



Bordeaux  
Lille  
Lyon  
Marseille  
Metz  
Nantes  
Paris  
Toulouse

## Comité d'Établissement Régional SNCF de Normandie

### Commission Santé & Conditions de Travail

#### Rapport de l'enquête régionale sur le "Mieux-être au travail"

Réunion du CER du 26/01/11

#### CONCLUSION DE L'ENQUÊTE

Cabinet SECAFI  
(ex-ALPHA CONSEIL)  
agréé par le Ministère du Travail  
et habilité IPRP

Direction Régionale Rhône Alpes  
Tour Part Dieu - 129 rue Servient  
69326 Lyon Cedex 03  
Tél. 04.78.63.60.63  
Fax. 04.78.71.79.18

Siège social :  
20, rue Martin Bernard  
75647 Paris Cedex 13  
Tel : 01 53 62 70 00

C. Bourdeleau, ML. Dumas, C. Rossetti

Lyon, le 26.01.2011



### Conclusion :

Les principaux résultats de l'enquête,  
les approfondissements nécessaires et  
les premiers axes de prévention



■ Objectifs de cette conclusion

- > Présenter les principaux éléments de synthèse issus de l'enquête régionale portant sur la problématique des RPS et de la qualité de vie au travail des agents de Normandie, Fret compris.
- > Identifier et clarifier les points à approfondir et à investiguer suite à l'enquête régionale, notamment avec les CHSCT.
- > Présenter les premiers axes de prévention notamment à travers l'identification de grands thèmes de préconisations.

Cette partie ne se donne pas pour objectif d'être exhaustive. Tous les éléments évoqués sont déjà présentés et détaillés dans le corps de rapport. Elle propose une analyse dynamique visant à mettre en perspective les éléments positifs et les facteurs de risque en termes de RPS et à identifier des premières pistes d'action. Rappelons que notre cadre d'intervention et de réflexion se situe principalement au niveau de la prévention primaire, c'est-à-dire la réduction ou la maîtrise à la source des facteurs de risque dans le travail.

■ Les objectifs de l'étude ont été atteints, mais ils constituent le point de départ d'une démarche de prévention encore à bâtir

- > L'enquête par questionnaire a permis d'objectiver des données individuelles sur une large population et d'aboutir à un état des lieux partagé par les différents acteurs de santé sur la région Normandie en associant la Commission Santé du CER, la Direction régionale et la Médecine du travail.
- > La cartographie des risques psychosociaux réalisée à partir de l'enquête a permis de clarifier l'impact des conditions de travail dans l'exposition des agents aux RPS et d'identifier des premiers axes de prévention. Ce travail doit permettre d'aboutir à un plan d'action au niveau de la Direction Régionale.
- > En complément, la démarche devra aussi être poursuivie à un niveau plus ciblé en s'appuyant notamment sur les CHSCT, et un travail d'investigation de terrain, devra être initié pour approfondir certains résultats de l'enquête.



Conclusion : La demande du CER et la démarche mise en place

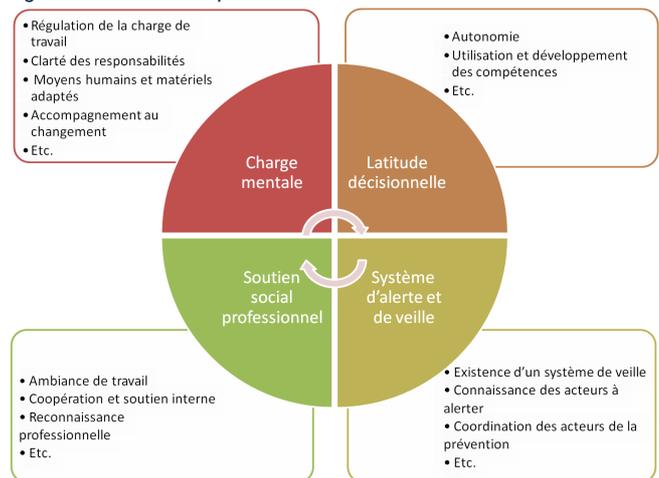
■ Les objectifs de l'enquête sur le « Mieux-être au travail » demandée par le CER SNCF de Normandie

