une entité de travail : adéquation attentes de la clientèle et effectifs disponibles, pics d'activité, capacité à prendre en charge des situations variées.

Par **actions sur la gestion des ressources humaines**, on entend tout ce qui relève :

- de la politique RH à moyen/long terme : recrutement, développement des compétences, évolution des missions, avancement, politique de formation, rémunérations ;
- de la gestion à plus court terme des ressources humaines : entretiens d'évaluation, primes, etc.

Par **actions sur le management**, on entend ce que l'entité demande à l'ensemble de ses cadres et les moyens qu'elle engage pour les soutenir :

- travailler sur les outils de pilotage d'une entité ou d'une activité par exemple en équilibrant ce qui relève du management du « combien » et du management du « comment » ;
- renforcer les processus de retours d'expérience au sein d'une équipe ;
- organiser des démarches d'échange et de partage de bonnes pratiques entre managers.

Par **actions sur la conduite du changement**, on entend toutes les études et mesures anticipatrices envisagées en amont d'un changement :

- diagnostic des forces et faiblesses ;
- aménagement des lieux de travail (gare, train, ...) ;
- préparation des réorganisations ou fusions, fermetures de services ou d'entités ;
- anticipation des ruptures technologiques.

### ***La prévention secondaire : aider à faire face***

Il s'agit de ce qui peut être fait pour aider les salariés à faire face aux facteurs de risques.

Assez fréquemment, l'insuffisance des mesures de prévention primaire engagées conduit à la manifestation des risques auxquels les salariés doivent faire face. Mais il existe de nombreuses situations où le risque ne peut être évité. Dans ces situations, des moyens peuvent être engagés pour aider les travailleurs à faire face à leurs difficultés : un chef de bord face à des passagers difficiles, les services de gestion du trafic dans un contexte de catastrophe naturelle, l'accueil des passagers en recherche de solutions, des dysfonctionnements informatiques, ...

Cela renvoie par exemple aux plans mis en œuvre pour faire face aux situations dégradées, aux temps d'échanges professionnels consacrés à l'analyse de situations difficiles afin d'en tirer des enseignements et d'améliorer les pratiques et comportements de tous. Cela renvoie aussi souvent à des actions de formations adaptées aux facteurs de risques identifiés. Par exemple, pour les salariés en contact direct avec le public, il peut s'agir de formations permettant de prévenir ou gérer les incivilités ou agressions. Il peut aussi s'agir d'actions renforçant le lien social, les collectifs de travail entre collègues et au sein de l'encadrement.

Certaines professions (p.ex. conducteurs, maintenance des rails, ...) sont confrontées à la souffrance, qu'elle soit physique, psychologique ou morale, et à la mort elle-même. Des actions de soutien de type débriefing ou supervision psychologiques, groupes de parole ou autres, relèvent aussi de cette prévention secondaire.

## La prévention tertiaire : le curatif

La prévention tertiaire relève davantage du curatif que du préventif. Deux types d'actions principales peuvent être mises en place :

- > la prise en charge psychologique de salariés confrontés à un évènement grave, voire traumatique (agression verbale ou physique, altercation entre collègues, tentative de suicide sur la voie, etc.),
- > l'aide, l'assistance et le soutien aux individus en souffrance qui relève de l'intervention de professionnels.



### Remarques

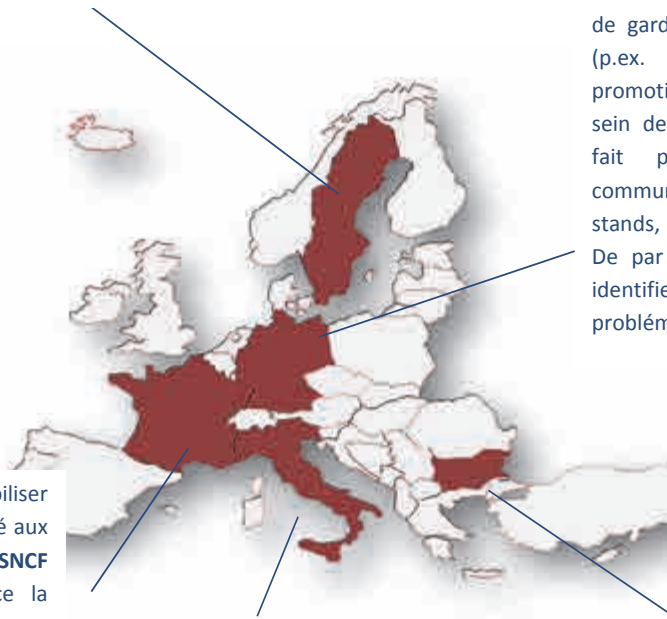
- ❖ L'observation montre que la prévention primaire est souvent le parent pauvre des plans d'action alors que les deux autres formes ont une portée limitée. Une véritable politique de prévention des RPS doit donc viser à rétablir l'équilibre entre les trois formes de prévention au bénéfice de la prévention primaire.
- ❖ Si une partie des actions de prévention primaire a vocation à être engagée au plus haut niveau d'une entreprise, cela ne signifie pas que d'autres initiatives ne puissent pas être prises à tous les niveaux, y compris donc au plus près de chaque service. Il existe toujours des marges de manœuvre organisationnelles mobilisables à chaque niveau d'une organisation (dans l'unité de travail), qui certes trouvent leurs limites dans les moyens octroyés mais qui n'en sont pas exclusivement dépendantes.
- ❖ Plus généralement, l'expérience montre également que l'efficacité des dispositifs passe par l'articulation logique et cohérente des trois formes de prévention.



## Pratiques : mesures de prévention

Organisé par le service de santé au travail, les salariés de **SJ** participent à des séminaires de sensibilisation à une bonne hygiène de vie (la récupération, le sommeil, l'alimentation, etc.). Ces sujets sont également abordés lors des réunions d'équipes. Par ailleurs, il existe un plan en 80 points visant à améliorer la ponctualité, le service, l'information, la gestion des perturbations et l'état des machines. Bien que pas perçu comme tel, ce plan peut avoir des impacts positifs sur les conditions de travail.

Mis en place en avril 2012, une plateforme externe constituée de psychologues et d'assistants sociaux répond aux questions des salariés de **Deutsche Bahn** (Allemagne). Cette équipe de soutien, nommée « **MUT** » (*Mitarbeiter Unterstützungs Team*), offre un appui social (p.ex. problème de garde d'enfants) et psychologique (p.ex. problème d'équipe). La promotion interne de ce service au sein des différents établissements se fait par différents canaux de communication (affiches, dépliants, stands, journal interne, intranet, etc.). De par ce service, l'entreprise a pu identifier le besoin de travailler sur la problématique de la dépendance.



Avec l'objectif de sensibiliser les dirigeants de proximité aux risques psychosociaux, la **SNCF** (France) a mis en place la démarche « Comprendre pour agir » dans les différents établissements. En impliquant l'ensemble de la chaîne hiérarchique, une mise en route d'actions de prévention primaire est attendue. Les sessions se tiennent en présence d'un médecin du travail et d'un membre du CHSCT (comité paritaire en charge des questions de santé et sécurité au travail & des conditions de travail). Des films sont utilisés en support.

En dehors du dispositif de prévention commun à l'ensemble des unités du groupe, l'unité de **RFI Ancône** (Italie) mène depuis fin 2008 un programme de travail et de recherche en coopération avec l'Université de Rome. Cette démarche vis à aller au-delà de l'évaluation du stress professionnel et à investir la thématique du « bien-être organisationnel ». Récemment, ce travail a abouti à la mise en place d'un « guichet sécurité ». Ce guichet, directement accessible par mail et téléphone par tous les opérateurs, permet de s'adresser à un psychologue tiers selon le principe de respect de l'anonymat et de la confidentialité. Complété par d'autres outils de prévention, les résultats mis en avant incluent une diminution d'environ 30% des accidents de travail et de l'absentéisme.

Le service de médecine de travail interne à **BDZ Passengers** (Bulgarie) réalise des sessions de discussion avec le personnel de transport sur le thème de « l'acquisition de compétences par le personnel dans la relation avec les clients ». Ces sessions incluent des règles sur l'interaction verbale et non-verbale, sur les moyens d'influence (contact visuel, assurance, politesse, ton), et sur l'attitude à adopter lors de situation de conflit.

## 2. Rédiger un plan d'action

### *La nécessité d'une construction sociale*

Lancer un diagnostic, c'est mobiliser des gens, c'est révéler des problèmes, c'est générer des attentes. Ne pas engager de plans d'actions après un diagnostic peut être en soi générateur de troubles. Par conséquent, un diagnostic sur les risques psychosociaux doit se donner comme objectif d'identifier tous les facteurs de risques, mais il est aussi important de noter, qu'en parallèle, un plan d'actions sur les RPS doit aussi intégrer les conditions de faisabilité opérationnelle locales.

A titre d'exemple, tel ou tel facteur de risque pourra être identifié dans le diagnostic comme particulièrement structurant sur le niveau de stress (l'externalisation d'une activité par exemple), sans que le niveau local puisse agir. Ainsi, entre la mission de diagnostic et le plan de prévention opérationnel, une construction sociale est nécessaire de telle sorte de **bâtir un plan d'actions adapté aux possibilités locales et accepté par l'ensemble des parties prenantes**.

Par construction sociale, nous entendons une démarche durant laquelle :

- une répartition est effectuée entre ce qui relève, ou ne relève pas, de la responsabilité locale ou du champ d'action du service ou de l'entité;
- un débat social sur l'analyse, les priorités, les modalités d'actions concrètes ;
- une priorisation des différentes mesures du plan d'actions est effectuée selon différentes critères : nombre de travailleurs impactés, degré d'urgence de l'action, importance de l'action en regard du facteur de risque, facilité à mettre en place l'action, etc.);
- un échancier de déploiement est discuté, un responsable identifié ;
- enfin, un indicateur de suivi est associé à chaque action envisagée.

### *La mise en route*

S'il est légitime de vouloir traiter l'ensemble des facteurs de risques relevés au sein d'une entité, il faut se fixer des priorités et se mettre d'accord par quoi commencer. Il convient donc de structurer cette démarche dans une **logique de projet et d'amélioration continue**.

Pour ce qui concerne la forme, il n'existe pas de modèles « type » de plan d'actions. Elle dépendra de la connaissance et de l'expérience des acteurs de la prévention de l'entité concernée. Mieux vaut avoir un outil simple qui pourra être « appropriable » et donner lieu à un suivi régulier (notamment dans les instances paritaires).

Pour être opérationnel, le plan d'actions précisera **a minima les éléments suivants** :

- *Le pilote de l'action*. Il s'agit de préciser qui est responsable de la mise en œuvre opérationnelle du projet et non de remettre en cause la responsabilité juridique de l'employeur. Mais il est judicieux de préciser qui est en charge du projet dans la

durée afin de se prémunir contre l'attention inégale que pourrait lui porter deux responsables successifs, comme cela a été relevé sur le terrain.

- *La structure de concertation* auprès du pilote.
- *Les moyens nécessaires à mobiliser* : cela renvoie à des éléments qualitatifs (compétences, type de rattachement) et quantitatifs (allocations de temps pour les salariés impliqués, budgets d'honoraires si intervenants extérieurs, autres moyens matériels).
- *Le calendrier prévisionnel de mise en œuvre* : en distinguant ce qui relève du court, moyen ou long terme, mais aussi ce qui renvoie à l'articulation avec d'autres calendriers (celui d'un projet structurant, la saisonnalité d'une activité, etc.).
- *Les indicateurs permettant d'évaluer le degré d'avancement de chaque action ou de chaque mesure de prévention* : nombre de réunions de service, nombre de salariés formés, nombre d'incivilités observées, etc.

### 3. Prioriser les actions

Le passage du diagnostic au plan d'actions suppose enfin de faire preuve de sélectivité. Il en va de la crédibilité et de l'efficacité de la démarche. Pour ce faire, la hiérarchisation entre les actions envisagées doit être établie avec toutes les parties prenantes, ce qui suppose une méthode adaptée.

Au fur et à mesure que se précisent, lors du diagnostic, les facteurs de risque propres à une entité ou un service, les différentes parties prenantes proposent en général des idées d'actions susceptibles d'améliorer la situation de leur point de vue. Il faut les répertorier soigneusement. Ce travail peut être complété lors de groupes de travail par métier, ou par thématique, qui, à partir de la restitution du diagnostic, chercheront quelles actions complémentaires peuvent être proposées.

Ce processus permet d'aboutir à une liste parfois assez longue, d'actions considérées comme pouvant permettre d'améliorer la prévention des RPS. Mais cette liste ne saurait être confondue avec un plan d'actions. **Plusieurs questions doivent être posées à propos de chaque mesure proposée :**

- ☞ Est-elle urgente ?
- ☞ Est-elle importante ?
- ☞ Est-elle facile à réaliser ?
- ☞ Avons-nous les moyens de la mettre en œuvre ?

Il est clair que les différentes parties prenantes n'apporteront pas à ces questions toujours les mêmes réponses et une concertation est donc indispensable pour essayer de se mettre d'accord sur des priorités. **Les instances paritaires** (p.ex. le *Arbeitschutzausschuss* ou ASA en Allemagne, le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou CHSCT en France, le Comité de prévention et de protection au travail ou CPPT en Belgique) en charge de la santé et sécurité au



travail et des conditions de travail est le lieu idéal de cette concertation. Ce processus permet en général de clarifier :

- Les mesures sur lesquelles tout le monde s'accorde à dire qu'elles sont importantes, ou urgentes, même si leur facilité de mise en œuvre peut varier.
- Les mesures qui seraient souhaitables mais pour lesquelles les conditions de mise en œuvre ne sont pas réunies : manque de moyens, calendrier inapproprié, manque de compétences, étude de faisabilité à poursuivre.
- Les aspects qui ne relèvent pas de la sphère de décision de l'entité considérée mais pour lesquelles il est possible de « faire remonter » des informations ou des demandes à l'échelon décideur.
- Les aspects sur lesquels un travail d'investigation, d'étude ou d'approfondissement du diagnostic est nécessaire avant de prendre une décision.

#### **4. L'importance d'une communication régulière et transparente**

La communication sur le plan d'actions, au-delà de la phase de démarrage, est souvent un point faible de la démarche, d'autant que l'énergie du début tend à s'estomper : déception née de la difficulté à atteindre les objectifs à court terme, résultats moins spectaculaires qu'espérés, résultats difficiles à mesurer, d'autres actualités faisant passer au second plan la question des RPS, etc. Il est pourtant essentiel de prévoir une communication régulière et dans la durée pour démontrer la constance d'une politique de prévention.

La communication visera à informer sur les priorités, les objectifs, la méthode, les résultats et les actions à venir. En matière de prévention des RPS, la communication gagnera à être débattue en avec les instances représentatives du personnel avant une diffusion à l'ensemble du personnel. C'est un moyen efficace de s'assurer qu'un écart ne se creuse pas entre les messages communiqués et la perception de la situation par les salariés.

Pour plus d'impact et d'efficacité, la communication aura intérêt à être organisée à double sens : une communication descendante ET une information remontante.

## 5. Evaluation des actions mises en place

Une démarche de prévention complète doit inclure l'évaluation du plan d'actions. Cette évaluation permet de mesurer l'efficacité des mesures et d'effectuer des ajustements le cas échéant.

L'évaluation du plan d'actions peut se faire sur plusieurs plans :

- > Evaluer la mise en œuvre du plan d'actions au regard des objectifs assignés à chaque mesure ;
- > Evaluer les effets du plan d'actions sur les niveaux de risque ;
- > Evaluer la perception de l'efficacité du plan d'actions ;
- > Mettre en place un système de veille fondé sur des indicateurs pour suivre leur évolution.

### **Evaluer la mise en œuvre du plan d'actions au regard des objectifs assignés à chaque mesure**

Une partie de l'évaluation peut consister à suivre la mise en œuvre des mesures constitutives du plan d'actions au regard des objectifs définis en termes de contenu et de délai. Par exemple, si une des mesures consiste à réduire la charge de travail de certains services ou de certaines fonctions, il est important de définir des objectifs quantitatifs (baisse de x %) et de délai (y mois).

### **Evaluer les effets du plan d'actions sur les niveaux de risque**

L'évaluation des effets du plan d'actions sur les niveaux de risque peut être approchée en reproduisant l'enquête par questionnaire qui a permis de faire le diagnostic. Certes, les évolutions constatées ne seront pas uniquement imputables au plan d'actions, d'autres éléments pouvant interférer, comme la mise en œuvre d'une réorganisation, l'introduction de nouveaux outils de travail, etc. Néanmoins, l'objet de la démarche de prévention étant de diminuer l'exposition des travailleurs aux risques psychosociaux, cela peut permettre de voir si le plan d'actions reste suffisant.

