



**HAL**  
open science

# Culture sécurité: profiter d'une réorganisation pour faire évoluer les mentalités vers un comportement proactif

Coralie Renda

## ► To cite this version:

Coralie Renda. Culture sécurité: profiter d'une réorganisation pour faire évoluer les mentalités vers un comportement proactif. Santé. 2019. dumas-02308117

**HAL Id: dumas-02308117**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02308117>**

Submitted on 8 Oct 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Mémoire de Master 2

**Master IS - Prévention des Risques & Nuisances  
Technologiques**

Option : Nucléaire

*Année Universitaire 2018-2019*

**CULTURE SECURITE : PROFITER D'UNE  
REORGANISATION POUR FAIRE EVOLUER LES  
MENTALITES VERS UN COMPORTEMENT  
PROACTIF**

*par Coralie RENDA*

Alternance encadrée par : Philippe GALLICE

Tuteur Entreprise : Alexandra PONGIBAUD



Entreprise : SNCF Mobilités  
Adresse : 31 boulevard Voltaire – Hangar B  
13232 Marseille Cedex 1

Approbateur :		Nom :	Date :	Visa
Tuteur Entreprise		A. PONGIBAUD	12/08/2019	

# Culture sécurité : profiter d'une réorganisation pour faire évoluer les mentalités vers un comportement proactif

Mémoire de fin d'études

CORALIE RENDA (SNCF MOBILITES)

---



# Remerciements

Je tiens à remercier un grand nombre de personnes qui ont contribué à mener à bien mes objectifs pendant ces deux belles années à la SNCF.

Dans un premier temps, je remercie ma tutrice d'apprentissage, Madame Alexandra PONGIBAUD, Préventrice SST/SI/SE, pour sa grande implication dans ma réussite autant universitaire que professionnelle et de m'avoir fait confiance dans mes différentes missions en me donnant de l'autonomie.

Je remercie Monsieur Lionnel BOUSSANGE, Directeur d'Etablissement, ainsi que Monsieur Philippe GOBART, Dirigeant du Pôle Sécurité, qui m'ont accueilli dans l'établissement et m'ont permis d'effectuer une alternance très enrichissante.

Je remercie également tous les membres du Pôle Sécurité pour m'avoir rapidement intégrée dans l'équipe, pour leur professionnalisme, leur sympathie et leur bonne humeur de tous les jours. Je remercie Nathalie pour m'avoir fait part de son expérience et savoir-faire au sein des différents métiers de la SNCF. Je remercie Jacques pour m'avoir appris la définition du mot antépénultième<sup>1</sup>. Je remercie Lionel qui m'a formé sur le thème de l'incendie et est venu me chercher lorsque je ratais la gare. Et pour finir, je remercie Rémi qui m'a dévoilé le secret de ses tours de magie. Une superbe équipe qui a toujours répondu à mes questions avec patience et pédagogie.

Suite à une réorganisation et un changement d'équipe les 5 derniers mois, je souhaite aussi remercier mes nouveaux collègues de travail qui m'ont permis d'en apprendre davantage sur les fonctions au niveau régional.

Je remercie aussi les managers avec qui j'ai eu plaisir à travailler ainsi que les agents de m'avoir fait confiance et pour leurs efforts qui ont permis la réussite de mes projets.

Et pour finir, je remercie Monsieur GALLICE, mon tuteur universitaire, d'avoir suivi l'avancement de mes missions tout au long des 2 années, de m'avoir rendu visite sur site et d'avoir toujours été là, dès que j'en avais besoin.

---

<sup>1</sup> Qui précède l'avant-dernier.

# Table des abréviations

**BU** : Business Unit

**CODIR** : COmité de DIRection

**CSE** : Comité Social et Economique, ancien CHSCT

**CSP SST/SI/SE** : Centre de Service Partagé SST/SI/SE

**DET** : Directeur d'Etablissement

**DUER** : Document Unique d'Evaluation des Risques professionnelles

**DUO** : Directeur d'Unité Opérationnelle

**DPx** : Dirigeant de Proximité

**ED** : Effectif Disponible

**ESV TER PA** : Etablissement Services Voyageurs TER Provence Alpes

**ERT** : Etablissement Recevant des Travailleurs

**IRP** : Instances Représentatives du Personnel

**PACA** : Provence Alpes Côte d'Azur

**REX** : Retour d'EXpérience

**RQS** : Règles Qui Sauvent

**SE** : Sécurité Environnementale

**SEF** : Sécurité Exploitation Ferroviaire

**SI** : Sécurité Incendie

**SNCF** : Société Nationale des Chemins de fer Français

**SST** : Santé Sécurité au Travail

**TER** : Train Express Régional

**TF** : Taux de Fréquence

**UO** : Unité Opérationnelle

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Table des abréviations</b> .....	<b>4</b>
<b>I. Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>II. Présentation de la SNCF</b> .....	<b>9</b>
A. La SNCF.....	9
B. Etablissement Services Voyageurs TER Provence Alpes .....	9
C. Pôle Sécurité.....	11
D. Exigences règlementaires et management de la sécurité .....	12
<b>III. Accompagnement au changement</b> .....	<b>14</b>
A. De la politique sécurité à la culture sécurité.....	14
B. Valeurs culturelles.....	14
C. Rôle d'un préventeur .....	22
D. Rôle d'un manager.....	23
E. Rôle d'un agent.....	24
<b>IV. Transformation managériale</b> .....	<b>25</b>
A. Objectifs .....	26
B. Acteurs clés du déploiement .....	33
C. Mise en place d'une sensibilisation .....	35
<b>V. Création d'un Centre de Service Partagé SST/SI/SE</b> .....	<b>42</b>
A. Contexte .....	42
B. Uniformisation des procédures .....	42
C. Avantages et inconvénients.....	43
<b>VI. Retour d'expérience et conclusion</b> .....	<b>45</b>
<b>VII. Sitographie et Bibliographie</b> .....	<b>48</b>
<b>VIII. ANNEXES</b> .....	<b>49</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>56</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>56</b>
<b>Mots clés</b> .....	<b>56</b>

---

<b>Annexe 1 : Périmètre de l'EEV TER PA.....</b>	<b>50</b>
<b>Annexe 2 : Fiche remontée opérationnelle.....</b>	<b>51</b>
<b>Annexe 3 : Fiche REX.....</b>	<b>52</b>
<b>Annexe 4 : Quizz RQS .....</b>	<b>53</b>
<b>Annexe 5 : Grille de maturité, culture sécurité .....</b>	<b>54</b>
Figure 1 : Organisation du Groupe SNCF .....	9
Figure 2 : Organigramme de l'ancien Pôle Sécurité.....	11
Figure 3 : Nouvel organigramme du Pôle Sécurité .....	11
Figure 4 : Affiches sur le thème "On a qu'une vie" .....	20
Figure 5 : Pyramide de Bird .....	28
Figure 6 : Courbe de Bradley - TER PACA 2019 .....	31

# I. Introduction

Comme dans de nombreuses entreprises de nos jours, le management de la Santé Sécurité au Travail à la SNCF est devenu une préoccupation majeure.

La Société Nationale des Chemins de fer Français se mobilise en permanence pour progresser. En effet, les efforts continus menés par les agents, les établissements, les directions, les réseaux de préventeurs, les services médicaux et les CSE ont apporté de réelles améliorations ces dernières années.

Néanmoins, le Groupe SNCF est en constante réorganisation, des agences regroupant des fonctions support se développent, des métiers disparaissent, des postes sont supprimés et d'autres se transforment. Malgré tout, la santé sécurité et le bien-être au travail restent au cœur des préoccupations.

L'entreprise est dans une démarche de prévention des risques, de réduction des accidents de travail et surtout de **responsabilisation des salariés** en les impliquant dans tous les projets.

Afin d'améliorer le niveau de sécurité, le Groupe Public Ferroviaire a décidé d'améliorer la culture sécurité en prenant en compte les **caractéristiques comportementales** des employés.

Cette amélioration va au-delà de l'élimination des dangers et de l'institutionnalisation des règles et procédures de sécurité. Il s'agit de travailler ensemble pour faciliter le changement des attitudes et des comportements au travail vers une prise de conscience du risque.

Les agents prennent des décisions en fonction de ce qu'ils pensent et ressentent. En comprenant les mentalités et les comportements des employés, les préventeurs créaient une culture de la performance qui peut atteindre des résultats supérieurs.

Inculquer une culture sécurité est une action à long terme qui passe par le savoir-faire, le savoir voir et le savoir dire.

Au sein des équipes, la mixité des générations apportent des comportements et mentalités variés. Les anciens partagent leur expérience et apportent le savoir-faire aux nouveaux arrivants. Tandis que les nouveaux entrants arrivent avec une connaissance du risque très théorique et une peur du danger que les anciens oublient par « habitude ».

Le manager a un rôle très important dans ce contexte, il est le lien principal entre la direction et les différents collaborateurs. Responsable de la productivité de ses

équipes et du résultat final, il doit savoir communiquer, motiver et créer des liens. Le tout, pour atteindre les objectifs, dans le respect des règles de la sécurité.

Dans les établissements, la production rime avec « faire rouler les trains ». L'enjeu de production est donc très important et, en cas d'anomalie, peut avoir de nombreuses répercussions. Toutefois, le manager ne doit pas négliger la santé et la sécurité des agents pour atteindre les objectifs de production.

Par délégation du Directeur d'Etablissement, nous, les préventeurs, venons en appui aux managers pour exercer leur responsabilité en matière de sécurité, d'incendie et d'environnement.

À travers ce mémoire, je vais vous présenter comment les préventeurs procèdent pour faire évoluer les mentalités des agents vers un comportement proactif, comment passer d'une simple politique sécurité à une culture sécurité, malgré les différentes réorganisations.

**La question posée est donc : comment profiter d'une réorganisation pour faire évoluer les mentalités vers un comportement proactif ?**

À la SNCF, ce changement s'appelle la transformation managériale.

Avant de rentrer dans le cœur du sujet, je vous présenterai succinctement le Groupe SNCF et le fonctionnement du Pôle Sécurité. J'aborderai ensuite les moyens mis en place afin d'instaurer une culture sécurité ainsi que les différentes étapes de la transformation managériale. Puis, je vous parlerai des impacts de la réorganisation du métier de préventeurs. Et je finirai par mon retour d'expérience et mes conclusions personnelle et professionnelle.



## II. Présentation de la SNCF

### A. La SNCF

La **Société Nationale des Chemins de fer Français (SNCF)** est l'entreprise ferroviaire publique française, créée par convention entre l'État et les compagnies de chemin de fer préexistantes en 1937.

Elle est notamment présente dans les domaines du transport de voyageurs, du transport de marchandises et réalise la gestion, l'exploitation et la maintenance du réseau ferré national dont elle est propriétaire.

La SNCF est composée de trois EPIC (EPIC de tête, Mobilités et Réseau), elle possède de nombreuses filiales aussi bien de droit public que de droit privé qui forment le groupe SNCF.

### B. Etablissement Services Voyageurs TER Provence Alpes

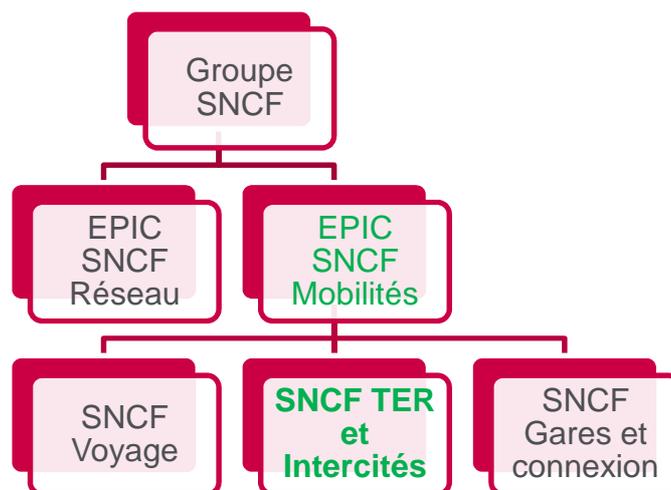


Figure 1 : Organisation du Groupe SNCF

L'établissement ESV TER PA, Etablissement Services Voyageurs TER Provence Alpes, fait partie de l'EPIC SNCF Mobilités, leader du transport multimodal voyageurs et marchandises.

Les agents travaillent sur des TER et Intercités ou dans des gares comme l'espace vente. Il y a 2 catégories d'agents : les sédentaires, lieu de travail fixe, et des agents roulants, lieu de travail mobile (trains).

Comme son nom l'indique, le périmètre regroupe la région Provence Alpes (*cf Annexe 1: Périmètre de l'EEV TER PA<sup>2</sup>*) et est divisé en plusieurs Unités Opérationnelles (UO) :

- **UO TER EST**, qui suit la ligne de Marseille Saint Charles aux Arcs/Draguignan et de Marseille Saint Charles à Aix-en-Provence, comprend des agents sédentaires,
- **UO TER OUEST** qui part de Marseille Saint Charles à Bollène, regroupe également des agents sédentaires,
- **UO PROXIMITÉ**, intégrée en janvier 2018 à la suite d'une réorganisation, qui regroupe tous les Agents Service Commercial Train des TER, plus couramment appelés « contrôleurs »,
- **Les Équipes Mobiles d'Intervention**, équipe d'accueil et de contrôle,
- **La Direction de la Ligne des Alpes**, part de Pertuis à Briançon et comprend des agents sédentaires
- **Le siège**, avec des fonctions support et administratives telles que le pôle des ressources humaines, le pôle qualité/production, le pôle gestion finances et le pôle sécurité.

