

Travail & CHANGEMENT

La SNCF met le cap sur la qualité de vie au travail

- Un enjeu de performance globale
- Une démarche partagée
- Une approche testée sur le terrain

NUMÉRO
HORS-SÉRIE

SNCF

ARGUMENTS (PP. 5 À 10)

Guillaume Pepy (Président de SNCF)
François Nogué (DG cohésion-RH)
Sophie Boissard (DG stratégie-développement)
Alain Krakovitch (DG sécurité-qualité de service ferroviaire)
André Fermis (CFDT)
Henry Wacsin (CGT)
Roger Dillenseger (Unsa)
Yves Clot (Cnam)
Alain Izar (médecin du travail)

CÔTÉ TERRAIN (PP. 11 À 15)

Technicentre industriel
Chantier ouvert sur les risques psychosociaux
Activités voyageurs
Varié les roulements pour mieux vivre au travail
Agents commerciaux
Métiers sous observation
Unité opérationnelle
Ré-aiguiller le management
Infrapôle
Maintenir la sécurité : une question de dialogue



La SNCF met le cap sur la qualité de vie au travail

- Un enjeu de performance globale • Une démarche partagée
- Une approche testée sur le terrain

Améliorer la qualité de vie au travail, c'est préserver la santé des salariés. Mais c'est aussi garantir une plus grande qualité de service et de meilleurs résultats économiques. Interviews croisées de Loïc Hilaire, DRH de SNCF Établissement public, en charge de la qualité sociale, Pierre Delanoue, responsable du programme « Mieux vivre au travail » et animateur de l'Observatoire de la qualité de vie au travail, et Frédéric Dumalin, responsable de département à l'Anact* qui travaille avec les partenaires sociaux de la SNCF depuis 2009.

Pourquoi la qualité de vie au travail est-elle devenue stratégique pour l'entreprise ?

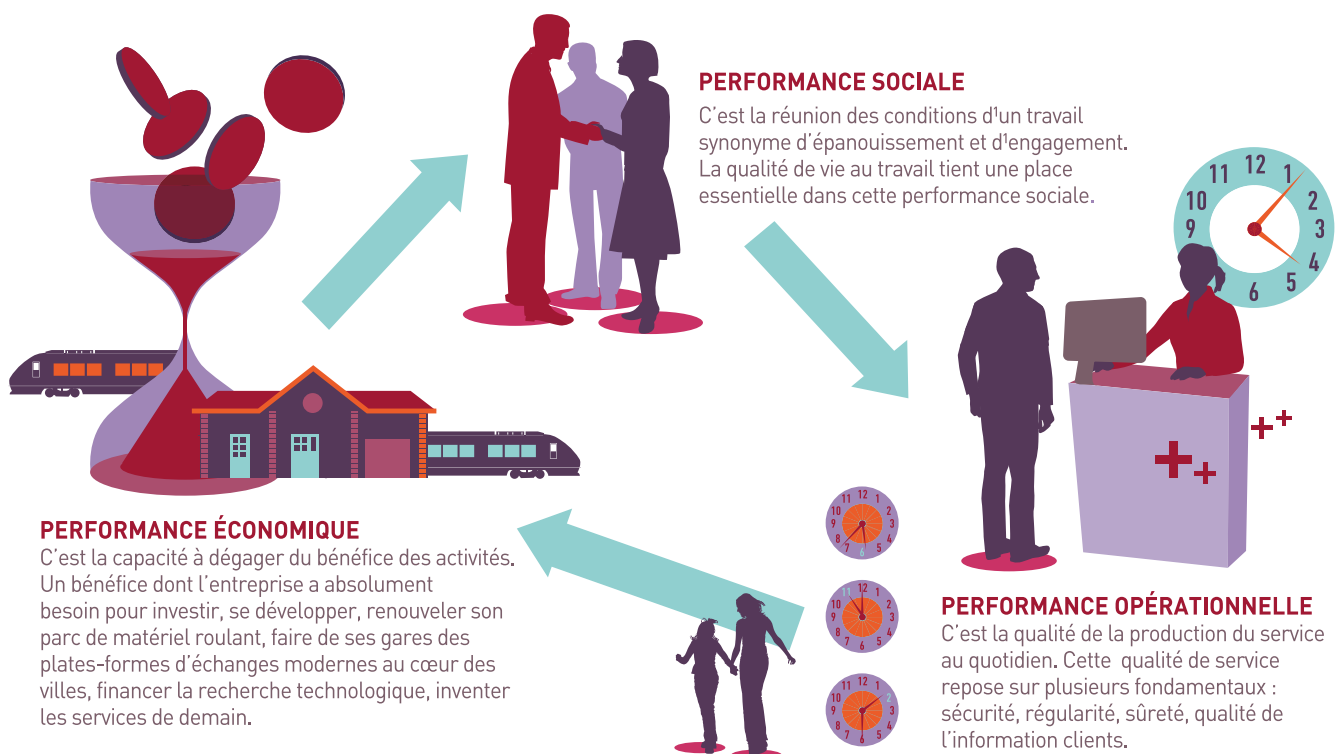
Pierre Delanoue : Les choses se sont construites progressivement, au fil des évolutions de l'entreprise et des réflexions sur les questions de santé et de bien-être au travail. Tout a vraiment commencé en 2008, avec le débat sur la pénibilité engagé par les partenaires sociaux suite à la réforme des retraites des agents SNCF. Très vite s'est imposée l'idée que la réduction de la pénibilité est profitable

non seulement aux cheminots, mais aussi à l'entreprise. Des salariés en meilleure santé, ce sont des salariés mobilisés plus longtemps, moins de mesures de compensation pour l'entreprise et un meilleur service rendu aux clients.

Loïc Hilaire : Comme la plupart des entreprises, la SNCF n'est pas entrée immédiatement dans cette notion de qualité de vie au travail. Nous l'avons abordée par le terrain de la santé, avec au départ une approche plutôt curative. Les crises

qui ont éclaté chez Renault puis chez France Télécom nous ont poussés à nous interroger sur nous-mêmes, à mettre en place des outils pour mesurer le niveau d'exposition de l'entreprise aux risques psychosociaux. Dès 2009, nous avons développé des modules de prévention, lancé les premières enquêtes « flash stress ». On s'est alors rendu compte que chez nous aussi, des salariés connaissaient des taux de stress élevés. La même année, la SNCF a créé l'Observatoire de la qualité de vie au travail. En 2011, dans

QU'EST-CE QUE LA PERFORMANCE « GLOBALE » ?





Hervé Lanouzière,
directeur général de l'Anact

Des expérimentations testées sur le terrain

Les expérimentations menées sur les différents établissements de l'entreprise obéissent à une méthode définie par l'Observatoire de la qualité de vie au travail.

- Mise en place d'un comité de pilotage paritaire (représentants de la direction et représentants des salariés) qui communique régulièrement auprès des salariés
- Analyse des situations réelles de travail et accès non limité au terrain
- Mise en place de groupes de travail participatif pour produire des propositions vers un plan d'action
- Mise en œuvre du plan d'action sur la base d'un calendrier pré-établi
- Évaluation des actions sur trois dimensions : qualité de service (clients), sociale (cheminots), résultats économiques (entreprise).

le cadre du forum « Mieux vivre au travail », qui a réuni l'ensemble des établissements SNCF, un principe essentiel a été explicitement posé : les risques psychosociaux sont la conséquence d'une qualité de vie au travail dégradée, et parfois d'une mauvaise qualité du travail.

Quel est le rôle de l'Observatoire ?

Frédéric Dumalin : Dans le cadre de ma mise à disposition par l'Anact auprès de la SNCF, j'ai été amené durant trois ans à travailler étroitement avec l'Observatoire. Il s'agit vraiment d'un élément essentiel de la démarche de qualité de vie au travail de l'entreprise. L'Observatoire est un espace de réflexion et d'échanges ouvert à tous les acteurs de l'entreprise intéressés par la qualité de vie au travail, mais aussi à des acteurs extérieurs à la SNCF

tions syndicales. Ces recommandations portent par exemple sur le management et les conditions de travail, ou sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Deux fois par an se tiennent « les rendez-vous de l'Observatoire », l'occasion de faire part des travaux auprès des branches et domaines, des régions et des représentants du personnel. Ces travaux sont relayés par la DRH et la communication de l'entreprise.

Comment la qualité de vie au travail s'est-elle imposée comme facteur de performance économique ?

Pierre Delanoue : Les travaux de l'Observatoire, initialement appelé Observatoire de l'évolution des conditions de vie au travail, devenu en 2013 l'Observatoire de la qualité de vie au travail, ont beaucoup



« On sait que le mal-être des salariés génère des conflits, de l'absentéisme et de la démotivation. »

Loïc Hilaire, directeur des ressources humaines de SNCF Établissement Public en charge de la qualité sociale

(experts, universitaires, responsables et dirigeants de grandes entreprises...).

Concrètement, comment fonctionne-t-il ?