### **Evaluer la perception de l'efficacité du plan d'actions**

L'évaluation de la perception de l'efficacité du plan d'actions peut se faire de plusieurs manières. Elle peut se faire en introduisant, dans le questionnaire qui a servi à faire le diagnostic initial, des questions portant sur les mesures de prévention, afin de voir comment les travailleurs appréhendent les effets de ces mesures sur leur situation de travail. Elle peut se faire en faisant une enquête par questionnaire ne comportant que des questions sur les différentes mesures du plan d'actions et sur les effets au niveau de l'organisation du travail, des relations sociales et des conditions d'emploi.

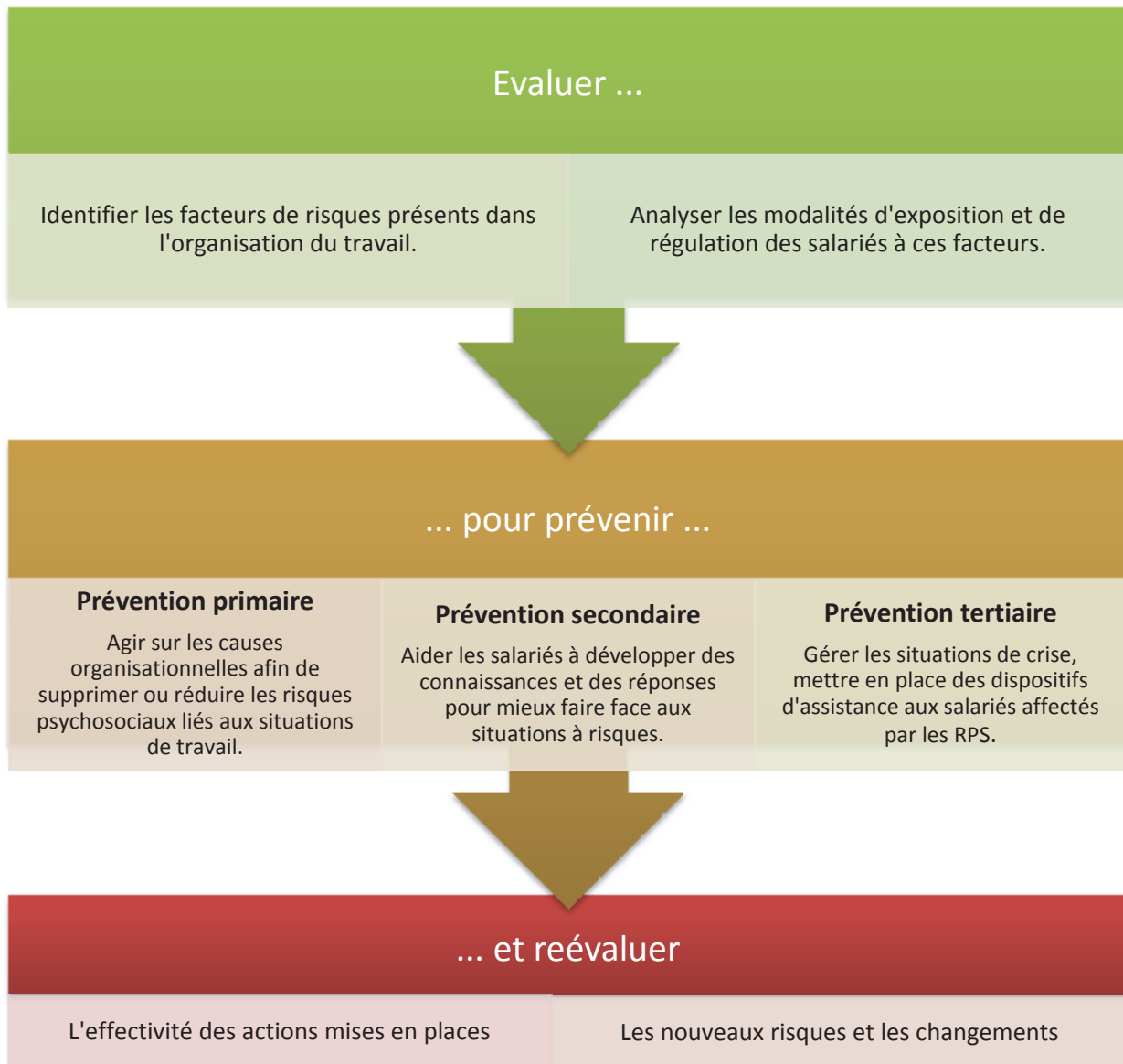
### **Mettre en place un système de veille fondé sur des indicateurs pour suivre leur évolution**

L'évaluation du plan d'actions peut enfin se faire à travers le suivi d'un ensemble d'indicateurs considérés comme révélateurs de la présence et de l'importance des risques psychosociaux. Si le système de veille mis en place conduit à identifier de nouveaux risques ou à modifier l'évaluation de leur gravité, l'évaluation des risques doit être revue en conséquence.

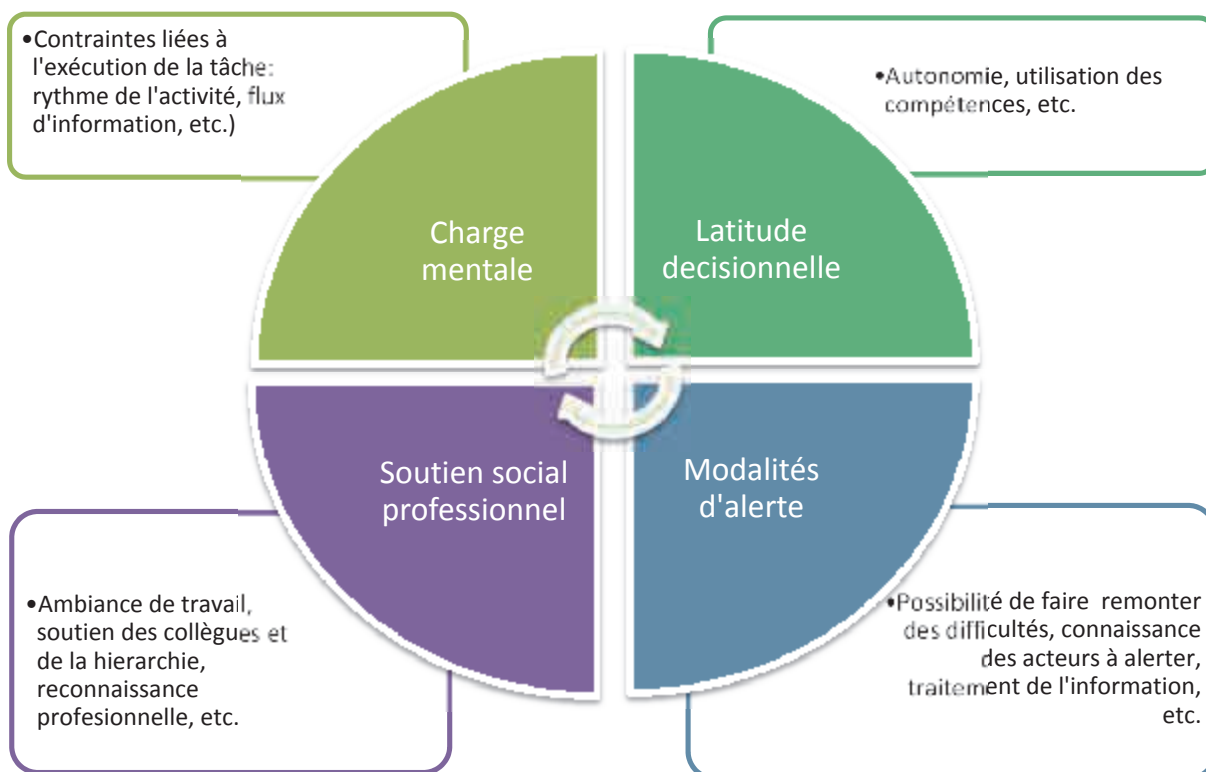
Lorsqu'il a été fait appel à un intervenant extérieur pour effectuer le diagnostic initial et identifier les niveaux de risques psychosociaux, il faut être vigilant sur la capacité des acteurs internes à s'approprier les outils mobilisés, de manière à pouvoir assurer le suivi et effectuer l'évaluation du plan d'actions. La mise en place d'un comité chargé de suivre l'ensemble de la démarche de prévention est un moyen de favoriser cette appropriation. Ce comité peut être l'instance paritaire en charge des questions de santé & sécurité au travail ou un comité spécifique composé d'acteurs de la prévention, ou enfin le groupe projet constitué dès la phase de diagnostic.

## 6. FICHE-REPERES N° 3 : Prévention des risques psychosociaux

Les **étapes majeures** d'un processus de prévention sont les suivantes :



Le schéma ci-dessous vous propose un **cadre d'analyse simple** prenant appui sur des modèles scientifiques de l'apparition du stress professionnel. L'exposition aux risques psychosociaux est ainsi conditionnée par l'équilibre qui existe au sein d'une organisation entre les quatre dimensions suivantes :



Source: Montreuil (2011)

*! La situation la plus défavorable pour les risques psychosociaux est celle qui combine à la fois un fort niveau de charge mentale et des niveaux faibles de latitude décisionnelle, de soutien social et de modalités d'alerte.*

Des **facteurs régulateurs** (individuels et collectifs) peuvent aider à gérer le déséquilibre, p.ex. :

- ☞ l'expérience dans le métier,
- ☞ la liberté de parole dans l'organisation,
- ☞ le niveau de formation des salariés,
- ☞ le soutien collectif (collègues et encadrement de proximité),
- ☞ etc.

# 5 ■ Fiches thématiques

---

## 1. FICHE THEMATIQUE - La place du dialogue social

Aujourd'hui, il existe un certain nombre d'initiatives au niveau européen visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs, ainsi que leur participation et représentation sur ces sujets. Ainsi, la Directive cadre 89/381/EEC en matière de Santé et Sécurité au travail (SST) comporte « *des principes généraux concernant la prévention des risques professionnels et la protection de la sécurité et de la santé, l'élimination des facteurs de risque et d'accident, l'information, la consultation, la participation équilibrée conformément aux législations et/ ou pratiques nationales, la formation des travailleurs et de leurs représentants, ainsi que des lignes générales pour la mise en œuvre desdits principes.* »

Aujourd'hui, dans la majorité des Pays Membres, l'employeur a l'obligation de fournir un environnement et des conditions de travail saines et sécurisantes au personnel de l'entreprise. La récente étude ESENER de l'Agence de Bilbao EU-OSHA démontre que cette **obligation légale**, induite par la Directive Cadre et sa transposition nationale, reste un des moteurs majeurs (voir le principal) pour les dirigeants d'entreprise à établir une politique de prévention SST.

Cette même étude conclut que la **présence des instances représentatives du personnel en matière de santé & sécurité au travail et des conditions de travail** est reconnue comme étant un autre moteur majeur dans la prévention des risques à cet égard. En effet, la vigilance des travailleurs et/ou de leurs représentants face aux enjeux de santé et sécurité au travail est, dans toutes tailles d'entreprises, un facteur incitant à l'action important. L'importance d'adresser les enjeux SST et conditions de travail au travers du dialogue social est par conséquent non négligeable.

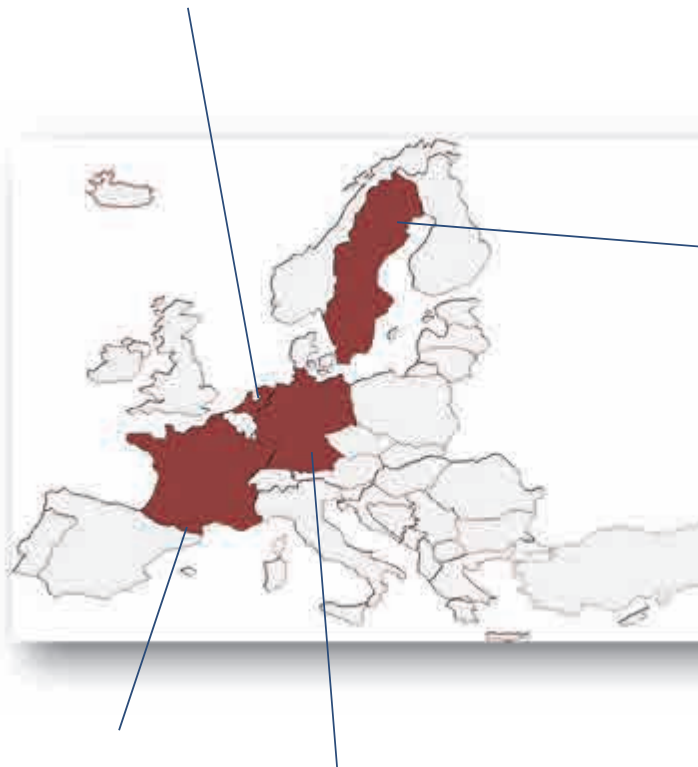
Deux accords-cadres signés par les partenaires sociaux européens concernent les risques psychosociaux : un sur le stress professionnel (2004) et un sur le harcèlement et la violence au travail (2007). Bien qu'une bonne politique de prévention aille au-delà des obligations légales, ces textes peuvent être utiles à la **mise en place d'initiatives paritaires** au niveau national (p.ex. en France, un accord national interprofessionnel sur le stress au travail a été conclu en 2008 ; suivi d'un accord sur le harcèlement et la violence en 2010), sectoriel (p.ex. la publication de recommandations conjointes sur le stress professionnel par le syndicat UNI Europa et la Confédération européenne des services de sécurité -CoESS- en 2008 suite à l'administration d'un questionnaire auprès de leurs membres) ou de l'entreprise (p.ex. le groupe financier Allianz, le groupe Danone, France Telecom, etc.)



## Exemples de représentation & participation des travailleurs

### Négociation

Lors de la signature de l'accord collectif pour la période 2010-2013, les partenaires sociaux au sein de **NS** (Pays-Bas), un paragraphe spécifique concernait la santé au travail des personnels et reconnaissait le besoin de prendre plus de mesures de prévention. Ainsi, l'accord prévoyait la création d'un groupe de suivi paritaire « *Taskforce* conditions de travail ». Le nouvel accord pour la période 2013-2015 prolonge ce dispositif, mais dans une autre forme : la « Plateforme conditions de travail » tripartite.



### Coopération

En Suède, au sein de **SJ AB** (Suède), les « délégués à la sécurité » représentent le personnel en matière de santé & sécurité au travail. Ces délégués du personnel sont en dialogue permanent avec le responsable de l'unité de travail afin d'y améliorer la prévention et le traitement de l'ensemble des risques professionnels.

### Vérification par l'expertise

En France, la Commission Santé du Comité d'établissement régional (CER) de la **SNCF** Nord-Pas-de-Calais a utilisé son droit de faire appel à une expertise externe pour faire un état des lieux sur les initiatives de prévention des risques psychosociaux mis en place par la direction

### Co-gestion

Le modèle social en Allemagne fait que le Conseil d'établissement de la **Deutsche Bahn** dispose de droits de co-gestion qui vont de l'obligation d'information jusqu'à un véritable droit de veto. Dans ce contexte, l'instance participe à l'évaluation des risques et anime des groupes de travail avec les salariés afin de faire remonter des problèmes.



## 2. FICHE THEMATIQUE – Acteurs clés de la prévention

La prévention des risques psychosociaux passe par l'implication de différents acteurs et l'articulation de leur action.

### INTERNE

#### Les personnels

Ils sont au premier chef les acteurs de la prévention pour eux-mêmes et pour leurs collègues. Ils connaissent les réalités de leur travail et les sources potentielles de risques qui en découlent. Dans leurs relations quotidiennes avec leurs collègues, ils sont en première ligne pour détecter celles et ceux qui traversent des difficultés. La qualité des collectifs de travail constitue une ressource indéniable pour surmonter les phases difficiles. La coopération dans l'équipe participe à la prévention primaire de manière majeure.

A ces motifs, les personnels sont au centre du dispositif de prévention comme acteur et comme sujet. Ils sont sources de connaissances des réalités concrètes et acteurs de la prévention individuelle et collective. Ils sont destinataires des informations et de la formation nécessaires.