Les métiers des agents sont divers et variés, il y a de la vente, du contrôle, de l'accueil, de l'accompagnement, de la manœuvre, des départs des trains...



<sup>2</sup> EEV TER PA : ancienne appellation de l'ESV TER PA

## C. Pôle Sécurité

À mon arrivée en septembre 2017, le Pôle Sécurité était composé de personnes ayant des domaines de compétences différents. Ceci m'a avantagement amenée à travailler sur plusieurs sujets que ce soit dans l'environnement, la santé sécurité des personnes (SST), la sécurité ferroviaire (SEF) ou la sécurité incendie (SI).

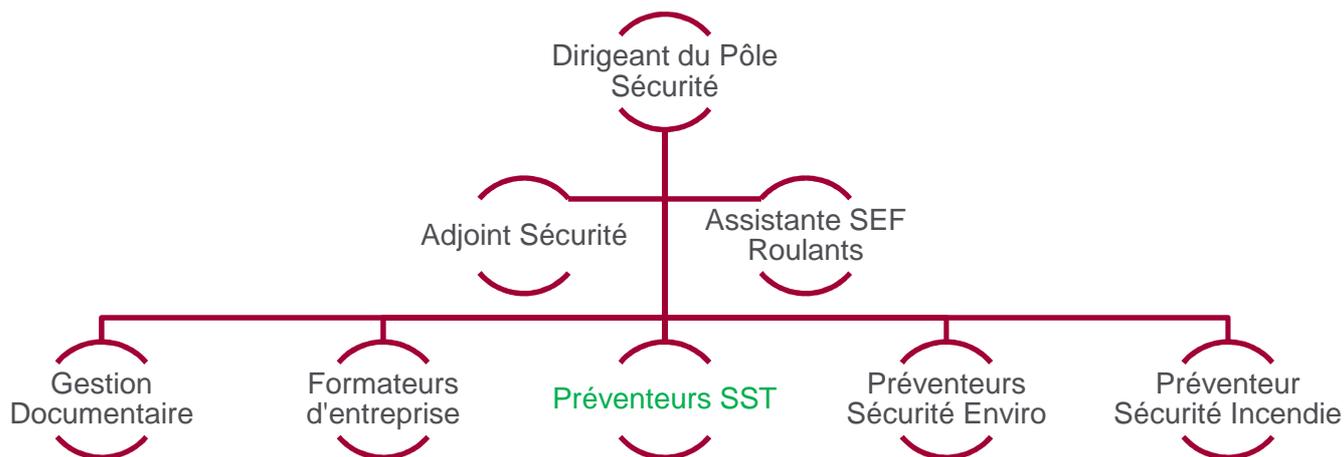


Figure 2 : Organigramme de l'ancien Pôle Sécurité

Mon poste était donc principalement Préventeurs SST avec des missions complémentaires en Environnement et en Incendie.

Puis lors d'une réorganisation, suite à la création d'un Centre de Service Partagé, la composition du Pôle Sécurité s'est vu modifier afin de devenir le Pôle Sécurité/Production :

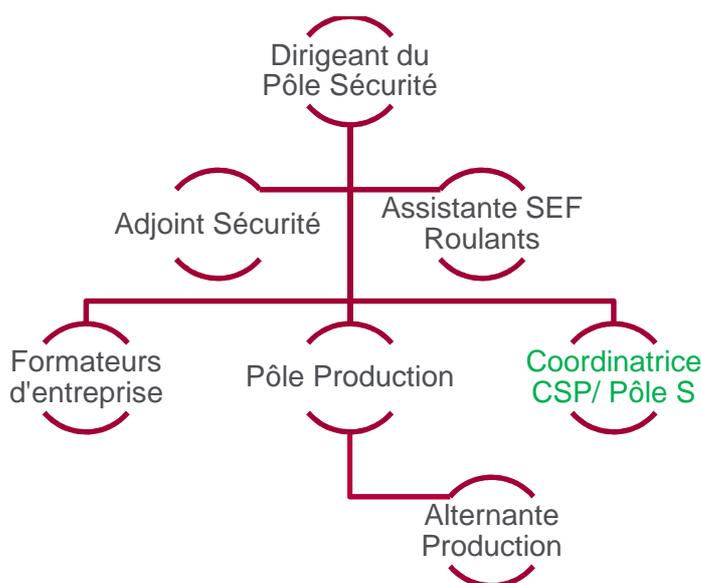


Figure 3 : Nouvel organigramme du Pôle Sécurité

Les fonctions support ont quitté leurs établissements pour être regroupées au niveau régional afin de venir en appui de plusieurs établissements en même temps.

Les correspondants Sécurité, Incendie et Environnement ont ainsi quitté l'Établissement ESV TER Provence Alpes pour se réunir au Centre de Service Partagé SST/SI/SE et devenir des préventeurs pour les établissements de la région PACA.

De même pour le Gestionnaire Documentaire qui a rejoint la plaque GEDOC.

Puis, suite à tous ces départs et pour optimiser les locaux, le Pôle Sécurité a absorbé le Pôle Production afin de regrouper les missions de qualité/production à celles de la sécurité.

Quant à moi, mes missions principales restent inchangées. J'ai rejoint le Centre de Service Partagé SST/SI/SE mais je reste la coordinatrice principale afin de faire le lien entre le Pôle Sécurité et le CSP SST/SI/SE jusqu'à la fin de mon contrat. La suite sera facilitée par une convention entre le Centre et les établissements.

## D. Exigences règlementaires et management de la sécurité

Les exigences règlementaires prescrites dans Le Livre Ier de la Quatrième partie du Code du Travail, intitulée « *Santé et Sécurité au Travail* », présentent les obligations de l'employeur et les principes généraux en matière de prévention.

Lorsque l'on parle d'employeur à la SNCF, cela réfère directement au Directeur d'Établissement, le DET.

Depuis février 2002, le Directeur d'Établissement a une obligation de sécurité de résultat en matière de Santé et de Sécurité au Travail (*article R4121-1 du code du travail*). En outre, depuis quelques années, cette obligation s'est considérablement élargie : le DET ne doit plus assurer la « simple » sécurité physique de ses collaborateurs ; il est également le garant de leur santé mentale et de leur bien-être au travail.

Il est donc tenu d'identifier, d'évaluer et de classer les risques dans son entreprise ou son établissement afin de mettre en place l'ensemble des mesures de prévention pertinentes. Cette classification et ces mesures sont consignées à travers le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, consultable à tout moment par l'ensemble du personnel, les IRP et l'inspecteur du travail.

À la SNCF, le Document Unique d'Évaluation des Risques est accessible par tous les agents sur l'outil appelé *Plateforme Santé Sécurité au Travail* sur le réseau interne depuis un poste fixe. Selon les gares, si un poste fixe n'est pas mis à disposition des agents, le DU doit obligatoirement être consultable en version papier.

D'après l'Article R4121-2 du Code du Travail, le DUER est mis à jour :

- Lors de toute décision d'aménagement important, modifiant les conditions de travail ou impactant la santé ou la sécurité des agents (par exemple, modification d'une organisation de travail lors d'une réorganisation),
- Lorsqu'une information supplémentaire impactant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie (par exemple, lors d'un accident de travail),
- A minima une fois par an, s'il n'y a aucun de ces deux changements précédents.

Lors des entretiens individuels annuels, le manager présente les risques liés au métier de l'agent et les modifications apportées au DUER au cours de l'année précédente.

Le DUER est aussi présenté dans son intégralité à chaque nouvel arrivant.

Le DET veille donc à la mise en œuvre du management de la sécurité du personnel au sein de son établissement. Mais, n'étant pas spécialiste dans ce domaine, il peut bien entendu se faire aider par des professionnels : les préventeurs. Par délégation de pouvoirs, nous assurons la Santé Sécurité des agents au sein de la région TER PACA.

## III. Accompagnement au changement

### A. De la politique sécurité à la culture sécurité

La sécurité est une valeur fondamentale pour le Groupe Public Ferroviaire.

À la SNCF, une politique sécurité était déjà mise en place depuis de nombreuses années. Mais une politique donne des directives alors qu'une culture favorise les automatismes. Une politique repose essentiellement sur des indicateurs mis en place par le préventeur alors qu'une culture implique l'ensemble des collaborateurs dans tous les projets.

Depuis mon arrivée en septembre 2017, je constate une importante évolution dans la façon de faire et de dire, que ce soit au niveau des agents ou des managers.

Le changement de comportement et la culture sécurité ne se font évidemment pas du jour au lendemain.

À la SNCF, les méthodes de travail sont bien ancrées et le changement n'est pas toujours bien perçu. C'est à ce moment que le savoir voir et le savoir dire entrent en compte. Il faut toujours être inventif et pédagogue afin de sensibiliser les personnes.

Afin de persévérer cette volonté d'excellence, le Groupe a mis en place, au niveau national, un programme d'amélioration de l'efficacité appelé PRISME. Différentes actions sont issues de ce programme telles que les Règles Qui Sauvent et la Démarche Juste & Equitable. Ces méthodes deviennent des valeurs à la SNCF.

### B. Valeurs culturelles

En tant que préventeurs, nous avons donc pour mission de porter ces programmes d'actions en établissements afin d'aider au changement de comportement et d'inculquer une culture sécurité.

L'objectif est de réduire le nombre d'accidents et d'améliorer notre niveau de sécurité. Ces démarches sont, avant tout, un état d'esprit qui doit guider dans le choix des actions, pour la mise en œuvre de la culture du risque.

## ➤ PRISME

Décliné sur la Région PACA depuis 2015, PRISME est un **programme de transformation de la sécurité** au sein du Groupe Public Ferroviaire. Il est reconduit pour les prochaines années.

PRISME est un acronyme dont chaque lettre correspond à un thème qui mène à un plan d'action :

- P : Proactif
- R : Risque
- I : Interface
- S : Simplification
- M : Management
- E : Equipement

Comme toute démarche de transformation en profondeur du management et de la culture, la mise en œuvre de PRISME, au sein de chaque activité et métier, nécessite d'ancrer des actions dans la durée.

Loin d'être une nouveauté, un certain nombre de nos actions s'inscrivaient déjà dans une des lettres de PRISME. Depuis, d'autres actions viennent régulièrement alimenter la démarche, telles que les Règles Qui Sauvent et la Démarche Juste & Equitable dont nous aborderons après.

## **P** **PROACTIF**

✓ Mise en place de fiches de remontées opérationnelles.

Le but est de développer un comportement proactif.

Ces fiches, créées par mes soins, permet de faciliter les remontées terrain des agents sur des sujets de sécurité ou de production vers leur manager et d'avoir un retour de l'encadrement vers le terrain, en réponse aux questions, en anticipation des problèmes.

Elles sont disponibles sur le serveur partagée « Sécurité du Personnel » accessibles à tous les agents, qu'importe leur établissement d'attache.

*Cf Annexe 2 : Fiche remontée opérationnelle*



## R RISQUE

- ✓ Création d'une fiche REX.

Réalisée par les managers, la fiche REX favorise le management par les risques. Les managers présentent les faits occasionnés lors de l'incident/accident, l'analysent de manière complète et inscrivent les mesures mises en place. Lorsque c'est possible, ils ajoutent des photos afin que ce soit plus pertinent.

Afin de les aider, j'ai mis en place un support de fiche, qu'ils adaptent à chaque accident. Ces fiches sont présentées lors des points 5 min et affichées dans les établissements.

Le but est d'en tirer des enseignements et marquer les esprits afin que l'accident ne se reproduise plus.

*Cf Annexe 3 : Fiche REX*

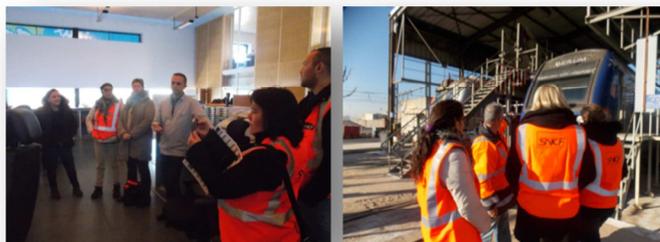
## I INTERFACE

- ✓ Maîtriser intégralement les interfaces entre entités et métiers, dans les organisations, les processus et les équipements.

C'est-à-dire, être solidaire en organisant des coopérations tout au long de la chaîne de sécurité à laquelle chaque agent appartient : opération « vis ma vie ».

L'objectif est de :

- Se connaître pour mieux se respecter
- Partager pour mieux progresser
- Coopérer pour mieux évoluer



## S SIMPLIFICATION

- ✓ Dotation d'outils informatiques mobiles comme support de la documentation.

Le but est de faciliter la rédaction de fiche papier par des fiches numériques, améliorer la rapidité de la remontée d'information et avoir ainsi accès à tous les documents.