Pierre Delanoue : Le rôle de l'Observatoire est d'impulser des expérimentations au niveau local pour pouvoir ensuite les transposer ailleurs dans l'entreprise, mais aussi pour révéler des sources de tension, par exemple entre amélioration de la qualité de vie au travail et enjeux de productivité à court terme.

Sur la base des expériences locales, mais aussi d'apports externes, l'Observatoire établit des recommandations pour la direction de l'entreprise et les organisa-

tionnés dans ce sens, mettant progressivement en lumière les interactions entre qualité de vie au travail, qualité de service et bénéfices. Peu à peu, la qualité de vie au travail est apparue comme indispensable, non seulement à la santé des salariés, mais également à la satisfaction des clients et à la santé économique de l'entreprise.

Loïc Hilaire : S'il est difficilement quantifiable, le lien entre qualité de vie au travail et performance économique peut être évalué en faisant apparaître la facture cachée du social, c'est-à-dire ce que l'entreprise paie lorsque les gens vont mal. C'est ce que nous avons fait. →

Il est des trains, et beaucoup, qui arrivent à l'heure. Chacun trouve cela normal. Il faut pourtant des milliers d'opérations coordonnées pour y parvenir. Comment ignorer que la réalisation d'un tel service ne peut se faire sans l'engagement des agents, et donc dépend étroitement de leurs conditions de travail ?

Ce numéro de *Travail & Changement* tire des enseignements précieux, à partir d'expérimentations concrètes et convaincantes qui donnent chair à ce qu'est la qualité de vie au travail. Il conforte les intuitions de l'Anact et son réseau : la qualité de vie au travail n'est pas un supplément d'âme accordé aux

« La qualité de vie au travail n'est pas un supplément d'âme accordé aux salariés. »

salariés en périphérie de leur travail mais elle est au cœur de leur activité, dans leur participation à la définition des conditions de réalisation du service ; l'instauration d'un dialogue qui donne la parole et confronte les points de vue de tous à tous niveaux

de la hiérarchie, permet d'élaborer des solutions productives satisfaisantes ; enfin, l'importance du management de proximité nécessite d'accompagner ce dernier, pour éviter de le mettre en porte-à-faux et de l'exposer sans soutien à la prise de risques que confère plus d'autonomie.

Cette plongée dans la salle des machines montre à quel point les transformations magistrales ne peuvent se faire qu'avec l'implication des hommes chargés de les conduire au quotidien.

On sait que le mal-être des salariés génère des conflits, de l'absentéisme et de la démotivation. Nous avons donc calculé les coûts cumulés des tensions, de l'absentéisme et de la baisse d'implication des salariés. L'addition a pu certaines années atteindre 1 à 1,5 milliard d'euros. Et encore, je ne parle pas du coût indirect d'une qualité de service défectueuse : clients mécontents, donc moins fidèles, et perte de chiffre d'affaires...

Est-ce un virage culturel pour l'entreprise ?

Pierre Delanoue : Il s'agit effectivement de dépasser l'apparente contradiction entre qualité de vie au travail et performance économique, et de prouver que la qualité de vie au travail est une ambition économiquement viable et profitable, porteuse de progrès social et d'amélioration de la qualité de service.

La qualité de vie au travail doit être considérée comme un investissement stratégique. Les dépenses de qualité de vie au travail doivent être calculées comme des dépenses d'investissement. Des décisions significatives ont d'ores et déjà été prises dans ce sens : évolution



« La direction de l'entreprise réfléchit aux moyens les plus efficaces d'allier qualité de vie au travail et transformation des organisations. »

Pierre Delanoue, responsable du programme « Mieux vivre au travail »

adaptée du contenu des formations des managers, ouverture partout dans l'entreprise de discussions sur le travail au travers du programme « Parlons de nous et de nos métiers ».

Frédéric Dumalin : La SNCF a fait le choix d'identifier six facteurs déterminants de la qualité de vie au travail. La démarche est pilotée au niveau national, mais le terrain doit pouvoir proposer, innover, tester et évaluer les résultats. Cet ancrage « terrain » suppose que l'on implique des acteurs très divers, à tous les échelons et dans toutes les fonctions de l'entreprise : agents, managers opérationnels, responsables RH, préventeurs, médecins, membres des CHSCT, ergonomes, membres de la direction de l'entreprise...

Le management a ici un rôle central...

Loïc Hislaire : Les managers de proximité sont les vrais pivots des politiques de l'entreprise. Si l'on veut que la stratégie se transforme en actions, encore faut-il donner

La qualité de vie au travail en 6 dimensions

La SNCF a adopté la définition de la qualité de vie au travail de l'Anact, qui renvoie à six dimensions :

- Qualité des relations sociales et de travail
- Qualité du contenu du travail
- Qualité de l'environnement physique de travail
- Qualité de l'organisation du travail
- Possibilité de réalisation et de développement professionnel
- Conciliation entre vie au travail et vie hors du travail.

Il est possible de commencer par l'une ou l'autre de ces composantes sans distinction, mais c'est bien leur prise en compte globale qui fait de la qualité de vie au travail un moteur de la performance globale.

aux managers des moyens à la hauteur des objectifs, leur laisser des marges de manœuvre suffisantes et les informer clairement de ce que l'on attend d'eux et de leurs équipes.

Plus que jamais, nous avons besoin d'un management engagé sur le terrain, éclairé, responsable, à l'écoute et en soutien des hommes et des équipes. Or, les managers de proximité sont particulièrement confrontés à des conditions de vie dégra-

Et maintenant, où en est-on ?

Frédéric Dumalin : Les expérimentations se poursuivent sur le terrain. L'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche permanente qui prend du temps et doit entrer dans la formation des managers. Il faut aussi aider les établissements. Des animateurs qualité de vie au travail sont actuellement formés dans ce sens. Il faut enfin multiplier les expériences de dialogue social, comme celles qui existent à l'Observatoire.

Pierre Delanoue : Les décisions prises par le comité exécutif se mettent peu à peu en œuvre. La direction de l'entreprise réfléchit aux moyens les plus efficaces d'allier qualité de vie au travail et transformation des organisations. La qualité de vie au travail devient progressivement un enjeu à tous les niveaux de l'entreprise : organisation de la production et du travail, mais aussi stratégie ou finances. Il faut aussi réellement lever le pied sur les demandes de comptes rendus pour permettre au management de terrain d'être très présent auprès des



« Cet ancrage "terrain" suppose que l'on implique des acteurs très divers. »

Frédéric Dumalin, responsable de département à l'Anact travaillant avec les partenaires sociaux de la SNCF depuis 2009

semblerait nécessaire pour améliorer la qualité de vie au travail. Au total, 50 millions d'euros ont été dépensés. En 2012, la SNCF a lancé le programme « Comprendre pour agir » pour sensibiliser les managers à la prévention des risques psychosociaux par l'amélioration de la qualité de vie au travail.

équipes. L'engagement des partenaires sociaux dans une négociation en vue d'un accord d'entreprise sur la qualité de vie au travail/qualité du travail est en soi la meilleure illustration d'une prise de conscience collective des enjeux de la qualité de vie au travail pour l'entreprise et ses salariés.

La qualité de vie au travail ? Une question de bon sens...

Dans une entreprise aussi importante que la SNCF, préserver l'humain est un défi au quotidien. Son président, Guillaume Pepy, livre sa vision de la qualité de vie au travail, condition de la satisfaction des salariés comme des clients.

Le point de vue **du président**

GUILLAUME PEPEY,
Président de SNCF



En quoi la qualité du travail est-elle un enjeu majeur de la SNCF de demain ?

C'est du bon sens. Notre métier à la SNCF, c'est d'être partenaires de la vie des gens. Le matin, le midi, le soir, dans la journée, le week-end, nous sommes au cœur de la vie des gens. Le service qu'on leur rend dépend de la façon dont on fonctionne et dont on s'organise. Et la qualité de ce service dépend de la qualité du travail proposé aux salariés.

Un exemple ?

Un exemple, très parlant, avec TGV et IDTGV. Nos enquêtes montrent que la satisfaction des voyageurs est supérieure de plus de 10 points sur IDTGV que sur le TGV. Pourtant, les deux offres fonctionnent avec les mêmes machines, les mêmes sièges, les mêmes temps de parcours, les mêmes agents. Où se joue la différence ? Dans le travail, l'organisation du travail. Dans le cas d'IDTGV, le contrôle, par exemple, est assuré avant le départ du train, ce qui laisse aux contrôleurs 100 % de leur temps pour être à l'écoute des clients, alors que dans le TGV, le contrôle constitue l'essentiel de la relation client. Mais ça n'est pas tout. Les études montrent que cette satisfaction des clients est synonyme d'un meilleur engagement des agents : 20 à 30 points de plus sur IDTGV ! Plus les agents sont engagés, plus les clients sont satisfaits, et vice-versa. C'est un cercle vertueux.

Être plus à l'écoute des clients, cela passe par une plus grande autonomie des salariés...

