

CFF

Empêcher l'apparition de coûts d'absence: la gestion de la santé en tant que partie intégrante de la gestion du changement des CFF

Des solutions sur mesure pour 150 métiers

«Nous avons remarqué que l'impact est meilleur lorsque nous procédons à l'élaboration de mesures GSE spécifiques, orientées besoins et groupes cibles, plutôt que du *one size fits all*» dit Karin Mahler, responsable du secteur employabilité, santé et social (ESS), dans les Ressources Humaines, aux CFF.

Afin de mieux saisir les problématiques des différents corps de métier, les spécialistes GSE du domaine protection et prévention de la santé sont attribué-e-s à des entités organisationnelles et à leurs catégories de métiers. Dans ce rôle, elles/ils sont proches du terrain et comprennent les défis spécifiques, qui peuvent varier fortement entre le domaine des manœuvres et la vente, ou encore le service clientèle dans les trains. En tant que *key account manager*, les spécialistes soutiennent leurs secteurs respectifs dans l'analyse des aspects de santé au niveau des entités et des corps de métiers et dans la définition de mesures efficaces pour les corps de métiers et fonctions correspondants, au travers de groupes de pilotage.

Ce processus a fait ses preuves aux CFF et garantit que les actions ne soient pas définies dans une «tour d'ivoire». L'implication active des employé-e-s dans la mise en œuvre des mesures est centrale et favorise l'adhésion. Un effet positif supplémentaire de la délégation de la responsabilité à la ligne concernée est la mise en réseau avec les collègues, lorsqu'elles/ils proposent elles/eux-mêmes des activités.

Mais même l'adaptation soignée des mesures aux groupes de métier ou d'âge respectifs, ne permet pas d'éviter tous les cas d'accident. En cas de maladie, la détection précoce et le *case management* accompagnent les personnes concernées et leurs responsables de manière très individuelle dans le recouvrement de la pleine capacité de travail.

Détection précoce et GSE en tant que gestion du changement

La GSE commence déjà dans différents aspects du processus de recrutement. Le label Friendly Work Space de Promotion Santé Suisse est, par exemple, utilisé dans les filtres sur les plateformes de recherche d'emploi et, selon la situation, il peut être abordé avec les candidat-e-s lors du processus de recrutement. Pour Karin Mahler, il est clair qu'une entreprise qui investit dans la GSE est plus attractive vers l'extérieur: il faut ainsi avoir la possibilité de le communiquer à l'externe et le label est un bon moyen de le faire.

Un questionnaire a été développé pour chaque corps de métier, afin de vérifier si une personne peut exercer le métier sur le long terme. Ce n'est pas seulement parce que les CFF veulent éviter les absences de longue durée, mais aussi parce que c'est la responsabilité de l'employeur envers ses employé-e-s, dit Karin Mahler.

De plus, la GSE est systématiquement intégrée dans la gestion du changement, c'est-à-dire que la perspective de la santé est prise en compte dès le départ dans les projets planifiés ou existants. C'est le cas, par exemple, d'une nouvelle construction, où l'ergonomie des places de travail est intégrée déjà dans la planification. Des modifications ultérieures génèrent des coûts beaucoup plus élevés.

La détection précoce des problèmes de santé est élémentaire. À cette fin, des consultant-e-s ou institutions externes sont parfois sollicités. L'assistance sociale est, par exemple, un sismographe, dit Karin Mahler, qui est convaincue que «les gens ont souvent déjà des problèmes avant qu'ils ne tombent malade. On peut donc déjà les soutenir à ce moment-là.»

Les responsables encouragent leurs collaboratrices et collaborateurs à contacter l'assistance sociale et à partager leurs problématiques. Rea Vögeli, responsable de l'équipe des opératrices et opérateurs du trafic ferroviaire, a fait des expériences positives: «Elles/Ils sont tellement poly-

valent-e-s, qu'on peut aller les voir pour toutes les situations: finances, famille, travail, santé mentale, addictions et conflits au travail.» Cela soulage également les responsables, qui ne sont pas des spécialistes quand il s'agit de donner des conseils professionnels. Les responsables peuvent également s'appuyer sur un autre prestataire externe, «Health & Medical Service», qui soutient les CFF avec des évaluations et des conseils médicaux.

GSE pour les nouveaux membres du personnel: démarrage en douceur dans le travail en équipe

Le déclencheur de cette mesure pour mieux préparer les personnes qui débutent dans le travail en équipes, était une augmentation des absences et du *turnover*. Il s'agit surtout de l'expérimenter, dit Rea Vögeli: «Nous leur demandons, bien sûr, durant le recrutement ce qu'elles/ils pensent du travail en équipe et la plupart dit: pas de problème.» Ce que les candidat-e-s sous-estiment cependant, c'est l'impact important que le travail en équipe a sur la santé du personnel.

C'est particulièrement visible chez les chef-fe-s de circulation des trains, qui aiguillent les trains 24/24. Leur formation, cependant, avait lieu aux horaires de bureau – les jours d'école s'alternaient avec des journées au centre opérationnel. L'impact du travail en équipe sur l'alimentation, la vie sociale, le temps libre et le sommeil, n'était donc pas suffisamment abordé et expérimenté lors de la formation.

