



The Voice  
of European  
Railways

# Identifier et prévenir les risques psychosociaux dans le secteur ferroviaire

## Recommandations conjointes des Partenaires sociaux européens

### 1. CONTEXTE DES RECOMMANDATIONS ET INTENTIONS DES PARTENAIRES SOCIAUX

Les partenaires sociaux européens du secteur ferroviaire sont d'avis que les risques psychosociaux (RPS) affectent la sécurité et la santé au travail des employés du rail. Selon eux, se pencher sur cette problématique ne pourra être que bénéfique, tant pour les entreprises que pour les travailleurs. Du côté des sociétés, la réduction des risques psychosociaux permet de diminuer les frais cachés qui en découlent. Du côté des travailleurs, elle permet d'améliorer la qualité des conditions de travail et d'éviter de graves problèmes de santé. En 2002, la Commission européenne estimait que les coûts supplémentaires découlant du stress au travail se chiffraient à 20 milliards d'euros par an en Europe. Ces coûts s'expliquent par plusieurs facteurs : pertes de production, absentéisme, « présentéisme »<sup>1</sup> ... Aujourd'hui, on estime qu'environ 50 % à 60 % des journées de travail perdues dans l'UE sont liées aux risques psychosociaux.<sup>2</sup>

Les partenaires sociaux sont particulièrement attachés à l'aspect préventif et aux possibilités d'améliorer les conditions de travail et, corollairement, le bien-être des travailleurs. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail définit les RPS de la manière suivante : « Ces risques sont liés à la manière dont le travail est conçu, organisé et dirigé, ainsi qu'au contexte économique et social du travail ; ils conduisent à une augmentation du stress et peuvent entraîner une grave détérioration de la santé physique et mentale. »<sup>3</sup> Ces troubles, s'ils ne sont pas traités rapidement, peuvent à terme devenir pathologiques. De manière générale, il existe trois types de facteurs de risques : (1) le stress au travail, (2) la violence en interne (brutalité, agression, harcèlement verbal ou sexuel, conflits, problèmes de communication, etc.), et (3) la violence externe du fait de tiers (menaces, insultes, agression verbale ou physique).

<sup>1</sup> Le présentéisme consiste à être présent physiquement sur son lieu de travail sans néanmoins produire autant qu'on pourrait l'espérer, en raison d'une maladie ou d'un burn-out. Parfois, les pertes causées par le présentéisme sont pires que celles liées à l'absentéisme.

<sup>2</sup> « Dealing with psychosocial risks: success factors and obstacles » Communiqué de presse de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2012. [https://osha.europa.eu/en/press/press-releases/dealing\\_psychosocial\\_risks\\_success\\_factors\\_obstacles](https://osha.europa.eu/en/press/press-releases/dealing_psychosocial_risks_success_factors_obstacles)

<sup>3</sup> FACTS. Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health », Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Belgique, 2007.

## 2. OBJECTIFS DES RECOMMANDATIONS CONJOINTES

Un environnement de travail sain qui tienne compte des conditions tant physiques que mentales des travailleurs est important pour assurer une bonne qualité de travail et des services de qualité. Le bien-être au travail est tout aussi essentiel pour garantir la productivité et une bonne qualité des services.

Le but général de ces recommandations conjointes est donc de contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans le secteur ferroviaire en s'attaquant au problème des risques psychosociaux et en mettant au jour des mesures spécifiques qui permettraient de les atténuer. Les objectifs spécifiques sont de sensibiliser les employeurs, les travailleurs et leurs représentants aux risques psychosociaux encourus sur le lieu de travail et d'attirer leur attention sur les signes avant-coureurs de ces risques. Les partenaires sociaux voudraient susciter la mise en place par les syndicats et les entreprises de stratégies et d'actions afin de prévenir et de gérer les risques psychosociaux.

