

Accident ferroviaire de Brétigny-s-Orge du 12 juillet 2013 : sur quelques causes liées au déni du réel du travail

Jean-René DELÉPINE, Philippe MÜHLSTEIN

Résumé : *Ce texte reprend l'intervention du représentant de la fédération syndicale SUD-Rail, partie civile lors du procès pénal de mai/juin 2022 consacré à l'accident ferroviaire survenu le 12 juillet 2013 à Brétigny-sur-Orge. Il enrichit la recherche des causes du drame en faisant intervenir, au-delà des aspects strictement techniques, ceux qui relèvent des modalités d'organisation du travail. Après des considérations sur les limites du droit pénal, il expose les caractéristiques technico-organisationnelles générales d'un système ferroviaire, les conséquences de l'idéologie de la mise en concurrence forcée de la SNCF issue des règles de l'Union européenne et des choix des gouvernements français depuis 40 ans, qui ont impacté la situation économique du rail en brisant son unité de stratégie et d'action par la désintégration organisationnelle. Cet article traite particulièrement des conséquences de cette idéologie néolibérale sur les organisations du travail en termes de déni du rôle central du travail vivant, ce qui a conduit à la fois à accroître la souffrance au travail du personnel et à dégrader la sécurité du transport ferroviaire, d'où l'accident de Brétigny.*

Cet article retrace l'intervention du représentant de la fédération syndicale SUD-Rail au tribunal correctionnel d'Évry-Courcouronnes le 1^{er} juin 2022, dans le cadre du jugement relatif à l'accident ferroviaire survenu à Brétigny-sur-Orge le 12 juillet 2013. Ce jour-là, le train de voyageurs *Intercités* n° 3657 Paris-Limoges a déraillé à la vitesse de 137 km/h (vitesse autorisée : 150 km/h) à

17 h 11 à l'entrée en gare, où il devait passer sans arrêt, provoquant la mort de 7 personnes et de nombreux blessés ou victimes de traumatismes psychiques. La cause ultime de cette catastrophe est le retournement d'une éclisse – lourde pièce métallique permettant, à l'aide de boulons, d'assurer la jointure entre deux rails – au passage du train sur un appareil de voie du poste d'aiguillage A, dénommé « traversée jonction double » (TJD dans ce qui suit) et assimilable à deux aiguillages simples assemblés. Le très mauvais état de l'assemblage éclissé est la cause immédiatement apparue de ce déraillement : les experts mandatés par les magistrats enquêtant sur l'accident ont été confrontés, selon leurs propos, à « un état de délabrement jamais vu ailleurs ».

La Fédération SUD-Rail s'est constituée partie civile, au titre de son objet de défense des intérêts collectifs des salariés du système ferroviaire. En effet, SUD-Rail a estimé que de tels intérêts ont été atteints, même si aucun de ces salariés n'a figuré parmi les victimes. Le seul d'entre eux présent comme personne physique sur le banc des prévenus fut un dirigeant de proximité (DPX en langage SNCF), Laurent Waton¹. À ses côtés figuraient deux personnes morales – SNCF-Réseau (assumant les responsabilités juridiques de Réseau ferré de France (RFF) à l'époque des faits, et SNCF (société holding assumant les responsabilités juridiques de la SNCF à l'époque). Ces deux personnes morales se sont présentées comme investies de la défense de l'honneur des cheminots.

Plus précisément, SUD-Rail s'est rangé du côté des parties civiles pour deux raisons. D'une part, dès lors qu'un risque existe pour les salariés, la jurisprudence reconnaît aux organisations syndicales les droits d'action judiciaire liés à la prévention, la protection ou la réparation de ce risque. Or, non seulement l'accident de Brétigny-sur-Orge a été psychologiquement traumatisant également pour les cheminots, mais il a aussi mis en évidence des organisations du travail structurellement risquées pour la sécurité tant des circulations que du travail. D'autre part, la conception du syndicalisme de SUD-Rail ne dissocie pas ceux par qui un service est rendu ou un bien est produit, et ceux pour qui ce service est rendu ou ce bien produit, en d'autres termes les salariés et les usagers.

