



# EXPERTISE DE BRÉTIGNY

Montreuil, 1<sup>er</sup> septembre 2014

ANALYSES DE L'UFCM-CGT

## DES CONCLUSIONS QUI CONFIRMENT NOS ANALYSES

**Le rapport d'experts de la catastrophe de Brétigny vient d'être rendu. La fédération CGT des cheminots s'est constituée partie civile. Si la malveillance est écartée, la « mal-maintenance » y est confirmée. Nous considérons que la Direction a été malveillante, à sa manière. Pour l'UFCM-CGT, le grand absent du rapport, c'est le management de la maintenance en œuvre à la SNCF, pourtant aux origines de la catastrophe.**



### LE MANAGEMENT AU CŒUR DE LA CATASTROPHE

#### L'acte de malveillance écarté

Ce rapport, commandé par le Procureur de la République du Tribunal de Grande Instance d'Evry, met en avant « un état de délabrement jamais vu du réseau ». Il indique qu'il ne s'agit pas d'un acte de malveillance mais bien d'un problème de maintenance... **L'UFCM-CGT a fait le point avec celles et ceux qui connaissent parfaitement les installations, leur état, les conditions dans lesquelles leur maintenance doit être assurée, et les contraintes rencontrées quotidiennement, techniques et financières : les cheminotes et cheminots de l'Équipement.** Force est de constater que les Cadres et Agents de Maîtrise de cette fonction n'ont pas besoin de contre-expertise indépendante pour donner la réalité de la situation, y compris sur la question de la définition de la malveillance...

Et si la malveillance c'était, aussi :

- De ne pas tenir compte des mises en garde des techniciens de terrain, attachés au respect des règles de l'art, des règles qui imposent des moyens adaptés aux réalités techniques,
- De toujours chercher à espacer les pas de maintenance, dans une obsession constante et unique de baisse des coûts,
- De consacrer des moyens prioritairement à la programmation proprement dite, en s'imposant des contraintes de « maîtrise des coûts de maintenance »,
- De ne pas se donner les moyens humains et matériels nécessaires à une réactivité en cas de situation technique dégradée imposant la remise en conformité immédiate et dont on a la certitude de leur survenance,
- De séparer de façon arbitraire les compétences techniques et la connaissance du patrimoine, des fonctions managériales de façon à faciliter la « conduite du changement ».

#### Un plan Vigirail qui ne répond pas aux enjeux...

À la suite de la catastrophe : RFF et SNCF ont mis en place un plan d'action, le plan VIGIRAIL. Il repose sur plusieurs actions visant à l'amélioration de la qualité de la maintenance du réseau. Objectif certes louable mais irréaliste compte tenu des moyens humains et financiers.



#### Action 1 : « Renouvellement des aiguillages »

L'annonce de passer de 326 à 500 renouvellements d'appareils de voie par an laisse dubitatif l'ensemble des professionnels concernés. Le dimensionnement de notre appareil industriel n'est pas en capacité d'absorber cette charge de travail, ne serait-ce qu'en termes d'effectifs. La fonction Équipement paye là l'insuffisance de recrutements de ces dernières années et la perte des compétences.

2

## **Actions 2 et 4 : « Analyse et contrôle des rails par vidéo, Alerte Express, Plateforme d'écoute et de traitement des anomalies observées par les agents, puis les clients ».**

Analyser et contrôler c'est bien ! Mais il faut pouvoir corriger les anomalies et c'est là que le bât blesse ! Par exemple, nombre de DPX et de DU se heurtent au manque de moyens pour remplacer l'ensemble des rails défectueux dans les délais prévus. Les listes d'anomalies suite aux tournées s'allongent. Les renoncements se multiplient, ce qui nécessite des arbitrages délicats, sans compter les mesures conservatoires qu'ils entraînent et pour lesquels les moyens sont, à leur tour, insuffisants :

- Maintenance caténaire décalée,
- Equipes de renfort du Service Electrique supprimées obligeant les agents de parcours à quitter leur mission première,
- Suppressions des brigades voie de proximité, entraînant une perte de connaissances des particularités et une perte de réactivité en cas d'incidents, véritable fondation de notre système.



