



Point fort sur la résilience

Les CFF face aux enjeux du stress et de la surcharge de travail

Des trains ponctuels nécessitent un personnel performant et en bonne santé. Les CFF misent donc sur le label « **Friendly Work Space** » de **Promotion Santé** Suisse, ainsi que sur une meilleure résilience des équipes.

2024-02-13, Article rémunéré, présenté par **Promotion Santé** Suisse

Quelque 30% des personnes employées en Suisse se sentent souvent épuisées sur le plan émotionnel. En d'autres termes, le stress menace de les rendre malades. À l'échelle nationale, les problèmes psychiques sont devenus la principale cause des nouvelles rentes d'invalidité, comme le montre une étude de Travail.Suisse, l'organisation faîtière des travailleurs et travailleuses. Les CFF et leurs quelque 34 000 employées et employés de 100 nationalités, exerçant 150 professions, ne sont pas à l'abri de ces maladies professionnelles. C'est pourquoi les chemins de fers investissent donc dans la santé.

«Nous observons que les changements et la dynamique du monde professionnel mènent à un sentiment de surcharge chez une partie du personnel», déclare Thomas Grahmann, responsable d'équipe Promotion de la santé et prévention aux CFF. «Au vu de ce constat, nous avons encore beaucoup à faire.»

Lorsque les trains ne roulent pas comme ils le devraient, le personnel au front en subit immédiatement les conséquences. La santé des collaboratrices et collaborateurs s'avère donc prioritaire. Depuis 2014, les CFF sont porteurs du label «**Friendly Work Space**» de **Promotion Santé** Suisse. Celui-ci récompense les entreprises et organisations qui appliquent avec succès un programme de gestion de la **santé en entreprise** (GSE). Une telle approche consiste en un engagement systématique pour de bonnes conditions de travail et un personnel en bonne santé. Outre la prévention, des mesures sociales, organisationnelles et de développement sont elles aussi prévues.

La GSE avec le soutien du management

Une équipe dirigée par Karin Mahler planifie et applique ces mesures. La responsable de l'employabilité, de la santé et des affaires sociales est membre de la direction Human Resources. Chaque année, elle présente un rapport de santé à la direction du groupe et au conseil d'administration. Ce document montre l'importance de ce thème chez les CFF. En effet, elle insiste sur le fait que sans le soutien des cadres supérieurs, la gestion de la **santé en entreprise** est vouée à l'échec.

Sa fonction illustre bien en quoi la GSE consiste: «Chez nous, cette notion est très vaste.» Outre la protection de la santé et la sécurité au travail, des offres de cours spécifiques, des postes de travail ergonomiques ou une planification des horaires et itinéraires axée sur la santé, les CFF accordent une grande importance au devoir d'assistance: «La GSE est en premier lieu un devoir social. Mais elle est aussi pertinente pour l'entreprise et la gestion de celle-ci, car elle vise à maintenir le taux d'absence au niveau le plus bas possible.»

De plus, le label **Friendly Work Space** permet à l'entreprise de se distinguer lors du recrutement. Roland Gantenbein confirme que cela contribue en effet à l'attractivité des CFF en tant qu'employeur. Lorsque le Responsable régional Est cherche des ingénieures et ingénieurs pour son service de construction et de planification, il est en concurrence avec de nombreuses autres entreprises sur le marché. «L'offre globale rend les CFF intéressants aux yeux des personnes qui postulent chez nous.»

Les points communs augmentent la résilience des équipes

La stratégie des CFF comprend également la dimension «d'humain à humain», qui prend en compte la santé du personnel. Actuellement, la résilience des équipes est au centre des préoccupations. Thomas Grahmann explique que les points communs sont nécessaires à la cohésion d'une équipe. «Cela ne sert pas à grand-chose que seules certaines personnes soient robustes. Une base de confiance commune est essentielle pour augmenter la résilience de toute l'équipe.»



L'offre visant à augmenter cette résilience donne aux cadres et à leurs équipes des outils pour gérer les situations problématiques. L'offre développée en collaboration avec la Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest a fait l'objet de tests lors de cours pilotes auxquels Roland Gantenbein et son équipe ont participé.