- > Un Plan d'action pour « endiguer le phénomène de souffrance au travail » engagé par le CER de Normandie, avec la Mutuelle des Cheminots, suite aux rapports de la Médecine du travail de 2006 à 2009
- > Une démarche de prévention à partir d'un état des lieux à partager avec les CHSCT, la Médecine du travail, l'Action sociale et la Direction
- > Une étude régionale par questionnaire, confiée à SECAFI, pour dresser une cartographie des risques psychosociaux (RPS) auprès des 6.400 agents SNCF de Normandie

■ L'approche générale de SECAFI sur les Risques PsychoSociaux (RPS)

> Selon la définition de l'ANACT « le champ psychosocial renvoie à des aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Les troubles psychosociaux (stress, violence, ...) apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique et psychique. [...] La notion de risque doit s'entendre comme la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel »

- > Une analyse centrée sur le repérage des facteurs de déséquilibre perçus par les salariés dans leur travail entre 4 principales dimensions, avec un degré d'exposition aux RPS évalué selon le nombre de dimensions déséquilibrées
- > Une enquête par questionnaire anonyme qui permet l'objectivation de données subjectives et le repérage de liens statistiques entre variables
- > Le GHQ12, utilisé par la SNCF dans ses enquêtes Flash stress, permet de mesurer le stress « perçu » dans sa compréhension médicale (anxiété et dépression)
- > Les grandes étapes de l'étude avec la Commission Santé
  - Avr. 10, cadrage de la mission
  - Juin 10, présentation méthodologie, validation questionnaire
  - Sept. 10, envoi questionnaire et présentation aux CHSCT
  - Janv. 11, analyse résultats en Commission élargie
  - Janv. 11, présentation étude au CER



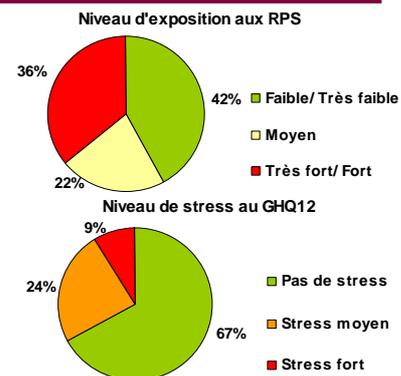
## Conclusion : Synthèse des principaux résultats de l'enquête

■ **Un taux de retour supérieur à 30% qui témoigne de l'intérêt des agents pour l'enquête : 2.030 réponses avec une bonne représentativité**

■ **Un niveau élevé d'exposition aux RPS : 36 % des répondants ont un niveau d'exposition fort à très fort**

■ **Plus du tiers des agents de Normandie (33%) ont un niveau de stress perçu moyen ou fort**

- > Niveau évalué par le GHQ12 et identique à celui de l'étude Flash Stress nationale 2009
- > Toutefois le pourcentage d'agents ayant un niveau de stress fort (GHQ12 supérieur ou égal à 9) est plus important en Normandie (9%) qu'au niveau national (6%)



■ **Des symptômes exprimés ayant un lien probable avec le travail pour plus de 70% des agents concernés**

- > Pour la population générale, certains symptômes peuvent être mis directement en lien avec l'activité de travail : douleurs (73% des répondants), troubles du sommeil (71% des répondants), cependant certains symptômes plus diffus (malaise physique pour aller au travail : 51% des répondants) constituent aussi des indicateurs d'alerte de début d'atteinte de la santé mentale et physique.
- > Certains symptômes impactent directement l'activité de travail des agents concernés ainsi que les collectifs de travail : perturbations de la concentration entraînant erreurs et oublis (37 %), repli sur soi (19%). Ces pathologies peuvent se répercuter sur les collègues devant absorber la charge de travail ou rattraper des erreurs, et même occasionner le rejet de l'agent en difficulté par le collectif (tensions ou mécanismes d'exclusion rencontrées par 43% des répondants).



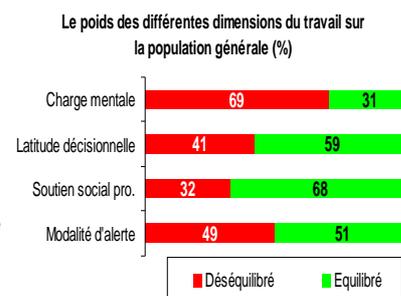
**Tous ces éléments constituent des indicateurs d'alerte d'une situation préoccupante en termes de santé au travail sur la région Normandie. Ils soulignent la nécessité de mettre en place des actions curatives et préventives à l'échelle régionale.**