Tant d'après le droit européen que d'après les législations nationales, l'obligation d'assurer la santé et la sécurité des employés sur leur lieu de travail incombe clairement aux employeurs.<sup>4</sup> Les partenaires sociaux partagent l'opinion selon laquelle la lutte contre les risques psychosociaux devrait non seulement faire partie intégrante de la politique des entreprises en matière de santé et de sécurité, mais devrait également ressortir de toutes les actions dans les domaines qui s'y rapportent plus ou moins directement. Ils visent la naissance d'une culture d'entreprise basée sur la coopération, où des mesures sont prises effectivement pour prévenir les risques psychosociaux et résoudre les problèmes qu'ils posent. Cette tâche pourrait s'intégrer dans un processus global d'évaluation des risques, à travers des politiques séparées spécialement dévolues à cet effet ou via des mesures visant spécifiquement certains facteurs de risque. Les partenaires sociaux européens insistent sur le fait que la solution la plus fructueuse serait d'adopter une approche conjointe.

## 3. FACTEURS ET INDICATEURS DE RISQUES

Au cours du projet « RPS-RAIL » de 2013, l'étude menée conjointement par la CER et l'ETF a mis au jour plusieurs facteurs de risque importants (situations, conditions) susceptibles de se présenter dans les métiers du rail.

### 3.1 Exigences du travail

#### Technologie

- Passage à de nouvelles technologies, compétences requises en lien avec l'informatisation, information sur les nouveaux outils insuffisante, équipement défectueux ou obsolète, ressources techniques limitées

#### Charge de travail et pression horaire

- Pression horaire liée au trafic (par ex. le travail doit être terminé avant le début de l'heure de pointe du matin), échéances et délais divers empêchant l'installation ou l'entretien de l'infrastructure, perturbations ou accidents causant du retard
- Entretien des voies pendant les heures de circulation des trains

#### Structure et communication

- Nombre croissant de personnel (de pays différents) pour assurer la gestion du trafic
- Travail de nuit et par rotation sujet à des changements de dernière minute, transparence et prédictibilité des horaires limitées
- Charge de travail élevée durant les heures de pointes, longueur des heures de travail
- Pression pour atteindre les objectifs commerciaux
- Manipulation d'argent (sécurité)
- Travail en mode multitâche, interruptions fréquentes

<sup>4</sup> Dialogue social européen : Accord-cadre sur le harcèlement et la violence au travail, 2007, p.1.

### **Ressources humaines**

- Manque de ressources humaines
- Problèmes liés au vieillissement de la main-d'œuvre
- Conséquences des heures supplémentaires et du travail par rotation sur la conciliation entre vie professionnelle et vie de famille
- Élargissement des équipes : responsabilités pesant sur un nombre croissant de collaborateurs

## **3.2 Exigences émotionnelles**

### **Vis-à-vis de l'extérieur**

- Agression et violence de la part de passagers, peur d'être attaqué
- Exposition à des suicides sur les voies ou à de graves accidents
- Obligation commerciale de toujours « garder le sourire » peu propice à l'expression des émotions

### **En interne**

- Vaste étendue de responsabilités. Décisions touchant la santé et la sécurité, gestion des crises, travail sur un plus large espace géographique, manipulation d'argent, risque de pénalités en cas d'erreurs ou d'incidents indépendants de sa volonté
- Pression double exercée à la fois par les supérieurs et les subordonnés
- Coupes claires dans le personnel
- Impression de ne pas offrir un service qualitatif, de gaspiller ses efforts

## **3.3 Autonomie / marges de manœuvre dans la prise de décisions**

### **Structure et communication**

- Interdépendance résultant de l'organisation du travail comme une chaîne de responsabilités
- Tensions créées par la déconnexion entre les pouvoirs décisionnels et le niveau opérationnel
- Manque de ressources : information, formation, équipement, personnel
- Complexité des procédures et absence d'une organisation claire
- Étroitesse de vue et marges limitées pour résoudre les problèmes
- Dépendance à la technique et à des informations extérieures
- Difficultés / différends avec les décisions prises plus haut dans la hiérarchie
- Nombre croissant et complexité grandissante des procédures, moins de soutien en interne
- Activités contrôlées par des dispositifs de surveillance
- Manque d'autorité et de moyens pour passer à l'action

