



Juillet 2020



Isabelle Delobel

Directrice du programme de transformation
de la culture sécurité, SNCF

Gestion des risques & Covid 19 : retour d'expérience à la SNCF

Quel impact de la crise liée au Covid-19 sur la sécurité au sein de la SNCF ? Quels changements concrets sur le terrain ? Découvrez le témoignage d'Isabelle Delobel, directrice du programme de transformation de la culture sécurité, SNCF, issu du webinaire proposé par l'icsi le 9 juillet dernier.

SNCF et Covid-19, le contexte

L'impact du Covid-19 sur les activités s'est révélé différent selon les secteurs de l'entreprise :

- **Transporteurs voyageurs** : un effondrement de l'activité dès la décision de confinement. Seulement 7% du trafic de TGV, 15% du transport quotidien en province et 25% en Ile-de-

France... sur une période longue, jusqu'à mi-mai, début juin.

- **Fret** : moins d'impact sur l'activité, avec 60 à 70% du trafic nominal.
- **Gestionnaire du réseau** : une forte réduction au début (seulement quelques personnes en charge de la circulation des trains et de la maintenance corrective) puis une reprise rapide dès début avril, avec la reprise d'activités telles que la surveillance du réseau et la maintenance préventive.
- **Chiffre-clé** : moins de 20% du personnel présent sur sites, tous niveaux confondus.

Quelle a été la place de la sécurité pendant la crise et à la reprise ?

Au début de la crise, c'est la **sécurité technique qui s'impose**. Avec une

réduction des effectifs, compte tenu du confinement, comment réorganiser le travail en sécurité ? Nous subissons malheureusement un accident grave... Les présidents de la SNCF prennent alors la parole et **rappellent la priorité première de la sécurité d'exploitation et l'importance de redoubler de vigilance** en cette période atypique.

Début avril, nous prenons conscience que certaines missions du management de la sécurité sont difficiles à assurer car les dirigeants de proximité sont en confinement ou occupent des postes de production compte tenu du manque de ressources. Nous engageons alors une démarche de partage des bonnes pratiques pour **maintenir une continuité du management de proximité** malgré tout, car il est très important de garder un regard sur la réalité du terrain. Nous priorisons aussi nos plans d'actions sécurité.

11 mai, c'est la reprise d'activité. Dans chacune de nos sociétés, il a fallu **anticiper les facteurs de risques** liés à une absence prolongée et à un

fonctionnement en mode dégradé. L'accent est mis sur :

- La préparation du travail : planification, gestes métier, état des équipements,
- La situation individuelle des personnes : vécu personnel, situation sur les fondamentaux métier (rappel de procédures rares ou récentes par exemple),
- Les compétences non techniques, notamment la gestion du doute, avec le renforcement de la minute qui sauve par exemple.

Enfin, début juin, malgré les actions mises en œuvre, les indicateurs de sécurité ne répondent pas aux attentes. Malgré un contexte de retard de production, nous mettons alors en place **un véritable temps d'arrêt, une demi-journée sur le terrain consacrée spécifiquement à la sécurité**. L'objectif : réactiver la conscience partagée des risques et insister sur le respect des règles qui sauvent.

Quel a été l'impact de la crise sur le terrain, notamment en termes de conséquences humaines et sociales, de présence managériale ?

Durant cette période atypique, la présence terrain des managers est très variable. Sur certains sites, l'accompagnement managérial est difficile car les managers sont confinés ou mobilisés sur des postes de production, sur d'autres, ils sont très

présents, avec un taux d'encadrement très supérieur à d'habitude compte tenu du peu d'agents présents. Mais même à distance, **le lien de proximité manager/équipes semble être renforcé** et parfois, d'autres pôles, comme la sécurité, sont associés aux échanges.

Cette période conduit à une **amélioration des briefings** : avec des formes réinventées, ils se développent en quantité et surtout en qualité, avec un souci de leur bonne compréhension par tous. La **tournee terrain** est également bien réinstallée, offrant une bonne connaissance de la mise en œuvre concrète des mesures de sécurité.

Autre point positif de cette période, les équipes opérationnelles prennent de l'autonomie pour adapter à leur contexte spécifique les mesures génériques édictées au niveau national, ce qui génère **une implication renforcée des opérateurs**.

Enfin, localement, **les représentants des CSE jouent un rôle important** dans la mise en place des mesures locales, avec un travail plus en transparence et dans la responsabilité que sur les sujets plus traditionnels.

S'il est trop tôt pour se prononcer dès à présent, un travail de consolidation du retour d'expérience et des bonnes pratiques développées pendant la crise et à la reprise est en cours au sein de la SNCF.



Pour en savoir +

>> Replay du webinaire

Retrouvez sur notre chaîne youtube le replay du webinaire « Gestion des risques & Covid-19 : quels retours d'expérience ? » du 9 juillet dernier, avec Isabelle Delobel, SNCF, et François Goulain, EDF DPN :

Webinaire "Gestion des risques & Covid 19 : quels retours d'expérience ?"

Icsi - Juillet 2020

<https://www.youtube.com/watch?v=fS2FjvHJMyQ&t=313s>

>> Programme Gestion des risques & Covid-19

L'icsi questionne la crise du Covid-19 sous l'angle « crise sanitaire et maîtrise des risques majeurs » et propose un programme de réflexion et d'action autour de 3 axes : un observatoire, des échanges prospectifs et un regard sur l'international.

[Cliquez ici pour en savoir plus.](#)