Les différents dispositifs favorisant et valorisant l'expression directe des salariés sur leurs réalités de travail et les solutions à apporter sont à promouvoir. Toute implication de ces personnels dans la sensibilisation aux RPS et la mise en œuvre des actions en améliore l'efficacité.

#### La direction d'entreprise

Les dirigeants sont responsables de la politique de prévention. Ils apportent la connaissance de l'organisation et dispose de la maîtrise des moyens pour agir. Son implication est déterminante. C'est aux décideurs disposant de la maîtrise des moyens, de la compétence et de l'autorité pour faire appliquer les décisions qu'il revient de s'investir dans la prévention.

La prévention des RPS commande une action cohérente s'inscrivant dans le temps. Cela implique une vigilance particulière pour préserver les dispositifs des aléas de la mobilité, réorganisation, etc.

#### L'encadrement

A chaque niveau de la hiérarchie, l'encadrement a un rôle essentiel dans la prévention. La manière d'organiser, de décider, de manager, peut être facteur de risque ou, à l'inverse une ressource précieuse pour les personnels confiés à leur responsabilité.

Les RPS sont des risques hiérarchiquement transmissibles si les différents niveaux de l'encadrement se positionnent exclusivement comme relais de la pression du niveau supérieur. La hiérarchie doit, à l'inverse, assurer une fonction de prévention en détectant les situations à risque, en participant à l'élaboration de dispositifs adaptés aux réalités qu'ils gèrent et en les intégrant pour eux-mêmes dans leur manière d'agir.

### **Les représentants du personnel**

Dans le cadre des instances de représentation ou dans les discussions sociales hors institution, les représentants du personnel ont un rôle majeur d'alerte, de propositions et de concertation sur l'élaboration des solutions. Leur interface entre le terrain et l'ensemble des acteurs impliqués dans la prévention, participe au repérage des problématiques et à leur prise en charge articulée.

### **Les instances de dialogue social en SST**

Comme développé dans la fiche thématique n° 01, le dialogue social est l'espace institutionnel légitime pour la prévention des risques liés au travail. La composition des instances paritaires en font le lieu statutaire de rencontres et d'échanges entre l'ensemble des acteurs impliqués dans la prévention des RPS. Il est de fait en situation pivot sur la réflexion, le diagnostic, l'élaboration des solutions et le suivi de leur mise en œuvre.

### **Le médecin et le service de santé au travail**

Médecin du travail ou de prévention, seul ou dans une équipe pluridisciplinaire, disposant d'une disponibilité forte ou plus aléatoire, les cas de figure sont très variés et impliquent des ajustements dans la sollicitation. Mais dans tous les cas, l'implication de l'acteur médical est essentielle de par sa fonction d'alerte à partir de sa connaissance des pathologies individuelles et dans son apport scientifique et humain à l'analyse et à l'élaboration des solutions.

### **Les conseillers et agents de prévention**

La participation des agents de prévention, agissant au plus près du terrain avec l'appui des conseillers, s'impose au regard de leurs attributions dans la participation à l'élaboration de la politique de prévention et de leurs rôles en matière de sensibilisation, d'information et de formation du personnel à la prévention des risques.

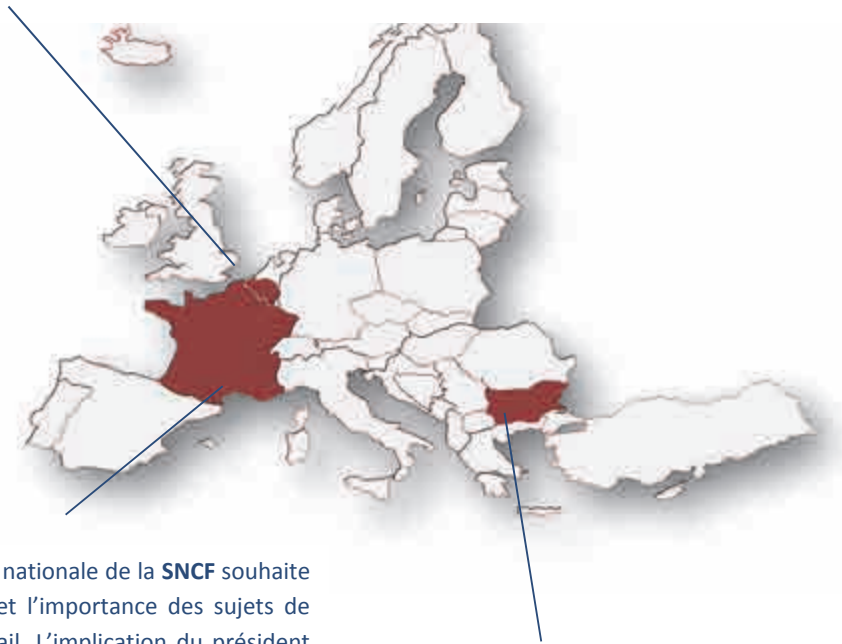
## **EXTERNE**

Si l'essentiel des acteurs sont internes, il existe des situations où le recours à des intervenants extérieurs est nécessaire (p.ex. inspecteurs du travail, consultants, services de prévention externes, etc.). La pertinence de ces acteurs relève de leur capacité à apporter leur contribution spécifique à l'édifice de prévention.



## Quelques exemples ferroviaires

En Belgique, l'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs introduit le système dynamique de gestion des risques. Ce système est utilisé dans le cadre des obligations générales de l'employeur sur la gestion des risques liés aux conditions d'exécution du travail. La SNCB / NMBS fait appel à un service de prévention externe *Corporate Prevention Services (CPS)* depuis de nombreuses années. CPS propose notamment plusieurs formations couvrant les 8 domaines du bien-être au travail inscrits dans le système dynamique (dont la charge psychosociale). Les équipes de CPS interviennent également sur le terrain, par exemple lors de démarche d'enquête ou en soutien des travailleurs lors d'incidents.



En France, la direction nationale de la **SNCF** souhaite montrer son soutien et l'importance des sujets de qualité de vie au travail. L'implication du président directeur général est rendue visible dans un film qui sert de support aux sessions de sensibilisation « Comprendre pour agir ». Hormis l'intervention du PDG, le film montre également les témoignages de managers de proximité sur leurs difficultés au travail.

Le Président a fait de l'amélioration de la qualité de vie au travail, un enjeu prioritaire pour les managers, dans une optique de performance globale et durable de l'entreprise.

Vu les spécificités du secteur ferroviaire, **BDZ Passengers** (Bulgarie) a fait le choix d'instaurer un service de médecine de travail interne. Ce service existe depuis 2009 et est composé de 7 personnes (dont une psychologue). Il est notamment en charge de la rédaction et du suivi d'un tableau de bord des risques de santé (p.ex. taux d'absence, symptômes, analyses médicales métiers). Une présentation de leur analyse de ces données est faite annuellement au Ministère de la Santé Publique.

### 3. FICHE THEMATIQUE – Axes élémentaires des six dimensions des risques psychosociaux

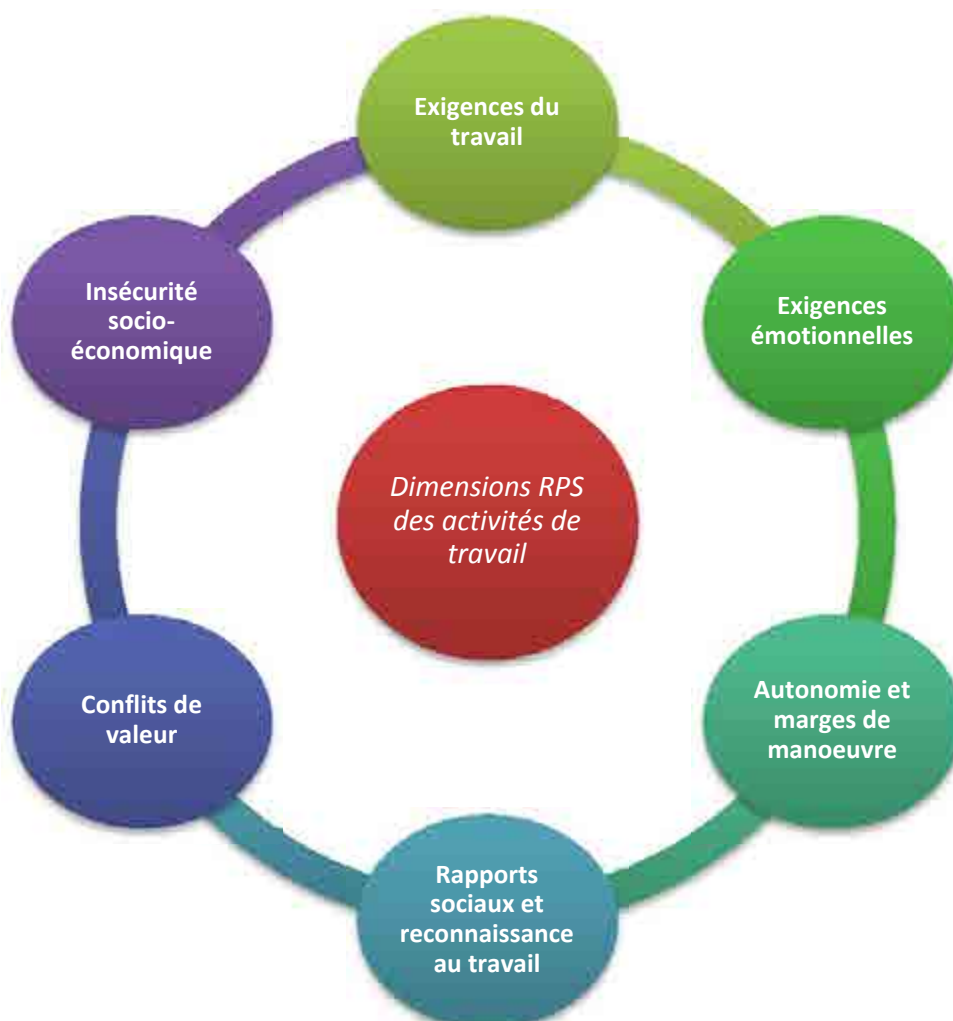
Dimension	Axes élémentaires	Situation de travail identifiée
1 - Exigence du travail	1.1 Quantité de travail	<i>On me demande une quantité de travail excessive</i>
	1.2 Pression temporelle	<i>Je dispose du temps nécessaire pour faire correctement mon travail</i>
		<i>Devez-vous fréquemment interrompre une tâche pour une autre non prévue et cela constitue un aspect négatif du travail?</i>
		<i>Etes-vous obligé de vous dépêcher pour faire votre travail?</i>
	1.3 Complexité	<i>Je dois penser à trop de choses à la fois</i>
1.4 Conciliation travail-hors travail	<i>J'ai du mal à concilier travail et obligations familiales</i>	
2 - Exigences émotionnelles	2.1 Empathie, contact de la souffrance	<i>Au cours de votre travail, êtes-vous amené à ...</i>
		<i>a) être en contact avec des personnes en situation de détresse</i>
		<i>b) devoir calmer des gens</i>
	2.2 Devoir cacher ses émotions	<i>Dans mon travail, je dois cacher mes émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur</i>
	2.3 Peur au travail	<i>Il m'arrive d'avoir peur pendant mon travail</i>
	2.4 Relation au public	<i>Etes-vous en contact direct avec le public (usagers, prestataires, clients, fournisseurs, ...)?</i>
		<i>Si oui, de vive voix en face à face</i>
<i>par téléphone</i>		
<i>Je vis des tensions avec un public : usagers, prestataires, clients, fournisseurs, ...)</i>		
3 - Autonomie, marges de manœuvre	3.1 Autonomie procédurale	<i>Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail</i>
		<i>Pouvez-vous momentanément interrompre votre travail quand vous le souhaitez?</i>
	3.2 Participation, représentation	<i>Le personnel de l'entreprise a-t-il été consulté au moment de la mise en place des changements organisationnels ou technologiques récents (3 ans)?</i>
	3.3 Utilisation et accroissement des	<i>J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles</i>
<i>Mon travail me permet d'apprendre des choses nouvelles</i>		

	compétences	<i>Je peux employer pleinement mes compétences</i>
		<i>Votre travail consiste-t-il à répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations?</i>
<b>4 - Rapports sociaux, relations de travail</b>	4.1 Coopération, soutien	<i>Les collègues avec qui je travaille sont amicaux</i>
		<i>Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien</i>
		<i>Mon supérieur prête attention à ce que je dis</i>
		<i>Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien</i>
	4.2 Conflits, harcèlement	<i>Au cours de votre travail, êtes-vous exposé à des agressions verbales, des injures, des menaces?</i>
		<i>Au cours de votre travail, êtes-vous exposé à des agressions physiques?</i>
		<i>Est soumis à un comportement méprisant dans son travail</i>
		<i>Est soumis à un déni de la qualité du travail</i>
		<i>Est soumis à une atteinte dégradante</i>
	4.3 Reconnaissance	<i>Pensez-vous que votre travail est utile aux autres?</i>
		<i>Mon travail est reconnu à sa juste valeur</i>
	4.4 Leadership (clarté, pilotage du changement)	<i>Généralement, vous explique-t-on clairement ce que vous avez à faire dans votre travail?</i>
<i>Recevez-vous des ordres ou des indications contradictoires?</i>		
<b>5 - Conflits de valeurs</b>	5.1 Conflits éthiques	<i>Dans mon travail, je dois faire des choses que je désapprouve (vente abusive, réaliser des licenciements...)</i>
	5.2 Qualité empêchée	<i>J'ai les moyens de faire un travail de qualité</i>
<b>6 - Insécurité socio-économique</b>	6.1 Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière	<i>Je travaille avec la peur de perdre mon emploi</i>
		<i>Dans les années à venir, pensez-vous devoir changer de qualification ou de métier?</i>
	6.2 Soutenabilité	<i>Vous sentez-vous capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à 60 ans?</i>

#### 4. FICHE THEMATIQUE – Aperçu des exemples de situations de travail « déséquilibrés » par catégorie de métier et dimension recueillies lors des séminaires et entretiens

A la page 29 de ce guide, nous vous avons présenté une classification selon les six dimensions des RPS d'exemples de situations de travail déséquilibrantes dans le secteur ferroviaire.

En complément, les tableaux suivants présentent, pour chacune des six dimensions des risques psychosociaux, les éléments et situations de travail recueillies à travers les groupes de travail tenus lors de séminaires et les entretiens avec les travailleurs représentant les cinq métiers retenus dans le cadre du projet RPS Rail.