«Nous avons commencé par évaluer nos propres capacités de résilience, puis avons traité les divers aspects lors d'ateliers», explique-t-il. La «roue de la résilience» se compose de cinq thèmes: 1. esprit d'équipe, 2. sollicitude, 3. limites entre travail et vie privée, 4. gestion des changements, 5. gestion des erreurs.

Pour Roland Gantenbein, cette offre s'est avérée très précieuse. «J'ai d'abord été sceptique: les ingénieures et ingénieurs allaient-ils jouer le jeu? Mais les retours ont été très positifs, car nous avons pu prendre notre temps et il ne s'agissait pas simplement de processus et de thèmes de travail.»

«Prendre conscience, parler, agir»

Karin Malher explique que la résilience des équipes fait partie de la campagne pour la santé mentale appliquée par les CFF depuis cinq ans. «Grâce à cette campagne, notre personnel parle ouvertement des problèmes psychiques.» Elle prend pour exemple les serviettes disponibles dans les restaurants du personnel, affichant le message suivant: «Il n'y a pas que les serviettes qui plient. Les humains aussi.» Les coordonnées du point de contact interne pour le conseil social et la santé mentale figurent elles aussi sur les serviettes. Karin Mahler affirme que le message est très bien passé; au cours des dernières années, les consultations de courte durée ont clairement augmenté.

«Lors de situations difficiles, de nombreux cadres confient hésiter à parler à leurs collaboratrices ou collaborateurs, car ils redoutent leur réaction», affirme Thomas Grahmann. Pour cette raison, les CFF ont proposé des «cours de premiers secours en santé mentale» à leurs responsables dans le cadre d'Ensa, un programme de la fondation Pro Mente Sana. Les personnes qui participent à ces cours apprennent à identifier les situations problématiques et à avoir le courage d'aborder les personnes concernées avec ouverture d'esprit et en leur offrant un soutien.

Aux CFF, l'approche établie en trois étapes consiste à prendre conscience, aborder le sujet, agir et demander de l'aide. Le dernier point revêt une grande importance, précise Karin Mahler: «Nous devons aussi soutenir nos cadres. Nous leur donnons des outils, mais nous insistons aussi sur le fait qu'ils ne doivent pas hésiter à s'adresser à nos spécialistes en interne.»

Le dépistage précoce, un facteur important

Les mesures de GSE des CFF se basent sur de multiples chiffres-clés: des indicateurs précoces sur les ressources et les problèmes dans le contexte professionnel, des éléments sur la santé et la motivation, ainsi que des chiffres relatifs aux jours d'absence et aux accidents. Une analyse minutieuse des jours d'absence, en particulier, est très précieuse, continue la responsable.

De plus, les CFF mènent chaque année une enquête auprès du personnel. Celle-ci indique où agir au sein des unités organisationnelles ou auprès de groupes spécifiques, comme les jeunes collaboratrices et collaborateurs.

Les apprenties et apprentis ainsi que les personnes qui débutent dans le monde professionnel font l'objet d'une attention particulière. «Les troubles, en particulier sur le plan psychique, commencent dès la jeunesse», indique Karin Mahler. «L'entrée dans la vie active représente une phase critique qui peut exacerber ces problèmes.» Un module encourageant la responsabilité personnelle permet par exemple de réagir aux situations problématiques. « Nous voulons nous assurer que nos jeunes suivent leur formation en faisant preuve de motivation et en restant en bonne santé, mais aussi que leur passage dans la vie active soit un succès.»

Thomas Grahmann résume ainsi les mesures de prévention et de promotion de la santé aux CFF: «En matière de

GSE, nous ne voulons pas nous disperser sur tous les fronts; nous agissons en fonction des groupes cibles.» Pour ce faire, les chiffres clés en termes de performance ainsi que les résultats de l'enquête auprès du personnel font l'objet d'une analyse. C'est sur cette base que l'équipe de Thomas Grahmann, composée de psychologues du travail et des organisations, développe et applique des mesures en collaboration avec les unités ou les groupes de personnes concernés.

Les expériences ainsi acquises profitent en retour à **Promotion Santé** Suisse. Les CFF, aux côtés d'autres entreprises de renom, s'engagent pour leur développement au sein du comité économique du label «**Friendly Work Space**».