La mesure «démarrer en douceur» a permis que la thématique du travail en équipe soit intégrée à la formation, en théorie et en pratique. En plus d'un apport théorique sur l'impact du travail en équipe sur la santé et de mesures pour préserver la santé, quelques heures de travail de nuit peuvent déjà être expérimentées durant la formation. Durant la première année après la formation, des responsables expérimenté-e-s dans le travail en équipe abordent par ailleurs la thématique et offrent rapidement du soutien et des conseils.

Cette idée de cibler les personnes qui débutent dans le domaine est issue d'une initiative RH globale. La mesure elle-même est née de la collaboration étroite entre les RH et la ligne, indique la spécialiste GSE et cheffe de projets, Corinne Scheiwiller. Un pilote a d'abord été mené sur l'un des sites, afin de tester la faisabilité et l'impact de la mesure. Les personnes impliquées reçoivent un questionnaire

pour indiquer comment elles ont vécu la mesure et une comparaison avec un groupe test de personnes sans «démarrage en douceur» est faite. La planification et mise en œuvre du pilote ont duré 2-3 ans au total, mais la mesure a cependant pu être rapidement implémentée dans toute la Suisse. «Car les personnes impliquées ont rapidement vu la forte valeur ajoutée de cette mesure», indique Corinne Scheiwiller.

Arrêt au stand: prendre un temps de pause

Le déclencheur de cette mesure était la digitalisation et l'évolution rapide du monde du travail. C'est synonyme de nouveaux défis, tant professionnels que privés, dit Corinne Scheiwiller. Elle raconte que le but de l'arrêt au stand est de permettre aux employé-e-s de faire un «état des lieux». Il s'agit de faire un arrêt sur image, pour réfléchir à la situation privée, professionnelle et de santé; prendre conscience de ses forces et des aspects sur lesquels on peut travailler. Pour ce faire, les prochaines étapes sont élaborées en commun, afin que les employé-e-s puissent activement prendre leur avenir en main. Selon la spécialiste GSE, «l'arrêt au stand contribue ainsi préventivement à la conservation de la capacité de travail et à la santé des employé-e-s dans toutes les phases de vie.»

Les employé-e-s peuvent mener cet entretien libre et confidentiel, soit en entretien individuel ou lors d'une discussion de groupe. L'objectif principal est d'obtenir de nouvelles impulsions pour traiter les difficultés en amont, avant la survenue de problèmes de santé. L'arrêt au stand est également l'occasion d'informer sur les différentes offres proposées par les CFF. L'important dans ces arrêts au stand est que les membres du personnel ne soient pas déresponsabilisés, indique la spécialiste GSE. «Il faut agir soi-même et prendre des responsabilités. Cela commence déjà avec l'inscription.» Mais, si une personne a besoin d'un petit coup de pouce, elle va recevoir un e-mail à l'occasion de son anniversaire ou d'une naissance avec, par exemple, l'objet «Un chiffre rond pour un anniversaire est un événement particulier et peut représenter l'occasion de faire un point de sa propre situation. Les CFF t'offrent cette possibilité avec l'arrêt au stand.» Pour ce projet également, la faisabilité a d'abord été éprouvée dans un projet pilote, avant d'être appliqué à toute la Suisse.

Intégrer la GSE dans la digitalisation croissante: human factors

La spécialiste Anna Windischer indique que, par le passé, certains membres du personnel se sont parfois sentis dépassés lors de l'introduction de nouveaux systèmes techniques, parce qu'ils ne savaient plus comment utiliser certaines machines, par exemple. Veiller à ce que la technologie soulage et ne surcharge pas les employé-e-s, est la responsabilité du secteur «human factors».

Dans le domaine du nettoyage des trains, un outil digital a été introduit, afin de cibler les nettoyages selon le besoin. Sur l'écran de leur smartphone, les employé-e-s peuvent voir l'état de propreté des trains en rouge, orange ou vert. Et le travail est priorisé en fonction. Madame Windischer explique que, selon la configuration de l'application, l'outil digital peut être considéré comme un soutien ou «peut également être vécu comme une pression supplémentaire par le personnel». Si l'outil était, par exemple, utilisé pour renforcer le contrôle de la performance des employé-e-s ou la pression temporelle, cela générerait du stress. S'il sert cependant à ce que les équipes puissent mieux s'organiser entre elles et leur donne une plus grande marge de manœuvre, alors la digitalisation peut soulager. Il est toujours important de considérer l'humain, la technique et l'entreprise conjointement.

Parce que les systèmes deviennent de plus en plus complexes, il arrive que les personnes comprennent difficilement les processus automatisés. C'est ainsi particulièrement important pour la performance, la sécurité et l'adhésion, de bien penser l'interaction entre l'humain et la technique.