Exigences du travail

Maintenance du réseau	Gestion du trafic	Personnel de bord en contact direct avec les passagers	Personnel de gare en contact direct avec les passagers	Encadrement de proximité
<p>-Pression temporelle pour terminer le chantier avant l'heure programmée de reprise du trafic ;</p> <p>-Pression sur des délais de réalisation des chantiers plus contraignants (nuit, durée limitée) en raison de la densification du trafic ;</p> <p>-Manque de visibilité sur le planning du travail de nuit et posté car communiqué ou modifié tardivement ;</p> <p>-Réalisation des travaux avec des passages de trains sur la voie contigüe au chantier avec forte exposition au risque ferroviaire ;</p> <p>-Equipement de chantier insuffisant ou vieillissant (outillages, engins, éclairage, manutention...) ;</p> <p>-Personnel avec une moyenne d'âge de plus en plus élevée malgré la forte pénibilité de ces activités</p>	<p>-Pression temporelle lors des perturbations ou des accidents de trafic, avec un nombre croissant d'interlocuteurs à gérer ou à informer (entreprises ferroviaires, services séparés, clientèles) ;</p> <p>-Pression sur les délais dus au temps d'intervention limité sur la voie pour limiter les retards de trains ;</p> <p>-Travail de nuit et posté, avec un manque de visibilité sur le planning lié à des modifications croissantes de dernière minute ;</p> <p>-Informatisation et centralisation des postes d'aiguillage mais avec la coexistence de vieilles et de nouvelles technologies à gérer</p>	<p>-Pression du temps et des délais lors des perturbations du trafic pour gérer les incidents ou informer la clientèle ;</p> <p>-Manque de visibilité sur le planning avec des modifications croissantes ;</p> <p>-Manque d'information adaptée sur les nouveaux outils ;</p> <p>-Equipement défaillant (matériel roulant, état du nettoyage...) générant des relations plus tendues avec la clientèle ;</p> <p>-Manipulation de valeurs (argent) avec risque d'agression</p>	<p>-Informatisation et automatisation des matériels de vente et d'information, mais avec coexistence d'anciennes et de nouvelles technologies ;</p> <p>-Pics de charge de travail pendant les périodes de pointe et/ou les perturbations, augmentant les temps d'attente et l'agressivité des clients ;</p> <p>-Manipulation de valeurs (argent) avec risque d'agression ;</p> <p>-Pression croissante des objectifs commerciaux impactant la charge et la qualité du travail</p>	<p>-Multiplicité de tâches avec des interruptions fréquentes ;</p> <p>-Taille croissante des équipes sous sa responsabilité, parfois dispersées géographiquement ou mobiles ;</p> <p>-Session de travail de nuit pouvant être réalisée directement après une session de travail de jour ayant souvent servi à préparer la session de nuit ;</p> <p>-Nouveaux moyens de communication (pas de déconnexion du travail) ;</p> <p>-Heures supplémentaires (équilibre vie privé)</p>

Exigences  
émotionnelles

Maintenance du réseau	Gestion du trafic	Personnel de bord en contact direct avec les passagers	Personnel de gare en contact direct avec les passagers	Encadrement de proximité
<p>-Implications et responsabilité des activités de maintenance du réseau sur la sécurité ferroviaire ;</p> <p>-Interventions sur la voie suite à des accidents graves, à des suicides sur les voies...</p>	<p>-Responsabilité étendue sur un périmètre géographique croissant et parfois mal connue ou moins bien maîtrisé ;</p> <p>-Frustration due à la visibilité limitée sur la totalité de périmètres étendus ;</p> <p>-Responsabilité et prise de décisions avec parfois de lourds enjeux sur la sécurité ;</p> <p>- Crainte de responsabilité pénale personnelle en cas d'accident ;</p> <p>-Engagement dans la gestion de crises ;</p> <p>-Débriefings en groupes suite à des crises (p.ex. accident)</p>	<p>-Agressions et violence physique ou verbale, parfois seul à bord des trains ;</p> <p>-Implication dans la gestion de crises ou prise en charge d'événements graves à bord des trains ;</p> <p>-Implications dans des missions parfois délicates de sécurité des personnes et des trains ;</p> <p>-Exposition à de graves accidents ferroviaires, à des suicides sur les voies, ...</p>	<p>-Agressions et violence dans ou autour des gares aussi bien avant, que pendant ou après le travail ;</p> <p>-Peur de braquage au guichet de vente</p>	<p>-Double pression provenant d'un côté de la hiérarchie et de l'autre des équipes encadrées ;</p> <p>-Gestion opérationnelle des réductions du personnel et des restructurations décidées à un autre niveau ;</p> <p>-Sentiment d'inutilité lorsqu'on n'intervient pas directement dans la production ou qu'on ne peut pas bien répondre aux attentes et besoins de ses équipes ;</p> <p>Sentiment de ne pas effectuer du travail de qualité par manque de temps ou de moyens.</p>



Autonomie et marges de manoeuvre

Maintenance du réseau	Gestion du trafic	Personnel de bord en contact direct avec les passagers	Personnel de gare en contact direct avec les passagers	Encadrement de proximité
<p>- Interdépendances et manque d'autonomie dans une organisation complexe des chantiers avec une longue chaîne de responsabilités séparées de la programmation à la gestion opérationnelle ;</p> <p>-Manque de formations adaptées à la qualification des personnels dans des métiers et un environnement spécifiques au système ferroviaire ;</p> <p>-Manque d'investissement dans les équipements (pannes, modernisation, amélioration des conditions de travail...);</p> <p>-Tensions sur la disponibilité en personnel (recrutements insuffisants, vieillissement, absentéisme...)</p>	<p>-Visibilité limitée sur des périmètres de plus en plus étendus et complexes à gérer ;</p> <p>-Ressources et marges de manoeuvre limitées pour trouver des solutions face aux aléas ;</p> <p>-Dépendance des technologies informatiques et des informations externes pour assurer des missions centralisées et éloignées des réalités de terrain.</p>	<p>-Soumis aux décisions des autres acteurs (gestionnaire du trafic, conducteur, agent des gares...) qu'il faut assumer sans toujours les comprendre ou les approuver ;</p> <p>-Manque d'informations nécessaires pour faire face aux aléas et les expliquer aux clients ;</p> <p>-Augmentation du nombre de procédures à connaître et appliquer ;</p> <p>-Diminution du soutien interne de la part du personnel en gare ou de la hiérarchie pour faire face aux situations difficiles.</p>	<p>-Activité informatisée pouvant donner lieu à une surveillance permanente, à un contrôle</p>	<p>-Manque de latitude décisionnelle et de moyens adaptés pour entreprendre des actions nécessaires ;</p> <p>-Méconnaissance des tâches effectuées par ses équipes ;</p> <p>-Nombre et complexité des procédures à connaître et à mettre en œuvre ou à faire appliquer ;</p> <p>-Manque de personnel et de moyens pour réaliser la production attendue ou atteindre les objectifs fixés.</p>

Maintenance du réseau	Gestion du trafic	Personnel de bord en contact direct avec les passagers	Personnel de gare en contact direct avec les passagers	Encadrement de proximité
<p>-Responsabilité de l'annonce des trains pour la sécurité du personnel des chantiers ;</p> <p>-Manque de personnel pour assurer l'annonce des trains et la sécurité des chantiers ferroviaires</p>	<p>-Nombre croissant d'opérateurs ferroviaires à informer et superviser ;</p> <p>-Difficulté pour recueillir toutes les informations utiles à la gestion du trafic sur de vastes périmètres où interviennent de nombreux opérateurs</p>	<p>-Travail solitaire sur certains trains ;</p> <p>-Relations parfois difficiles avec les conducteurs ;</p> <p>-Réduction de personnel dans les gares limitant les possibilités de soutien ;</p> <p>-Perte d'autorité, de légitimité de la fonction envers les passagers (incivilités) ;</p> <p>-Mission difficile de représenter l'entreprise aux yeux des passagers en raison d'une image et d'une réputation dégradée</p>	<p>-Travail solitaire dans certaines gares ou à certaines heures</p>	<p>-Difficultés à rencontrer les membres de son équipe en raison de l'importance de l'effectif, de l'éparpillement géographique ou de la mobilité ;</p> <p>-Difficulté à engager une relation de management adaptée à chaque individu ;</p> <p>-Présentéisme pour faire face à la charge de travail et au soutien à des équipes pouvant travailler de jour comme de nuit tous les jours de l'année ;</p> <p>-Nombre important de courriers électroniques à gérer;</p> <p>-Nombre important d'interlocuteurs ou de donneurs d'ordre avec des objectifs pas toujours compatibles (organisation matricielle, autres entreprises, sous-traitants, ...).</p>

Conflits de valeur

Maintenance du réseau	Gestion du trafic	Personnel de bord en contact direct avec les passagers	Personnel de gare en contact direct avec les passagers	Encadrement de proximité
<p>-Tensions sur l'application des règles de sécurité et des normes de qualité pour réaliser les chantiers avec les moyens fournis ;</p> <p>-Tensions pour travailler en qualité avec des durées de chantier insuffisantes en raison de la pression du trafic.</p>	<p>-Arbitrages délicats entre l'application stricte des règles de sécurité et la prise en compte des impératifs de régularité du trafic</p>	<p>-Tensions entre les objectifs de performance économique et la qualité du service rendu aux clients ;</p> <p>-Perte d'identification avec les valeurs de l'entreprise</p>	<p>-Situations de conflits entre la sécurité des personnes ou des trains et la garantie de régularité du trafic</p>	<p>-Tensions entre la culture technique ferroviaire et la culture managériale ;</p> <p>-Tensions entre la performance économique et la qualité de service ;</p> <p>-Tensions sur le temps disponible pour résoudre des perturbations quotidiennes et pour entreprendre des améliorations à long terme ;</p> <p>-Tensions entre la disponibilité pour un service continu et le besoin de repos.</p>

Maintenance du réseau	Gestion du trafic	Personnel de bord en contact direct avec les passagers	Personnel de gare en contact direct avec les passagers	Encadrement de proximité
<p>-Politique continue de réduction des coûts et du personnel ;</p> <p>-Concurrence des entreprises privées avec des impacts sur les charges, sur les moyens, sur les métiers... ;</p> <p>-Peur d'être déclaré inapte au travail (facteurs de pénibilité et de sécurité ferroviaire) ;</p> <p>-Incompréhension et/ou manque d'informations sur les évolutions (organisation de l'entreprise, organisation du travail, conditions de travail) ;</p> <p>-Réorganisations induisant des trajets domicile/travail longs, parfois sans compensation.</p>	<p>-Séparation dans des entités distinctes de la gestion de l'infrastructure d'une part et des opérateurs ferroviaires d'autres parts ;</p> <p>-Disparition de certains métiers suite à l'informatisation ;</p> <p>-Disparition de postes locaux et trajets domicile/travail plus longs suite à la centralisation des centres de gestion du trafic.</p>	<p>-Manque de personnel et incertitudes sur la pérennité des activités et des métiers ;</p> <p>-Peur de procédures pénales en cas d'accident grave ;</p> <p>-Peur d'être déclaré inapte au poste (mobilité forcée, perte de métier ou d'emploi) ;</p> <p>-Augmentation des trajets domicile/travail et/ou découchés, parfois sans compensation.</p>	<p>-Manque de personnel et incertitudes sur la pérennité des activités et des métiers ;</p> <p>-Peur de perdre son emploi suite à l'automatisation des ventes (automates en gare, Internet)</p>	<p>-Incompréhension de la stratégie d'entreprise et difficulté à la porter devant ses équipes ;</p> <p>-Perte de sens et de repères stables pour exercer sa mission d'encadrement.</p>

## 5. FICHE THEMATIQUE – L'utilisation des questionnaires

Le questionnaire est un des **outils de diagnostic** dans le cadre d'une approche des risques psychosociaux au travail. Il permet notamment de mesurer (p.ex. le niveau d'exposition, la proportion des salariés concernés); d'objectiver par une démarche quantitative; d'analyser et d'expliquer (p.ex. facteurs de risques, impacts sur la santé); et d'impliquer les partenaires sociaux (p.ex. dialogue social autour des questions et des résultats).

Par contre, il ne doit pas être utilisé de manière systématique et doit nécessairement être associé à d'autres outils. Par exemple, les entretiens et questionnaires n'abordent pas les mêmes éléments et surtout, ne servent pas les mêmes buts, tout en étant complémentaires (voir chapitre 3, partie 2 de ce guide).

Plusieurs modèles de questionnaires existent à ce jour. Afin de garantir une bonne lecture des réponses et des liens entre les mesures effectuées, il est préférable d'utiliser des modèles scientifiquement validés. Ci-dessous, vous trouvez un **aperçu des modèles majeurs disponibles**:

### **Le modèle de Karasek: les contraintes mentales au travail et leurs effets sur la santé**

Ce modèle introduit la notion de tension au travail (*job strain*). Il mesure 3 conditions qui, si coexistantes, peuvent donner lieu à une situation pathogène :

1. La demande psychologique de la tâche est forte (beaucoup de contraintes, pression temporelle importante) ;
2. La latitude décisionnelle est faible ;
3. Le soutien relationnel de la hiérarchie ou des collègues est faible

Le modèle et le questionnaire (JCQ – *Job Content Questionnaire*) ont été validés en anglais. Une version a été traduite en français.

Voir [www.jcqcenter.org](http://www.jcqcenter.org)

### **Le modèle de Siegrist: l'équilibre entre efforts fournis et reconnaissance**

Pour Siegrist, la situation pathogène est le résultat d'un déséquilibre entre les efforts fournis (qu'ils soient demandés ou volontaires) et les récompenses reçues. Selon un processus d'échange, une reconnaissance est attendue en retour des efforts fournis au travail. Lorsque cette attente n'est pas satisfaite, un déséquilibre s'installe et peut s'avérer négatif pour la santé. Trois dimensions sont mesurées: deux types d'efforts - extrinsèques (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande), et intrinsèques (liés à la personnalité, indiquant une vulnérabilité des personnes face à des situations de forts coûts et de faibles gains); les récompenses (rémunération et estime); ainsi que le surinvestissement au travail.

Le modèle et le questionnaire (ERI – *Effort Reward Imbalance*) ont été validés en allemand. De nombreuses traductions existent, notamment en français.

Voir [www.uniklinik-duesseldorf.de](http://www.uniklinik-duesseldorf.de)

Il est également possible de **construire son propre questionnaire** en se référant aux modèles scientifiques existants. Ceci permet notamment une adaptation au plus près de l'activité de travail, mais requiert également une bonne maîtrise des modalités d'analyses des réponses afin de bien évaluer les résultats et leurs liens.

**En guise d'illustration**, veuillez trouver ci-dessous un **exemple de questionnaire générique** établi par SECAFI, intégrant les modèles scientifiques majeurs (Siegrist, Karasek), avec une classification des items selon les six dimensions des RPS (Gollac) présentées tout au long de ce guide. Les exemples de questions peuvent concerner tout type de situation de travail dans le secteur du rail.

Questionnaire de base				
<i>(en italiques, les questions retenues par le Collège d'expertise Gollac et sans équivalent dans les modèles de Karasek et Siegrist)</i>				
LatITUDE décisionnelle	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Q1. Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles.				
Q2. Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives.				
Q3. Mon travail me demande d'être créatif.				
Q4. Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même.				
Q5. Mon travail demande un haut niveau de compétence.				
Q6. Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail.				
Q7. Dans mon travail, j'ai des activités variées.				
Q8. J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail.				
Q9. J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles				
<i>Q.10 Dans mon travail, je peux interrompre momentanément mon travail quand je le souhaite.</i>	<b>Jamais</b>	<b>Rarement</b>	<b>La plupart du temps</b>	<b>Toujours</b>
<i>Q11. Je suis consulté lorsqu'il y a des changements (technique ou organisationnel) qui concernent mon travail.</i>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Plutôt pas d'accord</b>	<b>Plutôt d'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
Demande psychologique	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Q12. Mon travail demande de travailler très vite.				
Q13. Mon travail demande de travailler intensément.				
Q14. On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive.				
Q15. Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail.				

Q16. Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes.					
Q17. Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense.					
Q18. Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard.					
Q19. Mon travail est très " bousculé ".					
Q20. Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail.					
Q21. <i>J'ai du mal à concilier travail et obligations familiales.</i>	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Q22. <i>Je dois faire face à des demandes extérieures (usagers, public, etc.) qui nécessitent une réponse immédiate.</i>	Jamais	Rarement	La plupart du temps	Toujours	
Q23. <i>J'effectue mon travail dans le cadre d'un contrôle permanent (quotidien) de ma hiérarchie.</i>	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Q24. <i>Je dois penser à trop de choses à la fois.</i>	Jamais	Rarement	La plupart du temps	Toujours	
<b>Soutien social</b>	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	
Q25. Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés.					
Q26. Mon supérieur prête attention à ce que je dis.					
Q27. Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien.					
Q28. Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés.					
Q29. Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents.					
Q30. Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.					
Q31. Les collègues avec qui je travaille sont amicaux.					
Q32. Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien.					
Q33. <i>Dans le cadre de mon travail, je suis exposé à des agressions verbales, des injures, des menaces.</i>	Jamais	Rarement	La plupart du temps	Toujours	
Q34. <i>Dans le cadre de mon travail, je suis exposé à des agressions physiques.</i>	Jamais	Rarement	La plupart du temps	Toujours	
<b>Reconnaissance</b>	0*	1*	2*	3*	4*
Q35. Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs.					
Q36. Je reçois le respect que je mérite de mes collègues.					
Q37. Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles.					
Q38. On me traite injustement à mon travail.					
Q39. Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail.					
Q40. Mes perspectives de promotion sont faibles.					
Q41. Ma sécurité d'emploi est menacée.					
Q42. Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation.					