## **3.4 Liens sociaux, relations de travail**

### **Vis-à-vis de l'extérieur**

- Image des entreprises / du personnel du rail de plus en plus négative au sein du public
- Problèmes de communication dus au nombre croissant des intervenants

### **En interne**

- Responsabilité de la sécurité et de la protection sur le rail
- Travail en solitaire dans les trains
- Situations difficiles avec les collègues et les superviseurs
- Managers peu présents sur le terrain (soutien à distance), difficulté pour eux de rencontrer les collaborateurs et d'encourager de bonnes relations avec les employés
- Gares sans personnel, soutien insuffisant au personnel à bord des trains
- Absentéisme (ne pas se présenter au travail)
- Présentéisme (se présenter au travail en étant malade, rester au travail plus longtemps que nécessaire tout en étant improductif)

### 3.5 Conflits de valeurs

- Valeurs commerciales en tension avec les valeurs personnelles
- Obligation de service en tension avec les objectifs financiers
- Culture de sanction en tension avec la reconnaissance des erreurs (absence de « culture du droit à l'erreur » dans le rail)
- Respect des règles de sécurité et de qualité en tension avec la productivité et les intérêts commerciaux
- Sécurité des infrastructures en tension avec le nombre et la ponctualité des trains
- Résolution des problèmes à court terme en tension avec les améliorations sur le long terme
- Disponibilité en tension avec les heures de repos

### 3.6 Insécurité socio-économique

#### D'un point de vue structurel

- Incertitude due à la multiplicité des échelons de décision (régional, national et européen)
- Réorganisation et bouleversements structurels dans les sociétés de chemin de fer
- Peur de perdre son emploi ou d'être transféré
- Manque de personnel et d'investissement
- Disparition de certains emplois
- Main d'œuvre éloignée de chez elle en raison de restructurations et de changements d'organisation continus (longs temps de navette et nuits passées loin de chez soi)

#### D'un point de vue personnel

- Mauvaise compréhension des procédures, manque d'information
- Peur d'être médicalement inapte
- Compétition individuelle

De possibles indicateurs de risques sont par exemple des taux élevés d'absentéisme, une rotation importante du personnel, de fréquents conflits interpersonnels, des plaintes des travailleurs, etc.

## 4. MESURES POUR DÉTECTER, PRÉVENIR ET GÉRER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

L'objectif d'une procédure de prévention des risques psychosociaux est de prévenir ou de réduire ces risques et leurs répercussions et de les réguler en trouvant les causes, en les analysant et en définissant des actions conjointes pour y remédier. Pour objectiver les facteurs de risque, il est nécessaire de disposer d'outils spécifiques. Les partenaires sociaux recommandent une approche en quatre étapes :

- Identification et évaluation des RPS
- Plan de prévention contre les RPS (notamment en introduisant la problématique dans la politique de l'entreprise)
- Gestion des RPS (mise en place d'actions visant à supprimer ou à réduire les risques, gestion active et minutieuse de la procédure)
- Évaluation (des actions, des procédures et des effets attendus)

### 4.1 Identifier les facteurs de risques

Les partenaires sociaux doivent d'abord mettre au jour les facteurs de risque dans l'organisation du travail ainsi que les catégories d'employés les plus exposées. Ils doivent pour ce faire se focaliser sur une partie du personnel, un lieu de travail ou un ensemble d'opérations bien déterminé. Une évaluation des risques doit impérativement être incluse dans le plan de prévention afin d'identifier la nature du problème et ses causes sous-jacentes.