## M MANAGEMENT

- ✓ **Elargissement des tournées terrain** à tous les membres du siège des établissements, pour une meilleure écoute.
- ✓ **Mise en place de contrôles croisés** entre deux managers, pour un regard nouveau sur le chantier.
- ✓ **Amélioration du processus d'excellence opérationnelle** avec l'élaboration d'un management visuel dans tous les établissements, planification de point 5 minutes, résolutions des irritants en boucle courte...).



## E EQUIPEMENT

- ✓ **Equipement** des astreintes des établissements de **tablettes** reprenant tous les textes et documents nécessaires en lieu et **équipement en GPS** avec repérage des portails d'accès aux voies.

Le but est de développer le digital par des outils informatiques pour avoir tous les documents sous la main et diminuer la charge de document papier. Le cartable des agents est ainsi allégé.



### ➤ Les Règles Qui Sauvent

Comme nous l'avons vu, la SNCF se mobile en permanence pour faire progresser la sécurité. Cependant, des accidents pouvant être évités se produisent encore au sein du Groupe.

Face à ce constat en 2017, l'entreprise a choisi de définir des règles fondamentales qui rythment le métier quotidien des agents.

Ces règles s'inscrivent pleinement dans le programme d'excellence sécurité PRISME avec le R de Risque et le M de Management.



Les RQS reposent sur 5 principes :

#### 1. LA PRÉVENTION

Les Règles Qui Sauvent visent à prévenir des risques majeurs liés aux activités de l'entreprise.

## 2. LA CO-CONSTRUCTION

Les RQS ont été élaborées de manière participative avec des opérateurs, des managers et des experts de SNCF, pour refléter les risques des situations quotidiennes de travail.

## 3. LES RÉFLEXES COMPORTEMENTAUX

Elles sauvent des vies si elles sont rigoureusement appliquées. Elles doivent permettre d'éviter les accidents et d'en diminuer les conséquences en devenant des réflexes pour tous et à tous les niveaux de l'entreprise.

## 4. L'APPLICATION STRICTE

Elles doivent donc être respectées en toute circonstance, aucune exception ne sera tolérée, à tout niveau de l'entreprise. Tout écart fera l'objet d'une application de la démarche Juste & Equitable.

## 5. LA JUSTESSE

5 règles concernent l'ensemble des personnels. Elles sont complétées, pour certains métiers, de règles spécifiques en cohérence avec leurs risques particuliers.

### Comportements fondamentaux :

Les Règles Qui Sauvent, dans la continuité de la mise en place d'une culture sécurité, permettent de réaffirmer l'attachement de l'entreprise aux postures suivantes :

- L'exemplarité du management dans toutes les situations.
- La réalisation systématique d'un briefing, particulièrement en cas d'aléa sur une opération.
- L'importance de réaliser une évaluation complémentaire des risques et de signaler immédiatement les situations dangereuses et de prendre les mesures qui s'imposent.
- La nécessité pour chacun d'être dans de bonnes conditions physiques et mentales pour réaliser ses missions et de prêter attention à soi-même mais aussi aux autres.



## Différentes phases de déploiement :

- ❖ Une campagne de communication massive

À partir du 1<sup>er</sup> août 2017, une première étape de communication pour marquer les esprits, avec une campagne d'interpellation, a été déployée sur l'ensemble des sites.

Cette campagne sollicite 2 registres : la pédagogie (affiche 1) et l'empathie (affiches 2 et 3). Trois affiches génériques déploient un message universel : le non-respect des Règles Qui Sauvent au travail a des conséquences sur la vie personnelle.



Figure 4 : Affiches sur le thème "On a qu'une vie"

- ❖ Train de la Sécurité

Après une phase de construction participative, puis de communication via le Train de la Sécurité en janvier 2018, les Règles Qui Sauvent sont désormais présentées à l'ensemble des agents, pour que ces dernières deviennent des réflexes comportementaux.

En 2019, le thème des RQS a été reconduit sous forme de rappels et d'échanges pour connaître le ressenti des agents.

- ❖ Phase d'appropriation par tous

Le travail de pédagogie autour des RQS est réalisé auprès de l'ensemble des agents du GPF par la ligne managériale. L'objectif est d'ancrer l'application de ces règles dans les pratiques du quotidien.

Les RQS sont présentées à l'ensemble des personnes pénétrant dans les emprises (sous-traitants et visiteurs).

Au-delà de l'exemplarité dans l'application stricte des RQS, il est attendu de la part des managers d'avoir un échange au quotidien avec les équipes sur la sécurité au travail (point 5 min).

## Méthode de déploiement

Pour présenter les Règles Qui Sauvent auprès des agents, un kit de déploiement est mis à disposition.

Le kit se compose de cartes individuelles avec les Règles Qui Sauvent par métier, distribuées par le manager à chaque agent personnellement afin qu'il s'approprie leur contenu.

À la suite de la campagne de déploiement des cartes, les managers reviennent régulièrement sur la connaissance des RQS avec les agents et les interrogent de manière ludique.

Ne disposant pas de support d'évaluation, j'ai créé des quizz. Chaque quizz correspond à un métier et ses RQS associées. Ils sont disponibles sur smartphone et ordinateur par un lien envoyé par mail ou en version papier. Des affiches avec flashcode sont aussi présentes dans les établissements pour que l'agent puisse s'autoévaluer. Cf Annexe 4 : Quizz RQS



Chaque année, en tant que préventeurs, nous organisons sur une journée un forum sur la SST, la Sécurité Incendie et la Sécurité Environnementale. Depuis l'année dernière, les RQS sont animées sur un stand à part entière.

Un jeu concours est mis à la disposition des agents à la suite de leur passage au forum. Les questions sur les RQS font partie d'1/3 du questionnaire et, en cas de sans faute, des lots sont à gagner.

## En cas de non-respect

La particularité des Règles Qui Sauvent est le niveau d'intransigeance particulièrement élevé qui est appliqué en cas de non-respect.

En revanche, les décisions sont prises seulement après une analyse approfondie systématique sur le système (management, organisation, procédures, équipements), sur le collectif et sur l'individu. La démarche Juste & Equitable est alors appliquée.

### ➤ Démarche Juste & Equitable

Lorsqu'un écart est observé concernant les Règles Qui Sauvent, la démarche Juste & Equitable est appliquée.

Cette démarche, lancée en 2017 avec les RQS, est une approche managériale systématique et



incontournable quels que soient les sujets traités en termes de sécurité : qu'ils s'agissent d'écarts involontaires, volontaires ou encore du non-respect de RQS. La posture managériale vis-à-vis de l'application des RQS se doit donc d'être « Juste & Equitable ».

Les 5 étapes clés de la démarche doivent être respectées :

1. Recueillir les faits et analyser les causes profondes en distinguant celles liées au système (organisation, management, procédures, équipement...) et celles liées à l'individu ou au collectif,
2. Caractériser la nature de l'écart : s'agit-il d'un écart délibéré (violation) ou d'un écart involontaire (erreur) ?
3. Evaluer si l'écart est acceptable ou non vis-à-vis de l'individu qui l'a réalisé,
4. Prendre les mesures adaptées sur l'individu, le collectif et le système pour éviter qu'un tel écart ne se reproduise,
5. Faire un retour à l'ensemble des acteurs impliqués.

Aujourd'hui, il y a encore des agents qui n'osent pas dire lorsqu'ils font un écart de sécurité. Or, si le management n'en a pas connaissance, il ne peut pas prendre les mesures adaptées pour éviter qu'il ne se reproduise. Il est donc indispensable de créer un climat de confiance pour libérer la parole. Parce que quand on sait, on peut agir et ainsi progresser en sécurité.

Tout manager est amené à traiter des écarts sécurité au sein de son équipe. Qui ne s'est jamais demandé si la décision qu'il prenait était la bonne ?

Le guide de la démarche Juste & Équitable vise à proposer au manager une méthodologie et des outils pour l'aider à prendre la bonne décision, celle qui permet d'éviter que l'écart ne se reproduise.

En cas de doute, le manager peut évidemment s'appuyer sur les préventeurs.

### C. Rôle d'un préventeur

Pour exercer sa responsabilité en matière de sécurité, d'incendie et d'environnement, le DET s'appuie sur les préventeurs. Ces derniers sont compétents en la matière.

Le préventeur a plusieurs rôles différents.

Son rôle principal est de s'assurer que les agents travaillent dans les meilleures conditions et que de la santé et de la sécurité au travail sont intégrées dans toutes démarches de l'établissement.

Il s'assure que le Document Unique est à jour, que les risques ont une cotation adéquate aux métiers des agents et que les mesures mises en place sont correctes.

Lors de ses visites terrains, il vérifie la mise en place des moyens matériels et techniques propres à la sécurité, s'assure de la cohérence des actions menées et en mesure les écarts.

Via un outil informatique, il tient à jour la veille législative et réglementaire et informe les acteurs concernés des évolutions. Par exemple, la rédaction ou modification de procédures s'accompagne d'un Retour d'EXpérience, un REX, ou d'une affiche à mettre en établissement.

Il contrôle également l'application de la réglementation relative à l'intervention des entreprises extérieures (plan de Prévention, protocole de sécurité) et peut demander de cesser toute activité en cas de non-respect.

Son deuxième rôle est de promouvoir la SST, la Sécurité Incendie et la Sécurité Environnementale de part des interventions en établissement, des forums, de l'affichage... Il anime ces domaines dans les ERT.

Et le dernier rôle d'un préventeur est le plus important : **l'accompagnement**.

L'accompagnement rentre dans la démarche de transformation managériale et a pour but de faire monter en compétences les managers.

Le préventeur accompagne la hiérarchie dans la mise en œuvre et le suivi des actions. Il apporte un soutien méthodologique et logistique pour l'analyse des accidents ou incidents et pour la recherche des mesures correctives ou préventives à adopter. Il assiste à la démarche retour d'expérience et effectue des reconstitutions d'accident du travail.

Dans tous les cas, le préventeur doit se tenir à disposition lorsque le manager a besoin d'aide ou de conseil.

## D. Rôle d'un manager

Bien que le préventeur soit à l'écoute du manager, le manager doit faire appel au préventeur en cas de besoin ou de doute.

Le manager est l'interface directe avec les agents et décline au niveau de leurs équipes la politique sécurité du personnel, définie par la Direction de l'Établissement.

Il est garant de la Santé Sécurité de son équipe. Il veille au strict respect des dispositions en matière de sécurité du personnel, tel que le port des Equipements de Protection Individuel (EPI).

Lors des entretiens individuels et des accompagnements, il présente le Document Unique, réalise l'évaluation des risques professionnels et psycho-sociaux à ces agents et détecte les besoins de formation. Il s'assure également de la connaissance des règles de sécurité des agents.

Il élabore les dossiers d'accident du travail de son équipe, recueille les faits et propose des mesures correctives et préventives, le tout en concertation avec l'agent, principal concerné. Il réalise des REX et les fait partager à l'ensemble des agents pour ne pas que l'incident/accident se reproduise.

Le manager a aussi, à son niveau, un rôle d'animation de la SST, Sécurité Incendie et Environnementale. Il réalise des points 5 minutes avec son équipe pour faire passer des messages et permettre aussi aux agents de faire remonter des informations.

Il est aussi très important que le manager soit à l'écoute des agents. Il doit prendre les mesures nécessaires pour traiter les cas de danger signalés ou faire remonter aux supérieurs si ce n'est pas de son ressort.

## **E. Rôle d'un agent**

Si le DET possède une responsabilité importante en matière de Santé Sécurité au Travail, les agents doivent, eux aussi, répondre aux obligations diverses.

Conformément aux principes généraux de prévention, il incombe à chaque agent ou salarié temporaire de prendre soin de sa sécurité et de sa santé ainsi que de celles des autres personnes concernées du fait de ses actes ou de ses omissions au travail (*art 4122-1 du code du travail*).

Notamment, il leur incombe de respecter les consignes de sécurité et d'utiliser les équipements de protection individuelle (EPI) et l'habillement professionnel mis à leur disposition par l'Établissement.

L'ensemble des agents se doit de signaler toute anomalie susceptible de créer une situation dangereuse ou anormale. Dès que l'encadrement a connaissance d'un tel événement, il lui appartient de supprimer, le plus rapidement possible, la cause de danger.

## IV. Transformation managériale

La transformation managériale est le terme utilisé pour parler de « **changement** ».

Comme abordé depuis le début de ce mémoire, la SNCF a pour objectif d'améliorer sans cesse le niveau de sécurité de ces agents.

Pour cela, le GPF a décidé d'agir sur les caractéristiques comportementales.

Cette démarche va au-delà de l'élimination des dangers et de l'institutionnalisation des règles et procédures de sécurité. Il s'agit de responsabiliser les agents en travaillant ensemble pour faciliter le changement des attitudes et des comportements au travail.

En comprenant les mentalités et les comportements des employés, les préventeurs créaient une culture de la performance qui peut atteindre des résultats supérieurs et réduire le nombre d'accident du travail.

Inculquer une culture sécurité est une action à long terme qui passe par le savoir dire, le savoir voir et le savoir-faire.

La transformation managériale est une adaptation de la démarche Dupont de Nemours à la SNCF et ses spécificités.

Ce changement vise tout particulièrement les managers. La SNCF étant très hiérarchisée, un grand nombre de personnes a des équipes à manager.

Les managers ont malheureusement tendance à faire passer les problématiques SST en deuxième position face aux impératifs de production.

