



## 📁 **Dossiers INFRA : Retour sur la démarche** **« Produire chaque chantier en toute sécurité »**

De l'intérêt du « lâcher prise », ou « comment mener une démarche d'ampleur dans un délai réduit ? »

➔ **Petit rappel** : Produire chaque chantier en toute sécurité est une démarche de toute la branche Infra qui fait suite aux accidents mortels du travail de Mars 2012. Dans un contexte d'augmentation très forte du volume des travaux sur le réseau, il fallait d'urgence « sécuriser » la production. Pierre Izard, Directeur Général de SNCF Infra, a ainsi décidé, à l'issue de tables rondes avec les représentations syndicales en Mai 2012 de lancer une démarche collaborative et participative « **Produire chaque chantier en toute sécurité** » en s'inspirant de la démarche engagée par Air France après le dramatique accident du Rio Paris.



### **En quoi les défis de la démarche nécessitaient-ils une approche managériale spécifique ?**

Il faut d'abord souligner l'ampleur de la démarche. La plupart des 35000 agents de l'Infra étaient concernés, tous les opérateurs, les chefs d'équipe, les DPX, l'encadrement des Etablissements, les fonctions de projet, les directeurs d'opération délégués, les chefs de projet à l'ingénierie, les services techniques en central, dans les territoires, ou dans les centres d'ingénierie et d'autres encore ; mais pas seulement... Les personnels de la Direction de la Circulation Ferroviaire, les acteurs des achats, tous ceux également, de façon générale, qui font circuler des trains, RFF bien entendu, les entreprises de travaux forcément, les ingénieries ferroviaires et j'en passe, contribuent de près ou de loin à la sécurité des chantiers et nécessitaient d'être impliqués.

Autre élément de défi : le nombre de dysfonctionnements, racontés par les uns et les autres, sur toute la chaîne des travaux de maintenance et d'investissement, de la conception à la réalisation en passant par des processus transverses comme la formation.

Cette ampleur a vite conduit à la conclusion qu'il fallait associer toutes les parties concernées et mener une démarche participative.

L'augmentation des travaux a déjà démarré et va encore s'amplifier dans les prochaines années. Par conséquent, la volonté était d'aller vite pour améliorer concrètement et rapidement la sécurité des chantiers. Ainsi, dès juin 2012, la démarche Produire chaque chantier en toute sécurité avait pour objectif d'organiser un premier rassemblement dès janvier 2013, soit à peine plus de 6 mois plus tard, pour faire un état des lieux et dresser des perspectives d'amélioration à engager pour la sécurité des chantiers.

Et c'est bien là que se présente le défi majeur d'une telle démarche : c'est de réussir à associer autant d'acteurs, sur des processus aussi variés que la conception, la planification, la programmation opérationnelle, la mise en œuvre de la sécurité, la définition des mis-

sions des uns et des autres, la formation et le maintien des compétences au sein de SNCF Infra, dans des délais extrêmement courts.

Cela implique une réflexion variée, approfondie, avec un nombre d'acteurs considérables, donc des retours de réflexions gigantesques à traiter, puis à synthétiser, à discuter ensuite avec les responsables pour les traduire enfin en plan d'action concrets.

Pour réussir le défi de l'ampleur, le travail de réflexion a, en premier lieu, été réparti. Un groupe projet a été constitué, rassemblant des responsables et des experts des principales thématiques de travail. On a désigné des correspondants nationaux au moment des groupes de travail, identifié des pilotes intermédiaires sur certains sujets puis affecté chaque action à un responsable.

Pour réussir le défi de la rapidité, on a travaillé sur l'efficacité et l'économie de temps. On a ainsi défini une méthode de construction progressive, avec des formats de réflexion qui permettaient une intégration rapide et efficace des remontées. On l'a fait au moment des questionnaires, au moment des groupes de travail, Infra et DCF comme avec les partenaires (RFF et entreprises de travaux notamment).

Mais il a fallu aussi, presque surtout, réduire les échelons d'analyse et de décision pour accélérer le temps de la prise de décision.

Accélérer la décision quand on accélère en même temps le temps de l'analyse est assez contre-intuitif dans une entreprise comme la SNCF où la culture de la sécurité a souvent conduit à chercher à maîtriser tous les risques, et par là-même à ralentir la mise en mouvement ainsi que l'allure des transformations.

Paradoxalement cette démarche visant à améliorer la sécurité a rompu avec ces codes.

La clé de l'analyse et la prise de décision accélérées a été : le « **lâcher prise** ».





### « Lâcher prise » n'est pas laisser faire.

Ce n'est pas déléguer non plus, car la délégation implique un contrôle souvent serré.

Illustrons tout d'abord le « lâcher prise ». Dans une course transatlantique en solitaire, le skipper lâche physiquement les écoutes (cordes) qui le relient aux voiles. Ces écoutes sont maintenues par des taquets. Si le vent se renforce subitement ou change d'orientation, le skipper n'a de toute façon pas le temps de toutes les relâcher. Par son « lâcher prise », il prend donc constamment des risques pour son bateau, et pour la course. Mais cette prise de risque est indispensable s'il veut aller vite et espérer gagner la course. Ces risques, il les mesure et cherche à les maîtriser par les facteurs suivants : son équipe au sol, qui lui fournit les prévisions météo détaillées, sa connaissance de la performance de son voilier, sa maîtrise de sa discipline.