La SNCF est une entreprise pleine de règles à suivre. Certaines sont indispensables – sur les questions de sécurité notamment –, d'autres beaucoup moins. La manière de traiter un client ne se prescrit pas. Cela se décide et se gère sur et par le terrain. Il faut donc que le management et le terrain prennent du pouvoir. Pour que les salariés soient à l'écoute des clients, il faut que les managers soient à l'écoute de leurs équipes. Le message que je veux leur faire passer est un message d'autonomie : « Agissez avec vos équipes comme vous voulez qu'elles agissent avec vos clients ». Il faut en finir avec les prescriptions, avec cette organisation qui nous accapare à longueur de journée.

Un exemple, là encore ?

En cas de surréservation, les 10 000 contrôleurs ont désormais toute autonomie pour replacer les voyageurs – y compris en 1^{re} classe – ou leur accorder une compensation financière quand il n'y a plus de place. C'est ce que nous appelons la « garantie place assise ». Là aussi, les enquêtes nous montrent que cette délégation est perçue comme très utile par les contrôleurs et les met plus à l'aise dans leur travail : ils y acquièrent les marges de manœuvre nécessaires pour établir avec les clients une relation de service authentique.

L'entreprise vient d'ouvrir « l'École de la Transformation ». De quoi s'agit-il ?

Ici encore, il s'agit d'aider les managers à encourager l'autonomie, en les entraînant au travail collaboratif. Les managers n'y vont pas pour apprendre, mais bien pour s'entraîner. Car le travail collaboratif, ça ne se prescrit pas, ça s'expérimente.

La SNCF s'équipe de bornes permettant aux clients d'exprimer leur satisfaction ou leur insatisfaction. N'est-ce pas un outil de mesure de trop ?

Pas du tout. C'est vraiment une petite révolution dans le dialogue entre salariés et clients. Il s'agit de proposer aux clients de donner leur avis à chaque expérience de voyage ou de contact avec l'entreprise. Par simple pression sur une touche ou, pour ceux qui le souhaitent, en envoyant un message via leur smartphone grâce à un système de flashcode. Ces appréciations pourront être à tout moment analysées par le management terrain. Elles ne remonteront pas plus loin et resteront la propriété des équipes. Une trentaine de sites sont déjà équipés pour le moment, et le service sera généralisé dès l'année 2014 à l'ensemble de l'entreprise.

Reste que beaucoup de cheminots sont inquiets face aux évolutions de l'entreprise, à la réforme ferroviaire...

Même si 91 % d'entre eux se déclarent très ou assez satisfaits de travailler à la SNCF, cette inquiétude est réelle. C'est pourquoi il faut construire un dialogue plus efficace avec les salariés et les syndicats, poursuivre les démarches « Parlons de nous et de nos métiers », ne pas lâcher la lutte contre les incivilités, la malveillance ou les agressions qui sapent le plaisir et la fierté au travail.

C'est pourquoi il faut, dès aujourd'hui, donner aux salariés accès à de nouvelles compétences pour que chacun trouve sa propre place dans la SNCF de demain. Une SNCF où chacun puisse donner le meilleur de lui-même et en soit fier. La qualité de vie au travail, c'est tout cela.

L'humain, moteur de la perfor

Si la qualité de vie au travail s'articule autour de la performance, l'humain conserve une place fondamentale au cœur du débat. Réduire la souffrance au travail, développer l'esprit d'équipe, telles sont quelques-unes des convictions des membres de la direction de la SNCF.

Le point de vue de la direction

Que recouvre la notion de qualité de vie au travail ?

Elle est étroitement liée à l'idée de sens : sens du métier, repères métier, travail bien fait. Mais aussi sens du travail : pouvoir projeter son travail dans un projet collectif. La qualité de vie au travail est également indissociable d'une exigence d'autonomie. Il est important que chaque salarié, quelle que soit sa fonction et sa place dans l'entreprise, dispose d'une réelle autonomie dans l'exercice de son travail. C'est la condition première de la reconnaissance et de la confiance. Enfin, la qualité de vie au travail est synonyme d'esprit d'équipe. Dans tous nos baromètres internes, les relations de proximité avec les collègues apparaissent toujours comme LE facteur majeur de l'engagement et du plaisir de travailler.

En quoi la proximité avec les managers est-elle importante ?

Les managers ont la redoutable mission de devoir gérer des enjeux à la fois opérationnels, économiques et sociaux, en fixant des objectifs clairs et en portant des messages cohérents. Lorsque nous les invitons à être au maximum à l'écoute de leurs collaborateurs, ce n'est pas pour leur compliquer davantage la tâche, bien au contraire. Des études en psychologie sociale ont montré que le seul fait d'être à l'écoute des gens résout 70 % de leur malaise ou de leur souffrance.

Comment revenir aux fondamentaux du management ?

Et pourtant, ça n'est pas si facile. Il y a un an et demi, la SNCF a lancé le programme « Parlons de nous et de nos métiers ». L'idée était de permettre aux managers de prendre le temps suffisant pour aller périodiquement (une fois par semaine, une fois par mois, tous les deux mois...) à la rencontre de leurs collaborateurs et les encourager à parler librement de leur métier : comment ils le vivent, comment ils l'exercent, qu'est-ce qu'ils en attendent,

FRANÇOIS NOGUÉ,
directeur général délégué
cohésion et ressources
humaines de la SNCF



comment l'améliorer... Aujourd'hui, cette démarche est généralisée à l'ensemble de l'entreprise. Nous souhaitons maintenant qu'elle s'installe dans les pratiques, car c'est une occasion précieuse offerte aux managers de se mettre en posture d'écoute et de prendre pleinement en considération le potentiel de créativité de chaque salarié.

Cette notion de qualité de vie au travail trouve-t-elle réellement un écho dans l'entreprise ?

Les orientations stratégiques de la SNCF ont été ces dernières années souvent guidées par des enjeux économiques et de production. Il est important de rappeler que ces objectifs opérationnels et économiques, nous ne pourrions pas les

atteindre de manière durable sans revenir aux fondements humains de l'entreprise. C'est ce que nous faisons depuis quatre ans à travers notre politique de qualité de vie au travail. Aujourd'hui, nous le constatons tous, le discours finit par prendre, de même que l'idée de performance globale. Mais il faut encore fortement encourager les bons réflexes et les initiatives sur le terrain.

Le mouvement ne va-t-il pas inévitablement s'accélérer avec les générations montantes ?

Les jeunes générations sont sans doute plus exigeantes en termes de sens du travail, de motivation, de satisfaction, d'autonomie et de cohésion entre vie professionnelle et vie privée. Cela va dans notre sens.

Leurs modes d'apprentissage n'ont plus grand-chose à voir avec les nôtres. La culture des réseaux, la toute-puissance des outils digitaux, le rejet des prescriptions verticales... Tout cela va évidemment nous mettre au défi. Et c'est une très bonne chose.

ALAIN KRAKOVITCH,
directeur général sécurité
et qualité de service
ferroviaire de la SNCF



Comment articuler excellence de la production et qualité de vie au travail ?

Tous nos métiers contribuent directement ou indirectement à la production du service. La qualité du service rendu à la clientèle est indissociable de la qualité du travail. Et la qualité de la vie au travail est une condition essentielle requise. Ce, partout dans l'entreprise et en toutes situations. C'est vrai sur un

chantier de nuit, dans un atelier d'entretien du matériel, dans un local de retournement entre deux trains, en situation perturbée avec des voyageurs impatients, etc. Où que l'on soit, quelle que soit la nature de la mission, les quatre fondamentaux de la production – sécurité, régularité, information, sûreté – participent à la qualité de vie au travail et à la performance économique. Tout est intimement lié. Ce que nous visons, c'est une performance globale et durable.

Qu'entendez-vous précisément par performance globale et durable ?

C'est le lien entre trois performances. La performance opérationnelle tout d'abord, c'est-à-dire la qualité de notre production,

mance au long cours



SOPHIE BOISSARD,
directrice générale déléguée
de la stratégie et du développement
de la SNCF

En quoi la qualité de vie au travail est-elle un élément de la stratégie de développement de l'entreprise ?

Tout ce qui permet aux salariés de se sentir bien dans leur travail, de s'engager pleinement au service des clients et de se sentir partie intégrante d'un projet collectif motivant participe du développement de l'entreprise. Dans une entreprise de services comme la nôtre, qui transporte chaque jour 10 millions de clients tout en faisant face à des transformations majeures (nouvelles formes de concurrence, apparition de nouveaux services, réforme du ferroviaire), l'engagement des salariés est une condition essentielle de réussite. Cet engagement appelle trois conditions : une bonne compréhension par les collaborateurs des défis et du projet de l'entreprise, un dialogue régulier dans les équipes et avec la ligne managériale, et bien sûr la qualité de vie au travail au quotidien.

Comment partager et faire porter cette ambition par le management ?