Les deux auteurs de cet article, militants de SUD-Rail, assurent, depuis 2010, des formations et sensibilisations sur le thème « Souffrance au travail et violences managériales » auprès des syndicalistes demandeurs (Mühlstein, 2015), en s'appuyant notamment sur les travaux et réflexions

1. Dans cet article, les noms des salariés SNCF ainsi que des personnalités politiques sont indiqués, car ils ont été mentionnés, donc rendus publics, lors du procès.

conduits en psychodynamique du travail sous la direction de Christophe Dejours (2000). Au-delà des causes techniques du déraillement retenues exclusivement par la direction SNCF, il s'est agi pour SUD-Rail de montrer, au procès, que ce lien entre service rendu, salariés et usagers du train, passe inévitablement par le travail vivant. S'exprimant en tant que syndicalistes soucieux des questions de santé au travail, aussi bien physique que mentale, les auteurs ont voulu mettre au jour la liaison étroite entre ces questions et les modalités d'organisation du travail (le « management »). Ces dernières ont fortement évolué, dans un sens délétère, depuis une trentaine d'années, tant à la SNCF que dans l'ensemble du secteur public, sous l'effet notamment de la mise en œuvre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), aussi dénommée en anglais *New public management*.

Après l'exposé de quelques limites issues de la conception libérale du droit pénal concernant la « manifestation de la vérité », cet article expose successivement des considérations techniques sur ce qui caractérise un système ferroviaire, des considérations idéologiques sur les dogmes néolibéraux de la concurrence et de la « chasse à la dette publique », et les conséquences économiques de ces dogmes dans un système ferroviaire. Ces considérations idéologiques permettent d'éclairer ensuite l'objet principal de cet article : leurs conséquences sur les organisations du travail, sur la souffrance au travail des salariés et sur la gestion de la sécurité du transport ferroviaire, ainsi que l'a illustré l'accident de Brétigny-sur-Orge.

À propos de la « manifestation de la vérité »

Dans notre société, le droit cloisonne volontiers, en découpant chaque sujet de droit selon ses différentes interactions avec les autres, dans chacune desquelles une rationalité instrumentale propre serait en jeu, qui devrait être considérée isolément et jugée selon des critères spécifiques, dans l'oubli des autres interactions. On retrouve là une conséquence de la conception libérale de l'être humain : un être abstrait, vierge d'histoire, qui s'inscrit en société selon une rationalité fondée sur la recherche de ses seuls intérêts égoïstes.

C'est sans doute dans le droit pénal que cette conception est la plus gênante pour le juge. Car, dans sa fonction de « manifester la vérité » d'une situation ayant bouleversé l'ordre social, le droit pénal, centré sur des actes et rationalités individuelles, peine à apprécier le réel des constructions sociales qui ordonnent le cadre préexistant des manières de penser et d'agir, et qui donc participent d'enchaînements complexes de relations de cause

à effet. Il semble dès lors nécessaire, au nom même de cette « manifestation de la vérité », de mettre en évidence ces enchaînements réels, ignorés par les cloisonnements du droit, pour montrer en quoi, dans chacun, des décisions ont été prises et appliquées, qui ont conduit, par influences réciproques, au drame de Brétigny.

Pour exprimer les composantes fondamentales d'un tel entrelacement, trois grandes catégories de considérations peuvent être examinées et reliées :

- des considérations techniques liées au système ferroviaire ;
- des considérations idéologiques concernant des politiques publiques ;
- des considérations organisationnelles et humaines liées au travail et au résultat de ce travail censé servir une collectivité de personnes.

Cet entrelacement forme ainsi un chemin de responsabilités, et comme les catégories de pensée, autant que les actions menées au nom de ces catégories ne sont jamais des mécanismes parfaitement impersonnels, mais sont à un moment donné incarnés dans des personnes identifiables, il est possible, à chaque fois, de désigner celles auxquelles peuvent être assignées des responsabilités.