Pour autant le skipper doit pouvoir décider très vite. **C'est ce qui lui permet de « lâcher prise ».** Il en est allé de même de la démarche.

Dans le cadre de la **démarche « Produire chaque chantier en toute sécurité »**, la décision a pu être accélérée car toutes les phases d'analyses des propositions se faisaient par ceux-là mêmes qui menaient les réflexions. En choisissant des professionnels sur leurs sujets, qui pouvaient se contredire les uns les autres, on a pu dégager plus rapidement les meilleures propositions. Cela permettait à l'équipe projet d'instruire moins de propositions, mieux construites, pré-analysées par les correspondants nationaux, et finalement plus rapidement.



Dans l'image choisie ci-avant de la course Transatlantique, la solidité du bateau et de ses équipements, c'était le professionnalisme de tous nos acteurs.

Le skipper et l'équipe au sol c'était les COPILs, conduits par Pierre Izard et Xavier Ouin, l'équipe projet, les correspondants nationaux et tous les relais locaux principaux, les Directeurs d'Etablissement au premier chef.

Le vent correspondait aux contributions des groupes de travail, le courant aux courants de pensée.

Notre bateau a pu avancer à une vitesse exceptionnelle car le vent a été porteur :

- chacun s'est mobilisé autour de cette valeur fondamentale qu'est la sécurité
- le plus haut management de l'Infra et de l'entreprise, ont porté ce sujet et la démarche, renforçant ainsi la mobilisation des acteurs
- les thématiques ont été suffisamment ordonnées pour éviter le vent tournant (absence de cadre), tout en ayant été partagées au préalable pour éviter les courants contraires.

### Lâcher prise c'est aller chercher toute la force du collectif, son professionnalisme.

Mais cette promesse alléchante ne doit pas cacher la réalité d'une préparation minutieuse, qui passe par la définition de ce qu'on veut obtenir et de quelle manière. Il faut connaître ses forces et ses limites.

Car un skipper ne lâche jamais définitivement prise. Il sait reprendre la main dès qu'il le juge nécessaire, tirer sur la voile ou au contraire la relâcher, changer de cap. Il se prépare à tout cela en fonction de sa perception et des avis qu'il reçoit.

Pierre Izard et Xavier Ouin en avaient complètement conscience et suivaient donc pas à pas la démarche « **Produire chaque chantier en toute sécurité** » au travers des COPILs. Car au-delà du défi de la démarche, de la satisfaction éventuelle de réussir un tour de force, l'objectif était avant tout d'améliorer la sécurité des chantiers et non de se faire plaisir à faire du management collaboratif et participatif. Ce qui comptait, c'était le résultat. N'oublions pas que le risque du skipper est de perdre la course voire pire chavirer.

“ La démarche devait aller vite pour arriver à des progrès rapides dans la sécurité des chantiers. Cela nécessitait de fait de recourir à ce mode de conduite de projet. ”



Mais le choix de la vitesse revenait à la Direction de l'Infra, dont je veux saluer le courage pour la vitesse qu'ils ont choisi d'impulser et de maintenir.



Article proposé par Cédric Kervella - Direction Infra  
Crédits Photos : Cédric Kervella.  
Illustrations : SNCF Direction Communication INFRA

Quelques exemples d'éléments de communication de la démarche.

NOTRE SÉCURITÉ,  
MA PRIORITÉ !

**3 RÉFLEXES**



SI JE FAIS...  
SI TU FAIS...  
SI NOUS FAISONS...  
**ENSEMBLE, NOUS  
RÉDUISONS LES RISQUES.**



NOTRE SÉCURITÉ, MA PRIORITÉ.



PRODUIRE CHAQUE CHANTIER  
EN TOUTE SÉCURITÉ

**LES 15 ACTIONS  
PRIORITAIRES**

**LES ACTIONS PRIORITAIRES**

1.	Arbitrer la charge 2015 en novembre 2013	9.	Alléger la procédure Garantie Équipement pour les opérateurs
2.	Sanctuariser les décisions prises en RP0 dans les appels d'offres	10.	Fournir aux opérateurs des carnets simplifiés et adaptés pour les procédures de sécurité
3.	Faire participer les entreprises aux RP3	11.	Déployer les nouvelles tenues pour tous les agents entre 2013 et 2014
4.	Renforcer le suivi sécurité des entreprises	12.	Clarifier la responsabilité des acteurs en matière de sécurité, et notamment de co-activité
5.	Progresser en planification dans tous les établissements	13.	Lancer une campagne de communication sur les attitudes de sécurité
6.	Regrouper les cellules travaux des Infracôles et des EIC	14.	Déployer des outils de formation innovants
7.	Récupérer, entre J-35 et J-8, de la capacité résiduelle pour les travaux	15.	Valoriser le passage en poste de formateur dans le parcours professionnel
8.	Se donner des souplesses opérationnelles avec les EIC à partir de J-8		