Je crois que les managers en sont déjà convaincus. Ils en font d'ailleurs l'expérience au quotidien. Des initiatives sont prises depuis deux ans pour améliorer les environnements de travail. Partout où ils sont déployés, les outils de dialogue avec les équipes (Tempo, « Parlons de nous et de nos métiers ») ont un effet positif sur l'ambiance au sein des équipes et sur l'engagement des salariés.

Et maintenant ?

Comment aller plus loin ?

Il nous faut maintenant passer à la vitesse supérieure et ancrer ces initiatives dans une véritable politique d'entreprise, mettant en relation satisfaction des salariés, satisfaction des clients et performance globale. Il faut donc donner aux managers opérationnels les outils nécessaires pour agir efficacement et ce, dans trois domaines prioritaires. Tout d'abord l'écoute de leurs équipes. C'est dans ce sens que les baromètres managériaux seront généralisés dans le groupe. Deuxième axe managérial prioritaire : la formation et l'accompagnement. C'est notamment l'objet de l'École de la Transformation, mise en place à destination des managers. Enfin, le management opérationnel doit disposer de moyens d'action sur la qualité de vie au travail au quotidien. C'est tout le sens

des efforts entrepris pour moderniser les environnements de travail et déployer des équipements numériques.

Mais en quoi est-ce un sujet réellement stratégique ?

Le plan stratégique Excellence 2020, qui veut faire de notre entreprise la référence mondiale des services de mobilité à l'horizon 2020, est précisément bâti sur la conviction que l'excellence du service que nous fournissons à nos clients et notre excellence opérationnelle supposent que nos collaborateurs soient en mesure de donner le meilleur d'eux-mêmes. Et c'est justement pour cela que l'humain est au cœur de notre projet.

Comment ce projet est-il perçu ?

Les résultats de la large consultation interne qui a accompagné la confection de ce plan montrent que cette volonté est comprise et partagée au sein de l'entreprise, toutes branches confondues. Et nous allons nous donner les moyens de cette ambition, par un dialogue plus efficace avec les salariés et les syndicats, par la priorité donnée à l'acquisition et à l'élargissement des compétences, par un dialogue régulier sur le contenu et le sens du travail, par le traitement des problèmes du quotidien... Les possibilités d'action, très concrètes, sont multiples, et nous comptons bien les activer.

qui est au cœur de nos enjeux et de nos efforts au quotidien. C'est le fondement de notre légitimité, ce sur quoi nous nous appuyons pour tenir notre place et nous développer.

La performance économique ensuite, c'est-à-dire la marge que nous pouvons dégager et qui nous permet d'investir, de développer notre activité, de renouveler notre matériel roulant, de rénover les gares et de les transformer en pôle d'échanges et d'activité au cœur des villes, de mettre en place le ferroutage à grande échelle pour le transport écologique des marchandises... Cette performance économique est impérative. Sans elle, pas de continuité de service, pas d'emplois ni de salaires durables. Enfin, n'oublions pas la

performance sociale, tout aussi centrale, sans laquelle la qualité de service et le résultat économique ne peuvent être au rendez-vous. De quoi s'agit-il ? De faire en sorte que chacun réalise un travail de qualité, efficace, en toute sécurité, et qu'il en retire intérêt et satisfaction. C'est sans doute l'une des premières briques de la qualité de vie au travail.

Quel est le lien dynamique entre ces trois types de performance ?

Sans résultat économique, on ne peut accroître ni la qualité de notre production, ni la satisfaction des salariés. Sans production de qualité, on réduit notre performance économique et nos salariés ne peuvent pas s'épanouir au travail. Et sans

performance sociale, la machine se grippe également : pas de production de qualité, et encore moins de résultat économique !

Comment cela est-il possible ?

L'une des premières causes de la souffrance au travail est la frustration générée par des procédures peu claires, superflues, contre-productives qui sont sources de tensions. L'excellence opérationnelle vise à ce que les acteurs de terrain, experts de leur travail, puissent justement définir des processus de qualité, clairs et partagés. Elle doit donc s'appuyer sur l'expertise de nos agents, la discussion sur le travail, pour définir les meilleures façons de travailler et obtenir ce résultat gagnant pour tous.

Un bilan encore mitigé mais un

La CFDT, la CGT et l'Unsa, qui participent à l'Observatoire paritaire de la SNCF, s'expriment sur la place de la qualité de vie au travail dans l'entreprise. Si elles encouragent l'amélioration des conditions de travail, elles sont plus nuancées sur la mise en œuvre de la démarche.

Le point de vue **des partenaires sociaux**

ANDRÉ FERMIS,
secrétaire national
de la CFDT Cheminots



Quelle est votre vision de la qualité de vie au travail ?

À l'heure où les organisations du travail malmènent de plus en plus fortement les salariés et remettent en question leur motivation, la qualité de vie au travail devient un objet central de débat et nous nous en félicitons. Mais, alors que nous défendons l'idée de qualité de vie au travail, nous ne pouvons que constater que dans les négociations en cours entre direction et organisations syndicales, cette notion perd progressivement du terrain au profit de celle de qualité du travail. Or, cela nous semble très préjudiciable à l'intérêt des salariés comme à celui du collectif de travail et de l'entreprise tout entière.

Pour quelles raisons ?

Notamment parce que cela ne garantit pas l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. La reconnaissance par la rémunération, la promotion et le développement de carrière implique l'égalité hommes-femmes et exclut toute discrimination. S'éloigner de la notion de qualité de vie au travail, c'est aussi éloigner la préservation d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle du cœur des enjeux. Égalité professionnelle, équilibre vie pro-vie perso, mais aussi respect de la vie privée, sont aux yeux de la CFDT des dimensions déterminantes dès que l'on cherche à mettre l'humain au centre des organisations.

Comment la CFDT encourage-t-elle l'autonomie des salariés ?

Il faut donner à chaque cheminot les moyens de maîtriser son travail. Il doit donc avoir à sa disposition les moyens de mettre

en œuvre et de développer son savoir-faire métier, ses compétences et son efficacité. Ce, dans une vision collective. Attention aux dérives de l'individualisation – des objectifs, des rémunérations, des carrières – dont on connaît les dégâts dans les entreprises commerciales. Ni l'organisation du travail, ni la valorisation des compétences de chacun ne doivent conduire à mettre en concurrence des salariés entre eux. Les imprévus font certes partie du travail et chaque salarié doit avoir les moyens de les traiter par lui-même. Mais il doit pouvoir ici être aidé par le management ou par des experts auxquels il doit pouvoir recourir. En outre, encourager la prise d'initiative pour résoudre une situation de travail particulière ne peut s'envisager si l'on ne reconnaît pas explicitement le droit à l'erreur.

Quelle est la place du management ?

Elle est essentielle. Le management de proximité est une des clés de la qualité de vie au travail. Pour réaliser un travail col-

lectif qui ait du sens et dont elles puissent tirer fierté, les équipes doivent non seulement être correctement dimensionnées, mais aussi bénéficier d'un management de proximité disponible. Mais pour que les managers conservent cette disponibilité, l'entreprise doit adapter leur charge de travail.

Concrètement, cela passe par quels types de mesures ?

Il faut leur proposer des missions, des tâches et des délais réalisables sans stress. Il est également nécessaire de leur laisser de réelles marges de manœuvre, en leur assurant si nécessaire le soutien d'un assistant. La définition des objectifs doit en outre tenir compte de l'expérience acquise et de la réalité des environnements et des situations. Les managers doivent par ailleurs avoir une vraie formation RH quand ils rentrent dans l'entreprise : connaissance des IRP (institutions représentatives du personnel), rôle du dialogue social et des organisations syndicales...

ROGER DILLESEGER,
secrétaire général adjoint
de l'Unsa Cheminots



Comment jugez-vous le débat autour de la qualité de vie au travail ?

Il n'est jamais trop tard pour poser les bonnes questions. Qui peut contester qu'être bien au travail, c'est assurer une meilleure qualité de service, voire être plus performant ? Quand on parle de qualité de vie au travail, on parle de l'humain au travail. Se préoccuper de l'humain, le mettre au centre des débats, c'est forcément une bonne chose. Quelle que soit la forme choisie.

Comment un accord d'entreprise ?

Les négociations en vue d'un accord d'entreprise sur le sujet participent nécessairement d'une prise de conscience et d'une réappropriation collective du sujet social. On ne peut donc que les encourager. De même pour l'Observatoire paritaire.

Reste que la qualité de vie au travail ne se décrète pas. Elle dépend de dimensions et de mécanismes tellement divers qu'un texte de plus, si lourd soit-il, ne répondra pas en soi aux attentes légitimes des cheminots.

Quel est le rôle des organisations syndicales ?

Il est essentiel. Comme beaucoup de grandes entreprises, peut-être plus encore que d'autres, la SNCF doit en

e approche qui progresse

HENRY WACSIN,
secrétaire général de
l'UFCM, fédération CGT
des cheminots



Quelle est votre position sur la qualité de vie au travail ?