Q43. Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail.					
Q44. Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes.					
Q45. Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant.					
Q46. Je sais clairement ce que j'ai à faire dans mon travail.	Jamais	Rarement	La plupart du temps	Toujours	
(*Echelle de réponse. 0 = Pas d'accord. 1 = D'accord et je ne suis pas du tout perturbé(e). 2 : D'accord et je suis un peu perturbé(e). 3. D'accord et je suis perturbé(e). 4. D'accord et je suis très perturbé(e).)					
<b>Sécurité socio-économique</b>		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Q47. Je me sens capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à ma retraite.					
<b>Exigences émotionnelles</b>	jamais	rarement	la plupart du temps	toujours	
Q48. Je suis en contact direct avec le public (usagers, patients, élèves, voyageurs, clients, fournisseurs) de vive voix en face à face.					
Q49. Je suis en contact direct avec le public (usagers, patients, élèves, voyageurs, clients, fournisseurs) au téléphone.					
Q50. Je vis des tensions avec un public (usagers, patients, élèves, voyageurs, clients, fournisseurs).					
Q51. Dans le cadre de mon travail, je suis en contact avec des personnes en situation de détresse.					
Q52. Dans le cadre de mon travail, je suis en contact avec des personnes que je dois calmer.					
Q53. Dans mon travail, je dois cacher mes émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur.					
Q54. Il m'arrive d'avoir peur dans mon travail.					
<b>Sens du travail</b>		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Q55. Les tâches que j'effectue sont intéressantes.					
Q56. Les tâches que j'effectue correspondent à mes attentes.					
Q57. Mon activité professionnelle me permet d'avoir des relations sociales satisfaisantes.					
Q58. Dans mon travail, j'ai le sentiment de faire quelque chose d'utile aux autres.					
Q59. Le travail que je fais, n'importe qui pourrait le faire.					
Q60. Dans mon travail, il m'arrive souvent de m'ennuyer.					
Q61. Dans mon travail, j'ai le sentiment d'être exploité(e).					
Q62. Mon activité professionnelle me permet d'éprouver la fierté du travail bien fait.					
Q63. Dans le cadre de mon activité professionnelle actuelle, j'exerce mon métier tel que je le conçois.					
Q64. J'ai l'impression de travailler pour satisfaire les critères d'évaluation de la hiérarchie, et non pour répondre aux exigences du métier.					



Q65. Les règles qui régissent mon activité professionnelle me semblent justes				
Q66. Dans mon travail, je suis amené(e) à faire des choses que je ne partage pas sur le plan moral.				
Q67. Dans mon travail, je constate des décisions et des pratiques qui vont à l'encontre de mes valeurs personnelles.				
<b>Anxiété</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Q68. Je me sens tendu(e) ou énervé(e).				
Q69. J'ai une sensation de peur comme si quelque chose d'horrible allait m'arriver.				
Q70. Je me fais du souci.				
Q71. Je peux rester tranquillement assis(e) à ne rien faire et me sentir décontracté(e).				
Q72. J'éprouve des sensations de peur et j'ai l'estomac noué.				
Q73. J'ai la bougeotte et n'arrive pas à tenir en place.				
Q74. J'éprouve des sensations soudaines de panique.				
<b>Dépression</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Q75. Je prends plaisir aux mêmes choses qu'autrefois				
Q76. Je ris et vois le bon côté des choses				
Q77. Je suis de bonne humeur				
Q78. J'ai l'impression de fonctionner au ralenti				
Q79. Je ne m'intéresse plus à mon apparence				
Q80. Je me réjouis à l'idée de faire certaines choses				
Q81. Je peux prendre plaisir à un bon livre ou à une bonne émission de télévision				
<b>Questions spécifiques à déterminer en fonction du contexte de chaque service pour préciser les facteurs de risques</b>				
<i>Exemples : questions sur une fusion récente, les locaux, les systèmes informatiques, la réorganisation des services, la relation aux usagers, les contraintes budgétaires, les astreintes, les temps de coordination, etc.</i>				
<p><b>Il est très important que des questions spécifiques soient élaborées pour chaque situation particulière et cet aspect conditionne un taux de réponse élevé.</b></p> <p><b>Il s'agit d'intégrer en particulier :</b></p> <p>&gt; <b>Des caractéristiques propres aux métiers eux-mêmes et à leurs conditions d'exercice, par exemple :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'isolement de certains postes (p.ex. en gare ou à bord du train).</li> <li>- La gestion des urgences d'un gestionnaire de trafic.</li> <li>- Les difficultés de conciliation vie personnelle/vie professionnelle pour les métiers à horaires décalés ou peu prévisibles.</li> </ul> <p>&gt; <b>Le contexte du service et son histoire récente :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les fusions ou déménagements</li> <li>- Les situations de crise (le cas échéant)</li> <li>- Les évolutions statutaires</li> <li>- Les glissements de tâches</li> <li>- Les évolutions technologiques ou réglementaires</li> </ul>				

- La dématérialisation des procédures
- La détermination des horaires

> **L'évaluation des moyens de prévention disponibles :**

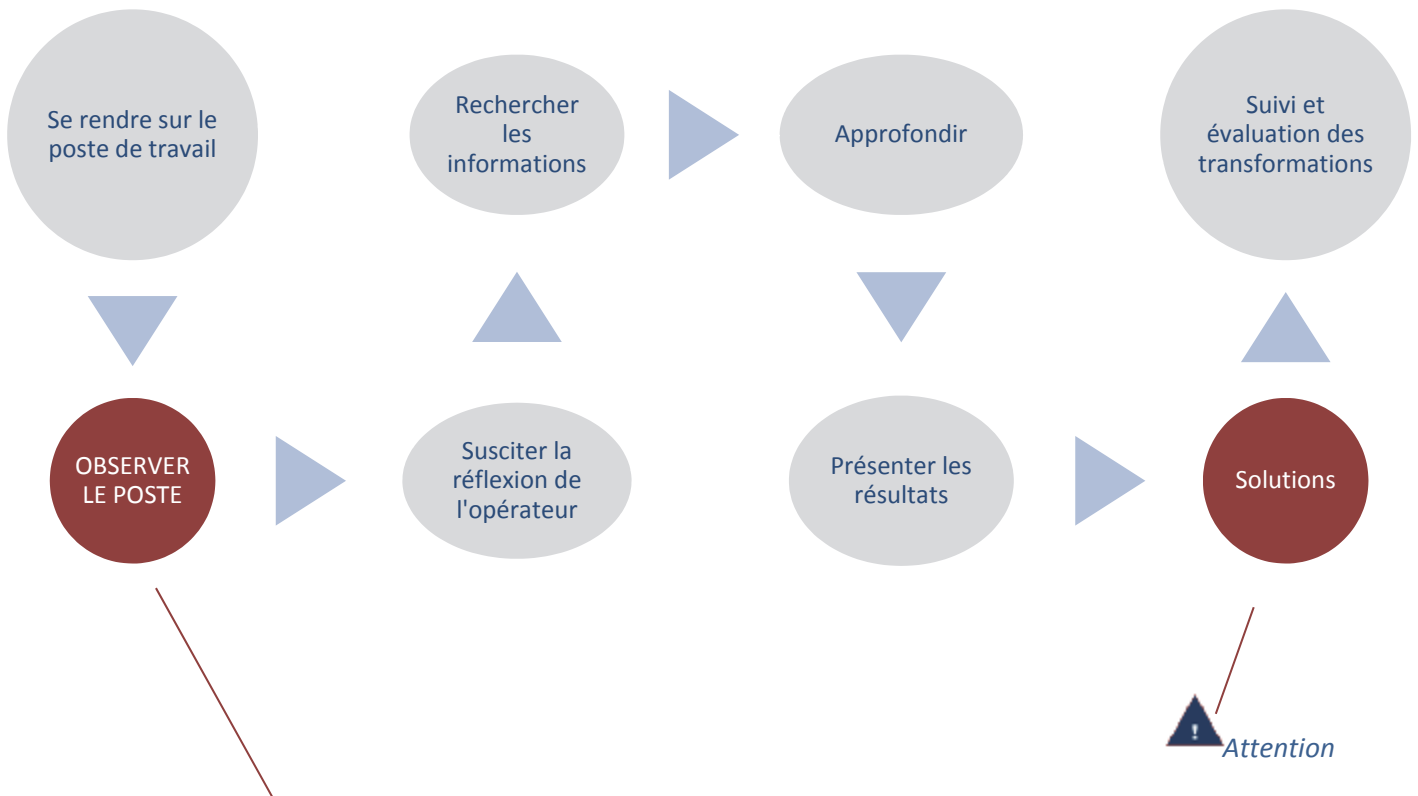
- Formations dispensées.
- Dispositifs spécifiques de soutien psychologique.

--	--	--	--

**Questions sur les caractéristiques individuelles des répondants**

Sexe		Age	
Ancienneté		Unité	
Statut		Qualification	
Fonction			
[Diplôme le + élevé]			
[Situation familiale]			
Etc.			

## 6. FICHE THEMATIQUE – L'observation du travail



### Comment observer le poste de travail ?

Prendre le temps de tout regarder :

- ☞ L'activité de l'opérateur
  - > Contenu du travail
  - > Exigences physiques et mentales
  - > Organisation temporelle
  - > Liaison avec les autres postes
- ☞ Le matériel (technique)
  - > Adaptation à la tâche, à l'individu
- ☞ La zone de travail
  - > Aménagement, exposition
- ☞ Le milieu physique environnant
  - > Nuisances, facilités, ...
- ☞ Incidents, dysfonctionnements
  - > Origines, effets
  - > Solutions (individuelles et/ou collectives)

La mise en place de solutions doit être vérifiée auprès des opérateurs par l'observation à leurs postes de travail. Cette vérification opérationnelle permet de s'assurer que la mesure retenue ait bien les effets voulus sur la prévention des risques professionnels identifiés. Par exemple, l'attribution de casque anti-bruit non adaptés aux opérateurs effectuant des travaux de maintenance ou de réparation sur les voies peut compromettre les gestes professionnels (dans ce cas, l'entente de l'arrivée d'un train sur la voie).

## 7. FICHE THEMATIQUE – Les groupes d'échange

### Précautions à prendre et principes à respecter

Nous avons indiqué l'utilité incontestable de lieux d'échanges et de pilotage dans la conduite de la prévention des RPS. Toutefois, l'attention doit être attirée sur plusieurs points

- La multiplication des lieux, instances, groupes, commissions, peut générer une perte de cohérence dans la conduite des actions engagées.
- Cette multiplication disperse les moyens humains.
- Le foisonnement des appellations (groupe de pilotage, groupe projet, cellule de veille, observatoire, groupe de travail, groupe témoin ou miroir..) ne facilite pas la compréhension du « qui fait quoi? »
- La faible formalisation des missions respectives peut conduire au doublonnage et à la perte d'efficacité.
- Les personnels peuvent se perdre dans des dispositifs trop complexes et s'en éloigner.

Piloter la prévention des RPS implique, d'une part, de s'inscrire dans la durée, donc dans le bon niveau de mobilisation des acteurs et des travailleurs, et, d'autre part, dans la cohérence des démarches. L'expérience montre que des structures d'échanges insuffisamment pensées conduisent rapidement à l'épuisement des participants et au déclin de leur fonctionnement.

### Cela implique de respecter quelques principes de bon sens :

- ☞ Faire simple et adapté à la taille et à la complexité des problèmes à traiter.
- ☞ Faire efficace en ajustant le nombre de structures, leurs compositions et leurs missions aux disponibilités réelles.
- ☞ Faire clair en définissant précisément les missions spécifiques du groupe et son articulation avec les autres instances.
- ☞ Faire juste en composant chaque groupe avec les acteurs pertinents pour conduire la mission dédiée.

### Les formules les plus courantes

Les dénominations renvoient à quatre types de fonctions utiles à la conduite de la prévention des RPS : le pilotage, la recherche de l'implication des personnels, l'intervention en cas de crise, le suivi et la veille. Rien n'oblige à mettre en place l'ensemble de ces dispositifs qui doivent être adaptés à vos réalités et capacités.

### > **Le groupe ou le comité de pilotage**

Sa fonction est d'assurer la cohérence d'ensemble dans la réflexion, le diagnostic et la conduite de l'action de prévention en associant à la réflexion l'ensemble des acteurs concernés. C'est un lieu pluridisciplinaire qui favorise la construction d'une culture commune sur les RPS, l'échange sur les différentes étapes de la prévention, l'analyse de la situation et l'élaboration des propositions, la communication sur les démarches engagées.

Il ne se substitue pas à l'autorité de la direction ni aux instances de dialogue social mais, d'une part, les alimente en réflexions et analyses et, d'autre part, assure une permanence dans le suivi du dossier.

Il est composé de la direction, du pilote du projet, de représentants du personnel, du médecin, des acteurs internes de la prévention, des services sociaux. Son nombre doit permettre un fonctionnement régulier et efficace. Il peut s'adjoindre d'autres dispositifs dédiés à des aspects particuliers de l'action dont il fixe la composition et les missions et coordonne l'activité.

### > **Le groupe de travail, groupe témoin, groupe miroir**

Ces différentes appellations recouvrent des modalités dont l'objet vise à impliquer les personnels concernés dans l'analyse et l'élaboration de solutions.

Le groupe vise, alors, à intervenir sur une problématique spécifique (un service, une « situation problème » concernant une catégorie de personnel). Son périmètre et sa durée sont de fait limités à une action précise. Leur mise en place est très utile dans les phases de diagnostic

Cette fonction d'implication des personnels dans l'analyse de leur situation est essentielle mais implique quelques règles strictes et impératives en dehors desquelles nous déconseillons ce mode d'approche :

- Le nombre de participants doit rester limité (10 personnes maximum) pour favoriser la disponibilité et la facilité des échanges.
- Sa composition recherche la représentation des différentes fonctions et catégories concernées.
- Elle se fonde sur le volontariat.
- La parole doit être libre, les propos garantis de toutes sanctions ou réprimandes.

### > **La cellule de veille**

La cellule de veille a une fonction permanente de détection des situations de crise et de première intervention. Sa composition est limitée en nombre et composée de manière pluridisciplinaire des professionnels compétents pour interagir rapidement sur le ou les

déterminants du problème posé: le médecin, le psychologue, un membre du service RH. Les représentants du personnel n'ont pas vocation à participer à cette cellule.

Elle est saisie directement par les personnes ou leur entourage professionnel, soit directement, soit par le biais d'une adresse mail strictement dédiée. Les personnels sont clairement informés de son existence, de ses fonctions, de ses règles d'intervention et des modalités de saisie.

Cette cellule travaille dans le cadre du respect de l'anonymat et du principe du secret partagé. Elle réfléchit aux propositions à construire sur les différents plans (RH, médical, psychologique, social) pour permettre à la personne ou au groupe concerné de surmonter ses difficultés. Elle rend compte du nombre et des caractéristiques (types de problèmes, catégorie et équipe de travail concernées) des problèmes rencontrés mais en aucun cas du détail des situations rencontrées.

La cellule de veille n'intervient pas dans la prise en charge thérapeutique. Elle oriente et ne se substitue pas aux dispositifs éventuellement mis en place dans le cadre de la prévention tertiaire.

La mise en place de ce dispositif est fortement conditionnée par la présence et l'investissement réels des professionnels compétents dans l'entité concernée. Des solutions de mutualisation des démarches peuvent être envisagées au plan géographique pour construire des réponses efficaces.

#### > **L'observatoire**

Les observatoires du stress, ou des RPS, se sont développés dans les grandes entreprises d'autres secteurs. Leur fonction consiste à associer au niveau supra l'employeur, les représentants du personnel, les spécialistes internes et des experts externes pour suivre l'évolution des RPS et élaborer une pensée et des actions de prévention.

Leur action porte sur le suivi statistique, le pilotage de diagnostic, l'évaluation des politiques de prévention engagées sur le terrain. Ce type de dispositif trouve sa place à des niveaux de pilotage adaptés couvrant des périmètres suffisants.

La mise en place de ce type d'outil ne se justifie que dans les cas où l'instance de concertation légitime ne peut assurer efficacement cette mission et si elle en est d'accord. Son efficacité passe alors par la centralisation de la collecte des observations et indicateurs assurée par les acteurs de terrain insérés dans le périmètre de l'observatoire.