Des considérations techniques essentielles : le système ferroviaire constitue un système fortement contraint

1. Les trains ne circulent pas dans trois dimensions (comme l'avion dans l'espace) ni dans deux (comme les véhicules automobiles sur une route), mais dans une seule, le plus souvent unidirectionnelle : au-delà même des voies uniques, les possibilités de contresens sur les lignes à deux voies sont limitées, et on ne fait pas faire une marche arrière à un train. Le chemin de fer est en outre et avant tout *un mode de transport guidé*, d'où le lien intrinsèque très fort entre l'infrastructure et les mobiles, techniquement, mais aussi dans leur gestion qui, pour être optimale, nécessite une unicité de stratégie et d'actions, donc l'intégration infrastructure/mobiles dans une même entité de gestion, comme c'était le cas pour la SNCF d'avant 1997 (Mühlstein *et al.*, 2002).
2. L'utilisateur du service (voyageur ou marchandise) se déplace lui-même dans le réseau. Dans les cas de l'électricité, de l'eau, du téléphone, etc., l'utilisateur n'est placé qu'aux extrémités du réseau (le robinet, la prise électrique, le terminal téléphonique, etc.) et, donc, ce qui circule dans le réseau ne l'implique pas. Dans le ferroviaire, au contraire, singulièrement

sur le plan de la gestion de la sécurité, ce qui se passe dans le réseau concerne complètement et immédiatement l'utilisateur, puisqu'il circule lui-même dans le réseau.

3. La densité du réseau ferré n'est pas celle de la route et, pour garantir la continuité du service tout en assurant la maintenance ou le développement du réseau, on ne peut pas simplement en fermer des portions et en assurer une déviation. Il faut effectuer les travaux et assurer les services en même temps, d'où la conciliation d'exigences antagonistes : les dimensions spatiales et temporelles doivent être appréhendées ensemble dans le cadre de la maintenance, soumise à de fortes contraintes en termes de temps de travail pouvant être alloué.
4. Enfin, contrairement aux lignes de métro ou de tramway, chacune autonome et parcourue par des matériels homogènes et dédiés qui circulent en navette, la réalisation de services ferroviaires différents (locaux, longue distance, zones denses ou pas, fret ou voyageurs) sur un réseau entier interconnecté ne peut avoir lieu efficacement que moyennant une vision et un pouvoir globaux sur l'ensemble.

Gérer des mobiles de capacités et de natures différentes, leurs croisements/dépassements, procéder à la maintenance courante, aux travaux et exploiter les services en veillant aux besoins des usagers tout au long de l'exploitation, exige que l'exploitant du chemin de fer ait en main tous les leviers de production (infrastructure comme services aux usagers), et s'appuie sur une logique de mutualisation des moyens entre les différentes entités ferroviaires, pour tirer de ce système rigide le maximum de souplesse dans les arbitrages en temps réel. C'est en se plaçant sur ce plan qu'un membre éminent de l'état-major SNCF des années 1980 et 1990 (Mignauw, 2011) – sur lequel nous reviendrons – écrivait : « La séparation de l'infrastructure est une faute contre l'esprit. »

Une conséquence centrale de ces considérations techniques sur les organisations du travail est une exigence accrue de travail vivant. L'observation montre en effet une relative « artisanalité » dans beaucoup de métiers ferroviaires. Car dans un tel système très rigide, qui doit sans cesse composer avec l'aléa – ce qui le rend difficilement standardisable – et gérer à l'intérieur de lui-même les usagers et les promesses de sécurité et de performance (temps, confort, régularité, etc.), on a vraiment besoin de s'intéresser davantage au « travailler », besoin de personnes capables, par leur investissement subjectif, les habiletés qu'ils ont développées (avec le temps et la transmission par les « anciens ») et une bonne coopération entre eux, de surmonter la résistance du réel.