Il ne fait pas de doute que la question du travail est au cœur des débats et des discours et que le président de la SNCF en a fait un sujet majeur. Ce coup de projecteur porté est en soi très positif. Cela nous permet de nous réinterroger sur la nature et le sens de nos métiers et de notre mission. Le travail n'a pas toujours été placé au centre des débats et c'est une bonne chose qu'il le soit. Reste à savoir de quoi on parle. Et, en l'occurrence, la notion de qualité de vie au travail, qui a remplacé tous les autres termes utilisés en la matière, nous semble inappropriée. En effet, elle est trop systématiquement instrumentalisée au profit d'actions « poudre aux yeux » : distribution de Smartbox®, séances de sophrologie, projets de conciergerie...

Constatez-vous une prise de conscience générale ?

Oui. Mais toutes ces actions de communication nous éloignent des vrais sujets : les difficultés et les situations de souffrance rencontrées par les agents et leurs managers.

Elles finissent aussi par créer un sentiment de méfiance chez les cheminots, lassés du décalage entre les discours et les actes. En fait, plus le niveau de conscience général par rapport à ces questions augmente de manière visible, plus la déception est grande. Plutôt que de qualité de vie au travail, il faut parler de qualité du travail.

Quelle place les managers tiennent-ils dans la réflexion sur la qualité du travail ?

Il y a une vraie situation de souffrance chez les managers de proximité, mais aussi chez certains directeurs d'unités opérationnelles, voire directeurs d'établissements. Le management est en effet coincé entre les objectifs de production fixés par la direction de l'entreprise et les risques humains et juridiques qu'il est parfois contraint de prendre compte tenu de l'étroitesse du cadre prescrit. Comme la direction refuse aux managers de prendre part aux questions d'organisation du travail et de la production, ils en sont réduits à devoir gérer les carences, ce qui est inacceptable.

Quelle est votre revendication centrale ?

Nous savons tous que l'amélioration de la qualité du travail doit impérativement s'appuyer sur l'expertise terrain. Le problème, c'est que la direction de l'entreprise continue de contester aux organisations syndicales toute légitimité sur l'organisation du travail, qui est le sujet essentiel.

De la conception de l'organisation du travail dépendent les réponses qui seront apportées à la qualité du travail : sens du travail, qualité de ses conditions de réalisation, part donnée au point de vue des cheminots sur la réalité de leur métier, qualité du dialogue social, qualité des processus de production, qualité du service public.

Comment jugez-vous l'approche ainsi que les travaux de l'Observatoire ?

Nous sommes d'autant plus en phase avec certaines recommandations de l'Observatoire que nous avons participé activement à leur élaboration. Mais là encore, il y a contradiction. Lorsque nous nous saisissons de ces observations dans le cadre des instances de négociation, on nous oppose que l'Observatoire n'a pas de mandat prescriptif.

Quant aux discussions engagées avec la direction en vue d'un éventuel accord d'entreprise « qualité du travail », elles sont difficiles. Mais nous ferons tout pour qu'elles aboutissent. Idéalement, nous souhaiterions pouvoir adopter une position commune avec les autres organisations syndicales.

permanence s'adapter à un flux continu d'évolutions technologiques et économiques. Nous sommes contraints à des réorganisations en chaîne qui finissent par installer le corps social dans un climat d'instabilité, d'incertitude et d'inquiétude, voire de perte de confiance. Cela est d'autant plus vrai dans la période actuelle avec la réforme du ferroviaire qui démarre.

Les organisations syndicales ont ici un rôle majeur à jouer. Il est de leur responsabilité d'informer les salariés, sans verser dans l'alarmisme, de la manière la plus objective possible, sur les enjeux liés aux mutations de l'entreprise. Pour être régulièrement invités à discuter avec la direction de la SNCF, nous savons d'expérience que les critères économiques et financiers, les objectifs

de productivité guident les débats et structurent les choix stratégiques de l'entreprise. Rappeler sans cesse l'importance des facteurs humains, c'est aussi le rôle des syndicats.

Les managers ont aussi un rôle clé...

Si l'on veut que la relation entre qualité de vie au travail et performance globale soit une réalité et pas seulement un slogan, encore faut-il que l'on puisse proposer aux agents et aux managers des objectifs réalistes. C'est-à-dire crédibles et atteignables.

Un exemple : tout le monde est parfaitement conscient que les objectifs de régularité conventionnellement fixés entre la région Île-de-France et Transilien ne peuvent être atteints. Et pourtant, on les maintient. Comment un cheminot qui

va travailler tous les matins en sachant qu'il ne pourra pas assumer l'objectif fixé peut-il comprendre la notion de qualité de vie au travail ?

Quelles sont les propositions de l'Unsa ?

Elles sont nombreuses. On peut citer en exemple l'abandon de modes managériaux agressifs comme le Lean ou Six Sigma, ou encore l'intégration d'objectifs de qualité sociale dans les entretiens individuels d'appréciation des managers. Nous appelons également à un retour de la libre expression des salariés dans l'entreprise. J'ai 53 ans, j'étais déjà dans l'entreprise en 1982. Je ne peux que constater que la libre expression des salariés prévue par les lois Auroux a perdu un peu de son sens.

Diagnostiquer la souffrance suffisamment tôt

Pour qu'elle soit efficace sur le long terme, une bonne stratégie de qualité de vie au travail s'appuie aussi sur des éclairages extérieurs, garants d'une plus grande objectivité. Notamment en ce qui concerne la question des rythmes et de l'organisation du travail.

Le point de vue **des invités du réseau Anact**

YVES CLOT, titulaire de la chaire de psychologie du travail du Conservatoire national des Arts et Métiers (Cnam)



Le Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) que vous dirigez au Cnam a été sollicité par l'Observatoire paritaire de la SNCF. Quelle est la nature de votre intervention ?

Il s'agit d'un travail de fond sur les métiers. L'équipe Clinique de l'activité du CRTD intervient en Gare de Lyon et sur la ligne D du RER pour observer et interroger les métiers d'agent d'escale voyage grandes lignes et d'agent commercial Transilien.

Pourquoi êtes-vous réservé sur la notion de qualité de vie au travail ?

Je propose simplement que les entreprises prennent les choses dans le bon sens. La qualité de vie au travail est un résultat des progrès de la qualité du travail tout court, en entendant par là un travail défendable aux yeux de ceux qui le font, dont on peut tirer un peu de fierté au moins de temps en temps. Si le travail n'est « ni fait ni à faire », s'il n'est pas soigné, la qualité de vie au travail est un leurre.

S'agit-il donc de partir du réel ?

On ne peut pas soigner le travail sans diagnostic sur le réel. Travailler – surtout dans les services – c'est souvent faire face à des dilemmes, à des problèmes sans solution unique, à des situations discutables. De plus, on ne peut pas avoir le même point de vue sur le travail selon qu'on est en première ligne ou qu'on dirige le travail des autres. C'est lorsque l'organisation est fondée sur un déni de ces conflits de critères, aussi bien dans l'activité réelle qu'entre opérateurs et dirigeants, que la santé au travail se dégrade. Il s'agit donc d'organiser la coopération conflictuelle, pour faire du désaccord la source du dialogue et le

moyen du diagnostic. C'est tout le sens des interventions que nous menons au sein de grandes entreprises comme la SNCF.

Qu'est-ce que cela implique ?

Directions et syndicats, avec les personnels concernés par l'intervention, sont conviés au sein d'espaces dédiés à construire leur point de vue sur la qualité du travail sans naïveté sociale. Et ce, sur des situations concrètes de terrain que nous proposons à l'analyse. De leur côté, les agents de terrain sont invités, sur la base du volontariat, à confronter entre eux leurs propres critères du travail bien fait pour assumer une coopération conflictuelle dans ces instances consacrées. Une forte demande sociale existe sur ces questions.

Dernier ouvrage paru : Le Travail à cœur. La Découverte, 2010.

ALAIN IZAR, médecin du travail, médecin principal secteur EST, médecin référent DCF (Direction des circulations ferroviaires)



Vous animez au sein de l'Observatoire paritaire un groupe de réflexion sur les rythmes de travail. Est-ce là une problématique centrale de santé au travail ?

C'est une question majeure, notamment du fait de l'allongement de la durée de vie au travail. De manière générale, la population des cheminots vieillit. En tant que médecins, nous nous trouvons donc confrontés à des situations de dégradation de la santé – pas nécessairement liées au travail –, qu'il s'agisse de maladies cardiovasculaires, endocriniennes ou plus en lien avec l'usure naturelle de l'organisme, comme les pathologies ostéo-articulaires. Face à cet état de fait, comment peut-on

inventer des rythmes mieux adaptés aux situations médicales de travailleurs qui avancent en âge pour qu'ils ne se trouvent pas déqualifiés ou disqualifiés ? Je dis « inventer » intentionnellement car il est à mon avis nécessaire de pouvoir projeter la réflexion au-delà des fameux 3X8 qui continuent de structurer les représentations et les organisations du travail depuis le XIX^e siècle.