Le management de la SST ne doit pas être différencié des autres managements et doit s'inclure dans un Système de Management Intégré, SMI. Il ne peut pas être séparé de la production mais doit être vu comme un levier de performance opérationnelle. En effet, une accidentologie basse et une qualité de vie au travail élevée favorisent une production opérationnelle efficace.

Suite aux différentes réorganisations, le préventeur n'étant pas en établissement mais à la Direction Régionale, il est important que le manager monte en compétences et devienne autonome. Cette transformation va permettre de développer cette culture du risque et d'apprendre au manager les missions d'un préventeur. A terme, le préventeur ne sera présent plus qu'en appui.

Plusieurs objectifs nationaux sont réunis dans cette démarche. Tout d'abord, le premier est de réduire le taux de fréquence de 50% en agissant sur les

comportements, le savoir voir et le savoir dire. Le deuxième objectif est d'impliquer toute la ligne hiérarchique pour changer la culture sécurité. Et le troisième objectif est de développer le leadership en matière de SST afin que tout le monde soit moteur du projet.

Comme tout projet, il est important d'identifier les acteurs pilote, leurs rôles et de mettre en place un planning avec des dates limites de réalisation.

Avant le lancement de la démarche, en tant que préventeurs, nous nous sommes rendus compte qu'une sensibilisation en matière de SST, Sécurité Incendie et Environnementale était nécessaire afin que les managers aient les mêmes bases de connaissances.

## A. Objectifs

**Le 1<sup>er</sup> objectif est de réduire le taux de fréquence de la SNCF de 50% : un objectif de 12,5 à horizon 2020 et zéro accident mortel.**

Afin d'interpréter et de comparer correctement l'évolution des accidents du travail entre les différentes années, nous utilisons des indicateurs de fréquence et de taux de gravité.

Le Taux de Fréquence (TF) mesure le nombre d'accidents du travail (avec au moins un jour d'incapacité de travail, le jour de l'accident non inclus) d'un groupe de travailleurs pendant une certaine période (généralement 1 an).

Ci-dessous le suivi des 3 dernières années sur l'Etablissement ESV TER PA :

ESV TER PA	2019	2018	2017
TF	34	35	47
Nombre d'accidents mortels	0	0	0
Nombre d'AT avec arrêt	37	42	59
Nombre de Quasi-Accidents	10	12	8

D'après l'INRS :

$$\text{Taux de fréquence (TF)} = (\text{nb des accidents en premier règlement/heures travaillées}) \times 1\,000\,000$$

Et donc la formule adaptée à la SNCF est :

$$\text{Taux de fréquence} = (\text{nb d'accidents avec arrêt} \times 1\,000\,000) / (\text{Effectif Disponible} \times \text{nb d'heures travaillées sur l'année})$$

Prenons comme exemple l'année 2018 :

*Le nombre d'heures travaillées à la SNCF est de 1607 sur l'année.*

*Le nombre d'accident avec arrêt est de 42.*

*L'Effectif Disponible correspond au nombre d'agents, en équivalent temps plein, mis à disposition de l'entité pour le nombre de jours travaillés : 746 ED.*

$$TF = (42 \times 1\,000\,000) / (746 \times 1607)$$

$$TF = 35.03$$

Avant de comparer les résultats, il faut se souvenir qu'en 2019, l'établissement ESV TER PA a fusionné avec l'établissement des contrôleurs, passant donc de 460 à 721 agents aujourd'hui. De plus, l'année n'étant pas encore terminée, les résultats sont arrêtés au 31 mars 2019.

Bien que l'objectif d'un taux de fréquence à 12,5 d'ici 2020 n'est pas encore atteint, nous pouvons observer une diminution entre 2017 et 2018 de près d'1/3, soit d'un taux de fréquence de 47 à 35. En revanche, nous maintenons nos efforts pour être à l'objectif 0 accident mortel depuis 2017.

Nous retrouvons trois diminutions significatives du nombre d'accidents du travail dans le tableau de suivi :

- le nombre de chutes de plain-pied est passé de 10 en 2017 à 6 en 2018.
- Le nombre d'atteintes physiques aux personnes est passé de 25 en 2017 à 17 en 2018.
- Le nombre d'accidents divers (outrages, malaise) est passé de 17 en 2017 à 12 en 2018.

Suite à la mise en place des différentes démarches de sensibilisation telles que PRISME, les RQS ou encore la Démarche Juste & Equitable, nous constatons un résultat direct avec une diminution des accidents dus aux comportements. A contrario, le nombre de quasi accident<sup>3</sup> augmente grâce à la remontée

<sup>3</sup> Événement qui aurait pu entraîner des lésions ou des pertes, mais qui n'a pas eu lieu.

## Culture sécurité : profiter d'une réorganisation pour faire évoluer les mentalités vers un comportement proactif

Mémoire de fin d'études

CORALIE RENDA (SNCF MOBILITES)

d'informations terrain et aux retours d'expérience, passant de 8 en 2017 à 12 en 2018 et déjà 12 au 31 mars 2019.

La culture des agents évolue, prenant conscience des risques, du danger et prenant soin de la santé sécurité des autres.

La baisse du TF s'obtient en :

- + En corrigeant les situations et **comportements à risque**,
- + En renforçant les situations et **comportement sûrs**.

Ce qui nous amène à une transformation managériale au niveau du savoir voir et savoir dire :

- ⇒ SAVOIR VOIR : identifier les situations et comportements sûrs et à risques
- ⇒ SAVOIR DIRE : encourager et obtenir un changement par le dialogue et l'action

En réduisant le nombre de comportements dangereux et de situations dangereuses, nous pouvons apprendre à réduire les incidents réels sans avoir à les subir en premier lieu.

Pour réduire le TF, il faut attaquer le bas de la pyramide des risques.

**ENCOURAGER**  
les comportements sûrs



**CORRIGER**  
les comportements dangereux.

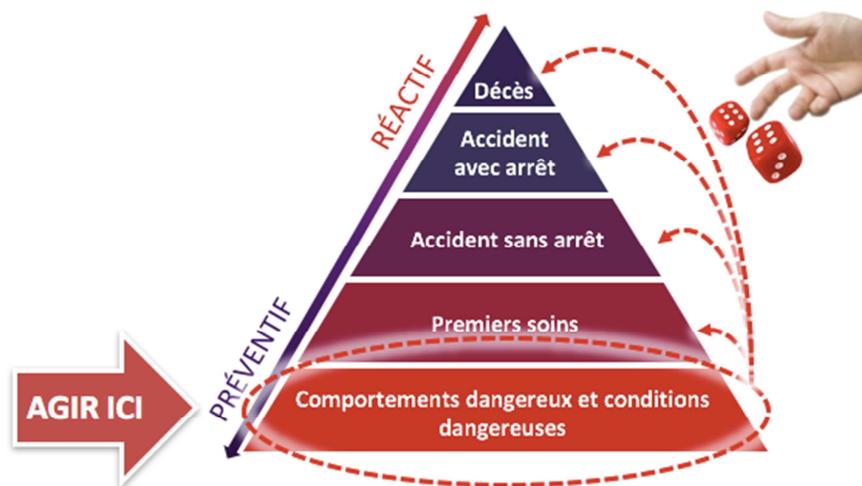


Figure 5 : Pyramide de Bird

La pyramide de Bird (ou pyramide des risques) illustre la probabilité qu'une action ou condition dangereuse conduise à un accident fatal. Ne s'intéresser qu'au sommet de la pyramide (mode réactif) prive d'une quantité d'informations pour gérer

efficacement la sécurité dans une organisation. Pour cette raison, il est important de focaliser l'attention et les actions sur la base de la pyramide. Nous agissons alors en anticipation afin de réduire cette base et donc de diminuer la probabilité d'avoir des incidents graves.

Afin de mieux comprendre le SAVOIR VOIR, il faut être conscient des aspects essentiels de l'observation. Le principal travail se passe sur le terrain.

Il est primordial de SAVOIR VOIR, avant tout, les personnes dans la réalisation de leurs activités :

- + Utiliser **l'observation de sécurité** pour identifier les **situations et comportements sûrs** (pour les encourager) et **à risque** (pour les corriger)
- + S'appuyer sur les **méthodes d'observation globale** :
  - En regardant de la **tête aux pieds** : la personne se protège-t-elle des risques potentiels (EPI) ?
  - En regardant dans **toutes les dimensions (4D<sup>4</sup>)** : y a-t-il un danger dessus, dessous, derrière, dedans ?
  - En utilisant nos **sens** : est-ce que je vois, entends, sens, ressens quelque chose d'inhabituel ?
  - En structurant notre observation par l'utilisation de **catégories d'observation** : réactions des personnes, port des EPI, positions, outils et équipements, ordre, installations et zones de travail, environnement.
- + **Se poser des questions** :
  - + Qu'est ce qui pourrait se passer si... ?
  - + Quelles pourraient être les conséquences potentielles ?
  - + Comment réaliser la tâche en toute Sécurité ?

Une fois la phase d'observation terminée, il est important de SAVOIR DIRE ce qu'il va et ne va pas, de connaître les aspects essentiels du dialogue sécurité.

Les aspects essentiels du **dialogue sécurité** se font :

- + avec les personnes qui travaillent de façon **sûre** (pour **encourager**),
- + avec les personnes que l'on voit prendre des **risques** (pour **corriger**).

---

<sup>4</sup> Dessus, Dessous, Derrière, Dedans

Pour SAVOIR DIRE :

- + Exprimer l'inquiétude : être **empathique** et bienveillant
- + Insister sur les **conséquences** du comportement et non sur le comportement lui-même
- + Avoir une attitude **interrogative** : questionner pour explorer
- + Questionner pour **comprendre** et non pour donner des leçons

Les objectifs du dialogue sont de :

Sensibiliser	Recadrer	Encourager	Accompagner	Intervenir
<ul style="list-style-type: none"><li>• à la SST, notamment via les différentes démarches</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• en cas de constat d'écart à des règles, des procédures, des objectifs SST</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• les bonnes pratiques et le travail de façon sûre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• dans la Santé Sécurité au Travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• lorsque l'on voit un risque, pour anticiper les dangers</li></ul>

Nous cherchons donc un comportement proactif qui est dans l'explication plutôt que la sanction.

Le fait d'encourager la remontée des comportements dangereux, implique un changement de culture. Malgré tout, certaines réticences existent auprès des agents qui n'osent pas ou sont gênés de rapporter les faits d'un collègue.

Pour cela, nous insistons énormément par campagne de prévention, message de sensibilisation, point 5 min'... que le rôle des agents est de veiller SUR leurs collègues de travail et non pas les **SURveiller**. Tout est question de sécurité.

Nous mettons tout en œuvre pour faire perdurer ce changement d'état d'esprit qui est en plein développement.

## 2<sup>ème</sup> objectif : Activer le levier managérial pour changer la culture sécurité

Avant de mettre en place la démarche de transformation managériale, il est nécessaire de faire un état des lieux du niveau de maturité auquel se situe l'entreprise.

La Courbe de Bradley est conçue pour aider les entreprises à comprendre et à mesurer leur progrès vers une culture de sécurité avancée.

La SNCF s'est appropriée la courbe et l'a adapté aux attentes de la transformation managériale. Afin d'évaluer notre stade de maturité, nous nous reportons à la grille de maturité, un outil managérial adapté pour tous les établissements du Groupe Public Ferroviaire. Cf annexe 5 : *Grille de maturité, culture sécurité*.

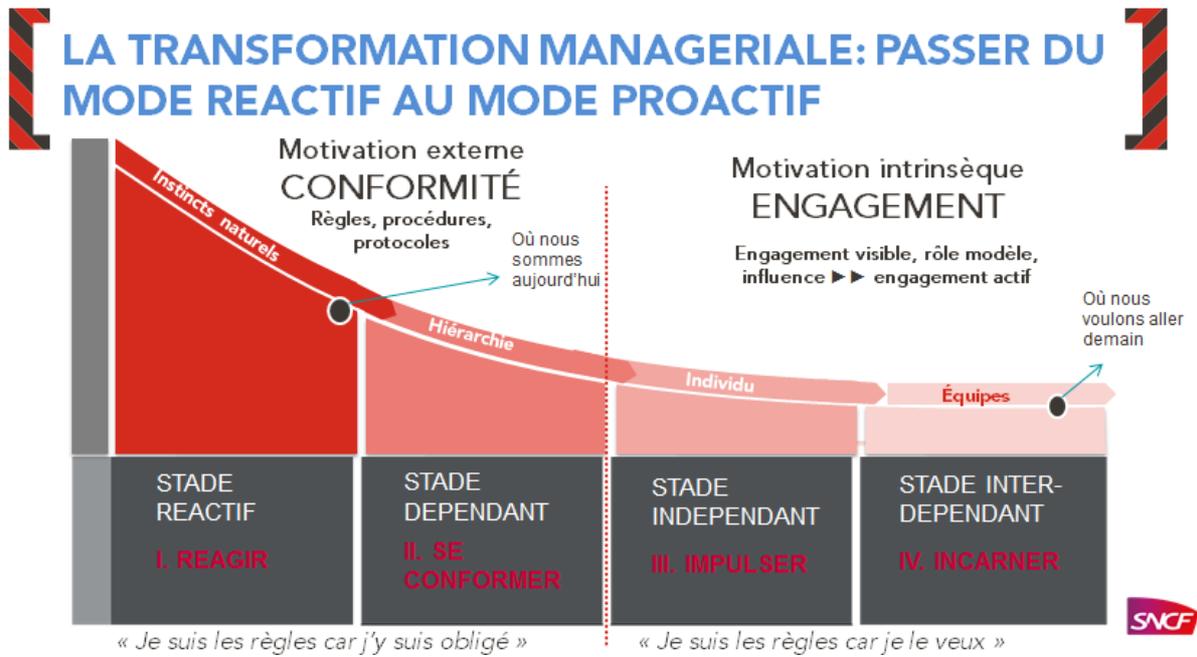


Figure 6 : Courbe de Bradley - TER PACA 2019

Cette courbe permet de « facilement comprendre les changements de mentalité et de comportement nécessaires pour développer graduellement une culture de sécurité bien établie. »

Il existe d'ailleurs différents stades de cette maturité (changement de culture) :

**Stade réactif ou réagir<sup>5</sup> :** Les gens ne se sentent pas concernés. Ils pensent que la sécurité résulte davantage de la chance que de la gestion et que « les accidents sont inévitables ». Et en effet, ils finissent par se produire.