La Direction a mis en place des outils de planification qui se révèlent être de véritables usines à gaz. Par exemple, le logiciel « Laplace » ne tient pas compte de l'occupation réelle des agents ou de leurs capacités et moyens d'interventions (agent sans véhicule par exemple) ni de leurs habilitations, il ne prend pas non plus en compte les agents d'encadrement, notamment par rapport à la charge de travail liée à la rédaction des contrats travaux.

A cela s'ajoute la difficulté d'obtenir les interceptions de voie puisque les gares demandées 2 mois en avance sont refusées en ouverture parfois 15 jours ou une semaine avant le début des travaux.

3

## **Action 3 : « Traçabilité à 100 % de la surveillance des infrastructures »**

Les experts judiciaires ont relevé que « de nombreuses observations faites au cours des tournées de surveillance se sont trouvées reportées d'une opération à l'autre, pour finir parfois par disparaître ». L'UFCM-CGT est bien sûr favorable à l'amélioration de la traçabilité. Nous ne sommes pas opposés à l'acquisition des 13000 tablettes et smartphones, mais les dirigeants locaux ne sont-ils pas avant tout en difficulté pour corriger les anomalies ?

D'ailleurs, la promptitude de notre Direction à investir dans une traçabilité de qualité cache mal sa volonté de mettre en place un système qui va permettre de trouver un lampiste\* plus facilement en ayant tous les détails numérisés à portée de clics. **Pour l'UFCM-CGT, une des priorités reste la compétence des agents, acquise par l'expérience professionnelle et la formation. Les experts judiciaires le confirment d'ailleurs : ils considèrent que le personnel devrait « être choisi tout d'abord selon des critères de solide formation mécanique et ... avoir reçu une formation spécialisée approfondie » et ils ajoutent : « Cette formation ... (doit) ... faire appel au sens critique quand ce n'est pas tout simplement à son bon sens ».**

5

## **Action 5 : « Réinventer les formations avec de nouvelles technologies ».**

Une fois de plus, on « réinvente » le chemin de fer. Depuis des années, la Direction de l'entreprise a fermé les centres d'apprentissage et des centres de formation de proximité. Elle explique qu'elle veut valoriser le métier de formateur mais bloque leur déroulement de carrière, ce qui génère une pénurie de formateurs. Le développement des formations **E-learning**\*\*\*, à l'exemple de ce qui a été fait pour la réglementation S9, ne permet pas une acquisition optimale des connaissances. Une formation de qualité est avant tout fondée sur un échange entre les agents formés et le formateur, expert dans ce domaine. Le face à face pédagogique et les exercices pratiques au plus près des réalités de terrain sont irremplaçables. Ce sont ces échanges d'expériences et ces apports de connaissances qui permettent aux agents d'acquérir les savoirs nécessaires à la bonne compréhension et à l'application des règles et des normes techniques. Malheureusement, l'objectif d'une formation se réduit souvent à être capable d'appliquer un mode opératoire. La Direction ne cherche pas à savoir si les agents formés comprennent l'objet de leur maintenance et assimilent les conséquences d'une valeur hors-norme, pouvant amener à arrêter les circulations.



# 6

## Action 6 : « Renforcer et simplifier les référentiels de maintenance »

C'est certainement pour ces raisons que viennent de sortir au mois de juin des référentiels EPSF qui sont la copie quasi conforme de notre RGS. On double les référentiels. La Direction met en place le PGAMS, mais le déploiement se fait attendre et ce document ne sera pas opposable aux référentiels origines, ce sera simplement une synthèse, il faudra donc toujours revenir aux textes initiaux. Au fil des restructurations, les référentiels ne sont plus toujours mis à jour. L'exemple typique est l'IN 1559 qui traite des tournées des dirigeants locaux. Celui-ci avait pour objectif de réunir les responsables d'installations SES, Voie et Transport au sein d'une même tournée pour faire le point de leurs installations. Aujourd'hui, ces mêmes dirigeants effectuent les tournées mais ne sont plus en responsabilité. Les anomalies relevées sont à la charge de l'ESBE, de l'ASTI, de Gares & Connexions... la moitié des anomalies n'est pas du ressort des dirigeants qui effectuent la visite. La Direction refuse de voir et d'admettre son travail de destruction qu'elle a mis en place.