## Conclusion : Synthèse des principaux résultats de l'enquête

■ **L'analyse par composante de l'exposition au risque psychosocial souligne**

- > Le rôle régulateur du **soutien social**, car c'est la composante la plus favorable parmi les 4 dimensions qui déterminent le niveau d'exposition aux RPS (68 % des répondants ont un soutien social fort)
- > La dimension **charge mentale** comme facteur de risque psychosocial prépondérant (69% des répondants et 99% des agents fortement et très fortement exposés aux RPS ont une charge mentale forte)
- > Le déséquilibre des deux autres dimensions **latitude décisionnelle** et **modalités d'alerte** pour la population (très) fortement exposée aux RPS (faible soutien social pour 77% et faibles modalités d'alerte pour 88% de ces agents) et qui pose clairement la question le système interne d'alerte et de veille en cas de difficulté d'un agent.



■ **Un soutien social fondé sur la reconnaissance des collègues et la satisfaction du travail**

- > La reconnaissance des pairs et la satisfaction des résultats du travail, exprimés par plus de 85 % des répondants, sont les deux principaux facteurs de régulation du soutien social.
- > A contrario les perspectives d'évolution et les conditions salariales sont jugées insatisfaisantes respectivement par 71% et 62% des répondants. Et 43 % des répondants expriment avoir été confrontés à des situations de tension ou d'exclusion avec les collègues.
- > 81% des agents (très) fortement exposés aux RPS expriment la non reconnaissance du travail par la hiérarchie. Ceci pose notamment la question du management, de ses modalités d'évaluation de la réalité du travail et de son impact sur la motivation de certains agents.

■ **Une charge mentale fragilisée par les changements et des moyens jugés inadaptés**

- > La question de l'avenir et de l'accompagnement aux changements est prépondérante (92% des agents expriment des craintes sur l'évolution de l'entreprise, 77% le fait que l'accompagnement au changement réalisé n'a pas répondu aux besoins).
- > Une prise en compte insuffisante de la réalité du travail des agents dans la conduite de leur activité est aussi exprimée (pics d'activité pour 85%, et des moyens humains jugés inadaptés par 60%)

Enfin, les compétences personnelles bien adaptées aux missions et le sentiment de sécurité sur le lieu de travail sont exprimés comme éléments positifs par plus de 80% des répondants.



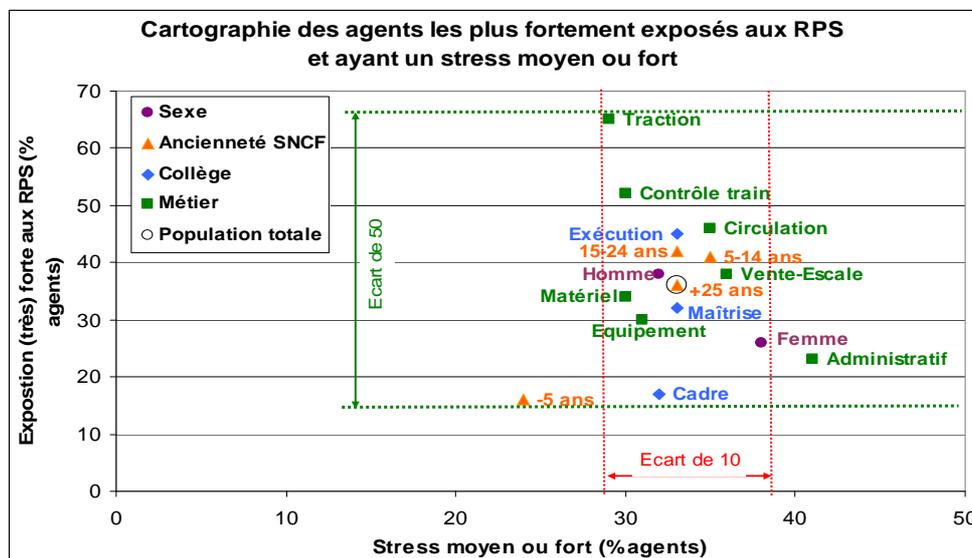
## Conclusion : Synthèse des principaux résultats de l'enquête

### ■ L'enquête permet également une identification plus fine des facteurs utiles à la prévention

- > La cartographie des populations les plus « à risque » est importante à la fois pour déterminer des mesures de prévention spécifiques selon les catégories de salariés mais également définir des actions complémentaires en Etablissements.