## 8. FICHE THEMATIQUE - Leviers d'action en matière de prévention

Agir, de manière sélective, sur les principaux facteurs de RPS pour lesquels des marges de manœuvre existent renforce l'efficacité d'une politique de prévention et permet d'obtenir des résultats concrets. C'est au regard des déséquilibres repérés au sein de l'organisation du travail que vous allez pouvoir identifier les leviers d'action potentiels à mettre en œuvre. Les risques psychosociaux étant plurifactoriels, il suffit parfois d'agir plus particulièrement sur un ou deux facteurs pour rétablir l'équilibre et casser les cercles vicieux en marche. En matière de prévention de RPS, des actions sont envisageables notamment dans **les domaines suivants** :





## Exemples d'actions pour les 6 leviers :

<i>Leviers</i>	<i>Principes déterminants</i>	<i>Actions</i>
<b>Organisation du travail</b>	<i>Conduite du changement</i>	Mise en place d'un retour d'expériences à chaque étape de la mise en œuvre d'un projet de changement
<b>Système de prescription</b>	<i>Régulation de la charge de travail</i>	Prendre en compte les impacts sur la qualité du travail lors des choix managériaux (p.ex. contraintes de temps, composition des équipes, ...)
<b>Evolution des compétences</b>	<i>Formation</i>	Mise en place d'un accompagnement lors du redéploiement des membres du personnel (p.ex. retour après une longue absence, changement de poste, ...)
<b>Identité professionnelle et reconnaissance</b>	<i>Sens du travail</i>	Partager le projet de l'entreprise afin de (re)donner des repères et du sens au travail (p.ex. transition d'une culture de service public vers des notions du secteur privé)
<b>Mode de régulation des relations de travail</b>	<i>Système d'entraide</i>	Mise en place d'assistance et de mesures de prévention face aux incivilités (entre collègues et/ou avec les usagers)
<b>Moyens et environnement de travail</b>	<i>Interface informatique</i>	Réduire l'appréhension éventuelle envers des nouvelles technologies en s'assurant, par le biais d'observations terrain, de leur adaptabilité aux situations de travail (p.ex. entre équipes, services, départements, etc.)



**Attention au postulat selon lequel il y aurait une relation mécanique entre les causes et les effets. Les risques psychosociaux sont le signe d'un « équilibre » rompu. Il faut à la fois s'intéresser à ce que les personnes font, pensent et ressentent. En somme, il faut comprendre ce qui passe dans une situation de travail**

*(cf. fiche thématique n° 6)*



## 9. FICHE THEMATIQUE – La prévention dans le cadre d'une restructuration

### Une période de changements aux impacts organisationnels multiples

Qu'il s'agisse de réorganisation, fusion, délocalisation, externalisation, avec ou sans suppressions d'emplois, les restructurations sont des événements particuliers souvent vécus brutalement et de manière non anticipée.

De nombreuses études mettent en évidence l'importance d'anticiper les conséquences des restructurations. En effet, si les restructurations affectent d'abord les salariés qui perdent leur emploi, elles constituent aussi des facteurs de risques importants pour ceux qui restent (« les survivants »). A ce titre, la Commission européenne a alerté, au travers de différentes études comme celle du groupe HIRE (2008), sur les **impacts des restructurations sur la santé des travailleurs**.

Elles entraînent des changements importants, profonds et multiples dans le travail auxquels devront s'adapter les salariés impactés.

- Les restructurations impactent le travail dans sa globalité et modifient l'ensemble des facteurs au sein desquels les risques psychosociaux trouvent leurs origines : déplacement des charges de travail, réorganisation des lignes managériales et des équipes, incertitudes quant au devenir de l'entreprise, etc.
- Les restructurations déstabilisent aussi les facteurs de régulation dans l'entreprise. Là où les salariés trouvaient précédemment soutien, moyens et variables d'ajustement, des actions et des dispositifs sont à reconstruire pour réguler et réduire les tensions.

A titre d'exemple, la problématique de la mobilité, tant géographique (lieu de travail) que fonctionnelle (poste, fonction) est un élément déstabilisant significatif. Les effets négatifs des réorganisations et restructurations montrent qu'une situation dégradée sur le plan des RPS se traduit par un absentéisme de courte durée fréquent, mais aussi par des absences souvent très longues que l'on observe dans les situations de violence et d'harcèlement, ou lorsque l'ambiance professionnelle dans un service est tout particulièrement mauvaise.


Le secteur ferroviaire européen connaît une véritable mutation depuis plusieurs années, avec des restructurations et réorganisations fréquents.

### Actions de prévention à mettre en place en cas de restructurations ?

Tout au long du processus de restructuration, des actions de prévention spécifiques aux risques psychosociaux devront nécessairement être mises en place.

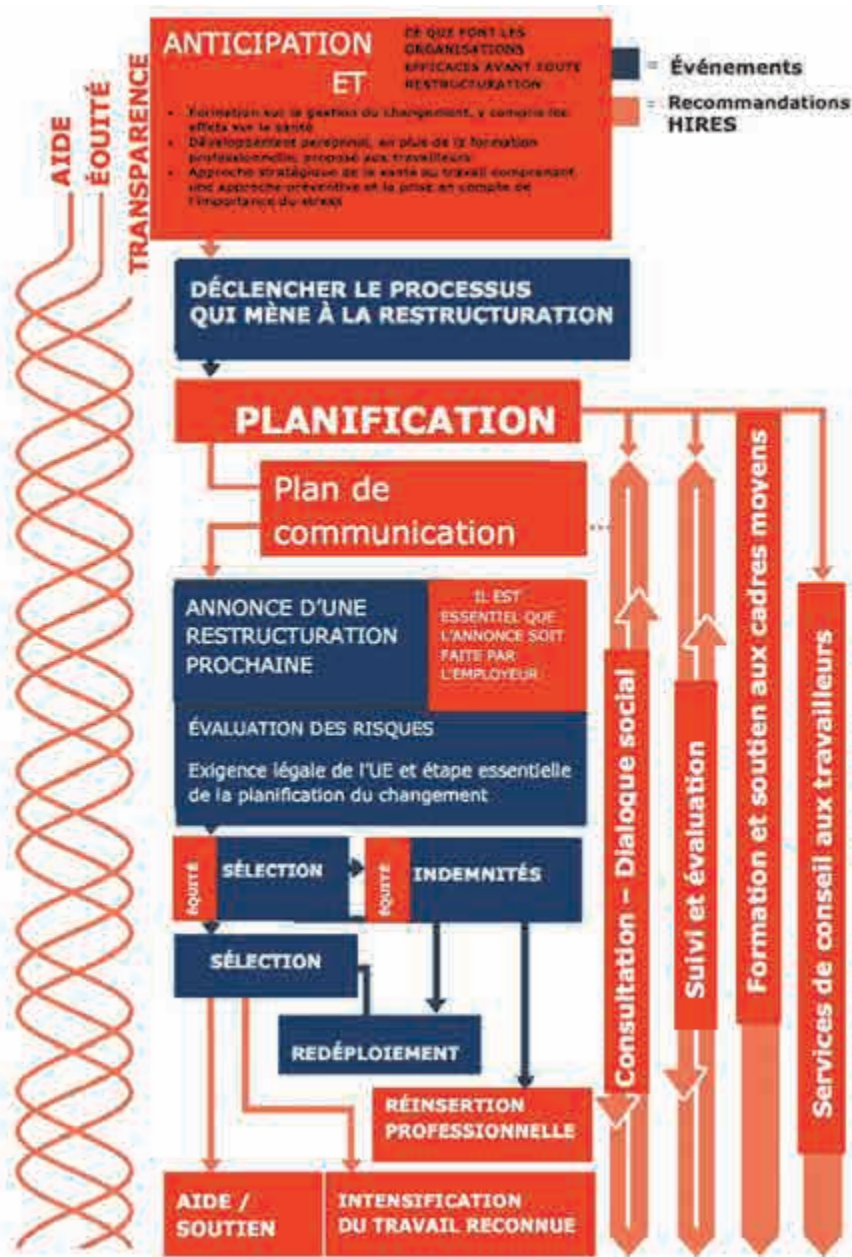
- **Avant la restructuration**, assurer une prévention primaire efficace : phase durant laquelle des dispositifs doivent être mis en place pour éviter les changements trop brutaux et pouvoir adapter en souplesse l'organisation. La première mesure est de réaliser systématiquement une **étude des impacts humains du projet**, et de ses conséquences sur la santé physique et mentale.

- Quelques exemples des questions à se poser durant cette phase :
  - Quels sont les métiers ou les populations « à risque » qui travaillent sous forte contrainte ?
  - Quelles sont les proximités et les distances entre le métier perdu et le métier proposé, en regard des aptitudes, expériences et formations de l'intéressé ?
  - Pour quelles fonctions la formation n'a pas été spécifiquement proposée ?
- **Pendant la phase de restructuration**, mettre en place une prévention secondaire : il s'agit d'associer les partenaires sociaux dans la définition des nouvelles organisations cibles, des équipes, des processus et de travailler avec tous les acteurs de la prévention (DRH, services de santé au travail, service social, représentants du personnel, consultants) sur un **plan d'accompagnement du changement ciblé sur la prévention des risques psychosociaux**. Par exemple :
  - En cas de mobilité (géographique, mais également fonctionnelle) : donner de la visibilité temporelle à ceux qui sont confrontés à des choix difficiles par rapport à leur emploi pour les sécuriser psychologiquement. Ainsi, on pourrait garantir qu'on ne proposera pas un nouveau changement de ce type à celui qui accepte un tel changement avant une échéance garantie. Une telle mesure a pour effet qu'il favorise l'acceptation d'un changement psychologiquement coûteux, car en contrepartie il y a une garantie de stabilité qui sécurise et aide à gérer les conséquences personnelles.
  - Dans le cas des travailleurs âgés, on pourrait garantir que la nouvelle situation sera pérenne jusqu'à la retraite, avec le même objectif de sécurisation psychologique et d'aide aux décisions personnelles qui découlent de ce processus de mobilité.
- **Après la restructuration** : surveillance des indicateurs de risques psychosociaux, mise en place de modes de régulation efficaces et de groupes de travail pour consolider les collectifs, communication sur le projet d'entreprise, etc.
  - Par exemples : établir une cartographie des métiers avec les passerelles qui ont des bonnes chances de succès et celles qui n'ont que très peu de chances de réussite. Soutenir les cadres intermédiaires qui sont souvent « pris en sandwich » entre leur fonction hiérarchique et une écoute empathique des difficultés de leurs collaborateurs.

 **La qualité du dialogue social** permet de réduire les facteurs aggravants souvent constatés à l'annonce de restructurations:

- > *Incompréhension* lorsque les fondements économiques ne sont pas clairs et donnent le sentiment d'une décision arbitraire ;
- > *Impuissance* lorsque qu'aucune proposition des syndicats n'est prise en compte ;
- > *Injustice* si des efforts sont demandés aux uns et pas aux autres ;
- > *Isolement* si on crée un sentiment d'échec personnel.

En complément, veuillez trouver ci-dessous les recommandations issues du rapport HIREs<sup>13</sup> en format visuel:



<sup>13</sup> Ce visuel est issu du rapport HIREs fait pour le secteur public. Néanmoins, les recommandations sont également valables pour d'autres secteurs.

## 10. FICHE THEMATIQUE – L'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle

Un des enjeux du secteur ferroviaire est le maintien de l'équilibre entre la vie professionnelle et extra-professionnelle. Trouver des solutions adaptées à chaque situation familiale des salariés n'est pourtant pas chose simple vu la taille de la plupart des entreprises ferroviaires. Ainsi, la durée et la fréquence des trajets professionnels peuvent être vécues différemment selon personnes. Néanmoins, dans une approche de prévention des risques psychosociaux, l'enjeu est de prendre conscience des conséquences possibles des **configurations organisationnelles de travail** sur la santé des travailleurs.

### La diversité

Le secteur ferroviaire reste un univers assez masculin, avec un taux d'emploi de femmes relativement faible (Eurofound, 2013). Plusieurs initiatives existent afin d'accompagner et soutenir l'employabilité des femmes au sein des entreprises. En 2007, les partenaires sociaux, CER et ETF, ont ainsi rédigé des recommandations conjointes à ce sujet. Cette initiative a été suivie par le projet 'Woman in Rail' (WIR) en 2011, à la suite duquel un guide d'aide et de pratiques fut publié<sup>14</sup>.

**Au-delà de la problématique du genre, nous avons identifiée deux sujets majeurs dans l'organisation du travail concernant l'équilibre de la vie professionnelle et privée : la planification du travail et la mobilité.**

### La planification du travail

Les activités ferroviaires impliquent souvent du travail posté ou en horaires décalés pour certaines fonctions. Ces cycles de travail irréguliers peuvent rendre la combinaison de la vie professionnelle et de la vie privée difficile. Néanmoins, cette difficulté peut être considérablement réduite en offrant une bonne **visibilité sur la planification** du temps de travail de chaque salarié. De même, il est fort souhaitable de **limiter les modifications de dernière minute des grilles de planning**.



#### *Quelques exemples de pratiques :*

☞ *En Suède, les salariés du centre d'appel téléphonique de SJ choisissent eux-mêmes leurs horaires pour le mois suivant. Le fait que les équipes soient toutes réunies sur un même lieu de travail a facilité cette démarche ; qui est complétée par*

<sup>14</sup> Voir le site de la CER ([http://www.cer.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&file=uploads/media//070612\\_CER-ETF-Women.pdf&t=1376929943&hash=c7b8f709f14c10ff5f0175ea45c7d2577efea744](http://www.cer.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=uploads/media//070612_CER-ETF-Women.pdf&t=1376929943&hash=c7b8f709f14c10ff5f0175ea45c7d2577efea744)) et/ou de l'ETF (<http://www.itfglobal.org/etf/etf-3556.cfm>) pour les documents complets.

des mesures ergonomiques (aménagement du poste de travail) et une sensibilisation à maintenir une bonne hygiène de vie.

- ☞ En Allemagne, la démarche « Work and Family » de **Deutsche Bahn** vise à mieux réconcilier le travail et la vie familiale. Ainsi, des services gratuits –comme l'aide à la recherche de garde d'enfants, ou l'organisation de soins pour des membres de famille- sont proposées aux salariés. Par ailleurs, des membres de l'équipe RH peuvent se rendre sur place en cas de désaccord entre le salarié et son employeur afin d'aider à trouver des solutions concrètes qui concilient les souhaits personnels, les intérêts de l'entreprise et du collectif de travail.

## La mobilité

Bien que les cheminots aient des facilités de circulation par la voie du train, il est souhaitable d'apporter les précautions nécessaires lors de l'attribution des postes et lieux de travail. Une **mobilité géographique** (déplacement) sans limite contribue à la fatigue, au stress et aux perturbations de l'équilibre vie professionnelle/ vie privée.

De même, la **mobilité fonctionnelle** (de poste, voire de métier) peut également avoir des effets néfastes sans les mesures de précaution et d'accompagnement requises (cf. fiche thématique 9).



### Quelques exemples de pratiques :

- ☞ En France, la **SNCF** a mis en place une structure dédiée à l'accompagnement des mobilités -choisies ou forcées- dans le cadre d'inaptitudes, de réorganisations, de choix de réorientation professionnelle, etc.

## 11. FICHE THEMATIQUE - Face à une situation de crise

Une situation de crise se caractérise par :

- > la situation nouvelle et inconnue qu'elle crée dans la structure, accentuée souvent par le caractère violent de l'évènement ;
- > l'onde de choc qu'elle génère : une situation de crise sur les RPS dépasse rapidement le lieu de celle-ci pour se propager parfois au-delà du périmètre strict du service concerné ou de l'administration ;
- > les risques qu'elle peut faire courir sur les fondements et la stabilité du corps social ;
- > l'incapacité dudit corps social à trouver une réponse appropriée immédiate ou rapide en ce sens qu'elle constitue la plupart du temps une épreuve terrible et nouvelle à laquelle nul n'est préparé.

Bien entendu, une crise sur les RPS est graduée. Sur les risques psychosociaux, il peut s'agir d'une succession d'indicateurs d'alerte mais suffisamment fréquents pour inciter à leur résolution (salariés en pleurs, défiance affichée vis-à-vis du manager, abandons de postes de travail, absentéismes courts chroniques, confrontation ouverte de clans au sein d'une équipe, etc.) à des cas plus graves (émergence d'une suspicion ou situation de harcèlement, passages à l'acte suicidaire, agressions violentes sur le lieu de travail, etc.).

Aussi n'est-il pas facile de caractériser une intervention dans ce cadre. En revanche, et en particulier pour les cas les plus graves, ces interventions obéissent à **quelques règles précises** :

- ☞ **L'immédiateté** de la réponse : un spécialiste de gestion de crise doit pouvoir intervenir dans les tous premiers temps de l'émergence de la crise.
- ☞ **L'organisation** de la réponse : la réponse doit être adaptée dans un cadre qui ne laisse aucune place à l'improvisation pour ce qui concerne les compétences mobilisées et le processus de traitement de la crise.
- ☞ **La segmentation** de la réponse : il faut en phase d'intervention distinguer ce qui relève de la gestion du temps de « l'émotion » (dont la durée est très variable et pour laquelle deux mois est un ordre de grandeur) et de la gestion du temps de la « compréhension » (au-delà de cette durée). Les ressources affectées à ces deux temps sont en principe différentes parce qu'elles ne travaillent pas sur les mêmes objets.

