

CADRES libres

N° 13
novembre 2015

Expression de cadres supérieurs et dirigeants du GPF SNCF

PARLONS SÉCURITÉ



© Fotolia

AYONS CONSCIENCE DES RISQUES

Partons de deux postulats : Le chemin de fer est un système industriel à risques par nature, produit en temps réel.

Le système ferroviaire est un système complexe fortement intégré, aux composants très imbriqués les uns avec les autres. La qualité de cette intégration et la vision d'ensemble sont essentielles à sa performance et à la sécurité.

Soyons conscients de nos responsabilités. Puisque les risques sont intrinsèques à l'activité ferroviaire, nous devons être des professionnels de leur maîtrise, ceux-ci évoluant sans cesse, nous ne devons en ignorer aucun, les anticiper et ce, en permanence.

Regardons les progrès accomplis : on fait rouler des trains de voyageurs à 320 km/h et des trains de fret peuvent atteindre 850 m. La cartographie des lignes ferroviaire en Ile-de-France

est à peu près la même qu'en 1938 mais on y fait aujourd'hui circuler 3 fois plus de trains et 5 fois plus de voyageurs.

Cela signifie qu'au sein de SNCF, on a su innover, mettre en place de nouveaux équipements, gérer des montées en charge avec des règles sûres, des opérateurs et encadrants compétents, etc. Cela grâce à une grande maîtrise de la sécurité.

Certes, on ne peut pas faire du sur mesure avec l'industrie du chemin de fer mais on sait faire du prêt-à-porter de qualité, en sécurité !

Soyons satisfaits d'une certaine inertie : des agents formés, des dirigeants de terrain conscients des risques, de bons professionnels, y compris dans des métiers non directement concernés par la sécurité, c'est un ensemble qui ne se fissure heureusement pas rapidement !

ET MAINTENANT, INTERROGEONS !

Interrogeons-nous parce qu'en matière de sécurité c'est la conscience du risque qui est majeure. La lucidité est vitale.

A l'inverse, c'est un domaine où le silence est fatal.

Une direction Sécurité-Système réduite au pilotage ?

L'organisation du groupe public ferroviaire montre une gestion de la sécurité éclatée. En la matière, le rôle de l'Epic de tête est réduit à peu de chose. Cela n'est pas inhérent à la loi ! C'est bien une décision des dirigeants du groupe. Avant juillet 2015, la direction sécurité système était en charge du REX Système, des interfaces techniques KVB, GSMR, ERTMS, shuntage, passages à niveau, etc.

Aujourd'hui, au niveau de l'EPIC de tête, ne reste plus guère que le pilotage de PRISME, une démarche avec des choses intelligentes certes (être proactif, le management par les risques...), issue de l'enquête Sécurité, mais surtout beaucoup de « faire savoir » sans plus de « savoir faire » et encore moins de « pouvoir faire » ; restent aussi quelques prestations de services pour les autres EPIC, souvent vécues par eux comme des options. Il s'agit, par exemple, de la formation, des audits de sécurité, de la démarche CRM [Conscience des Risques Métier].

Dans la lettre de mission du directeur sécurité-système, il n'est fait mention que de PRISME et du programme excellence sécurité. La direction n'a donc plus comme mission l'observation transverse du fonctionnement du système ferroviaire national, même pas du système ferroviaire du groupe SNCF. L'Epic de tête n'a aujourd'hui ni les équipes, ni l'autorité, ni l'organisation pour donner des instructions aux deux Epic exploitants, pour signaler les problèmes et leur nature, pour enjoindre de les traiter. Que devient la sécurité système ? Aujourd'hui, les deux EPIC exploitants sont, un agréé, l'autre certifié, par l'EPSF, indépendamment, de pleins droits et devoirs, « auto-porteurs ».

On est loin du groupe pivot qui avait été présenté à Tanger par Guillaume Pepy !