#### **4.2 Mettre au point un plan d'actions**

La mise en œuvre concrète d'actions préventives au sein de l'entreprise doit être adéquatement planifiée et les décisions/politiques prises par la direction doivent se tenir au calendrier fixé. L'entreprise doit définir ses objectifs envers les RPS et le rôle qu'y joueront les travailleurs. La direction doit apporter un soutien adapté aux équipes de travail et aux collaborateurs individuels. Le plan d'actions doit viser l'amélioration de l'organisation, des procédures, des conditions et de l'environnement de travail. Il doit comprendre des actions concrètes permettant d'atteindre des résultats commerciaux mesurables. Le plan d'actions peut être constitué de la sorte :

- Pourquoi : Explication, but, objectifs
- Quoi : Quelles actions doivent être mises en œuvre ?
- Quand : Calendrier et, le cas échéant, fréquence
- Où : Quels départements, quels sites ou quels groupes sont affectés ?
- Qui : Quels collaborateurs sont responsables de chacune des actions proposées ?
- Comment : Par quels moyens, processus ou mécanismes l'action peut être mise en œuvre ?

Le plan doit prioriser les actions et inclure les modalités de leur contrôle et de leur évaluation. Il doit mettre en place le mécanisme de surveillance de l'application, éventuellement moyennant l'ajustement ou l'amélioration des mesures en place. Des critères d'évaluation doivent être définis pour les différentes actions. La mise sur pied du plan d'actions devra faire intervenir dès le début les représentants des travailleurs responsables, dans le respect de la pratique et de la culture nationale. Les travailleurs ne doivent pas considérer le plan d'actions comme quelque chose qui leur est imposé par la direction de l'entreprise : pour que le plan soit fructueux, les représentants des travailleurs doivent donc en être les acteurs clés à tous les phases de la mise en œuvre.

#### **4.3 Désigner une unité spécifique**

Une unité spécifique doit être désignée au sein de l'entreprise avec pour tâche officielle d'analyser et de mettre en place les mesures concertées. Ce travail pourrait éventuellement être confié au département de la santé et de la sécurité. Cette unité spécifique devrait collaborer étroitement avec les départements des sciences humaines et les unités de travail concernées. Les incidents devraient être examinés avec les moyens appropriés, dans le respect de la législation en vigueur et en fonction des ressources disponibles. L'unité peut aussi être le point de contact en cas d'incidents ou de questions. Cette option devrait également être rendue possible pour régler des incidents de manière confidentielle.

#### **4.4 Conscientisation**

Les mesures à prendre pour identifier, prévenir et gérer les risques psychosociaux peuvent être de nature individuelle ou collective. Leur introduction peut se faire sous la forme de mesures spécifiques visant les facteurs effectivement constatés ou faire partie d'une politique intégrée comprenant des mesures de prévention et d'intervention. Là où l'expertise requise est insuffisante au sein d'une unité de travail, on pourrait faire appel à une expertise externe, en accord avec les législations européenne et nationale, les conventions collectives et les pratiques en vigueur.

#### **4.5 Communication et mesures de sensibilisation**

Les indicateurs de risques déjà présents (comme des taux élevés d'absentéisme, une rotation importante du personnel, de fréquents conflits interpersonnels, des plaintes des travailleurs, etc.) doivent être identifiés. Les représentants des employeurs et des employés doivent avoir une bonne compréhension et une vision critique des situations à risque et doivent être capables de les repérer. Ils devront alors proposer ou lancer d'éventuelles actions pour améliorer les situations en question et s'assurer qu'elles sont opérationnelles. La circulation de l'information sur le plan d'action et la discussion avec les employés sont essentielles pour prévenir les facteurs de risque. Les employés et leurs représentants doivent participer aux procédures d'évaluation des risques et à la mise en place des actions préventives. Les employés doivent aussi être informés des résultats des actions.

#### **4.6 Formation**

La formation des managers, des travailleurs et de leurs représentants est essentielle pour les sensibiliser aux risques psychosociaux et leur faire comprendre d'où ils proviennent, quelles sont leurs causes, comment les gérer et comment s'adapter aux changements. Cette formation doit tenir compte du contexte de l'entreprise et doit s'attacher aux facteurs de risque avant d'agir sur leurs conséquences. Elle doit donc faire partie d'une approche globale de la prévention et de la gestion des RPS.