## Les principes fondamentaux

L'accompagnement psychologique de salariés en difficultés ou victimes d'un évènement potentiellement traumatique, pour être efficient, doit être pensé dans sa globalité.

En effet, la reconnaissance du préjudice et la réparation pour la « victime » se joue sur plusieurs périmètres, celui de l'intime et de l'élaboration personnelle, celui de l'administration (reconnaissance sociale du préjudice), voir celui de la scène judiciaire le cas échéant.

**L'accompagnement psychologique** est alors l'un des maillons dans la prise en charge globale des victimes.

La mise en place d'un processus d'accompagnement psychologique d'urgence relève de la prévention tertiaire. Mais il nécessite au préalable un accord cadre issu d'un diagnostic systémique sur la situation de l'institution et la présence significative de risques telle qu'elle aura pu être mise en évidence dans le cadre du diagnostic. Il est donc judicieux de prévoir ce type d'intervention dans le plan de prévention, en complément des dimensions primaires et secondaires. Un code de conduite à tenir (que faire, quels acteurs vont intervenir, etc.) en fonction de la nature de l'incident (agression, suicide, etc.) peut être rédigé en interne.

## Les modalités d'accompagnement psychologique suite à un évènement pénible, violent, voire traumatique

S'agissant d'un évènement survenu en situation de travail, la direction de l'entité santé & sécurité, dans le cadre de ses obligations de prévention, alerte par téléphone afin de solliciter les intervenants spécialisés qui entrent ensuite en **contact** avec le service concerné. Cet acte vient signifier de facto que l'entité, par le biais de son responsable, identifie le trouble potentiel qui affecte le salarié.

Ce premier contact permet d'identifier la nature de l'évènement, le (ou les) personnel(s) impacté(s) et favorisera la construction d'un lien entre le psychologue et les responsables de l'entité avec un objectif de coordination dans le cadre de l'action globale de soutien du (ou des) salarié(s).

Les salariés impactés vont alors être contactés téléphoniquement dans les heures qui suivent le signalement effectué par l'entité. Il s'agit pour le psychologue de réaliser une première évaluation, non seulement de l'impact de l'évènement sur le sujet, mais aussi de ses ressources et de ses attentes.

L'intervention du psychologue se situe dans une démarche compréhensive visant à soutenir la personne du point de vue psychologique. Dans ce cadre, le psychologue n'attendra pas une hypothétique énonciation d'une demande d'aide de la part de la victime pour lui faire offre du soutien (à l'inverse d'un numéro vert).

Ce premier temps d'intervention est essentiel ; il autorise le repérage des personnes particulièrement affectées, mais il n'ouvre pas obligatoirement sur un suivi. Cette première intervention peut être suivie d'une approche plus spécifique dès lors qu'il y a une demande dans ce sens chez le sujet, et seulement dans ce cas.

Lorsqu'un collectif de travail a été touché, un accompagnement prenant la forme d'un **groupe de parole** peut être envisagé. Ce dernier est institué à partir d'un certain nombre de critères :

- il est important que les participants du groupe aient vécu le même événement ;
- le collectif doit exister préalablement à l'événement et ne pas être affecté par des tensions trop importantes entre ses membres.
- Bien évidemment, les participants du groupe de parole sont volontaires



# 6 ■ Annexes

---

## 1. Glossaire complémentaire

Les définitions sont extraites du site de l'EU-OSHA ([www.osha.europa.eu](http://www.osha.europa.eu)), d'Eurofound ([www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)) et de l'INRS ([www.inrs.fr](http://www.inrs.fr))

### Stress professionnel

Le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences. Bien que le stress soit perçu psychologiquement, il peut également porter atteinte à la santé physique. Les situations stressantes qui s'installent dans la durée ont toujours un coût pour la santé des individus qui les subissent. Elles ont également des répercussions négatives sur le fonctionnement des [organisations] (turnover, journées de travail perdues, perte de qualité de la production, démotivation parmi les équipes...).

Selon des idées répandues, le **bon stress** permettrait aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes, tandis que le **mauvais stress** rendrait malade. Il n'y a pourtant scientifiquement ni bon, ni mauvais stress mais un phénomène d'adaptation du corps rendu nécessaire par l'environnement. Il faut en revanche différencier « **stress aigu** », et « **stress chronique** » qui ont des effets distincts sur la santé.

- L'état de *stress aigu* correspond aux réactions de notre organisme quand nous faisons face à une menace ou un enjeu ponctuel (prise de parole en public, changement de poste, situation inattendue...). Quand la situation prend fin, les symptômes de stress s'arrêtent peu après.
- L'état de *stress chronique* est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'installe dans la durée : tous les jours au travail, nous avons ainsi l'impression que ce que l'on nous demande dans le cadre professionnel excède nos capacités. Le stress chronique a toujours des effets néfastes pour la santé. »

Les réactions à des circonstances identiques varient d'un individu à un autre. Certaines personnes sont mieux armées que d'autres pour répondre à des exigences élevées. L'important est la **manière dont l'individu évalue subjectivement sa propre situation**. Il n'est pas possible de déterminer le degré de stress qu'une situation est susceptible de causer en se fondant exclusivement sur les caractéristiques de cette situation

### Harcèlement et violence interne au travail

Propos désobligeants, insinuations, humiliations ou brimades, insultes, comportements à connotation sexuelle, actes violents, critiques injustifiées, mise au placard... La liste des violences qui peuvent prendre place au sein de l'entreprise est longue. Ces violences peuvent être exercées par une personne ou un groupe de personnes, détentrice(s) ou non d'une autorité hiérarchique, à l'encontre d'un ou plusieurs autre(s) salarié(s).

Le **harcèlement** (aussi connu sous le nom d'intimidation, de mobbing ou de violence psychologique) fait référence à un **comportement abusif, répété**, dirigé à l'encontre

d'un salarié ou d'un groupe de salariés et consistant à traiter injustement, à humilier, à fragiliser ou à menacer la personne harcelée. Il peut s'agir également d'une pratique plus organisée, s'inscrivant dans une politique de gestion de l'entreprise.

Tout conflit interne, tout désaccord non réglé dans le travail ne doit pas être assimilé à du harcèlement.

Le harcèlement peut avoir pour conséquence des stress post-traumatiques, une perte d'estime de soi, de l'anxiété, la dépression, l'apathie, l'irritabilité, des troubles de la mémoire, du sommeil ou de l'appareil digestif, voire conduire au suicide. Les symptômes peuvent persister plusieurs années après le harcèlement. Sur le plan organisationnel, le harcèlement peut entraîner un absentéisme accru et un taux élevé de rotation du personnel et réduire l'efficacité et la productivité. Les préjudices juridiques causés par le harcèlement peuvent également être considérables.

### Violence externe

Exercées contre une personne sur son lieu de travail par des individus extérieurs à l'entreprise, les violences externes peuvent prendre des formes diverses : incivilité, agression verbale, acte violent (braquage) et mettre en péril la santé, la sécurité ou le bien-être des travailleurs concernés. On distingue :

- les **violences physiques**, les menaces ou les insultes qui concernent un très large éventail de professions en butte à l'agressivité de leur clientèle ou de leur public, dans les activités de service notamment,
- les **violences dites de prédation** (cambriolages, vols, rackets, homicides) qui touchent un nombre de professions bien définies, dans le secteur bancaire ou les commerces notamment,
- les **actes de destruction ou de dégradation**, dirigés non sur des personnes mais sur des biens matériels. Les salariés confrontés à ces actes de vandalisme peuvent alors se sentir attaqués dans leur travail et leur identité professionnelle.

Si certains actes de violence peuvent être imprévisibles, les situations susceptibles de les susciter ne le sont pas. Les **facteurs de risque** comprennent notamment le travail en contact avec le public, le travail impliquant la manipulation d'argent, et le fait de travailler seul.

### Épuisement professionnel (*burnout*)

L'épuisement professionnel, initialement identifié parmi les personnels soignant et aidant, peut concerner toutes les professions qui demandent un engagement personnel intense. Les mesures de prévention doivent empêcher une aggravation de la santé des personnes déjà menacées d'épuisement et, parallèlement, prévenir l'apparition d'autres cas.

Le syndrome d'épuisement professionnel, ou *burnout*, est un ensemble de réactions consécutives à des situations de **stress professionnel chronique**. Il se caractérise par 3 dimensions :

- *l'épuisement émotionnel* : sentiment d'être vidé de ses ressources émotionnelles,
- *la dépersonnalisation ou le cynisme* : insensibilité au monde environnant, déshumanisation de la relation à l'autre (les usagers, clients ou patients deviennent des objets), vision négative des autres et du travail,
- *le sentiment de non-accomplissement* : sentiment de ne pas parvenir à répondre correctement aux attentes de l'entourage, mise en retrait, dépréciation de ses résultats...

De nombreuses professions demandent un investissement personnel et affectif important. Les salariés exerçant ces métiers peuvent être concernés par le risque d'épuisement quand ils en arrivent à ressentir **un écart trop fort** entre leurs attentes, la représentation qu'ils ont de leur métier (portée par des valeurs et des règles) et la réalité du travail. Cette situation, qui les épuise et les vide « émotionnellement », les conduit à remettre en cause leur investissement initial.

### Absentéisme au travail

L'absentéisme concerne le fait que les salariés s'absentent du travail. Il est défini par une incapacité temporaire, élargie ou permanente de travailler du fait d'une maladie ou d'une infirmité. Presque tous les pays européens insistent énormément sur les mesures méthodologiques pour réduire l'absentéisme au travail. L'absentéisme est ainsi un indicateur très souvent utilisé dans les entreprises car impactant la performance. Il existe également des liens étroits entre l'absentéisme et le niveau de stress, d'épuisement et les relations de travail.

### Présentéisme au travail

Le présentéisme est l'opposé de l'absentéisme. Il concerne les problèmes soulevés lorsque les salariés se rendent au travail malgré un problème de santé physique ou psychologique en raison duquel il faudrait plutôt s'absenter. Dans ce cadre, le présentéisme n'est pas lié à un manque de motivation ou un désengagement du salarié, mais au fait qu'il ne peut faire autrement. L'improductivité est involontaire. Le terme peut également faire référence au fait que les employeurs exigent de leurs salariés d'être présents au travail quel que soit le travail disponible ou accompli.

### Santé

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé comme un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

Toujours selon l'OMS, la santé mentale est un « état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler

avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté ».

Dans cette approche, la dimension sociale joue un rôle essentiel. Mettre en œuvre une politique de prévention des risques pour la santé mentale revient à tendre vers une organisation du travail qui permette à chacun intégration et reconnaissance.

## Risque

La notion de risque renvoie au lien entre l'exposition à des facteurs de risque et des dommages qui peuvent apparaître plus ou moins rapidement. C'est pourquoi l'évaluation des risques ne peut se faire à partir du recensement des dommages, mais doit consister à identifier les facteurs de risque et les modalités d'exposition, notamment l'intensité et la fréquence.

En matière de RPS, la dimension subjective joue un rôle important. C'est l'articulation entre une configuration donnée (organisation du travail, condition d'emploi, etc.) et le psychisme qui permet de comprendre la manifestation des risques. De ce point de vue, une même configuration organisationnelle peut avoir des conséquences très différentes, quelquefois même opposées, d'un individu à l'autre.

## Troubles psychosociaux

Les mécanismes physiologiques mis en jeu lorsqu'on doit faire face à une forte exposition aux risques psychosociaux peuvent avoir des conséquences importantes sur la santé physique et mentale des salariés.

En matière de **symptômes**, sont généralement distingués :

- ☞ *Les symptômes émotionnels* : nervosité ou sensibilité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être, etc.
- ☞ *Les symptômes cognitifs* : troubles de la concentration, oublis, erreurs, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, etc.
- ☞ *Les symptômes physiques* : douleurs musculaires ou articulaires, troubles du sommeil, coliques, maux de tête, perturbation de l'appétit ou de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles, etc.

Ces symptômes ont des répercussions sur les **comportements** : agressivité, retrait, recours à des produits calmants ou excitants (somnifères, anxiolytiques, café, alcool, tabac, substances illicites, etc.), mais aussi sur les **relations sociales**, notamment professionnelles, sur la qualité du **travail** réalisé, sur la productivité, la sécurité des employés, etc.

## 2. Bibliographie

Agostini, Michel and Van Criekingen, Liesbeth	Safety Reps project study report. Health, Safety and Risk Prevention: towards better information, consultation and participation of workers within companies.	ETUC / SECAFI (Brussels)	2013	
Agostini, Michel; Cochet, François ; Dufлот, Valéry ; Lemiere, Luc ; and Masse, Max	Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des RPS dans la Fonction Publique	SEMAPHORES / SECAFI/ INTEFP (Paris)	2012	
Bechter, Barbara; Brandl, Bernd; and Meardi, Guglielmo	From national to sectoral industrial relations: developments in sectoral industrial relations in the EU	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin)	2011	<a href="http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/10/en/2/EF1110EN.pdf">www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2011/10/en/2/EF1110EN.pdf</a>
Bour, Pierre-Yves; Paris, Jean-Jacques; Rode, Nicolas; and Wolf, Winfried	Lesson learned? Challenges of the transformation of the train and railway infrastructure towards a sustainable European transport system. TRAIN report.	IndustriAll & Consultingeuropa (Brussels)	2012	<a href="http://www.industriall-europe.org/proj/train-final%2016_01_2013%20w-forew.pdf">www.industriall-europe.org/proj/train-final%2016_01_2013%20w-forew.pdf</a>
Brun, J. –P. Biron and C. St-Hilaire, F.	Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail.	RG-618, Montréal, IRSS. Université Laval (Québec)	2009	<a href="http://www.irsst.qc.ca/-publication-irsst-guide-pour-une-demarche-strategique-de-prevention-des-problemes-de-sante-psychologique-au-travail-rg-618.html">www.irsst.qc.ca/-publication-irsst-guide-pour-une-demarche-strategique-de-prevention-des-problemes-de-sante-psychologique-au-travail-rg-618.html</a>
BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC	Framework agreement on work-related stress	European Social Dialogue (Brussels)	2004	<a href="http://www.resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20Agreement%20on%20work-related%20stress%20EN.pdf">www.resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20Agreement%20on%20work-related%20stress%20EN.pdf</a>
BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC	Framework agreement on harassment and violence at work	European Social Dialogue (Brussels)	2007	<a href="http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20Agreement%20on%20harassment%20and%20violence%20EN.pdf">resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Framework%20Agreement%20on%20harassment%20and%20violence%20EN.pdf</a>
Cecil, Gerhard	Presentation at PSR RAIL seminar, 18-19 June. Vienna.	ÖBB (Vienna)	2013	
Chénard, C. and Vézina, M.	Grille d'identification des risques psychosociaux au travail	Institut National de Santé publique du Québec (Québec)	2009	<a href="http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/930_GrilleRisquePsychoTravail.pdf">www.inspq.qc.ca/pdf/publications/930_GrilleRisquePsychoTravail.pdf</a>
Clot, Yves	Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux	La Découverte (Paris)	2010	
Di Nunzio, Daniele; Hohnen, Pernille; Hasle, Peter; Torvatn, Hans and Øyum, Lisbeth	Impact of restructuring on health and safety and quality of work life. Psychosocial risks.	K.U. Leuven. Higher institute of labour studies (Leuven)	2009	<a href="http://www.worksproject.be/Works_pdf/WP12%20publiek/18_D12.10%20Thematic%20Report_HealthSafety_DRUK.pdf">www.worksproject.be/Works_pdf/WP12%20publiek/18_D12.10%20Thematic%20Report_HealthSafety_DRUK.pdf</a>