Au-delà de la gouvernance, il s'agit de questions très opérationnelles : comment va-t-on traiter des sujets du type shuntage, interface matériel/voie, mise en place et impacts

divers entre sol et bord, la mise en place d'ERTMS, etc. ?

Or l'Epic de tête, dans l'esprit de la loi, aurait pu être délégataire de l'État pour jouer un rôle au niveau technique et être force de propositions pour aider l'état à être l'architecte du système ferroviaire national. Ce rôle aurait pu être, celui de l'EPIC SNCF, au service de tous, et complémentaire à celui de l'EPSF, organisme indépendant qui doit surveiller l'ensemble des opérateurs.

Pourquoi n'a-t-on pas saisi la chance de retrouver dans le même groupe l'infrastructure et les exploitants pour réunir enfin et à nouveau la roue et le rail ?

SNCF a les compétences pour faire cette intégration système, pour faire travailler ensemble les transporteurs, les gares et le gestionnaire du réseau.

Quelle loyauté pour les cadres ?

Qui peut nier qu'il existe des pressions managériales qui inclinent les dirigeants de la production à ne pas dire la vérité des dysfonctionnements ?

En général, pour ne pas déplaire, pour ne pas heurter, on ne prend pas le risque d'exprimer une position différente, voire contraire à l'air ambiant. Le faire, c'est s'exposer à être considéré comme déloyal vis à vis de l'entreprise. Il est notable, par exemple, que pour les revues managériales des cadres supérieurs et bientôt de tous les cadres, un des items sur lequel le manager doit présenter son n-1 est l'adhésion aux orientations de l'entreprise...

Or quand on est sur un poste de sécurité, est-ce déloyal d'exprimer un autre son de cloche ? La loyauté est-elle l'obéissance aveugle à des dirigeants infidèles à l'entreprise dans ce qu'elle a de plus précieux, de plus original, de plus collectif ? Un bon cheminot, notamment l'encadrant, n'est-il pas celui qui signale les risques, en transmet les alertes et porte des critiques constructives ?

Le poids de la sécurité peut-il reposer sur le dernier maillon ?

Un exemple, sur le TGV Méditerranée, les détecteurs de boîte chaude détectent un essieu anormalement chaud sur un TGV. Le système a donc bien fonctionné. Mais si on remonte l'arbre des causes, on s'aperçoit que des opérations de maintenance très importantes n'avaient pas été faites parce qu'il fallait absolument sortir les TGV à l'heure...

Accident de la Gare de Lyon en 1988 : le chef de l'Office Central Banlieue en poste le 27 juin 1988 témoigne.

Nous avons pu être confrontés à des sujets concernant la sécurité, que nous exerçons dans un domaine directement lié à la sécurité ou non. Nous avons pu vivre des situations difficiles, notamment parce que nous n'avons pas trouvé les solutions adéquates, que nous n'avons pas ressenti le soutien nécessaire de la hiérarchie ou parce que le système est trop souvent d'une grande froideur devant ce qui touche profondément un être humain. Le récit qui suit témoigne d'une de ces situations. Cadres libres est ouvert à d'autres contributions.

« Ce lundi 27 juin 1988, j'étais depuis 3 mois, chef de l'OCB (Office Central Banlieue) à Paris Gare de Lyon. Depuis mon embauche à la SNCF, en 1984, c'était mon 3^e poste d'encadrement. Mi-juin, en plus des missions classiques liées au poste, à savoir la gestion des rames et du personnel de conduite de la banlieue sud-est, j'avais repris les fonctions de chef de gare pour la gestion des voies, des quais et du poste d'aiguillage de la gare souterraine. Vers 19h00, ce jour-là, j'attendais comme chaque jour la fin de la pointe de soirée avant d'aller dîner. Depuis le milieu de l'après-midi, je comprenais bien que le service était très perturbé sur les lignes Paris - Melun et Paris - Corbeil... ».