**ATTENTION À LA SIMPLIFICATION.** Les paroles de G. Pépy dans « Destination 2012 : simplifier, rassembler » prennent tout leur sens ici. Depuis 2008, on a divisé les cheminots et compliqué leur travail !

### Les responsabilités de la Direction et de son management...

La Direction de l'Infrastructure porte une lourde responsabilité dans la situation actuelle. En privilégiant l'alignement, voire le réaligement brutal, de ses managers sur des objectifs exclusivement financiers et de politique d'entreprise, elle a contribué à la perte de repères métiers et de conscience Sécurité.

**Pour l'UFCM-CGT, la mise en place du Gestionnaire d'Infrastructure Unifié (GIU) doit être l'occasion de remettre nos objectifs et missions au centre de nos réflexions : Sécurité, Régularité et Conservation du patrimoine. La période doit également être mise à profit pour nous interroger et répondre à la question centrale du « Comment fait-on pour réaliser ces missions ? ».**



Pour le moment, tout démontre que cette même Direction ne souhaite pas engager une telle démarche, arc-boutée sur un projet « Réseau 2020 » sans perspectives mobilisatrices pour les personnels. Au contraire, la Direction Prod. poursuit son mouvement aveugle de recherche de productivité qui a déjà eu les conséquences dramatiques que l'on connaît. L'évolution du management, à l'Infra comme ailleurs, a conduit à l'apparition de nouvelles formes de mal-être au travail avéré. L'interdiction de discuter les décisions est pourtant au cœur des origines du « délabrement » dénoncé par les experts. Un autre expert dans un autre domaine, Christophe DEJOURS\*\*, alerte sur les dangers de l'absence de lieux de délibération dans son ouvrage « La panne », page 45, Ed. Bayard :

**« L'absence d'espace de délibération empêche toute collaboration et ouvre la possibilité que certains agissent sans penser aux conséquences de leurs actes, voire sans se sentir responsables ».**

Il est illusoire de penser pouvoir se protéger et protéger la société par une forme de taylorisme naïf. Les Directions d'entreprises multiplient les procédures et process et pensent ainsi pouvoir contrôler le travail des gens. L'accident de Brétigny illustre à la perfection cette évolution. N'oublions pas que l'accident aurait pu être évité si les boulons desserrés ou absents avaient été repérés. Cela ne présente pas de difficulté technique particulière et la « tonne » de référentiels/normes dont la connaissance est exigée de la part des Chefs de districts, n'a servi ... à rien dans ce cas précis ! Pour le coup, l'UFCM-CGT partage le point de vue des experts selon lequel le « bon sens » doit aussi retrouver sa juste place. C'est pour cette raison que nous défendons, entre autres, le principe de la connaissance des parcours, d'une GPEC de qualité. C'est aussi pour ces raisons que nous avons toujours critiqué l'affectation rapide de jeunes diplômés sur des postes difficiles, qui plus est sans aide. Sans sombrer dans un passéisme onirique, il faut se rappeler que chaque Chef de district travaillait avec un assistant issu du terrain, possédant une bonne connaissance du parcours. A cette époque, pas si lointaine, les normes n'existaient pas !

\* Lampiste : Personne qui n'assume que des responsabilités réduites et sur qui les supérieurs font retomber le poids de leurs fautes.

\*\* Christophe Dejourns : est un psychiatre et psychanalyste français, fondateur de la psychodynamique du travail.

\*\*\*E-learning : formation en ligne

# Et s'il ne fallait retenir qu'une seule cause à l'origine de la catastrophe de Brétigny ?

Il est plus qu'urgent de remettre les techniciens garants de la sécurité au travail, en fait à leur seul « vrai » travail ! Un technicien ne peut pas et ne doit pas être un acteur du changement, n'en déplaise à ceux qui veulent leur faire jouer d'autres rôles, tel celui d'expliquer/ justifier le contenu d'un projet de loi sur la réforme ferroviaire ...