D’où cette observation en apparence curieuse d’un environnement apparemment très industriel, mais d’un travail qui n’est pas du tout « à la chaîne », mais au contraire très artisanal. En dehors des situations d’usine (comme les ateliers de maintenance du matériel roulant), les métiers à l’équipement (maintenance ou travaux), à la circulation (aiguilleurs), à la traction (conducteurs), au service commercial (vendeurs, contrôleurs, ...), reposent en réalité énormément sur l’expérience et la transmission de cette expérience par les « anciens ». Pour la maintenance de l’infrastructure notamment, l’audience du 12 mai 2022, consacrée au rapport d’expertise du cabinet APTÉIS (Bernard, Perraud et Spire, 2014) – commandité par le CHSCT dont dépendait Brétigny au titre de l’article L. 4614-12 du Code du travail et remis le 24 octobre 2014 – , a fait toucher du doigt l’écart entre d’un côté le référentiel de serrage des boulons à la clé dynamométrique et de l’autre, sur le terrain, le tour de main de l’opérateur, inscrit dans son corps par la transmission des « anciens » et l’expérience propre acquise.

Des considérations idéologiques : « LaDettePubliqueC’estMal » et le dogme messianique de la sacro-sainte concurrence

Pour ne pas s’appesantir sur la dette comme instrument de domination massive, nous renvoyons ici à quatre ouvrages de natures différentes : le livre de l’anthropologue David Graeber (2013), celui du sociologue Laurent Kestel (2018) et, enfin, les deux petits ouvrages de l’écrivaine Sandra Lucbert (2020, 2021) qui se complètent et dont le second introduit l’expression : « LaDettePubliqueC’estMal ».

Car, n’en déplaise aux avocats-conseils des prévenus, les sciences humaines et sociales (SHS) et jusqu’à la littérature sont tout aussi légitimes dans un procès comme celui de Brétigny que la plus aride ingénierie ferroviaire. On agit en fonction de ce que l’on pense et, pour la compréhension des organisations, même à fortes composantes techniques, les sciences humaines sont les mieux placées pour appréhender les raisons pour lesquelles les gens pensent ce qu’ils pensent, et donc agissent dans un sens ou dans un autre. Au demeurant, il est assez cocasse de la part desdits avocats d’afficher autant de mépris pour les SHS, alors que le droit lui-même, et plus encore l’acte de juger sont des activités éminemment humaines et sociales.

La désorganisation du système ferroviaire, et la forme qu’elle a prise en France à partir du premier démantèlement consécutif à la créa-

tion de Réseau ferré de France (RFF) en 1997, fut présentée comme la conséquence de la directive européenne 91/440 d'une part, et du respect des critères de Maastricht sur les déficits publics d'autre part. Concernant cette directive, rappelons que le droit européen n'exigeait pas la séparation institutionnelle de la gestion de l'infrastructure et de l'exploitation des services ferroviaires. Les seules fonctions qui devaient être séparées de l'opérateur ferroviaire unifié étaient : la décision sur la tarification et la décision sur l'attribution des sillons (créneaux horaires de circulation d'un train sur une partie du réseau). La nature de la séparation exigée entre infrastructure et services ferroviaires n'était que comptable, ce qui est certes une séparation, mais d'une implication organisationnelle tout à fait mesurée. S'agissant de leviers déterminants de la politique ferroviaire, voire des transports, la logique aurait pu être de les confier au ministère chargé des Transports, en laissant le reste dans une SNCF unifiée, ce qu'a fait la Hongrie par exemple.

Concernant les critères de Maastricht, on voit clairement à partir de 1997 que l'arsenal du discours « La Dette Publique C'est Mal », qui vise à démanteler les services publics, et à les faire entrer dans le moule de la création de valeur pour le Capital, va être la matrice et la boussole de toute la politique ferroviaire nationale. Depuis sa création en 1938, la SNCF a été sommée de se débrouiller pour exploiter et développer le système ferroviaire avec des moyens beaucoup plus chiches que ceux accordés aux systèmes routier ou aérien. Cela a conduit à gérer le développement de l'entité SNCF par l'endettement. Mais, depuis 1997, ce sont les décisions stratégiques d'organisations qui sont asservies *par construction* à la gestion financière. Or, pour ce qui nous intéresse ici, deux personnes incarnent singulièrement ce choix stratégique à la fois politique et d'organisation. Ce sont d'une part Élisabeth Borne et d'autre part Guillaume Pépy.