### ■ La cartographie montre une répartition atypique des sous-populations

- > Selon les différents facteurs (ancienneté, Collège, Métier...), la proportion d'agents stressés (GHQ12) n'est pas identique à celle d'agents fortement exposés aux RPS.
- > La proportion d'agents stressés varie peu (écart de 10%) alors que les niveaux d'expositions aux RPS sont très variables (50%).



## Conclusion : Synthèse des principaux résultats de l'enquête

### ■ L'analyse de l'impact des différents facteurs hors métier (profils, parcours professionnel, conditions de travail,...) révèle l'existence de facteurs aggravants d'exposition aux Risques Psychosociaux qui doivent constituer des axes prioritaires de prévention

#### > Le parcours professionnel, un facteur déterminant de l'exposition

- Les résultats nous montrent qu'une forte **ancienneté au poste** est un facteur de fragilisation important. Une vigilance particulière en termes de prévention doit être accordée aux agents travaillant depuis plus de 10 ans au même poste.
- Plus qu'au nombre de reconversions vécues, la forte exposition aux RPS est liée à la **gestion de la mobilité** : nouveau poste correspondant ou non aux souhaits de l'agent, accumulation de mutations sur des postes contraires aux souhaits, accompagnement au changement adapté ou non).

#### > Une forte corrélation des rythmes de travail avec l'exposition aux RPS

- L'exposition aux RPS est fortement liée aux horaires de travail : les résultats montrent une forte corrélation entre les contraintes horaires et le niveau d'exposition : **horaires décalés > 3 x 8 > 2 x 8 > horaires de journée**.
- L'irrégularité des horaires de travail représente un facteur déterminant de l'exposition et touche plus particulièrement les **roulants** (Conduite, Contrôle), les personnels de **réserve** (Vente, Escale, Circulation), ainsi que les personnels **d'astreinte** ou de **travaux** (Equipement, Encadrement).

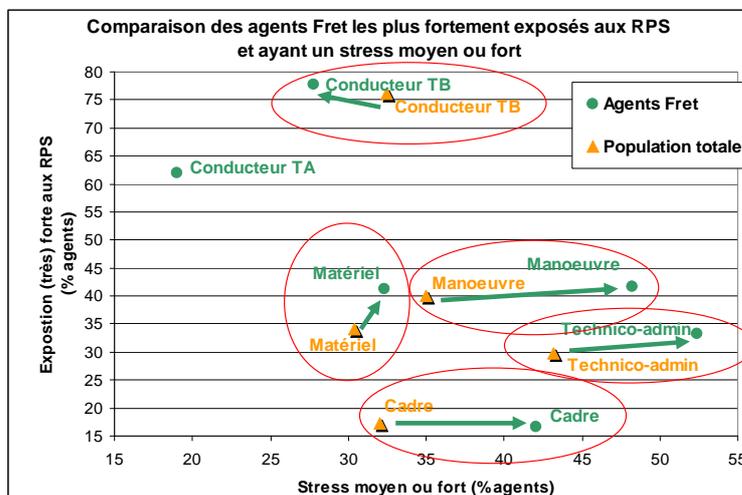
#### > Inaptitudes et handicap, facteurs d'exposition aux RPS

- Les situations d'inaptitudes ou de handicap augmentent sensiblement l'exposition aux RPS (+11 points).
- Le passage par un reclassement professionnel a peu d'influence sur le niveau d'exposition.

## Conclusion : Synthèse des principaux résultats de l'enquête

### ■ Zoom sur les agents du Fret : une situation particulièrement dégradée par rapport aux autres populations

- > La comparaison Métier par Métier des agents du Fret au reste des agents de la SNCF permet de montrer une dégradation sensible, particulièrement pour leur stress perçu.
- > Cette situation renvoie avant tout aux restructurations en cours depuis plusieurs années et aux inquiétudes sur l'avenir qu'elles engendrent.

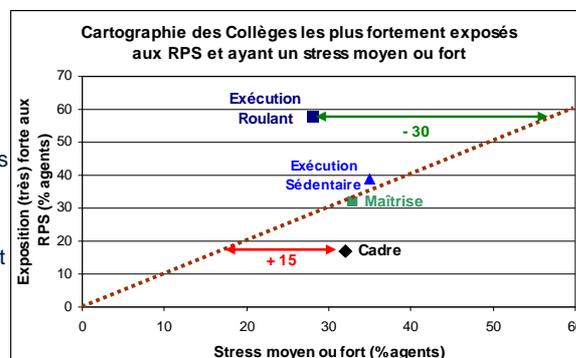


## Conclusion : Synthèse des principaux résultats de l'enquête

### ■ L'analyse des facteurs liés au Métier et au Collège des agents nécessite des entretiens d'approfondissement avec les agents pour parvenir à une analyse compréhensive fine.