## Y'EN A MARRE, OUI C'EST VRAI :

- Du travail dissimulé : heures sup non payées,
- Des journées à rallonge à cause d'une organisation inadaptée à la maintenance de nuit,
- Du travail prescrit en contradiction avec le travail réel,
- Des objectifs fixés déconnectés des moyens alloués,
- De la non-prise en compte des remontées, par l'encadrement, des problèmes de production,
- Des réorganisations permanentes,
- Des suicides cachés,
- Des dévoiements des budgets QVT,
- De la prime à la communication plutôt qu'à la production,
- De l'opacité sur les choix prévalant pour les déroulements de carrière.

**Pour faire court, y'en a marre de ne pas être écoutés et de ne pas avoir les moyens de bien travailler !**



## LE CAS PARTICULIER DE L'ILE DE FRANCE...

Tous les acteurs reconnaissent la tension sur la production présente en région parisienne ; autorité politique, Directions de l'Infra SNCF et de RFF. Pour autant, dans une fuite en avant suicidaire, chacun se retranche dans un aveuglement coupable, niant l'inadaptation des moyens aux travaux de développement et de remise à niveau des installations à réaliser ; tant en agents qu'en termes de compétences. Les autorités politiques qui financent un certain nombre de travaux d'investissements ne veulent pas décaler certaines mises en œuvre dont les effets d'annonce recèlent une incontestable plus-value immédiate. De leur côté RFF et l'Infra SNCF ne veulent pas reconnaître ces difficultés, révélatrices des errements de recrutement et de formation de ces dernières années, et préfèrent renvoyer les risques vers les acteurs de terrain : Directeurs d'Établissements, Dirigeants d'Unités et de Proximité. Abaisser le centre de gravité en termes d'exposition juridique, élever et imposer les choix et orientations de l'entreprise du niveau le plus haut de l'activité c'est un exercice dans lequel excellent RFF et la Direction de l'Infra SNCF, notamment la Direction Prod ... Un principe de fonctionnement que refuse l'UFCM-CGT et que nous souhaitons remettre en cause à l'occasion de la mise en place du GIU.



## L'ACCIDENT DE DENGUIN ET SES SUITES...

A la suite du rattrapage de Denguin dont les premiers éléments mettent directement en cause le fonctionnement du block, la Direction de l'Infra, fidèle à ses habitudes, a préconisé des mesures immédiates reprises dans un « Temps Réel » du 25 juillet dernier. Celles-ci consistent à faire un contrôle visuel de l'état général des centres signalisations et des mesures d'isolement de la tension d'alimentation sur plus de 3000 guérites de cantonnement pour le 10 août, et pour les 10000 autres installations pour la fin septembre. D'autres recommandations viennent compléter ce dispositif comme l'accompagnement systématique du Cadre d'astreinte SES lors des opérations de relève de dérangement pour des installations particulières (BAPR à compteur d'essieux). Voilà ! Les consignes étant passées, la Direction Production de l'Infra peut dormir tranquille... La pression est maintenant sur les épaules des dirigeants d'établissement, d'unité et de proximité. Car qu'en est-il de ce genre d'exercice dans la réalité ? D'abord que la maintenance des centres signalisations, dont la vérification de l'isolement des installations est une composante, a fait l'objet d'un levier d'action majeure. La périodicité de la maintenance est passée de un à deux ans en 2012, seule la mesure d'isolement est restée à un an ... Ensuite que cette vérification effectuée, les moyens alloués à la maintenance ne permettraient pas de réaliser les interventions destinées à la remise en état. Enfin, que cette vérification à elle seule n'aurait pas permis de trouver les fils dénudés par l'opiniâtre rongeur à l'origine de la défaillance du système à Denguin. Il est par ailleurs à noter que ce manque de moyens connaît des traductions bien plus sérieuses par le retard pris par les PRI dans la mise à jour des schémas « retours chantiers » des installations de signalisations, laissant souvent les intervenants locaux avec des indications incomplètes, voire erronées pour effectuer la maintenance, tant corrective que préventive et cela pendant plusieurs années. Notons enfin que la recommandation d'accompagnement des intervenants sur des relèves de dérangements par les Cadres d'astreinte SES se révélera à terme contreproductive, en éloignant les agents concernés des fondamentaux métiers et du socle de connaissances nécessaires à ces interventions. Pour l'UFCM-CGT, s'il n'est pas certain que le risque soit couvert par les dispositions précitées, il est évident que les premiers dirigeants de l'Infra Equipement eux, se sont particulièrement bien couverts...