#### **4.7 Suivi médical**

Les employés souffrant d'affections d'ordre psychosocial doivent faire l'objet d'un suivi médical. Selon les circonstances, ce suivi consistera en un soutien médical, juridique, pratique ou financier.

#### **4.8 Usage des bonnes pratiques**

De bonnes pratiques concernant l'identification, la prévention et la gestion des risques psychosociaux existent déjà dans certaines sociétés de chemin de fer. Les mesures envisagées doivent prendre en considération la taille et le type de l'entreprise, et, une fois appliquées, elles doivent être validées. On pourra s'en référer aux bonnes pratiques décrites dans le « Guide d'aide à l'identification et la prévention des risques psychosociaux dans le secteur ferroviaire ».

#### **4.9 Dialogue social**

Les partenaires sociaux devraient aborder cette problématique de manière conjointe. La consultation des travailleurs et de leurs représentants dans le respect des législations européenne et nationale, des conventions collectives et des pratiques en vigueur est essentielle pour assurer le succès des actions. Les employés doivent prendre part à l'élaboration des approches à adopter et à l'évaluation des actions préventives. La conclusion d'accords des partenaires sociaux est jugée utile à différents niveaux (entreprise ou secteur). Les propositions formulées par les employés pour améliorer les points faibles de la prévention devraient être examinées et, si elles sont praticables, adoptées.

#### **4.10 Évaluation**

Les mesures préventives devraient régulièrement faire l'objet d'une évaluation afin d'en juger l'efficacité, afin de vérifier si les ressources sont utilisées de la meilleure manière possible, et enfin si elles sont encore appropriées et nécessaires. Nous recommandons une évaluation couvrant prioritairement les deux aspects suivants :

- Respect des actions décidées : Comparaison entre les actions annoncées et les actions réellement entreprises (par ex. Y a-t-il eu réelle communication de la part de la direction au cours des récentes évolutions ?)
- Efficacité de l'action : Effets directs ou indirects (par ex. retour positif des employés, absentéisme en baisse, etc.)

Les personnes coordonnant les actions doivent régulièrement faire état de leur avancement aux autres parties concernées.

## **5. MISE EN PLACE ET SUIVI**

La CER et les affiliés de l'ETF s'engagent à poursuivre les objectifs présentés dans ces recommandations conjointes et à prendre les mesures nécessaires à cet effet en accord avec les procédures et les pratiques de travail et de management propres à leurs États. Les organisations membres feront état de la mise en place de ces recommandations au Comité de dialogue social. Les parties signataires évalueront cette mise en œuvre trois ans après la date de signature de cet acte et pourront procéder à la révision des recommandations, le cas échéant, si une des parties le demande.

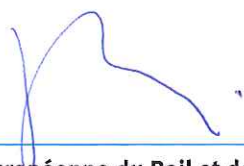
signed in Brussels on 11 March 2014



**Communauté Européenne du Rail et des Compagnies  
d'Infrastructure (CER)**  
**Dr. Libor Lochman**  
Directeur Exécutif



**Fédération européenne des travailleurs des  
transports (ETF)**  
**Sabine Trier**  
Secrétaire Général Adjoint



**Communauté Européenne du Rail et des Compagnies  
d'Infrastructure (CER)**  
**Jean-Paul Preumont**  
Chef des affaires sociales, des relations industrielles  
et des ressources humaines



**Fédération européenne des travailleurs des  
transports (ETF)**  
**Guy Greivelding**  
Président de la section « Chemins de fer » de l'ETF

**CER**  
Avenue des Arts, 53  
1000 Brussels  
Belgium  
Tel : +32 2 213 08 70  
Fax : +32 2 512 53 31  
e-mail : [contact@cer.be](mailto:contact@cer.be)  
web : [www.cer.be](http://www.cer.be)

**ETF**  
Galerie Agora  
Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11  
1000 Brussels  
Belgium  
Tel: +32 2 285 46 60  
Fax: +32 2 280 08 17  
e-mail : [etf@etf-europe.org](mailto:etf@etf-europe.org)  
web : [www.etf-europe.org](http://www.etf-europe.org)