Découvrez le témoignage complet sur <http://cadreslibres.fr/>

Ne faut-il pas désormais aux DET une sacrée force de caractère pour signaler un problème qui va occasionner un ralentissement ou une consignation qui va impacter le service ? Certes, il est toujours dommageable de ralentir les voyageurs ou de supprimer des circulations mais n'est-il pas inacceptable de risquer la vie de ces derniers ?

Quelle compétence sécurité des dirigeants SNCF ?

Quand l'EPSF, pour analyser le système de gestion de la sécurité de SNCF, EF certifiée, pose des questions du type : comment vous assurez-vous que les échelons managériaux ont bien la compétence pour tenir leur poste, on leur répond : « formation des dirigeants ». Quelle formation ? Le top management a-t-il la compétence d'appréhender la complexité du système ?

Lors de la convention sécurité du 3 février 2015, Guillaume Pepy s'est engagé : tous les cadres supérieurs, dirigeants devaient être formés d'ici la fin de l'année 2015. Comment cela s'est-il traduit ?

La formation à la sécurité d'un DET, ou d'un DUO comprend 2 modules d'une journée. Pour les dirigeants des régions, cela a été ramassé sur deux demi-journées. Pour les dirigeants de Mobilités cela a été réduit à 3 heures !

Un signe : depuis 2008 on n'a plus jamais revu un Président participer à une réunion du comité directeur de sécurité de la SNCF !

Qu'a-t-on changé depuis Brétigny en 2013 ?

Brétigny aurait dû être suivi d'un sursaut. Or, les indicateurs sécurité en 2015 sont en forte dégradation par rapport à ceux de 2014. Les événements sécurité remarquables sont 40% au-dessus de l'objectif. Que fait-on ?

Depuis Brétigny, on a vu des endroits où il manquait 3 mètres de rail. On a connu Beauvais, où une entreprise sous-traitante avait oublié de réattacher 20 mètres de rail. On a connu Denguin, où le signal ouvert aurait dû être fermé...

Des directeurs d'infrapôles disent compter jusqu'à 600 points d'alerte sur leur territoire... Comment peut-on mettre un dirigeant en situation de résoudre autant de défauts ?

Le directeur de la circulation ferroviaire parle d'explosion des demandes de travaux, d'un nombre de demandes de protections de travaux ayant triplé voire quadruplé d'une année sur l'autre.

Des situations ordinaires comme des arrêts maladie, des décalages de travaux, ou des interruptions de trafic qu'on n'obtient pas, sont autant de risques si on ne prend pas les mesures adéquates. Répondre dans l'urgence ne fera qu'amplifier le risque.

Depuis Brétigny, il y a donc PRISME, présenté le 3 février 2015 sur six axes : « comportement Proactif, analyse des Risques, maîtriser les Interfaces, Simplifier, conditions Managériales, Equipements à la pointe ». Bref : « tous vigilants, tous experts, tous solidaires, tous efficaces, tous engagés, tous équipés ». Chiche !



© Pascale Lalys

Une grande activité de la direction Sécurité-Système aujourd'hui : la COM.

Un superbe outil : les Flashes sécurité système. C'est une sorte de rubrique des chiens écrasés, où on parle de franchissements de signaux d'arrêt, d'enfoncements de heurtoirs, sans jamais chercher l'arbre des causes, ce qui aboutit de fait à traiter d'incompétent l'agent incriminé... Grand progrès !

«J'suis un peu déçu par les conclusions.

Je suis surpris qu'ils ne recommandent pas d'investir régulièrement quelques centaines de millions dans de bonnes grosses opérations de Com', de mettre en place un ou plusieurs numéros verts, de porter des badges qui montrent l'implication sans limite de tout le personnel ou encore de diffuser des spots hors de prix à la télévision à 20 heures. Les auteurs doivent encore être des techniciens qui ne connaissent rien au chemin de fer 2.0, digitalisé et connecté 24/7 que les clients en situation de mobilité nous réclament.»

Extrait du forum de discussion intranet SNCF après la publication du rapport définitif du BEA-TT sur Brétigny.