**Stade de dépendance ou se conformer :** Les gens pensent que la sécurité consiste à suivre les règles élaborées par quelqu'un d'autre. Le nombre d'accidents diminue et la direction considère que la sécurité pourrait être contrôlée « si seulement les gens suivaient les règles ».

**Stade d'indépendance ou impulser :** Les gens prennent la responsabilité pour eux-mêmes. Les gens considèrent la sécurité comme personnelle et jugent qu'ils peuvent améliorer la situation par leurs propres actions, ce qui réduit davantage le nombre d'accidents.

<sup>5</sup> Les 4 stades propres à la SNCF (réagir, se conformer, impulser et incarner) sont repris dans l'annexe 5 : *Grille de maturité, culture sécurité*

**Stade d'interdépendance ou incarner** : Les équipes s'approprient la sécurité et prennent les décisions pour eux-mêmes et pour les autres. Ils n'acceptent que les normes strictes et ne prennent pas de risques. Ils discutent activement avec les autres pour comprendre leur point de vue. Ils croient qu'une véritable amélioration n'est possible que s'ils agissent comme un groupe, et que l'absence totale de blessures est un objectif réalisable.

À la SNCF, avant le déploiement de la transformation managériale, nous étions plutôt situés dans le stade réactif. Très vite, suite aux différentes démarches (PRISME, RQS, Démarche Juste & Efficace), nous progressions et continuons vers le stade de dépendance. A la fin du déploiement de la démarche, une grande partie des comportements aura évolué et nous serons au stade de l'indépendance. Et puis, dans quelques années, grâce à une amélioration continue, nous espérons se rapprocher au plus près du stade de l'interdépendance.

Afin de mieux comprendre, voici quelques exemples concrets :

*Exemple illustratif 1 :*

- Stade réactif : Il fait trop chaud pour le gilet, aujourd'hui,
- Stade dépendant : Je porte mon gilet parce que je suis obligé,
- Stade indépendant : Je porte mon gilet pour ma sécurité,
- Stade interdépendant : Je porte mon gilet pour ma sécurité et je veille sur la sécurité de mes collègues.

Ce qui manquait à la SNCF au début de mon alternance était l'implication de la ligne managériale.

Quand on parle comportement, on ne parle pas nécessairement du comportement des agents : il peut aussi s'agir de l'exemplarité des managers. Par exemple, si le supérieur ne porte pas son gilet, les agents ne vont pas y être encouragés non plus.

Travailler sur les compétences managériales permettra aux managers de progresser et avancer sur la courbe.

### 3<sup>ème</sup> objectif : Développer 6 compétences clés en matière de leadership SST



Tous les managers d'établissement mettent en pratique les 6 compétences clés lors de moments managériaux avec leurs équipes.

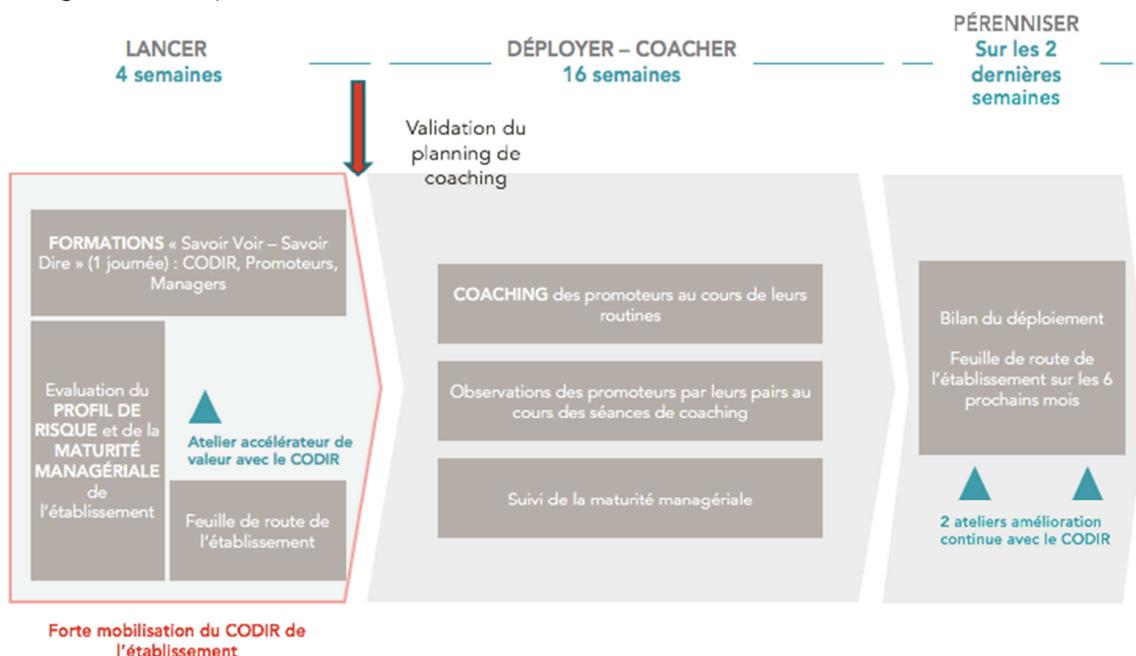
La qualité et la quantité de ces moments managériaux sont les clés de succès de la transformation.

Afin de monter en qualité et en efficacité sur les sujets Sécurité à adresser, nous nous appuyons sur les moments managériaux existants de la SNCF tels que les points 5 minutes.

## B. Acteurs clés du déploiement

Comme tout projet, il est important d'identifier les acteurs pilote, leurs rôles et de mettre en place un planning avec des dates limites de réalisation.

Un déploiement type en établissement de la démarche de transformation managériale est prévu sur 20 semaines.



## Culture sécurité : profiter d'une réorganisation pour faire évoluer les mentalités vers un comportement proactif

Mémoire de fin d'études

CORALIE RENDA (SNCF MOBILITES)

Afin de structurer la démarche et d'assurer un bon suivi, un chef de projet est nommé. Il a pour rôle :

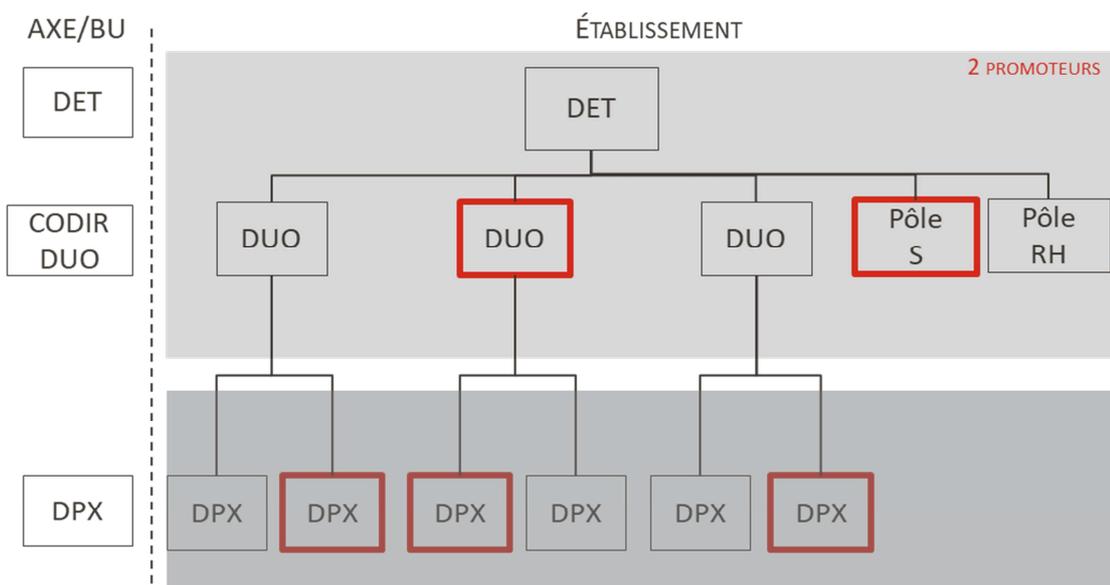
- Définir le séquençage de déploiement des établissements,
- Assurer le reporting auprès de l'activité,
- Suivre le déploiement au sein des établissements de la B.U.

Pour accompagner le déploiement en établissement, **un coach interne** est présent afin de former et coacher les promoteurs.

Des promoteurs sont désignés pour former les managers qui mettent en place les standards managériaux de Santé et Sécurité au Travail pour acquérir les 6 compétences clés (observer, intervenir, sensibiliser, recadrer, encourager, accompagner).



Afin d'impliquer toute la hiérarchie, nous voulons que tous les membres de l'établissement soient concernés par la démarche et aient leur rôle à jouer. Chaque DET porte la démarche dans son établissement.



Un DPx, Dirigeant de Proximité est un manager.

Lorsque nous avons commencé à aborder la mise en place de la transformation managériale, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait trop de disparités entre les managers.

Avant de mettre en place une culture sécurité et de se lancer dans la démarche, il est important que les managers soient d'abord sensibilisés dans les domaines de la prévention. Il est impératif qu'un manager reste acteur dans la prévention des risques.

De fil en aiguille, le préventeur apporte ses connaissances au manager et le fait monter en compétences afin de le rendre autonome.

### C. Mise en place d'une sensibilisation

Suite à une forte disparité entre le savoir-faire des managers dans les domaines de la Santé Sécurité au Travail, Sécurité Incendie et Environnementale, nous avons profité d'une restructuration pour sensibiliser les managers sur leur rôle.

En effet, comme précisé dans la présentation et développé dans la partie suivante, le préventeur n'est plus en établissement, proche des managers, mais à la Direction Régionale, au CSP SST/SI/SE.

Après cette réorganisation, les préventeurs viennent en appui de plusieurs nouveaux établissements. Le but est donc d'uniformiser les méthodes de travail entre les différents managers, à commencer par la procédure de déclaration d'un AT.

« Mais qui fait quoi ? » est la question qui nous est remontée très régulièrement, que ce soit en matière de SST (notamment sur la déclaration des accidents de travail), d'incendie ou d'environnement. Il a donc été de notre ressort de créer une procédure de déclaration d'accident du travail et de mettre en place une sensibilisation sur les thèmes de SST, SI et SE.

#### 1. Création d'une procédure d'accident du travail

Grâce aux connaissances de ma tutrice, acquises sur ses anciens postes, et mes compétences sur le sujet, nous avons travaillé en binôme sur la déclaration d'accident du travail. Il fallait donc faire la différence entre le travail prescrit (application de la réglementation) et le travail réel (parcours du dossier par les différents interlocuteurs avec le respect des délais de déclaration).

# Culture sécurité : profiter d'une réorganisation pour faire évoluer les mentalités vers un comportement proactif

Mémoire de fin d'études

CORALIE RENDA (SNCF MOBILITES)

Afin que les missions soient claires et que chacun reste dans son périmètre d'action, nous nous sommes déplacés dans chaque service concerné par un dossier d'accident de travail. A l'aide d'un logigramme, nous avons construit le parcours d'un accident de travail en partant de la déclaration de l'agent jusqu'à l'envoi à l'organisme de santé.

Ce logigramme nous a permis de recentrer les missions et rôles de chacun et d'en faire une procédure unique. A présent, tous les établissements fonctionnent de la même façon. Cela permet également de recentrer le rôle de chaque acteur et de définir la démarche à suivre à partir du moment où un agent déclare avoir eu un accident. Le tout dans les délais règlementaires de déclaration d'un accident de

travail.

Après avoir été approuvé par le Directeur et « charté », les fiches ont été déployées en établissement et mis à disposition sur le serveur commun.

Chaque acteur de la procédure a été informé par nos soins de la démarche règlementaire à suivre et un rappel des bonnes pratiques a été programmé dans la sensibilisation SST/SI/SE.