### ■ Néanmoins, les données de l'enquête permettent d'identifier les éléments suivants

- > Une proportionnalité inverse entre degré de responsabilité et niveau d'exposition aux RPS : Exécution > Maîtrise > Cadre. Mais cette proportionnalité ne se retrouve pas pour le niveau de Stress : les Cadres sont « anormalement » stressés (+15 points) alors que les Roulants le sont peu (-30 points).
- > Des conducteurs très exposés aux RPS mais qui résistent encore au stress
- > De nombreux contrôleurs affectés par leur relation avec les voyageurs et peu satisfaits des évolutions de leur travail et de leur management.
- > Pour les agents de la Circulation, des craintes sur l'évolution de la SNCF et un manque de reconnaissance.
- > Des agents d'Exploitation plus stressés et touchés par le contact clientèle.
- > Des agents du Matériel conservant de la latitude mais dans des conditions de travail moins satisfaisantes.
- > A l'Équipement une vigilance particulière pour les agents des services électrique et l'encadrement.
- > Des agents administratifs fragilisés et confrontés à des tensions internes.



## Conclusion : Premiers axes de prévention

- Les résultats de l'enquête permettent de repérer des sujets majeurs qui doivent selon SECAFI constituer des **grands thèmes de prévention et d'actions à l'échelle régionale**. Ces thèmes se regroupent autour de 6 grandes familles :
  - > Thème 1 : Les conditions de travail
  - > Thème 2 : Une approche préventive spécifique par Métier et pour le Fret
  - > Thème 3 : Le Management
  - > Thème 4 : La conduite des changements
  - > Thème 5 : Les parcours professionnels
  - > Thème 6 : Les modalités d'alerte et de veille
- Tous ces thèmes sont interdépendants les uns des autres. Pour chaque thème nous présentons de manière synthétique **les axes de préconisations identifiés et les approfondissements nécessaires**.
- Au préalable, il convient de souligner que l'enquête réalisée auprès de l'ensemble des agents de Normandie a mobilisé plus du tiers des salariés et en conséquence a généré des attentes auprès de ces personnes. C'est pourquoi **en parallèle à l'élaboration d'un plan d'actions, il nous semble important de définir un contenu et des modalités de communication auprès de l'ensemble des agents** sur les résultats de l'enquête et la suite qui en sera donnée. Cette communication gagnerait à être commune entre CER, Direction et si possible Médecine du travail.
- Pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de prévention des RPS, le **rôle de la chaîne RH** (DRH nationale, DRH régionale, RRH d'Etablissement) est essentiel. La chaîne RH devrait pouvoir intervenir aussi bien en appui au Management qu'en animation et suivi transverses.



## Conclusion : Premiers axes de prévention

### ■ Thème 1 : Les conditions de travail et la conduite de l'activité

#### > Principaux axes de préconisations

- Reconnaître les **horaires de travail irréguliers** comme un facteur de risque psychosocial pour les agents :
  - accorder une vigilance particulière en termes de prévention aux agents ayant des horaires contraints et au personnel de réserve.
  - intégrer et prendre en compte ce facteur de tension et de pénibilité dans le **management** et la **commande** des agents.
- Initier une réflexion sur les **moyens de régulation de la charge** de travail des agents : modalités d'alerte, réponses apportées, champ de délégation et d'autonomie.
- Clarifier les **modalités d'évaluation du travail réel** des agents en s'appuyant sur les critères de reconnaissance des collègues et non sur des critères de gestion ou trop formels.

### ■ Thème 2 : Approche spécifique par Métier et pour le Fret

#### > Principaux axes de préconisations

- Poursuivre la démarche **en Etablissement avec les CHSCT** pour les différents Métiers, avec si possible des réunions de coordination.
- Réaliser un travail **transverse animé par la DRH** pour les **Administratifs**.
- Solliciter, si possible, un **appui extérieur** à la SNCF (ANACT par exemple) dans cette phase amont.