Un poste d'inspecteur général sécurité a été créé.

Ses missions ? Pour une bonne part, celles qui étaient du ressort de la direction de la Sécurité auparavant. Quel pouvoir a-t-il ? Celui d'alerter. De décider ? Pas sûr... Un alibi ?



Lorsque plusieurs symptômes de cette liste apparaissent, la sécurité est fortement menacée

- 1 - **Les pressions productives (exercées par les clients et internes) poussent le système plus près de ses limites de fonctionnement.** Des contradictions apparaissent entre les règles de sécurité et les exigences de production, mais elles sont souvent arbitrées dans le sens de la productivité.
- 2 - **Le fait, pour un salarié, d'alerter sur cette situation est interprété comme une marque de sa mauvaise volonté** à améliorer la productivité. Le doute est traité comme le signe d'un manque de professionnalisme, tandis qu'est valorisé le fait de « ne pas avoir de problème ». Les salariés (et sous-traitants) qui constatent localement une « petite » anomalie ne la signalent pas et bricolent une solution. Les « déviations » sont banalisées.
- 3 - Les alertes qui parviennent malgré tout à s'exprimer sont négligées, car attribuées à des lanceurs d'alertes, **«des gens qui ne sont jamais contents».**
- 4 - **Les services et les équipes sont mis en concurrence en interne et avec la sous-traitance.** La rétention d'information devient un moyen d'être plus performant que l'équipe « adverse ». Les rapports d'intervention de maintenance mentionnent presque toujours « R.A.S. ».
- 5 - Le discours formel sur la sécurité demeure inchangé ou se renforce, mais **les formes d'échanges qui pouvaient exister au plus près du terrain** (retour collectif d'expérience sur les incidents, élaboration des procédures par les équipes. . .) sont suspendues car sans valeur ajoutée immédiate.
- 6 - **Les campagnes de communication managériales sont déconnectées de la réalité du terrain,** et l'interprétation quand les messages managériaux sont déconnectés de leur sens est incertaine, même pour les cadres de proximité qui doivent les diffuser et rendre compte de leur mise en œuvre. L'encadrement doute de la pertinence des orientations qui lui sont fixées.
- 7 - Dans certains cas, **les représentants du personnel eux-mêmes, convaincus qu'il y a un enjeu de survie du site** ou de l'entreprise, et mobilisés par le mal-être des salariés lié aux réorganisations, ne perçoivent pas la dégradation de la sécurité par rapport à la situation antérieure qu'ils jugeaient bonne, et ne **considèrent pas prioritaire de se préoccuper de sécurité** dans ces circonstances.
- 8 - **Les collectifs de travail sont déstabilisés du fait de la désorientation de leur hiérarchie,** des changements organisationnels constants, et de la multiplication des injonctions contradictoires.

Texte extrait de « Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle. Un état de l'art », de François Daniélou, Marcel Simard et Ivan Boissières.

A retrouver sur le site de l'ICSI, institut pour une culture de sécurité industrielle : <http://www.icsi-eu.org/fr/>

Plainte de la CGT cheminots de Bayonne contre la SNCF

pour « mise en danger de la vie d'autrui », relative à plusieurs incidents de « déshuntage » (rupture de la liaison électrique entre le train et les rails) d'un TER survenus sur la ligne Bordeaux-Bayonne le 11 janvier 2015. Notamment, le passage à niveau de Saint-Vincent-de-Tyrosse a connu une fermeture très tardive des barrières. Quatre conducteurs qui avaient exercé leur droit de retrait à la suite de ces incidents ont été sanctionnés par un blâme, ce droit de retrait n'étant que l'acte ultime pour informer l'entreprise devenue sourde..

Le 12 octobre, dans une autre région, entre Nantes et Pornic, une X73500 a déraillé. La cause : le déshuntage. Faute d'information sur la présence du train, une aiguille a été manœuvrée alors que l'engin passait dessus. Roue et rail... Problème de base.