## 2. Mise en place d'une sensibilisation SST/SI/SE

### a. Phase de déploiement

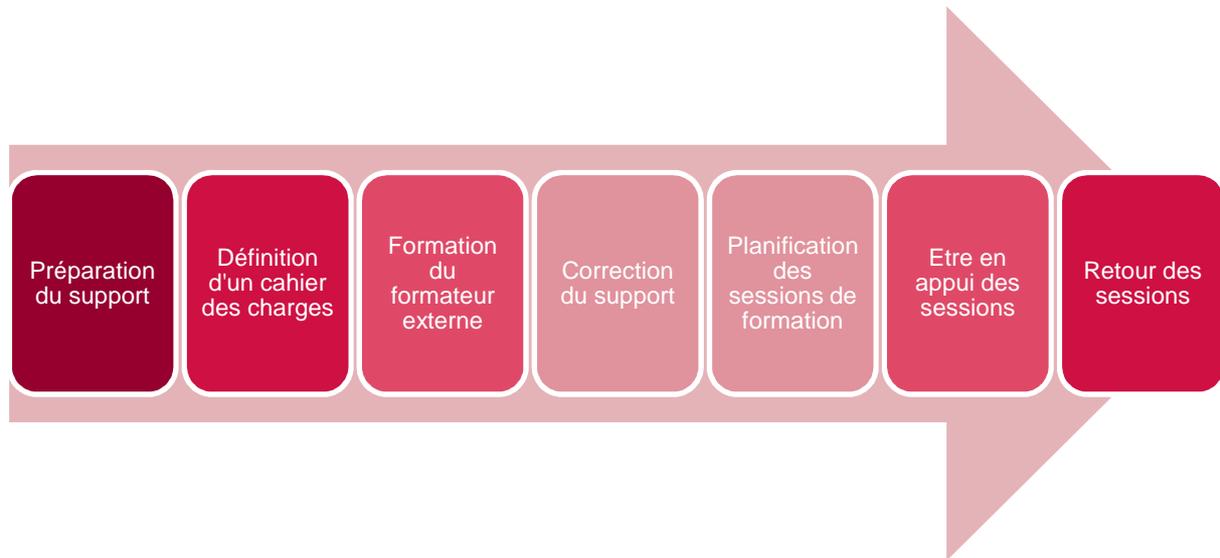
Après avoir développé différentes méthodes et démarches de sensibilisation en matière de SST (PRISME, RQS, démarche Juste & équitable), cette sensibilisation est une suite logique intégrée dans la transformation managériale.

Elle reprend les missions d'un manager que l'on attend, en tant que préventeurs, en matière de Santé Sécurité au Travail, Sécurité Incendie et Sécurité Environnement.

Suite à la réorganisation, nous avons saisi cette opportunité pour présenter le Centre de Service Partagé SST/SI/SE (rôles et acteurs) lors de la mise en place de cette sensibilisation.

Cette sensibilisation se déroule sur une journée et est obligatoire pour tous les managers. La démarche est portée par les Directeurs d'Etablissement.

En tant que pilote de cette journée, le processus de réalisation a été le suivant :



Au départ, j'ai eu pour mission de construire le PowerPoint servant de support à la sensibilisation.

Puis, en CODIR, a été décidé de faire appel à un organisme externe afin d'alléger la charge de travail des préventeurs.

J'ai donc travaillé avec le formateur externe et mis en place un cahier des charges afin de définir les attendus.

Pour rappeler le contexte et fixer les objectifs, le cahier des charges a été construit dans les détails :

- **Thème de la formation :** Les essentiels en Santé et Sécurité au Travail, Sécurité Incendie et Sécurité Environnement.
- **Origine de la formation :** Hétérogénéité de l'implication et des pratiques des managers en matière de SST/SI/SE. Hétérogénéité du niveau des connaissances des managers sur ces sujets. Passage en Centre de Service Partagé. Déploiement sur le territoire d'une démarche de transformation managériale.
- **Pilotage du projet :** Préventeurs en SST/SI/SE.

- **Public concerné par la formation :** L'ensemble des managers de terrain du territoire TER PACA, soit 165 managers.
- **Objectif de la formation :** Consolider les compétences de base des managers sur les sujets SST/SI/SE afin de les préparer au passage en Centre de Service Partagé et à la mise en place de la démarche transformation managériale.
- **Objectifs pédagogiques de la formation :** A l'issue de la sensibilisation, les participants seront capables de connaître leurs responsabilités, les process ainsi que les personnes ou textes référents concernant la SST, la SI et la SE.

Les rôles et missions des managers sont :

#### Santé Sécurité au Travail

- ❖ D'être autonomes sur l'ensemble du processus d'évaluation des risques professionnels et psycho-sociaux (mise en place, saisie dans l'outil Plateforme Sécurité au Travail, mise à jour du Document Unique...),
- ❖ D'être autonomes sur l'ensemble du processus de déclaration et de suivi d'un accident du travail. (Démarche et saisie dans l'outil PST, plan d'action, lien avec le DU et les EvRP/PS),
- ❖ D'être autonomes sur l'ensemble du processus de conception d'un Plan de Prévention,

#### Sécurité Incendie

- ❖ De maîtriser la tenue à jour d'un registre incendie,
- ❖ D'être autonomes sur le suivi trimestriel, le suivi des événements et la fiche Relevé de Constatations Immédiates Incendie,
- ❖ De reconnaître les installations SI,

#### Sécurité Environnement

- ❖ De connaître et d'être autonomes sur l'ensemble du processus de gestion des déchets,
- ❖ De connaître l'ensemble du processus de signalement des événements / fiche alerte,
- ❖ De connaître l'ensemble du processus de gestion des plaintes (réponse aux plaintes / porter plainte),

- ❖ D'être sensibilisés aux éco-gestes.
- **Démarche générale** : Sessions de sensibilisation participative (implication sous forme de jeux de rôle). Deux modules de ½ journée chacun (un pour la SST ; un pour la SI/SE).
- **Actions prévues** : Groupe de 10 à 12 participants. (Groupes hétérogènes, volonté de mélanger les métiers).

Le but est tout d'abord de réaliser des sessions de sensibilisation participatives avec une implication sous forme de jeux de rôle mais également de permettre aux managers de se retrouver et de partager leurs expériences.

Afin de répondre aux éventuelles questions techniques des managers et pour promouvoir le carnet d'entraide, au moins un préventeur a toujours été présent lors de chaque journée.

Les sessions de formation se sont déroulées en gare de Nice, Marseille et Avignon afin de former l'ensemble des managers du périmètre PACA. Elles ont commencé le 26 mars et se sont terminées le 22 mai.

Au total, nous avons mis en place 13 sessions et formé 104 managers sur 165, en région PACA.

Une évaluation des acquis pédagogiques est réalisée à la fin de chaque journée sous forme de QCM interactif via une application nommée KAHOOT.

Un suivi avec une vérification des compétences sera réalisé 6 mois après la sensibilisation.

À la fin de la sensibilisation, chaque manager repart avec un support pédagogique qui reprend les essentiels de la journée.

#### b. Coût de la sensibilisation

Cette sensibilisation a bien entendu eu un certain coût pour l'entreprise qui a été approuvé en CODIR.

Hormis le coût temporel de la préparation et de la mise en place d'une telle démarche, nous pouvons chiffrer approximativement le coût de ces sessions :

- ⇒ Salaires des préventeurs (6 préventeurs sur la région PACA)
- ⇒ Salaires alternantes (2 alternantes)
- ⇒ Coût de mise à disposition des managers que l'on a sorti de production :

Sur la base de 104 agents formés, pour un coût horaire moyen de 80€, à raison d'un total de 7h de formation pour chaque manager

= 560€ par agent soit 58 240€ pour la totalité des managers formés.

⇒ Devis prestation externalisée sur la base de 13 sessions = 23 640€ TTC

D'autres coûts ont choisi d'être évités tels que :

⇒ Coût de location des salles = néant, formation en interne dans nos salles de réunion

⇒ Coût de repas = néant, les formations se déroulant à la journée dans les locaux SNCF, les agents formés étaient invités à utiliser leurs moyens de restauration habituels

### c. Résultats

Nous avons eu de nombreux retours positifs oralement de cette sensibilisation. Elle a été très bénéfique et bien vue par l'ensemble des managers.

Suite à l'analyse des questionnaires de satisfaction distribués aux managers à la fin de chaque session, il ressort un pourcentage de satisfaction élevé :

- 96% des managers sont satisfaits par la qualité de la sensibilisation
- 89% des managers ont trouvé la sensibilisation nécessaire
- Seulement 2% estiment avoir perdu leur temps et n'avoir rien appris

Les dernières sessions ayant eu lieu fin mai 2019, il est encore trop tôt pour en voir les conséquences sur l'implication des managers dans leurs tâches SST-SI-SE quotidiennes.

Toutefois, grâce à mon suivi, je peux d'ores et déjà constater que les dossiers de déclarations des accidents du travail sont remplis de façon plus complète et professionnelle par les managers ayant suivi la sensibilisation. La procédure et les délais de déclaration sont désormais respectés.

De plus, d'après notre coach interne du déploiement de la transformation managériale, les managers ayant reçu la sensibilisation sont dans une dynamique constructive, possèdent les bases nécessaires et sont plus impliqués dans la démarche que les autres.

Nous avons réussi à mobiliser 104 managers sur 165, soit 63% formés. Compte-tenu de la difficulté de libérer les managers déjà surchargés par les réunions, séminaires ou formations, ce taux est convenable. D'autres sessions, plus spécifiques au

technicentre PACA<sup>6</sup> seront prévues en novembre 2019. Les managers n'ayant pas reçu la sensibilisation seront positionnés sur ces dates.

De plus en plus de travail demandé, des réorganisations régulières et un turn over important, souvent les managers ne savent plus à qui s'adresser. Cette journée permet de faire des rappels et de donner un réseau d'entraide pour chaque sujet. Cette sensibilisation a également permis de présenter la mise en place du CSP SST/SI/SE.

---

<sup>6</sup> Etablissement responsable de l'entretien et la réparation du matériel roulant.

## V. Création d'un Centre de Service Partagé SST/SI/SE

### A. Contexte

Comme abordé à plusieurs reprises dans ce mémoire, suite à une réorganisation, les préventeurs situés en établissement Provence Alpes ou Côte d'Azur se sont regroupés à la Direction Régionale. Ils forment à présent le Centre de Service Partagé en matière de Santé Sécurité au Travail, Sécurité Incendie et Sécurité Environnementale pour la région PACA.

Avant, chaque préventeur avait son domaine de performance. Nous avons un Préventeur Santé Sécurité, un Préventeur Sécurité Environnementale et un Préventeur Sécurité Incendie. Avec la création de cette agence, les préventeurs se retrouvent maintenant à travailler ensemble en matière de SST, SI et SE pour toute la Région PACA.

Le CSP SST/SI/SE regroupe différents établissements avec de nombreux métiers tels que :

- L'ESV TER Provence Alpes, mon ancien établissement
- L'ESV TER Côte d'Azur,
- L'Etablissement de la Traction,
- La Direction Régionale

L'Etablissement de la Traction regroupe des métiers très orientés production comme des conducteurs de train.

Tandis que la Direction Régionale regroupe toutes les fonctions support telles que les métiers RH, le Pôle Gestion Finances, le Pôle Achats... Des métiers bureautiques avec des risques totalement différents du terrain.

### B. Uniformisation des procédures

Suite au regroupement des différents établissements et afin de travailler dans les mêmes conditions, il a été nécessaire d'uniformiser les procédures et la façon de manager.

L'ESV TER PA et l'ESV TER CA ont les mêmes types de métiers et suivent les mêmes procédures. Les procédures sont souvent une déclinaison de documents du GPF. En revanche, leurs organisations et leurs méthodes de travail peuvent varier.

Côté tractionnaire, le métier est un peu différent. Après plusieurs immersions terrain, avec des métiers nouveaux pour moi, j'ai dû m'approprier leurs procédures et leurs méthodes de travail.

Et pour ce qui est de la Direction Régionale, les sujets de SST, SI, SE ne viennent qu'en appuis pour les établissements.

Il existe une procédure pour chaque thème, une pour le management de la Sécurité, une pour la Sécurité Incendie et une pour le management de l'Environnement.

Ma première mission a donc été de modifier la consigne au niveau régionale avec la création du CSP SST/SI/SE et l'intégration des préventeurs régionaux et non plus locaux.

Ma seconde mission a été de faire une seule procédure qui regroupe les 3 thèmes (SST, SI, SE) de tous les établissements confondus.

Les réorganisations sont de plus en plus fréquentes, une prochaine est prévue en 2020. L'objectif de ses missions est de rester le plus large possible en ne rentrant pas dans les détails des organisations tout en comprenant le fonctionnement afin de ne pas avoir à refaire la consigne chaque année.

### **C. Avantages et inconvénients**

Nous pouvons donc observer que les rôles et missions des préventeurs évoluent avec le temps et les directives du Groupe. Avec la mise en place de la transformation managériale, l'accompagnement et l'analyse du côté humain deviennent ses principales missions.

L'évolution du métier de préventeur s'est donc poursuivie avec la mise en place du CSP SST/SI/SE. La présence du préventeur en établissement n'est plus nécessaire si nous partons du principe que les managers ont toutes les compétences en matière de SST, SI et SE.

Suite à l'analyse du terrain et du contexte, nous pouvons maintenant répertorier les forces et les faiblesses que l'entreprise rencontre, dans la mise en œuvre de cette démarche de transformation managériale.