#### > Approfondissements nécessaires

- Pour le **Fret**, évaluer les conditions d'accompagnement des réorganisations et les perspectives qui peuvent être données aux agents.
- Par **Métier** : réaliser des entretiens d'approfondissement avec les agents des différents Métiers, en ciblant plus particulièrement les « Métiers » identifiés par l'étude régionale. Ces approfondissements permettront de mettre en perspective les données générales avec les spécificités liées aux activités et aux collectifs de travail.



### ■ Thème 3 : Le Management

#### > Principaux axes de préconisations

- Intégrer dans l'évaluation des encadrants et dans la définition de leurs **objectifs** des critères managériaux
- Renforcer la **formation** des encadrants sur le management d'équipe, la sensibilisation à la santé au travail, l'accompagnement au changement
- Initier une réflexion sur le **rôle des managers de proximité** (DPX, DUO) qui aura pour objectif de clarifier leurs contraintes, d'évaluer leur capacité réelle de décision et d'action pour leur permettre d'adapter l'organisation du travail à leurs équipes et d'apporter des solutions adaptées.
- Initier un **management plus participatif** qui tienne compte du travail réel des agents et qui permette d'apporter des réponses adaptées aux besoins des agents, qui valorise l'écoute et la reconnaissance.
- Intégrer et prendre en compte dans l'organisation et le management des agents le facteur de **pénibilité des horaires**.

#### > Approfondissements nécessaires

- Clarifier la problématique du **stress des cadres** : l'écart entre l'exposition aux RPS et le niveau de stress, l'impact sur les équipes, l'activité réelle de travail.

### ■ Thème 4 : La conduite des changements

#### > Principaux axes de préconisations

- Améliorer la conduite des changements pour qu'elle permette :
  - une réelle prise en compte des **besoins des agents**, clarifier les modalités de prise en compte de ces besoins.
  - un **impact favorable ou neutre sur les conditions de travail** des agents.
- Identifier des **indicateurs** qui permettent d'évaluer la réussite ou non de la conduite des changements
- Organiser une **communication claire et cohérente** qui se donne pour objectif de :
  - rendre plus de **visibilité** et de perspectives (organisations et localisations, emplois, compétences et parcours...).
  - redonner sa place au **travail réel** dans l'entreprise : identifier des lieux, des moments de mise en débat des problèmes du travail, des difficultés en lien avec des changements et leurs effets collatéraux.
- Former les managers et les responsables RH à l'accompagnement au changement.

#### > Approfondissements nécessaires

- Évaluer les mesures et dispositifs d'accompagnement dans les reconversions suite à restructuration « limitées ».



### ■ Thème 5 : Les parcours professionnels

#### > Principaux axes de préconisations

- Initier une réflexion sur la gestion de la **mobilité** qui puisse permettre :
  - davantage d'anticipation et de visibilité pour les agents,
  - une meilleure prise en compte des souhaits des agents,
  - un accompagnement au changement adapté aux besoins des agents et à leur activité réelle de travail
- Accorder une vigilance particulière en termes de prévention aux agents ayant une **ancienneté au même poste** de plus de 10 ans.
- Veiller à préserver les **compétences**, qui ont été identifiées comme un facteur de régulation important en termes d'exposition aux Risques Psychosociaux (le travail permet d'enrichir les compétences, le travail permet d'utiliser la majorité des compétences, les compétences personnelles sont adaptées aux missions).

#### > Approfondissements nécessaires

- **Inaptitude et handicap** (avec ou sans reclassement) sont des facteurs de fragilisation des agents en termes de RPS. Identifier comment améliorer leur prise en charge avec les services de santé au travail et les CHSCT.

### ■ Thème 6 : Les modalités d'alerte et de veille

#### > Principaux axes de préconisations

- Définir et suivre au niveau régional et en CHSCT des **indicateurs** d'alerte des RPS tels que l'absentéisme notamment de courte durée, les arrêts maladie, l'accidentologie mais aussi de nouveaux indicateurs plus spécifiques aux RPS
- Intégrer les **agressions verbales** à la fois comme un facteur de risque de RPS et comme un indicateur d'alerte de risque psychosocial dans la démarche.
- Organiser une meilleure coordination avec les **services de santé** au travail sur la question des RPS
- Réaliser des **visites de retour** pour les absences répétées pour raison de santé.
- Identifier des modalités d'alerte et de régulation claires et précises dans le cas de **situation de tension ou d'exclusion** d'un agent, et communiquer ces modalités à l'ensemble des agents.