Dans quelle mesure cette réflexion doit-elle être pluridisciplinaire ?

Elle l'est déjà de fait à la SNCF. L'Observatoire fonctionne en mode paritaire et pluridisciplinaire. Sur la question des rythmes de travail, il est pertinent de confronter les points de vue et avis d'experts d'horizons divers : médecins bien sûr, mais aussi ergonomes, psychologues, spécialistes en organisation, ingénieurs, juristes... Mieux : je pense qu'il faudrait développer la sensibilisation aux questions de santé et des actions de formation associées à des publics dirigeants a priori extérieurs au champ de ces questions, tels que les gestionnaires, les informaticiens, les commerciaux, les administratifs...

Quel regard porte le médecin que vous êtes sur le travail des managers ?

Au début des années 2000, une fonction particulière dans la famille des managers est apparue à la SNCF : celle des dirigeants de proximité. Très tôt, nous avons tiré la sonnette d'alarme sur le risque de fragilisation de ces managers, tant sur le plan physique que psychologique, mais aussi sur le plan fonctionnel, car il arrive que ces responsables en viennent à renoncer et à démissionner. Les dirigeants de proximité sont trop souvent prisonniers d'une tension – parfois intenable – entre ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils ne peuvent pas faire, sans soutien et sans aide à la décision. Il est certain que cette tension est dommageable pour la santé.

Chantier ouvert sur les risques psychosociaux

Sur certains chantiers, la concurrence fait rage et intensifie les rapports de force. Pour atténuer les tensions, un travail participatif sur différents postes permet de réduire sensiblement le nombre d'accidents du travail. Illustration.

«**E**ntre 2011 et 2012, le nombre d'accidents du travail a été réduit de moitié, de même qu'entre 2012 et 2013». Jean-Marc Le Tohic, directeur adjoint du Technicentre industriel Tergnier, ne pourrait être plus clair : la concertation, ça paie. Pourtant, sur ce site dédié à la maintenance et la réparation de wagons, d'essieux et d'amortisseurs, la bataille n'était pas gagnée d'avance. Trois analyses successives, menées début 2011 par un psychologue du travail, avaient révélé la grande difficulté d'insérer dans le tissu productif les personnes en situation d'inaptitude ou en restriction d'activité. À la clé : craintes et démotivation des agents, risque non négligeable d'absentéisme.

Un centre sous haute tension

«Le sujet était d'autant plus sensible que l'établissement doit répondre à des objectifs commerciaux dans un contexte de plus en plus fortement concurrentiel. Nous travaillons pour des clients internes à la SNCF, mais aussi pour des clients externes, notamment belges et allemands», explique Jean-Marc Le Tohic.

Tension concurrentielle sur le plan commercial, tension sociale sur les 30 hectares du Technicentre. En 2011, la direction de l'établissement consulte l'Observatoire de la qualité de vie au travail de la SNCF. Objectif : mettre en place un programme d'actions pour prévenir les risques psychosociaux, limiter les accidents, les restrictions d'activité et l'absentéisme.

Très vite, il est décidé d'agir sur les postes et les situations réelles de travail. «Dès lors que l'on veut comprendre ce qui marche, ce qui marche moins bien, ce qui ne marche pas du tout, l'implication des agents

est une condition essentielle», note Jean-Marc Le Tohic. Ordonnancement des wagons, organisation des approvisionnements, port de charge, torsions gestuelles, autonomie des salariés, etc. : tout est passé en revue grâce à des ateliers participatifs créés dans les deux activités wagons et essieux.



«Dès lors que l'on veut comprendre ce qui marche, ce qui marche moins bien, ce qui ne marche pas du tout, l'implication des agents est une condition essentielle.»

Jean-Marc Le Tohic, directeur adjoint du Technicentre

En fin de compte, deux plans d'action sont arrêtés et présentés en comité de pilotage paritaire. Le premier, portant sur le chantier wagons, est lancé dès 2012. Le second, qui concerne le volet essieux, est en train de se mettre en place. L'intervention du cabinet Omnia, spécialisé en ergonomie pour l'Observatoire, permettra d'appliquer la méthodologie à l'établissement.

«C'est vraiment un travail au fil de l'eau. Sur des activités comme les nôtres, les matériels à réparer peuvent changer d'une année sur l'autre. Il faut donc en permanence déterminer les impacts sur la santé et la qualité de travail des salariés. C'est pourquoi nous avons souhaité associer pleinement le CHSCT à la démarche étendue actuellement à la reprise de nos analyses de risques», développe le directeur adjoint. En effet, tous les jeudis depuis septembre 2013, le responsable amélioration continue (Rac) anime sous la responsabilité du coordinateur sécurité au travail (Cosec) une réunion

d'analyse des risques pour toutes les activités avec le CHSCT et les agents concernés. Sur le plan des accidents du travail, la démarche s'est immédiatement soldée par des résultats positifs. Côté absentéisme, la direction de l'établissement constate une légère amélioration. Le travail mené

au Technicentre a également permis de fédérer et de responsabiliser les agents autour d'un projet commun. D'où un effet non négligeable sur l'implication des équipes et donc sur le niveau de satisfaction.

NICOLAS BRISSE,
responsable amélioration continue

Favoriser la communication au sein des équipes

Le programme mis en œuvre pour les wagons conjugue deux types d'actions. Des actions matérielles comme la réfection des sols et de l'éclairage (pour améliorer les conditions de travail des agents) ou l'installation de poutrelles et chariots (pour réduire les efforts). Mais aussi des actions organisationnelles : mise en place de «réunions cinq minutes» régulières, rituel de management pour favoriser la communication au sein des équipes et remonter les problèmes.

Pour les conducteurs et les contrôleurs, la pénibilité des roulements (planification des journées de travail) reste un sujet sensible. L'amélioration passe notamment par un travail concerté sur les organisations.

Varier les roulements pour mieux vivre au travail

« **D**éfinir des roulements pour les engins moteurs, c'est déjà complexe. Alors quand il s'agit de prendre en compte l'humain... »

Philippe Berthin parle d'expérience. En tant que directeur des ressources humaines à la direction régionale Champagne-Ardenne de la SNCF, il est concerné par l'épineuse question des roulements, c'est-à-dire de la planification des journées de travail des conducteurs de train de sa région (plus de 400 journées de service par an). Une question délicate, source de conflits sociaux récurrents. Au cœur du débat : des emplois du temps à la fois trop hachés et trop répétitifs.

Table ronde générale

Depuis 2011, un travail de réflexion collectif autour de la conception des roulements est mené dans plusieurs établissements, avec le soutien de l'Agence nationale pour l'amélioration

programmés sur les infrastructures. « Les roulements du service annuel 2013, qui contiennent certaines de nos propositions, ne génèrent quasiment pas de surcoût pour l'entreprise : 3 ou 4 % de journées de travail supplémentaires. En revanche, les effets sur la pénibilité sont très nettement positifs. C'est pourquoi nous regrettons que, localement, seul un petit nombre de nos recommandations ait été retenu, et que cette dynamique ne soit pas déclinée à l'échelle nationale », souligne Laurent Stref, conducteur

réalité du terrain et ses évolutions », remarque Catherine France, chef de projet qualité de vie au travail SNCF à Lyon.

Les réflexions menées à Lyon ont notamment abouti à la création d'un roulement « pénibilité », accessible par exemple aux agents en fin de carrière. « Jusqu'à présent, les contrôleurs en fin de carrière et à mi-temps étaient positionnés en réserve et n'avaient donc pas de visibilité sur leurs roulements. Ils peuvent désormais s'inscrire sur un roulement spécifique, avec des tournées intéressantes, qui rencontre un vrai succès », explique Catherine France.

« Les contrôleurs peuvent désormais s'inscrire sur un roulement spécifique, avec des tournées intéressantes, qui rencontre un vrai succès. »

Catherine France, chef de projet qualité de vie au travail SNCF à Lyon

des conditions de travail. Objectif : mettre tous les paramètres – dont les plus techniques – sur la table pour permettre une discussion ouverte entre tous les acteurs, agents, direction, organisations syndicales, CHSCT. En Champagne-Ardenne, grâce à la concertation et à un travail sur l'organisation, les plannings des conducteurs sont désormais communiqués bien avant le délai officiel. Cela permet une première discussion associant les agents et leurs représentants. Ce qui en ressort sera pris en compte dans les ajustements à opérer en considérant également d'autres éléments, tels les travaux

depuis 17 ans, délégué du personnel CGT à l'établissement service voyageurs Champagne-Ardenne. L'établissement contrôleurs de Lyon est confronté à des questions assez similaires : quelles solutions mettre en œuvre pour limiter la répétition des aller-retour sur les trajets péri-urbains et proposer une plus grande variété dans les tournées ? Parmi les réponses, la mise en place de « référents roulements ». « Il s'agit d'agents connaissant bien la réalité du travail et pouvant identifier des enchaînements de journées jugés pénibles, les concepteurs des roulements ne connaissant pas toujours la

Gérer les situations de violence

À ces aménagements complexes sur le plan de la pénibilité s'ajoute, côté contrôleurs, la question de la sûreté. Comment réduire le stress généré par les situations de tension avec les clients et le risque d'agression ? Des formations ont été proposées pour aider les agents à adopter les bonnes postures, psychologiques et physiques. « Les contrôleurs ayant été victimes d'une agression, et pour qui la reprise de service est toujours génératrice d'angoisse, peuvent être accompagnés d'un agent de maîtrise spécialement formé aux questions de sûreté. C'est un recours très apprécié », complète Catherine France.