Afin de vérifier, avant son introduction, quelles conséquences une nouvelle technologie aura sur les membres du personnel, leur activité et leur environnement de travail, les CFF effectuent des entretiens et observent les flux de travail, dans le cadre d'un projet pilote. Les éventuelles adaptations de la technologie sont ensuite discutées avec les personnes responsables de son introduction. De plus, les cadres sont sensibilisé-e-s aux changements générés par la nouvelle technologie: «Cela a un impact sur la gestion du personnel, parce que les gens peuvent travailler de manière plus autonome.» Anna Windischer est convaincue de l'utilité d'impliquer tôt les *human factors*: «Si on arrive à la fin, c'est difficile de changer encore quelque chose. Ou il faut

retirer tout le système, parce qu'il ne fonctionne pas. Ce serait beaucoup plus coûteux que si on intègre les *human factors* dès le départ.»

Mesure des impacts: récolter, compiler et utiliser les données

Pour la mesure des impacts, les CFF se servent des données issues de l'enquête de satisfaction du personnel annuelle. Elles sont traitées anonymement et compilées par un organisme externe. Ces données peuvent être regroupées en groupes plus grands, afin de récolter des informations sur la situation dans les différents groupes de métiers, les catégories d'âge ou les régions, par exemple. Les KPI, tels que le nombre de jours d'absence par EPT et d'autres chiffres clés d'absence, peuvent également être utilisés.

«Si nous voulons parler d'impact, il est important que nous comprenions dans quel contexte cet impact s'inscrit», dit Urban Studer, responsable de l'équipe gestion, stratégie & développement des CFF. Pour interpréter les impacts des mesures, les CFF se servent d'un modèle d'impact similaire à celui de Promotion Santé Suisse. Ce modèle offre une base de compréhension pour les interactions entre ressources et contraintes de travail. Les CFF obtiennent ainsi des points de départ pour des mesures de protection, de prévention et de promotion de la santé et de la capacité de travail du personnel. Certains chiffres choisis peuvent être soumis aux managers, qui pourront, par exemple, associer des variations à des changements dans l'équipe, durant la même période. Dans les groupes de pilotage, les *key account managers* soutiennent leurs secteurs d'entreprise respectifs, en tant que spécialistes, dans l'interprétation des chiffres clés, dans la planification des changements et dans la déduction de mesures. Un changement conséquent dans les indicateurs, comme peut l'induire par exemple une pandémie, est clairement visible au niveau de l'entreprise. Cet impact sert ensuite de base de comparaison pour observer et interpréter correctement les changements dans les sous-secteurs.

L'impact des mesures des CFF est bien documenté, indique Karin Mahler: «Les CFF économisent ainsi plusieurs dizaines de millions par année. Nous pouvons le prouver, car nous collectons et analysons systématiquement les données de GSE depuis 2008.

Ces évaluations nous servent non seulement à démontrer l'impact de notre travail, mais également à observer les évolutions de la santé aux CFF et à les présenter à la direction.»

Conclusions et recommandations pour une GSE réussie

La GSE peut être complexe et exigeante dans une si grande entreprise avec autant de corps de métiers différents. Les facteurs de succès suivants peuvent être identifiés spécifiquement:

- Les spécialistes, qui développent les mesures pour la santé du personnel, doivent être proches du terrain pour être en mesure d'identifier les éventuels facteurs de risque pour la santé. Le système de *key accounting*, où les responsables GSE se répartissent et sont en contact direct avec certains groupes de métier, s'est révélé efficace pour les CFF.
- Lorsque les cas d'absence ne peuvent être évités, un accompagnement individuel de la personne concernée peut favoriser un retour au travail.
- Plus les risques de santé sont identifiés tôt, moins ils génèrent de coûts et d'efforts. La GSE doit être considérée comme partie intégrante de la gestion du changement et être incluse dans

tous les changements qui auront un impact sur les gens et leur manière de travailler. Cela concerne, par exemple, les nouveaux bâtiments, le mobilier, les outils de travail ou le matériel, tout comme les systèmes digitaux. Lorsqu'un-e spécialiste vérifie l'impact des changements sur la santé, cela peut éviter la survenue de problèmes de santé et les frais y relatifs, car les structures inadaptées ne doivent pas être modifiées, voire carrément remplacées, après-coup.

- La planification et la mesure des impacts sont liées et fournissent le cadre pour une GSE structurée et réussie. Si l'effet désiré et, donc, la raison de mettre en œuvre une mesure sont déjà clarifiées lors de la planification, les chances de pouvoir observer et mesurer cet effet sont très élevées.

Fiche descriptive

Les CFF représentent l'une des entreprises les plus hétérogènes et complexes de Suisse, avec plus de 150 métiers et plus d'une centaine de sites. Le défi pour la GSE consiste à reconnaître tôt les risques de santé et à développer des mesures spécifiques, orientées groupes cibles et besoins, pour les membres du personnel – selon le crédo «monter tôt dans le train».

Source: Promotion Santé Suisse (2022). [Une GSE réussie dans les entreprises détenant le label Friendly Work Space – Rapport final d'une étude qualitative incl. 10 études de cas](#)