ETNO and UNI Europa	Good Work Good Health. Good Practice Guidelines. Improving mental wellbeing of workers in the Telecommunications sector	ETNO / UNI Europa (Brussels)	2009	<a href="http://www.gwgh.eu">www.gwgh.eu</a>
European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA)	Presentation "Working together for risk prevention: What can ESENER tell us about management leadership and worker participation?"	European Agency for Safety and Health at Work (Bilbao)	2012	<a href="https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener-summary_data/esener_en.pptx/at_download/file">https://osha.europa.eu/en/publications/reports/esener-summary_data/esener_en.pptx/at_download/file</a>
European Commission (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion)	Occupational health and safety risks in the healthcare sector: guide to prevention and good practice	Publications Office of the European Union (Luxembourg)	2011	<a href="http://www.bookshop.europa.eu/en/occupational-health-and-safety-risks-in-the-healthcare-sector-pbKE3111047/">www.bookshop.europa.eu/en/occupational-health-and-safety-risks-in-the-healthcare-sector-pbKE3111047/</a>
European Commission (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion)	Investing in well-being at work: addressing psychosocial risks in times of change	Publications Office of the European Union (Luxembourg)	2010	<a href="http://www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&amp;langId=en&amp;pubId=587">www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&amp;langId=en&amp;pubId=587</a>
European Commission (Directorate-General for Internal Policies)	Occupational Health Concerns: Stress-Related and Psychological Problems Associated with Work	Publications Office of the European Union (Luxembourg)	2013	<a href="http://www.europarl.europa.eu/committees/en/studiesdownload.html?languageDocument=EN&amp;file=93193">www.europarl.europa.eu/committees/en/studiesdownload.html?languageDocument=EN&amp;file=93193</a>
European Commission (Directorate-General for Mobility and Transport) in cooperation with Eurostat	EU transport in figures. Statistical pocketbook 2000	Publications Office of the European Union (Luxembourg)	2000	<a href="http://www.uni-mannheim.de/edz/pdf/2000/transstat.pdf">www.uni-mannheim.de/edz/pdf/2000/transstat.pdf</a>
European Commission (Directorate-General for Mobility and Transport) in cooperation with Eurostat	EU transport in figures. Statistical pocketbook 2011	Publications Office of the European Union (Luxembourg)	2011	<a href="http://www.ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/doc/2011/pocketbook2011.pdf">www.ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/doc/2011/pocketbook2011.pdf</a>
European Commission (Directorate-General for Mobility and Transport) in cooperation with Eurostat	EU transport in figures. Statistical pocketbook 2012	Publications Office of the European Union (Luxembourg)	2012	<a href="http://www.ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/doc/2012/pocketbook2012.pdf">www.ec.europa.eu/transport/facts-fundings/statistics/doc/2012/pocketbook2012.pdf</a>
European Council	Council Directive of 12 June 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work (89/391/EEC)	European Council (Brussels)	1989 (amended in 2003, 2007 and 2008)	<a href="http://www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:01989L0391-20081211:EN:NOT">www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:01989L0391-20081211:EN:NOT</a>
European Parliament	Social and working conditions in the transport sector of the European Union: provisional version : study	European Parliament (Brussels)	2009	<a href="http://www.labordoc.ilo.org/record/429403">www.labordoc.ilo.org/record/429403</a>

EVA Akademie	Promotion de la sécurité et du sentiment de sécurité face à la violence de tiers dans le secteur ferroviaire européen. Guide de bonnes pratiques.	EVA (Berlin)	2012	
Froucht, Carole	Presentation at PSR RAIL seminar, 18-19 June. Vienna.	Orange Group (Paris)	2013	
Gollac, Michel	Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser - Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail	Ministère du travail, de l'emploi et de la santé (Paris)	2011	<a href="http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000201/index.shtml">www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/114000201/index.shtml</a>
International Labour Organization (ILO)	SOLVE : integrating health promotion into workplace OSH policies : trainer's guide	International Labour Office (Geneva)	2012	<a href="http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2012/112B09_5_engl.pdf">www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2012/112B09_5_engl.pdf</a>
International Labour Organization (ILO)	Emerging risks and new patterns of prevention in a changing world of work	ILO (Geneva)	2010	<a href="http://www.ilo.org/safework/info/video/WCMS_123653/lang-en/index.htm">www.ilo.org/safework/info/video/WCMS_123653/lang-en/index.htm</a>
Irastorza, Xabier	Presentation at PSR RAIL seminar, 19-20 February. Sofia.	European Agency for Safety and Health at Work (Bilbao)	2013	
Kieselbach, Thomas (coordinator)	Health in Restructuring (HIRES) report. Innovative approaches and policy recommendations.	IPG (Bremen)	2008	<a href="http://www.fact.aract.fr/download/site-principal/document/pdf/rapport-hires.pdf">www.fact.aract.fr/download/site-principal/document/pdf/rapport-hires.pdf</a>
Lohmann-Haislah, A.	Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden.	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Dortmund)	2012	<a href="http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.html">www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.html</a>
Milczarek, Malgorzata and Irastorza, Xabier (editors)	Drivers and barriers for psychosocial risk management: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER) : report	European Agency for Safety and Health at Work (Bilbao)	2013	<a href="http://www.ilo.org/public/libdoc/igo/2012/479918.pdf">www.ilo.org/public/libdoc/igo/2012/479918.pdf</a>
Montreuil, Elodie	Prévenir les risques psychosociaux. Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail.	Collection: Fonctions de l'entreprise, Dunod (Paris)	2011	
Piette, Alain	Presentation at PSR RAIL seminar, 23-24 April. Berlin.	SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (Brussels)	2013	
Rouilleault, Henri and Rochefort, Thierry	Changer le travail ... oui mais ensemble	ANACT (Lyon)	2005	
Schneider, Elke; Copsey, Sarah; and Irastorza, Xabier	OSH in figures: Occupational safety and health in the transport sector — an overview.	European Agency for Safety and Health at Work (Bilbao)	2011	<a href="http://www.osha.europa.eu/en/publications/reports/transport-sector_TERO10001ENC">www.osha.europa.eu/en/publications/reports/transport-sector_TERO10001ENC</a>
SECAFI (Mouret, Brigitte; Bourdeleau, Christophe; Cochet, François)	Presentations at PSR Rail seminars (Sofia / Berlin / Vienna)	SECAFI (Paris)	2013	
Stavroula, Leka; and Cox, Tom (editors)	PRIMA-EF. Guidance on the European framework for psychosocial risk	World Health Organization	2008	<a href="http://www.prima-ef.org">www.prima-ef.org</a>



	management. A resource for employers and worker representatives.	(Geneva)	
Vacas Soriano, Carlos; Kerckhofs, Peter; Curtarelli, Maurizio; and Gerogiannis, Elias	Employment and industrial relations in the railways sector	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin)	2012 <a href="http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/171/en/1/EF12171EN.pdf">www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/171/en/1/EF12171EN.pdf</a>
Van Gyes, Guy and Szeker, Lise	Impact of the crisis on working conditions in Europe	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin)	2013 <a href="http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1212025s/tn1212025s_1.htm">www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn1212025s/tn1212025s_1.htm</a>
Walters, David ; Wadsworth, Emma ; Marsh, Katie	Worker representation and consultation on health and safety: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)	European Agency for Safety and Health at Work (Bilbao)	2012

### Pour aller plus loin ....

EU-OSHA	<a href="https://osha.europa.eu/en/topics/stress">https://osha.europa.eu/en/topics/stress</a>
ILO	<a href="http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--en/index.htm">http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--en/index.htm</a>
Eurofound	<a href="http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/index.htm">http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/index.htm</a>
ETUI	<a href="http://www.etui.org/Topics/Health-Safety/Stress-harassment-and-violence">http://www.etui.org/Topics/Health-Safety/Stress-harassment-and-violence</a>

### Pour plus d'infos sur les pratiques des entreprises:

<i>Italie</i> <b>FS Group (RFI &amp; Trenitalia)</b>	<i>Roberta TOMASSINI, Relations industrielles et Législation du travail</i> <a href="mailto:r.tomassini@fsitaliane.it">r.tomassini@fsitaliane.it</a>
<i>France</i> <b>SNCF</b>	<i>Pierre DELANOUE, Responsable du programme "Mieux vivre au travail"</i> <a href="mailto:pierre.delanoue@sncf.fr">pierre.delanoue@sncf.fr</a>
<i>Bulgarie</i> <b>BDZ Passengers transport</b>	<i>Galena MIRCHEVA, Ressources humaines</i> <a href="mailto:mirchevaq@bdz.bg">mirchevaq@bdz.bg</a>
<i>Allemagne</i> <b>Deutsche Bahn AG</b>	<i>Dr Christian GRAVERT, Responsable gestion de santé, médecin référent, expert hygiene</i> <a href="mailto:Christian.Gravert@deutschebahn.com">Christian.Gravert@deutschebahn.com</a>
<i>Suède</i> <b>SJ AB</b>	<i>Anna JOHNSON, Ressources humaines</i> <a href="mailto:Anna.Johnsson@sj.se">Anna.Johnsson@sj.se</a>

### 3. Coordonnées des membres du comité de pilotage

<i>Affiliés CER</i>	<i>Affiliés ETF</i>
<b>CER</b> Jean-Paul Preumont - <a href="mailto:jean-paul.preumont@cer.be">jean-paul.preumont@cer.be</a>	<b>ETF</b> Sabine Trier - <a href="mailto:s.trier@etf-europe.org">s.trier@etf-europe.org</a> Andrea Albertazzi - <a href="mailto:a.albertazzi@etf-europe.org">a.albertazzi@etf-europe.org</a>
<b>Almega (Suède)</b> Anders Olofsson - <a href="mailto:anders.olofsson@almega.se">anders.olofsson@almega.se</a>	<b>CGSP cheminots (Belgique)</b> Serge Piteljon – <a href="mailto:serge.piteljon@cqsp.be">serge.piteljon@cqsp.be</a> Michel Praillet - <a href="mailto:michel.praillet@cqsp.be">michel.praillet@cqsp.be</a>
<b>Deutsche Bahn AG (Allemagne)</b> Dr Christian Gravert - <a href="mailto:christian.gravert@deutschebahn.com">christian.gravert@deutschebahn.com</a> Annett Schlesier - <a href="mailto:annett.schlesier@deutschebahn.com">annett.schlesier@deutschebahn.com</a>	<b>CGT (France)</b> David Gobé - <a href="mailto:davidgobe@orange.fr">davidgobe@orange.fr</a>
<b>FS - Rete Ferroviaria Italiana / Trenitalia (Italie)</b> Gennaro Palma - <a href="mailto:g.palma@rfi.it">g.palma@rfi.it</a> Gianluca Ceccarelli - <a href="mailto:gi.ceccarelli@rfi.it">gi.ceccarelli@rfi.it</a>	<b>EVG (Allemagne)</b> Michael Bartl - <a href="mailto:michael.bartl@deutschebahn.com">michael.bartl@deutschebahn.com</a> Helga Petersen - <a href="mailto:helga.petersen@evg-online.org">helga.petersen@evg-online.org</a>
<b>SNCF (France)</b> Pierre Delanoue - <a href="mailto:pierre.delanoue@sncf.fr">pierre.delanoue@sncf.fr</a>	<b>FTTUB (Bulgarie)</b> Daniela Zlatkova - <a href="mailto:d.zlatkova@stsb.bg">d.zlatkova@stsb.bg</a>
	<b>VIDA (Autriche)</b> Martin Lengauer – <a href="mailto:martin.lengauer@vida.at">martin.lengauer@vida.at</a>

**Expert externe – SECAFI (France)**

**Coordonnatrice du projet : Liesbeth Van Criekingen - [liesbeth.vancriekingen@secafi.com](mailto:liesbeth.vancriekingen@secafi.com)**

## 4. Sur les auteurs

### Michel Agostini

[michel.agostini@secafi.com](mailto:michel.agostini@secafi.com)

Doté d'un DESS en ingénierie de formation d'adultes et conduite du changement (1995, Paris 1 Sorbonne), Michel a plus de 15 ans d'expérience dans la conduite d'expertises en Santé, Sécurité et Conditions de Travail. D'abord en tant que directeur du cabinet CELIDE; puis en tant que directeur chez SECAFI, responsable de mission sur les problématiques santé & sécurité au travail et conditions de travail dans l'espace communautaire. Depuis 1995, Michel a conduit plusieurs projets de formations dans différents pays européens pour le compte du Département Formation de l'ETUI. Récemment, Michel a corédigé un guide méthodologique pour la prévention des risques psychosociaux dans le secteur public à la demande de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP, France). Il a également été en charge d'un projet transnational sur les risques psychosociaux pour le Comité d'Entreprise Européen (CEE) de France Telecom (Groupe Orange) et a participé à la rédaction du rapport HIRES sur le secteur public. Michel est membre du Comité consultatif et du Comité pédagogique d'ETUI.

### Brigitte Mouret

[brigitte.mouret@secafi.com](mailto:brigitte.mouret@secafi.com)

Sociologue des organisations et psychosociologue (Université & IEP Paris), Brigitte a rejoint SECAFI après une carrière professionnelle de près de 32 ans en conseil, formation et recherche. D'abord au sein du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) français; plus tard auprès de cabinets de conseil et de recherche sur la modernisation et la conduite du changement selon différents angles d'approches (management, RH, formation, etc.). Spécialisée dans les sujets liés aux risques psychosociaux, Brigitte a conduit plusieurs missions sur cette thématique, lui offrant une connaissance approfondie des différents aspects (stress, harcèlement, bien-être mental au travail, violence, suicides ou tentatives de suicide) dans une variété de secteurs (publique et privé).

### Christophe Bourdeleau

[christophe.bourdeleau@secafi.com](mailto:christophe.bourdeleau@secafi.com)

Ingénieur de formation, Christophe travaille sur les secteurs de transports et les enjeux de santé, sécurité et conditions de travail. Au fil des années, il a conduit bon nombre de missions sur des sujets variés comme l'organisation du travail, la conduite et gestion de projet, les nouvelles technologies et l'optimisation des processus. Au sein de SECAFI, Christophe est l'un des spécialistes du secteur ferroviaire. Par conséquent, il a une bonne compréhension des spécificités et professions de ce secteur.

### Liesbeth Van Crieelingen

[liesbeth.vancrieelingen@secafi.com](mailto:liesbeth.vancrieelingen@secafi.com)

Après avoir complété des études en anthropologie sociale et culturelle (K.U. Leuven - Belgique), Liesbeth a débuté sa carrière professionnelle au sein de Nike Inc. C'est en travaillant pour cette entreprise mondiale qu'elle développe un intérêt pour les enjeux durables au sein des organisations. Suite à son expérience auprès de Vigeo, agence européenne de recherche, de notation et de conseil, Liesbeth est dotée d'une bonne connaissance des enjeux économiques, environnementaux, sociaux et de gouvernance des entreprises. Dotée d'une spécialisation en gestion et conduite du changement (IAE Bordeaux - France), elle rejoint SECAFI en 2012. Aujourd'hui, elle y participe aux missions d'expertise et d'analyse organisationnelle, en particulier sur la prévention des risques professionnels (santé, sécurité et conditions de travail). Multilingue, avec une bonne expérience transnationale en gestion de projet et d'équipe, Liesbeth participe à et coordonne plusieurs de nos projets européens.

**Un projet des partenaires sociaux européens**

**CER – Communauté européenne du rail**

Fondée en 1988, la CER est la plus importante association du secteur ferroviaire en Europe. Elle compte aujourd’hui plus de 80 entreprises membres.

[www.cer.be](http://www.cer.be)

**ETF – Fédération européenne des travailleurs des transports**

La section rail de l’ETF compte 83 syndicats affiliés issus de 37 pays européens et représente 850 000 travailleurs du secteur.

[www.etf-europe.org](http://www.etf-europe.org)

**Organisation et gestion du projet**

**EVA – Académie européenne des transports à orientation écologique**

Le but de l’académie EVA est de renforcer durablement les moyens de transport écologiques en Europe. Pour y parvenir, nous comptons promouvoir la formation, le savoir et l’échange d’informations entre toutes les organisations et entreprises impliquées. Nous voulons encourager la collaboration et le dialogue entre les employés, les représentants des milieux intéressés et les cadres dans les entreprises du secteur des transports.

[www.eva-akademie.de](http://www.eva-akademie.de)

**Rédacteur et expert externe**

**SECAFI**

SECAFI *Changement Travail Santé* (CTS), membre du groupe français Alpha, est spécialisé dans le dialogue social, l’analyse organisationnelle, la santé & sécurité au travail et les conditions de travail. Fondé en 1983, le cabinet offre de l’expertise, assistance et conseil auprès des partenaires sociaux. SECAFI se donne pour objectif de rechercher de nouveaux équilibres dans l’entreprise en associant toutes les compétences techniques pour enrichir le dialogue social.

[www.secafi.com](http://www.secafi.com)



**Europäische Akademie**  
für umweltorientierten Verkehr

EVA – Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH  
Boyenstraße 46  
10115 Berlin  
Deutschland  
Telefon: +49 30 3087526  
E-mail: [info@eva-akademie.de](mailto:info@eva-akademie.de)  
[www.eva-akademie.de](http://www.eva-akademie.de)