Élisabeth Borne, en tant que directrice au ministère chargé des Transports en 1996 puis conseillère « Transport » du Premier ministre Lionel Jospin en 1997, a participé à la mise en place de RFF au profit de Claude Martinand (qui en a été désigné président). Elle sera ensuite directrice de la Stratégie de la SNCF de 2002 à 2007 pour s'assurer du démantèlement du système. C'est encore elle, en tant que conseillère de Ségolène Royal, ministre chargée des Transports, qui pilotera la réforme de 2014, instituant la séparation organisationnelle entre le gestionnaire d'infrastructure et les services ferroviaires, après la séparation institutionnelle de 1997. C'est toujours elle qui, en tant que ministre de tutelle, portera la

réforme ferroviaire de 2018, accentuant encore la logique de désintégration, notamment en séparant les gares et en fragmentant la SNCF en cinq sociétés anonymes.

Quant à Guillaume Pépy, il était directeur de cabinet du président de la SNCF Jacques Fournier en 1988 puis, de 1993 à 1995, directeur des investissements, de l'économie et de la stratégie, sous la présidence de Jean Bergougnoux. Il n'a pas indiqué au procès qu'il avait démissionné en 1995 pour désaccord stratégique, car, à l'époque, l'état-major SNCF et le gouvernement imaginaient encore une transposition *a minima* de la directive 91/440, afin de préserver le plus possible l'unicité de stratégie et d'action du système ferroviaire, gage de sa performance technique, économique, et même sociale. Guillaume Pépy ne revint à la SNCF que lorsque le choix politique du démantèlement fut finalement effectué, en juillet 1997, sous la présidence de Louis Gallois, d'abord comme directeur général délégué clientèles (à la place de Thierry Mignauw) puis en 2003 comme directeur général exécutif du groupe. Enfin, en 2008, il obtint de Nicolas Sarkozy son poste tant espéré de président, renouvelé en 2013 par François Hollande.

Revenons ici sur Thierry Mignauw, évoqué plus haut. Il fut ce qu'on appelle un « grand patron », une de ces personnes préparées pour diriger. En tant que directeur de région SNCF (Lille), ou plus tard de l'Île-de-France (activité transilien), deux zones où les équipes syndicales étaient fortes, il fut un protagoniste de quelques conflits sociaux, fruits de l'antagonisme entre le personnel et la direction. Toutefois, il faisait partie de ces « patrons » qui connaissaient le ferroviaire, ses contraintes, et la nécessité du travail vivant pour le faire fonctionner. Or, après avoir été écarté du poste de directeur général délégué clientèles à la mi-1997, pour permettre le retour de Guillaume Pépy, il fut nommé directeur général délégué infrastructures début 1998. Mais, quand il a vu comment le système RFF / SNCF se mettait en place, il a estimé qu'il ne pouvait pas assumer une telle « folie » (*dixit*) – une « faute contre l'esprit » pour reprendre son expression de l'article de 2011 – et il a démissionné de ce poste dès la mi-1999 pour assumer d'autres fonctions. Certes, ce ne fut pas une démission de la SNCF, alors que sa critique portait sur la désintégration même du système ferroviaire. Mais, pour un dirigeant formaté pour ces fonctions et parvenu au stade de directeur général délégué après une carrière exemplaire à la SNCF, cela est resté un acte de vérité que de dénoncer les absurdités de l'organisation mise en place et de mettre ses actes en conformité avec sa pensée.