# Culture sécurité : profiter d'une réorganisation pour faire évoluer les mentalités vers un comportement proactif

Mémoire de fin d'études

CORALIE RENDA (SNCF MOBILITES)

 <b>STRENGTHS</b>	 <b>WEAKNESSES</b>	 <b>OPPORTUNITIES</b>	 <b>THREATS</b>
<b>Forces :</b>	<b>Faiblesses :</b>	<b>Opportunités :</b>	<b>Menaces :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté de modernisation des pratiques, démarche d'amélioration continue</li> <li>- Mise en place de démarches dynamiques (PRISME, RQS, démarche Juste &amp; Equitable)</li> <li>- Harmonisation et simplifications des procédures, outils et méthodes de travail (déclaration d'accident du travail...)</li> <li>- Benchmarking avec les autres établissements à la recherche de bonnes pratiques (ESV TER PA, ESV TER CA, Traction...)</li> <li>- Accompagnement et conduite aux changements par les préventeurs</li> <li>- Ouverture d'esprit</li> <li>- Turn over : regard neuf, remise en cause des habitudes, partage des savoirs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversité des métiers</li> <li>- Densité des procédures</li> <li>- Multiplicité des strates décisionnelles</li> <li>- Habitudes managériales ancrées</li> <li>- Peur du changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réforme ferroviaire et ouverture à la concurrence</li> <li>- Diversification des missions, possibilité de changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réforme ferroviaire et ouverture à la concurrence</li> <li>- Remise en question du statut : mouvement social</li> <li>- Turn Over important</li> <li>- Réorganisations régulières</li> <li>- Préventeurs non présents en établissement : moins de proximité avec le terrain</li> <li>- Réseau d'entraide modifié</li> </ul>

Nous pouvons constater que la SNCF est impliquée dans une démarche d'amélioration continue. Elle est consciente de ses menaces et essaie d'en faire des forces et opportunités.

## VI. Retour d'expérience et conclusion

La SNCF a toujours fait de la Sécurité une priorité. Néanmoins, sa façon d'aborder la prévention se doit d'évoluer, de se moderniser, de s'adapter, en suivant les évolutions du secteur si elle ne veut pas créer de décalage entre l'idéal et la réalité terrain.

Durant ces deux années passées au sein du groupe, j'ai pu assister à d'importants changements. Avec un regard neuf et extérieur, je me suis rendu compte que les réorganisations et l'ouverture à la concurrence impactent énormément les agents, qui n'arrivent plus à voir à long terme.

Si la SNCF veut pérenniser son activité, la perspective de l'ouverture à la concurrence l'oblige à se positionner comme leader du marché. L'excellence en terme de Santé Sécurité au Travail, et notamment un taux d'accidentologie performant, est dimensionnant pour concourir à un appel d'offres.

Notre problématique est donc de se rapprocher d'une véritable culture sécurité afin de faire de la performance SST un atout concurrentiel.

Cela passera par l'amélioration de l'implication managériale sur ces thématiques afin de gagner en maturité sur le système de management de la SST.

Le rôle d'accompagnement du préventeur, poste occupé pendant mon alternance, va être essentiel dans tous ces changements.

La réussite du passage d'une politique sécurité vers une culture sécurité durable passe tout d'abord par le leadership.

Pour diffuser cette culture l'appui du manager est primordial. Ses fonctions lui donnent la capacité d'influence nécessaire à faire de lui un leader en matière de prévention. Ce leadership et l'exemplarité du manager font prendre conscience aux équipes des enjeux et exigences de sécurité. Pour cela le manager doit être impliqué et présent sur le terrain pour identifier et transmettre les bonnes pratiques, dialoguer, rechercher les causes profondes des comportements à risque. Ces automatismes, il va les gagner grâce à l'appui des préventeurs et aux enseignements de la démarche.

La transformation managériale va permettre au manager d'allier production et sécurité.

Trouver le bon équilibre entre la productivité et la sécurité permet à une entreprise de gagner en maturité et en qualité. Cet équilibre passe par une automatisation des

réflexes Sécurité. L'ensemble des agents et de la ligne managériale doit intégrer dans son quotidien les problématiques SST. Il n'est pas concevable de séparer la production de la SST.

Les managers, moteurs des différentes démarches, sont l'appui direct des préventeurs.

Néanmoins, la culture sécurité est un état d'esprit qui vise toute la hiérarchie.

Les démarches telles que PRISME avec les RQS et la démarche Juste & Equitable, sont appliquées à tous les niveaux et demandent l'engagement de tous pour performer.

Suite aux différentes réorganisations et aux évolutions du poste de préventeur qui ne vient plus qu'en appui, nous avons profité de la situation pour uniformiser les procédures et méthodes de travail, ainsi que de remettre à niveau égal les managers en matière de Santé Sécurité au Travail, Sécurité Incendie et Environnementale.

La sensibilisation, animée par un formateur externe avec les préventeurs du Centre de Service Partagé SST/SI/SE en appui, a permis de mieux appréhender la transformation managériale grâce à une base de prérequis commune pour les managers des différents établissements.

Afin de pérenniser la démarche de transformation managériale, l'accompagnement des managers doit se faire de façon quotidienne. Afin qu'ils s'impliquent il faut qu'ils se sentent en confiance et soutenus. Le défi des préventeurs du CSP SST/SI/SE est donc de proposer une expertise et une animation modernes des sujets.

Le groupe se doit d'être dans une constante amélioration en matière de sécurité afin d'arriver un jour au stade de l'interdépendance sur la courbe de Bradley.

Malgré différents obstacles et freins, notamment vus dans le SWOT, je pense que la SNCF reste un groupe tourné vers l'avenir. Conscient de ses faiblesses avec la diversité des métiers et secteurs, il met tout en œuvre pour moderniser ses pratiques managériales et simplifier son organisation générale.

En plus des compétences en matière de SST, Sécurité Incendie et Sécurité Environnementale, le métier de préventeur m'a appris tout le côté management de l'humain et conduite au changement.

Le métier de préventeur évolue aussi avec le temps. Il ne doit plus seulement veiller à la santé sécurité des agents sur des aspects techniques mais doit maintenant prendre en compte le facteur humain afin de comprendre le pourquoi du comment. Les préventeurs ont désormais un rôle de management transversal avec comme mission primordiale : l'accompagnement. D'où l'impérieuse nécessité pour les

préventeurs de construire avec les salariés une culture de la prévention de sorte à les sensibiliser sur les comportements à risque, les responsabiliser et les impliquer.

Mes qualités de management et de relationnel ressortent dans l'évolution du métier de préventeur. Après 5 ans dans le domaine de la prévention des risques, mes années d'alternance ont permis de confirmer ma vocation à ce métier.

Durant mes deux ans passés à la SNCF, j'ai été considérée, au sein de mon équipe, comme un préventeur au même titre que les autres, ce qui m'a donné davantage confiance en moi.

En tant qu'alternante, je n'ai pas vécu les réorganisations comme mes collègues de travail. J'ai pris chaque changement comme une opportunité pour m'enrichir de nouvelles connaissances et compétences. A la différence d'eux, je connaissais mon avenir dans le groupe jusqu'au 10 septembre, fin de mon contrat.

S'il y a une chose à retenir de cette expérience, c'est que tout est dans le savoir dire.

Le côté humain est primordial dans un système de perfectionnement. Une restructuration peut être une force si l'on explique le pourquoi du changement avec les bénéfices et les objectifs futurs. Ce que, d'après moi, la SNCF n'a pas toujours su faire, laissant parfois les agents sans explication percevant le changement comme imposé.



## VII. Sitographie et Bibliographie

### ➤ Sites internet :

*Santé Sécurité au Travail, les obligations d'un employeur* : <https://www.droit-travail-france.fr/securite-au-travail.php>

*Textes législatifs et réglementaires* : <https://www.legifrance.gouv.fr/>

*Courbe de Bradley de Dupont* : <http://www.dupont.ca/fr/products-and-services/consulting-services-process-technologies/operation-risk-management-consulting/uses-and-applications/bradley-curve.html>

*Modèle de BIRD ou Pyramide des Risques* : <https://www.eiphedeix-international.fr/pyramide-de-bird/>

*Déclaration Accident de Travail* : <https://www.cprpsncf.fr/declarer-un-accident-du-travail-ou-de-trajet>

*La culture de sécurité au travail* : [http://www.officiel-prevention.com/formation/formation-continue-a-la-securite/detail\\_dossier\\_CHSCT.php?rub=89&ssrub=139&dossid=555](http://www.officiel-prevention.com/formation/formation-continue-a-la-securite/detail_dossier_CHSCT.php?rub=89&ssrub=139&dossid=555)

*La démarche THO (Technique, Humain, Organisationnel)* : [http://www.officiel-prevention.com/formation/formation-continue-a-la-securite/detail\\_dossier\\_CHSCT.php?rub=89&ssrub=139&dossid=555](http://www.officiel-prevention.com/formation/formation-continue-a-la-securite/detail_dossier_CHSCT.php?rub=89&ssrub=139&dossid=555)

### ➤ Conférences

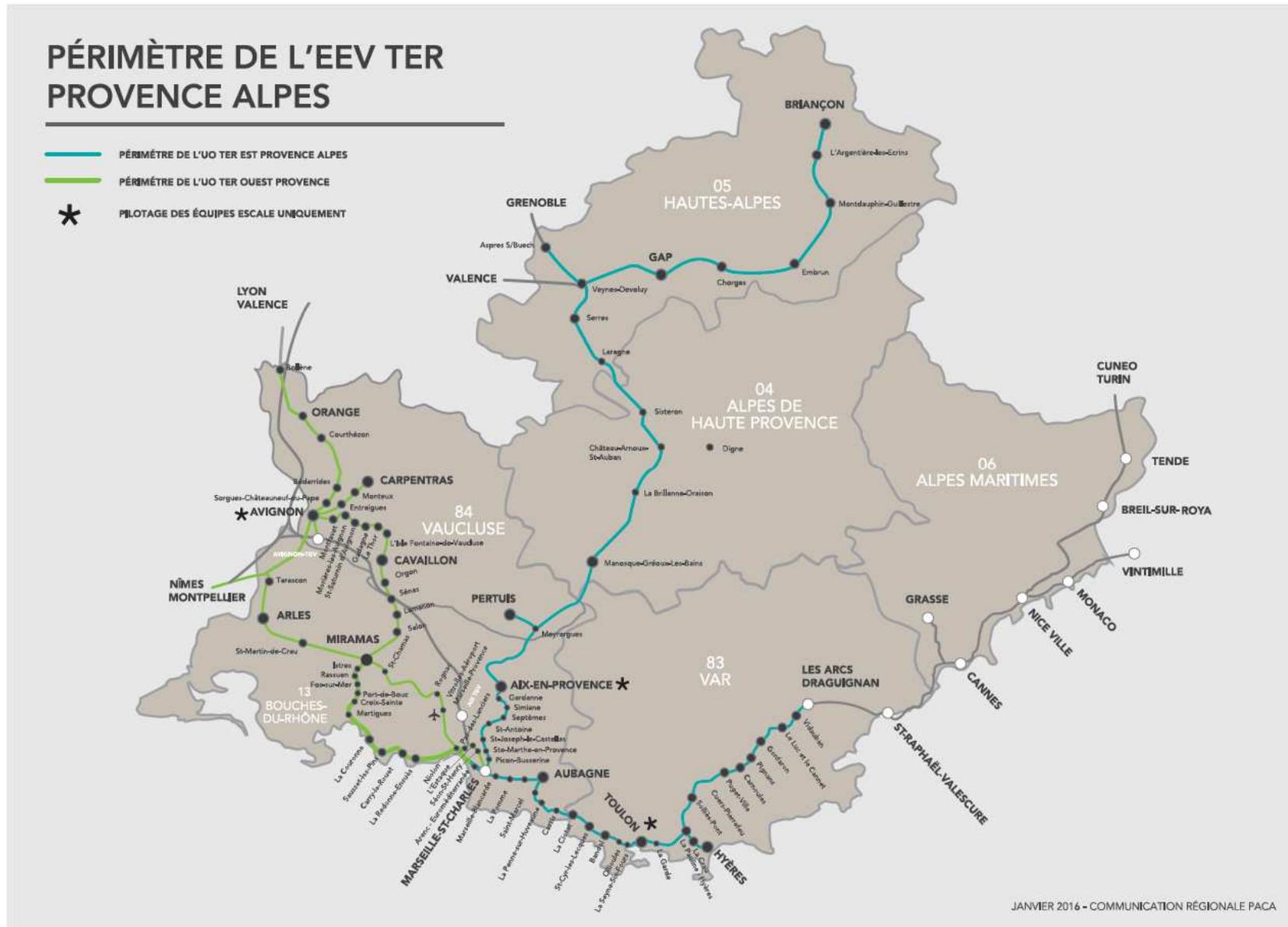
*Salon Préventica*, 21, 22, 23 mai 2019, à Paris - Porte de Versailles

*La Matinale de Prévention*, animée par Fullmark, présentation et débat sur la culture sécurité et les stratégies mis en place, à Marseille

### ➤ Documents internes de référence

Directives Groupe - Présentation Dupont Préventeurs - Guide de la démarche Juste & Equitable - Transformation Managériale SST – Consignes de management et d'évaluation des risques - Suivi tableau récapitulatif des accidents de travail – Comptes rendus de réunion.