Métiers sous observation

Depuis plus d'un an et demi, des agents d'escale et de service commercial en gare sont associés à une expérience inédite impliquant l'échange autour de leurs fonctions. En ligne de mire, l'analyse et le développement de leur métier.

En 2012, pour faire écho à une augmentation des consultations psychologiques chez certains agents de la région Paris Sud-Est de la SNCF, l'Observatoire de la qualité de vie au travail sollicite le Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). Objectif : établir un diagnostic sur la réalité des métiers des agents d'escale et de service commercial en gare (AESC). « Face au constat de souffrance psychologique, nous avons pris le parti d'interroger en profondeur le métier d'AESC, ses particularités, ses enjeux, ses dilemmes », raconte Émilie Perrot, doctorante au sein de l'équipe Clinique de l'activité du CRTD.

> GARE DE LYON ET LIGNE D DU RER

Activité des agents : Agents d'escale voyage grandes lignes et agents commerciaux Transilien
Région : Paris Sud-Est

d'autres agents, de discuter avec eux sur nos métiers. Ce que, finalement, nous ne faisons jamais », commente Faithi Tabaoui, agent de roulement à la gare du Bras-de-Fer, cheminot depuis huit ans.

Où se poster sur le quai ?

Chaque agent est filmé durant un temps de son activité : une heure de guichet en heure de pointe, une heure d'humanisation... Invité à visionner le film, il revient dans le menu détail sur

lignes discutent ainsi de l'endroit précis où se poster sur le quai pour avoir une vue plus globale sur un train entrant en gare et répondre aux sollicitations d'un maximum de voyageurs sans se laisser dépasser par le flux.

Le montage vidéo de ces discussions est ensuite présenté à un comité de pilotage (Copil) réunissant des dirigeants, des managers, des représentants du personnel et des organisations syndicales, qui vont à leur tour s'approprier les premiers éléments d'analyse pour engager la discussion



« Face au constat de souffrance psychologique, nous avons pris le parti d'interroger en profondeur le métier d'AESC. »

Émilie Perrot, doctorante au sein de l'équipe Clinique de l'activité du CRTD

Deux terrains sont investis : la Gare de Lyon (agents d'escale voyage grandes lignes) et la ligne D du RER (agents commerciaux Transilien). Dans un premier temps, Émilie Perrot va accompagner les agents dans le quotidien de leur travail, pour analyser leurs manières de faire et les questionner sur tous les éléments concrets de leur métier.

Une équipe d'une dizaine d'agents volontaires est ensuite constituée. « L'idée centrale est de permettre aux cheminots d'échanger entre eux sur leur façon d'exercer leur activité, de les faire confronter leurs critères de choix pour effectuer telle posture ou telle action, en entrant au maximum dans le détail de chaque geste », explique Émilie Perrot. Pour ce faire, et avec le soutien de la direction, le laboratoire va mobiliser un média central, la vidéo, et une méthodologie, l'autoconfrontation croisée. « Cette intervention m'a permis de rencontrer

ses propres gestes. L'étudiante réunit ensuite deux agents filmés dans une situation de travail comparable et les invite, grâce aux images, à confronter leur manière de faire. La discussion s'engage, dans une précision parfois chirurgicale.

On est alors au cœur de la réalité des métiers. Deux agents d'escale grandes

sur le métier. « L'intervention se construit en fonction des demandes, des réflexions et des avancées du terrain. Nous avons pour l'heure animé six Copil, à raison d'une réunion par trimestre. L'avant-dernière fois, les agents étaient présents », précise Émilie Perrot.

« VALÉRIE AUBRY, agent de roulement en agence Transilien à Évry-Courcouronnes, cheminote depuis 10 ans



On parle des aspects les plus concrets du travail

Mettre tous les niveaux opérationnels et décisionnels dans la boucle : agents, dirigeants de proximité, direction générale de Transilien ; c'est franchement inédit. Surtout parce que l'on parle d'aspects très concrets du travail. L'échange avec la direction a ainsi permis de porter au plus haut niveau des propositions concrètes. Par exemple : un livret d'aide pour les agents que nous avons conçu en local en collaboration avec les dirigeants de proximité.

Dans une structure en pleine mutation, les fonctions des managers de proximité s'avèrent souvent lourdes. Preuve en est : le fort absentéisme que l'on remarque à ces postes. Face à ce phénomène, il est alors impératif de renforcer les équipes pour améliorer les conditions de travail.

Ré-aiguiller le management

Durant l'année 2011, deux des quatre managers de proximité de l'unité opérationnelle circulation Ille-et-Vilaine de la SNCF, qui gère 18 postes d'aiguillage autour de Rennes, connaissent des problèmes de santé les contraignant à des arrêts maladie de plusieurs semaines. Difficile de ne pas voir dans ces absences prolongées un signal fort de la charge de travail des encadrants.

Évaluer le travail des managers

« Il fallait mettre les problèmes sur la table, lancer une réflexion partagée la plus constructive possible », souligne Pierre Hardy, directeur de l'Établissement infrastructure circulation (EIC) Bretagne. Initiée par l'Observatoire de la qualité de vie au travail de la SNCF et pilotée par l'Aract (l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) de Bretagne, la démarche se met en place dans une logique « recherche action ».

Un comité de pilotage paritaire (Copil) est constitué autour de dirigeants de proximité, de membres du CHSCT, du directeur de l'unité et du président du CHSCT. Durant un peu plus d'un an, l'Aract va animer des groupes de travail, qui vont inventorier et détailler, une par une, les différentes missions managériales et tech-

niques des encadrants de terrain. Une fois ce diagnostic établi, quelles solutions mettre en place ? La question est d'autant plus complexe que le site de Rennes va connaître dans

ter hors de l'unité opérationnelle deux nouveaux appuis pour les encadrants et de mieux adapter les missions de chaque manager aux priorités réelles. Les choix portent donc sur une

> UNITÉ OPÉRATIONNELLE CIRCULATION 35

Activité : Aiguillage

Effectif : 120 cheminots

Région : Bretagne

« Il fallait mettre les problèmes sur la table, lancer une réflexion collégiale et la plus constructive possible. »

Pierre Hardy, directeur de l'EIC Bretagne



les trois prochaines années des transformations en profondeur : raccordement à la LGV, transfert du poste d'aiguillage, modification de l'ensemble du plan de voies en gare, création d'un pôle d'échange multimodal. Il est donc important de projeter la réflexion dans un environnement futur transformé.

Donner aux managers des moyens concrets

Très vite, la question d'un renfort devient centrale. Parmi les idées défendues par le Copil : une meilleure adaptation des missions de chaque manager aux priorités. Il est ainsi envisagé de recru-

redistribution des cartes et pas seulement sur de la compensation (charge de travail supplémentaire = poste supplémentaire).

« Cette réflexion sur l'organisation était indispensable. Il a fallu batailler pour obtenir les moyens permettant cette expérimentation, invoquer une nouvelle charge de travail pour se faire entendre. Cette charge est bien réelle, des moyens temporaires ne suffiront pas » nuance Marie-Laure Barbu, secrétaire du CHSCT mandatée par la CGT.

Les équipes les plus importantes en nombre et les plus exposées aux travaux futurs voient désormais leur encadrement renforcé par un adjoint. Une autre équipe, particulièrement éclatée en raison d'un champ de travail très étendu, bénéficiera du soutien d'un adjoint à temps complet. Quant à la plus petite équipe, elle reste secondée par un assistant qui sera également responsable des formations qualifiantes sur l'ensemble de l'unité.

« Il faut être en mesure de répondre à des charges d'un nouveau type. Car très vite, l'organisation actuelle ne tiendra pas », soutient le directeur de l'établissement.

LUDOVIC BRUNEAU, adjoint au directeur de l'unité opérationnelle, ancien manager de proximité

Engager une réflexion et un dialogue apaisés

Lorsque les agents ont pris connaissance de l'ensemble des missions et tâches exigées des managers au quotidien, certains ont été franchement surpris. Cette mise à plat a permis de démontrer et de faire unanimement reconnaître qu'il était tout simplement impossible pour un manager de réaliser tout ce que l'on attendait de lui. C'était une condition importante pour pouvoir ensuite engager une réflexion et un dialogue apaisés.



Maintenir la sécurité : une question de dialogue

Quand la politique de sécurisation des chantiers nécessite une discussion collégiale... Exemple avec l'infirapôle Lyon-Méditerranée, qui assure la maintenance d'installations de lignes à grande vitesse.