À l'inverse, Guillaume Pépy, qui a prétendu au procès combien il trouvait rétrospectivement aberrant le système RFF / SNCF, a pourtant choisi de l'assumer, de le mettre en œuvre, et même de l'aggraver à chacune des réformes qu'il a portées en accord avec Elisabeth Borne, tant en 2014 qu'en 2018. On peut donc qualifier une intention délibérée de la part de ces deux personnes.

Conséquences économiques de l'idéologie dette / concurrence sur le système ferroviaire : les surcoûts de transaction

Outre le désassemblage technique du système ferroviaire, qui exacerbe les conflits entre enjeux antagonistes, puisque logés dans des entités différentes, sans unité de stratégie et d'action, les réformes du système ferroviaire sont ruineuses financièrement, car elles génèrent des coûts de transaction énormes, qu'il serait plus juste d'appeler (sur) coûts de transaction, concept théorisé dès les années 1930 par l'économiste libéral Ronald H. Coase (1937).

À l'intérieur d'une entité unique donnée (telle la SNCF unifiée d'avant 1997), l'organisation du travail suffit à indiquer ses tâches à chacun. Ensuite, l'utilisation d'un système de comptabilité analytique permet d'affecter les coûts à des unités de gestion pour assurer un pilotage stratégique. Ce qui est payé se retrouve quasi intégralement dans ce qui est produit : le service ferroviaire pour les voyageurs et les marchandises. À l'inverse, cette entité unique a été désintégrée :

- par la création de plusieurs entreprises : RFF & SNCF en 1997 ; SNCF-Mobilités, SNCF-Réseau, SNCF en 2014 ; aujourd'hui cinq SNCF ;
- par la filialisation des parties de l'activité ferroviaire : Voyages-sncf.com pour la commercialisation de l'offre, iD-TGV pour la réalisation de dessertes, VFLI pour la traction de trains de fret, Akiem pour la détention du matériel roulant, Masteris pour la commercialisation de prestations de maintenance du matériel, Transkeo pour l'exploitation d'une ligne en Île-de-France, SFERIS pour les travaux ferroviaires, Altametrus pour l'activité de surveillance du réseau par drones, Arep ou Inexia pour l'ingénierie, A2P pour la commercialisation des espaces en gare, Itirémia (un temps condamnée pour délit de marchandage) pour les services en gare, etc. ;
- par la multiplication des intervenants institutionnels : État, établissement public de sécurité ferroviaire (EPSF), autorité de régulation des

activités ferroviaires (ARAF), devenue autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (ARAFER) puis autorité de régulation des transports (ART) ;

– par la multiplication des autorités organisatrices, porteuses chacune d’une logique divergente du mode ferroviaire : SNCF pour les TGV « commerciaux », les Régions administratives pour les TER, l’État pour les trains d’équilibre du territoire, le syndicat des transports d’Île-de-France (STIF) devenu Île-De-France-Mobilités pour la Région capitale ;

– par l’externalisation de toujours plus de prestations et de travaux à des prestataires venant assurer les tâches dans les services, ou bien par des marchés passés à des fournisseurs ayant leurs propres structures de production (ce qui caractérise toujours plus l’infrastructure depuis les années 2000).

Avec une telle désintégration, on s’est imposé la création de relations contractuelles entre entités juridiquement distinctes, qu’il faut faire entrer en négociations (juristes, techniciens, acheteurs), piloter (directeurs, « *contract managers* »), suivre et contrôler (techniciens, contrôleurs de gestion), facturer/régler (comptables), gérer en cas de conflit (juristes, financiers, acheteurs, directeurs), etc. Au prorata du temps consacré à ces tâches de gestion de rapports contractuels, les moyens humains et matériels correspondants ne se retrouvent pas dans la production, mais se perdent dans ces (sur)coûts de transaction. Si, au surplus, on organise les services internes de l’entité selon une logique d’activités autonomes, de contrats clients-fournisseurs et de centres de profit, on arrive à générer à l’intérieur même de l’organisation des coûts de transaction supplémentaires. C’est exactement ce qui s’est passé à la SNCF, en cascade, puisqu’à l’infrastructure, qui nous intéresse ici, on a séparé en silos verticaux la circulation, la maintenance et les travaux, l’ingénierie, la gestion du patrimoine, etc.