## VIII. ANNEXES



Annexe 1 : Périmètre de l'EEV TER PA

## Annexe 2 : Fiche remontée opérationnelle

### FICHE DE SIGNALEMENT

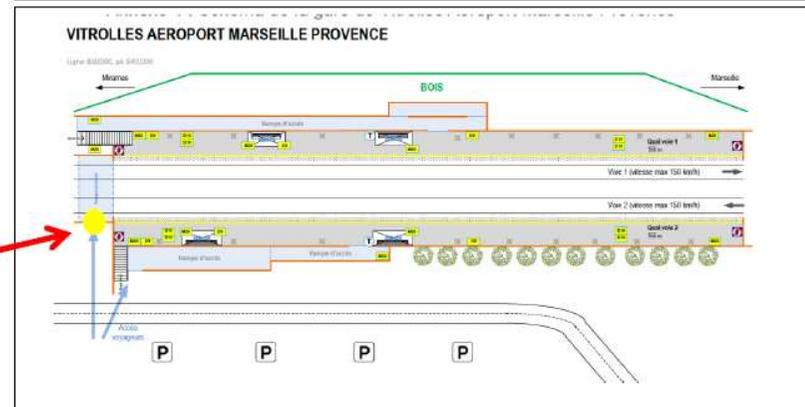
<b>Lieu : Gare de VAMP (quai voie 2, entre bout de quai et pancarte TTL)</b>			
<b>Exposition au risque (fréquence)</b>			
Utilisation journalière	NON	0	16
Utilisation hebdomadaire	NON	0	8
Utilisation mensuelle	NON	0	4
Utilisation exceptionnelle	OUI	2	2
Sous Total		2	
<b>Facteurs de risques (qui augmentent la probabilité)</b>			
Visibilité (nuit, manque éclairage ou insuffisant...)	NON	0	4
Il n'existe pas d'autre possibilité de cheminement	OUI	4	4
Exposition au risque ferroviaire	OUI	8	8
Aucun			1
Sous Total		12	
<b>Gravité</b>			
Accident survenu	NON	0	16
Quasi-accident survenu	NON	0	8
Droit d'alerte / retrait	NON	0	4
Aucun	OUI	1	1
Sous Total		1	



Manque d'un garde-corps pour sécuriser le cheminement des agents = risque de chute de hauteur  
Cheminement via des plaques métalliques = risque de glissade augmentant le risque de chute de hauteur

**Lieu précis :** Indiqué par un point jaune

Quai voie 2, direction Miramas, entre bout de quai et pancarte TTL



## Annexe 3 : Fiche REX

NOM DE L'AGENT : Guglielmi Pascal  
TRAIN : 17725

DATE DES FAITS : 03/03/2019

N° DU

LIEU / Vienne

NOM DU RET : Bernard Girod

**FAITS**

Lors d'un arrêt prolongé en gare de Vienne, les 2 ASCT présents à bord du train sont interpellés par un jeune voyageur de 14 ans ayant subi une agression par un homme. Les 2 contrôleurs se rendent directement auprès de cet individu afin de gérer la situation. A la demande des agents, les personnes assises à proximité de l'agresseur sont évacuées et le TT est demandé à ce dernier. Celui-ci se lève et tente d'agresser les ASCT avec sa guitare... Au final, un agent a reçu un coup de guitare et l'autre est choqué psychologiquement. La police est prévenue. En attendant celle-ci, des passagers ont réussi à maîtriser cette personne. L'agresseur a finalement été appréhendé par les forces de l'ordre et le train est reparti avec 1h de retard.

REX SURETE /  
INCIVILITES



**CONSEQUENCES**

1 agent blessé et choqué psychologiquement  
1 agent choqué psychologiquement



FICHE RETOUR  
D'EXPERIENCE

N° : 12/2019

DATE DU REX : 17/05/2019

ESV TER PA

17725-030319

- Lors d'une urgence affectant la sécurité des passagers et/ou des agents, l'appel à privilégier est le 19# afin que l'intervention des forces de l'ordre soit la plus pertinente et efficace possible.
- Préconisation : ne pas se rendre physiquement auprès de l'individu menaçant, mais tenter de gérer le problème à distance de celui-ci.
- Lors d'une situation conflictuelle, éviter de rajouter la problématique du contrôle du titre de transport des individus en question.

## Annexe 4 : Quizz RQS



**PRETS A TESTER VOS CONNAISSANCES ?**

**RETROUVER UN QUIZ SUR LES REGLES QUI SAUVENT !**

**Tous à vos  
smartphones\* !**

A l'aide d'un iPhone, vous pouvez  
flasher directement avec l'appareil  
photo le code ci-contre.

Autres téléphones : télécharger une  
application QR Code.



Règles Qui Sauvent -  
ESCALE



Règles Qui Sauvent -  
Communes à tous



Règles Qui Sauvent -  
ASCT

\* Bien entendu, sans déroger  
aux Règles Qui Sauvent.



Organisé par le Pôle Sécurité de l'ESV TER PA



## Annexe 5 : Grille de maturité, culture sécurité

# GRILLE DE MATURITÉ

## CULTURE SÉCURITÉ

FINALITÉS, CONTENU & PRINCIPES

### 03 PRINCIPES D'AUTOÉVALUATION

#### 01 FINALITÉS DE LA DÉMARCHE

La grille de maturité de la culture sécurité est un outil managérial pour tous les établissements du groupe public ferroviaire. Elle permet de :

- ▶ susciter le dialogue entre les acteurs de l'établissement (DET, DUO, DPX, Pôle S, Chefs de Pôles),
- ▶ réaliser une autoévaluation du niveau de maturité de la culture sécurité (axée davantage sur les pratiques et les comportements que sur la conformité réglementaire),
- ▶ donner la vision cible par rapport aux meilleurs standards internes complétés des meilleures pratiques externes issues de milieux ultra sûrs,
- ▶ avoir une vision globale et intégrée sur :
  - + 3 axes prioritaires PRISME : risques, FOH & simplification
  - + sécurité de l'exploitation ferroviaire
  - + sécurité et santé au travail
  - + processus du système de gestion de la sécurité
  - + excellence opérationnelle, un levier au service de l'excellence sécurité
- ▶ proposer des outils d'amélioration et des bonnes pratiques pour atteindre le niveau de maturité supérieur,
- ▶ définir les priorités annuelles d'action du volet managérial du PAS en cohérence avec l'analyse des risques (projet majeur de PRISME).

PRINCIPES	CONVICTIONS
Acteurs concernés	Le CODIR de l'établissement : DET, DUO et les responsables des Pôles transverses ; la sécurité étant l'affaire de tous.
Porteur	Le directeur de l'établissement, qui est garant de la réalisation de l'autoévaluation, donne le sens de la démarche à son équipe et s'assure de la pertinence des actions à engager.
Animateur	L'accompagnateur (externe à l'établissement) anime la démarche avec l'aide du responsable sécurité. Ils se tiennent à disposition des différents membres du CODIR afin de leur faciliter le processus d'autoévaluation. Le responsable sécurité « challenge » l'autoévaluation avec d'autres éléments factuels (audits, indicateurs, ...).
Validation	L'autoévaluation est finalisée de façon collégiale au sein du CODIR de l'établissement. Elle consiste à partager le niveau de maturité perçue par chaque acteur et pour chaque thème de la grille de maturité et à identifier les pistes d'amélioration.
Fréquence	L'autoévaluation est réalisée a minima annuellement ; elle permet d'alimenter le Plan d'Actions Sécurité. Les instances de pilotage de l'établissement intègrent le suivi des actions. L'efficacité des actions réalisées permet de faire évoluer le niveau de maturité de l'établissement.

DIRECTION SÉCURITÉ SYSTÈME – CONTACT : ERLUND HAXHI // version 15 du 05 mai 2017



### 02 STRUCTURE & CONTENU DE LA GRILLE DE MATURITÉ

#### 4 FAMILLES DE THÈMES

##### GOVERNANCE

- + missions
- + politique
- + objectifs
- + plans d'actions
- + indicateurs & reporting
- + animation & pilotage

##### ANALYSE & AMÉLIORATION

- + analyse des risques\*
- + traitement des risques\*
- + outils de fiabilisation (FOH)\*
- + veille & contrôle
- + audits
- + analyse des événements
- + diffusion & exploitation du REX
- + traitement des actes/comportements non sûrs (J&E)\*
- + gestion des changements (organisation/processus)

##### APPUI

- + dotation en ressources
- + acquisition de compétences
- + documentation\*

##### RÉALISATION

- + fournisseurs et sous-traitance
- + gestion de crise
- + conditions de travail
- + outillages & équipements

\* priorités PRISME

#### 4 NIVEAUX DE MATURITÉ (COURBE DE BRADLEY)

##### I. RÉAGIR

- ▶ La sécurité est gérée de manière instinctive en réaction par rapport à la survenue d'événements

##### II. SE CONFORMER

- ▶ Les règles sont décrites, mises en œuvre et contrôlées par une supervision

##### III. IMPULSER

- ▶ Les managers portent la transformation culturelle de la sécurité et impulsent des améliorations continues

##### IV. INCARNER

- ▶ La sécurité est intégrée à notre manière de travailler et fait partie de l'ADN de chaque acteur du groupe

#### DES EXEMPLES DE CRITÈRES D'ÉVALUATION

##### MISSIONS

Les missions sont formalisées dans des fiches de poste et correspondent à des standards génériques

Les missions et activités sont formalisées et connues par les acteurs concernés. Les missions sont conformes à la réalité // ...

Les managers sont force de proposition dans l'ajustement de leurs missions et celles de leurs équipes pour une plus grande efficacité // ...

Les agents sont force de proposition dans l'adaptation de l'organisation du travail et de leur fiche de poste // ...

##### ANALYSE DES RISQUES

Des risques existants sont identifiés suite aux REX post-événements (ESR, AT, ...)

Les managers avec l'appui des référents sécurité réalisent une analyse a priori des risques au niveau de leur entité a minima annuellement ou à l'occasion d'évolutions. Ils font évoluer les documents concernés (cartographie des risques, document unique, ...). Ces analyses sont alimentées par la vision terrain // ...

Des benchmarks sont réalisés et utilisés pour améliorer l'identification et l'appréciation des risques. L'identification des précurseurs est de l'ordre du réflexe pour les managers jusqu'aux DPX et ces précurseurs alimentent naturellement les analyses de risques // ...

Tous les agents de l'établissement sont impliqués dans l'identification des risques. Les agents remontent spontanément les précurseurs et les situations à risques. L'identification des risques fait partie notamment des rituels opérationnels (revues sécurité, briefing, point 5', tournée de terrain, ...) // ...

##### OUTILS DE FIABILISATION (FOH)

Les agents utilisent parfois certains outils de fiabilisation (autocontrôle, contrôle croisé, briefing/debriefing, minute d'arrêt, communication sécurisée, gestion du doute, évaluation complémentaire, ...)

L'établissement a identifié et formalisé les outils de fiabilisation relatifs à son périmètre et accompagné leur mise en place

Les DPX organisent l'appropriation des outils identifiés comme pertinents pour la sécurité. Ils sont promoteurs et veillent à leur application systématique

Les agents utilisent naturellement les outils / pratiques de fiabilisation même en l'absence de supervision ; ils sont force de proposition pour la mise en place de nouveaux outils/pratiques de fiabilisation



# Culture sécurité : profiter d'une réorganisation pour faire évoluer les mentalités vers un comportement proactif

Mémoire de fin d'études

CORALIE RENDA (SNCF MOBILITES)

---



## Résumé

Ce mémoire de Master IS-PRNT met en avant l'approche comportementale des préventeurs à la SNCF pour faire évoluer les mentalités vers un comportement proactif.

Suite à des réorganisations récurrentes et une ouverture à la concurrence, l'entreprise se doit de se moderniser et de s'adapter en suivant les évolutions du secteur. Afin de persévérer cette volonté d'excellence, la SNCF a mis en place un programme d'amélioration de l'efficacité, appelé PRISME. Différentes actions sont issues de ce programme telles que les Règles Qui Sauvent et la Démarche Juste & Equitable.

Les missions des préventeurs évoluent également. Ils ont pour rôle de déployer les démarches. Le préventeur accompagne les managers, qui vont jouer un rôle très important dans ces changements. Ils sont l'interface directe avec les agents et sont garants de la Santé Sécurité de leurs équipes.

La réussite du passage d'une politique sécurité vers une culture sécurité durable se fait sur du long terme et passe par l'implication de tous.

## Abstract

This IS-PRNT Master's thesis deals with the behavioural approach of SNCF's prevention specialists to change attitudes.

Following recurrent reorganizations and an opening to competition, the company must modernize and adapt. In order to persevere with this commitment to excellence, SNCF has set up an efficiency improvement program called PRISME. Different actions have emerged from this program such as the life rules and the fair and equitable approach.

The missions of prevention specialists are also changing. In addition to deploying programs, they now have an essential role to play in supporting managers. The latter are the direct interface with the agents and take the programs with their teams.

## Mots clés

Culture sécurité

Proactivité

Sensibilisation

Management

Approche  
comportementale

Réorganisation