Sécuriser et optimiser les activités de maintenance. Un objectif prioritaire pour une entreprise où l'entretien des infrastructures mobilise chaque jour des milliers d'agents partout sur le territoire. En 2012, la direction de la SNCF lance le programme « Produire chaque chantier en toute sécurité », rapidement adopté par le terrain sous le sigle PCTS. L'enjeu est des plus clairs : il s'agit d'inverser l'augmentation du nombre d'accidents du travail constatée depuis quelques mois. À l'infirapôle LGV Lyon-Méditerranée, qui assure la maintenance d'installations de lignes à grande vitesse sur un large périmètre, le Sud-Est de la France, on choisit d'emblée de s'orienter vers une approche très participative. « Si l'on veut que le terrain s'approprie la démarche, encore faut-il lui permettre de s'y associer pleinement », explique Catherine Eymin, directrice de l'établissement.

Une « Nuit blanche » pour discuter

En guise de top départ, l'infirapôle organise une première « Nuit blanche de la sécurité ». « Nous avons mis en place des ateliers réunissant les agents, les managers, la direction ainsi que les administratifs », raconte Catherine Eymin. De quoi collecter suffisamment d'éléments pour nourrir, dans la foulée, un séminaire d'établissement visant à mettre en place les actions prioritaires. Très vite, et de manière assez unanime, il est apparu que les ruptures de programmation étaient un facteur majeur de souffrance pour les cheminots. L'activité des chantiers de maintenance est en effet dictée par des plannings strictement pré-établis, mais toujours susceptibles d'imprévus : incidents techniques, contraintes météorologiques, accidents humains...

➤ INFIRAPÔLE LGV LYON-MÉDITERRANÉE

Activité : Maintenance

Effectif : 250 agents

Région : Sud-Est

« Nous avons donc décidé de hiérarchiser les différents chantiers, pour limiter l'impact des déprogrammations sur notre activité globale et fédérer les troupes autour d'une même feuille de route », souligne Catherine Eymin.

et national. « Le siège nous a donné accès à l'ensemble des actions mises en œuvre sur les différents sites, dans une logique de partage de bonnes pratiques. Nous avons consulté certains agents quant aux actions qu'ils souhaitaient développer en priorité



« Si l'on veut que le terrain s'approprie la démarche, encore faut-il lui permettre de s'y associer pleinement. »

Catherine Eymin, directrice de l'infirapôle LGV Lyon-Méditerranée

Autre mesure prise par l'infirapôle : la planification des documents d'organisation. L'objectif étant ici de permettre aux agents d'assimiler plus en amont le détail des programmes et d'avoir le temps de se retourner en cas de mauvaise compréhension ou de doute. Pour assurer aux établissements une véritable marge de manœuvre dans la réalisation du programme tout en lui garantissant une cohérence générale, l'entreprise a misé sur l'interaction permanente entre local

pour 2013. Ils ont choisi de travailler sur la notion de débriefing. Ce qui nous a incités à mettre en place sur les différents chantiers une vigie, chargée d'observer les pratiques et de recueillir les remarques », explique la directrice de l'infirapôle. Pour l'heure, les premiers indicateurs déployés dans le cadre du programme PCTS témoignent d'une diminution du nombre d'accidents du travail et d'une légère amélioration dans la linéarité des activités.



GÉRARD MAIRET, responsable qualité sécurité adjoint à l'infirapôle LGV Lyon-Méditerranée, membre du CHSCT (Unsa)

Maintenir haut le niveau d'exigence

La dimension participative de la démarche PCTS a été majoritairement bien accueillie dans son intention et ses modalités. Une opération comme la Nuit blanche par exemple a permis aux agents, qui se sentent parfois isolés, surtout la nuit, d'échanger avec une majorité d'encadrants, dans un esprit bien compris de construction commune. La grande vertu de ce type de démarche est de s'installer de manière structurante dans la durée. Il faut maintenir haut le niveau d'exigence et veiller à ce que le soufflé ne retombe pas. La motivation des agents sera à la mesure de celle des acteurs de la démarche.

OUVRAGES ET RAPPORTS

Pénibilité, une figure libre imposée. Quelle prise en charge par les partenaires sociaux dans un système de relations sociales encadrées par le législateur ?

Ludovic Bugand, Geneviève Troullier, Éditions de l'Anact, 2013, 75 p.

Santé et bien-être au travail : rapport fondé sur la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2013, 2 p.

70 tableaux de bord pour la qualité de vie au travail. Petit guide d'ergo-psychopathologie, Alain Labruffe, AFNOR, 2011, 256 p.

Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, Yves Clot, Éditions La Découverte, 2010, 192 p.

ARTICLES

« **La qualité de vie au travail (dossier)** », Michel Parlier, revue *Personnel de l'ANDRH*, n° 542, 2013, pp. 43-64.

« **Qualité de vie au travail. Les DRH progressent mais ont encore du pain sur la planche** », Virginie Leblanc, *Entreprise & Carrières*, n° 1148, 2013, pp. 4-5.

« **Santé et qualité de vie au travail : les chantiers à venir** », *Liaisons sociales*, n° 16372, 2013, p. 3.

« **Risques psychosociaux, qualité de vie au travail et négociation** », Thierry Rochefort, Corinne Dequecker, Pierre-Éric Tixier, Pascale Levet, Mélanie Dufour-Poirier, Reynald Bourque, Mathieu Detchessahar, Philippe Douillet, *Négociations*, n° 19, 2013, 125 p.

« **Santé et qualité de vie au travail : les chantiers à venir** », *Liaisons sociales*, n° 16372, 2013, p. 3.

« **L'aspiration au travail bien fait** », Yves Clot, *Le Journal de l'École de Paris du Management*, n° 99, 2013, pp. 23-28.

« **Qualité de vie au travail : les grandes entreprises du Club QVT veulent partager leurs expériences** », Virginie Leblanc, *Entreprises & Carrières*, n° 1129, 2013, pp. 4-5.

« **Qualité de vie et conditions de travail en Europe** », Jim Ogg, Sylvie Renaut, *Cadr'@ge*, n° 22, 2013, pp. 1-4.

« **Qualité de vie au travail : une stratégie à bâtir avec les salariés** », *Entreprise & Carrières*, n° 1126, 2013, pp. 20-27.

« **Qualité de vie au travail : secteurs public et privé face aux changements organisationnels** », Maëlezig Bigi, Nathalie Greenan, Sylvie Hamon-Cholet, Joseph Lanfranchi, *Connaissance de l'emploi*, n° 100, 2013, 4 p.

« **La conférence sociale vise la qualité de vie au travail** », François Desrioux, *Santé et Travail*, n° 79, 2012, p. 13.

TRAVAIL & CHANGEMENT

Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question, n° 351, septembre 2013, 16 p.

Les promesses de la qualité de vie au travail, n° 347, janvier 2013, 16 p.

Les conditions de travail aujourd'hui. Perspectives, tendances, enjeux, n° 341, janvier 2012, 16 p.

Promotion de la santé : un nouveau regard sur le travail, n° 339, septembre 2011, 16 p.

Manager le travail, n° 333, septembre 2010, 16 p.

Risques psychosociaux, reparler du travail, agir sur l'organisation, n° 332, juillet 2010, 16 p.

Améliorer la qualité de vie au travail : des pistes pour agir, mai 2007, 31 p.

Consultez et téléchargez des cas et exemples d'entreprises qui ont réfléchi à la mise en œuvre d'une démarche de qualité de vie au travail. Regardez et écoutez les paroles d'experts sur la qualité de vie au travail dans nos vidéos sur **www.anact.fr**

À lire notamment : le dossier spécial « **Qualité de vie au travail, pourquoi, comment ?** »

sur **anact.fr**

REMERCIEMENTS

Ce hors-série n'aurait pu être réalisé sans le concours actif de la SNCF.

Merci en particulier à Pierre Delanoue, responsable du programme « Mieux vivre au travail » et animateur de l'Observatoire de la qualité de vie au travail, Frédéric Dumalin, responsable de département à l'Anact et conseiller Vie au Travail, Prévention, Conduite du Changement à la SNCF, Ariane Verderosa, responsable de la communication RH. Ce numéro est tiré à 180 000 exemplaires, dont 150 000 destinés aux salariés de la SNCF et 30 000 aux abonnés de *Travail & Changement*.



TRAVAIL & CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Hervé Lanouzière - directeurs de la rédaction : Dominique Vandroz et Stéphanie Da Costa - directrice technique et scientifique : Pascale Levet - rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr - rédactrice en chef adjointe : Muriel Jaouën - rédaction du numéro : Muriel Jaouën

Réalisation AllContents - chef de projet : C. Girard ; secrétaire de rédaction : M. Benmiloud ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ;

fabrication : M.-N. Faroux - 16, rue d'Ouessant, 75015 Paris - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue.

Dépôt légal : 3^e trimestre 2013. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon Cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13.