Or, une étude de l’économiste Rico Merkert (2010) avait évalué, au milieu des années 2000, à environ 3 euros par train-km la valeur de ces coûts de transaction dans un groupe ferroviaire non intégré. Avec à l’époque 500 millions de train-km, c’était donc 1,5 milliard d’euros par an. Une autre étude évaluait les coûts de transaction entre 5 % et 10 % des coûts d’exploitation d’un groupe non intégré, soit là encore, pour l’organisation RFF / SNCF à l’époque, une somme comprise entre 1,5 et 3 milliards d’euros annuels.

La solution d’organisation retenue en 1997 pour le système ferroviaire, aggravée depuis à chaque nouvelle « réforme », a donc engendré structurellement des surcoûts faramineux. Or, dans le modèle idéologique

de « La Dette Publique C'est Mal », la seule issue à cette équation folle est constituée par les gains de productivité, entendus comme la baisse des dépenses de personnel.

Conséquences de cette idéologie sur les organisations du travail : pression sur les effectifs de production et déni du réel du travail

Le système est donc conçu pour exercer une pression croissante sur le personnel : effectifs, rémunérations et conditions de travail. Et, comme le morcellement du système exige toujours plus de cadres et d'agents de maîtrise, c'est parmi les agents d'exécution de la production interne qu'ont lieu les coupes claires pour afficher les gains de productivité budgétés.

À SNCF, il n'y a pas eu de plan de départ massif « par la porte ou par la fenêtre » comme à France Télécom / Orange (son P.-D.G. *dixit*) à la même époque. Ce n'est pas l'envie qui en aurait manqué à Guillaume Pépy, puisqu'il a inauguré symboliquement son premier mandat de P.-D.G., en 2008, avec une grande convention des cadres au Palais des expositions de la Porte de Versailles, où il a présenté l'entreprise et son patron Didier Lombard (condamné quelques années plus tard pour la brutalité de son management) comme les modèles à suivre...

La réduction du personnel a donc été faite en ne remplaçant pas tous les départs en retraite. Or, à partir de 2010 a commencé la vague des départs de la « génération Fiterman », à savoir les nombreuses embauches suscitées par le ministre chargé des Transports en 1981, mais qui n'ont duré que trois ans, avant que le tournant gestionnaire des années 1984-1985 ne « referme le robinet ». De sorte que, lorsque le premier « audit Rivier » sur l'état de l'infrastructure ferroviaire française (par l'Institut polytechnique fédéral de Lausanne) a souligné le retard phénoménal de régénération du réseau, et que le second « audit Rivier » a conduit à réembaucher pour assurer une partie de la maintenance et des travaux (l'autre partie étant externalisée), il ne restait que peu d'anciens pour transmettre les savoir-faire.

En outre, la désintégration des différentes parties du système ferroviaire entre infrastructure, trains et gares, à l'échelle de la SNCF, a été reproduite à l'intérieur même de la fonction « Infrastructure » par :

– la séparation des établissements voie entretien (EVEN) et des établissements logistique (ELOG), devenus Infrapôles et Infralogs, réservant les engins aux seconds ;

- la création, ici aussi, de filiales à 100 % : INEXIA en 2007 pour l'ingénierie, et SFERIS en 2011 pour des prestations de métiers de la voie (annonce, perchage, agent lorry, maintenance courante). Leur rôle affiché était de briser le monopole de ces prestations par les établissements ou directions SNCF, en créant de toutes pièces un marché des métiers de la voie (ingénierie comme opérateur sur le terrain), avec bien sûr des conditions de travail plus défavorables (surtout pour SFERIS) en exerçant une forte pression sur les équipes SNCF ;
- l'externalisation croissante des travaux, qui a une incidence sur le personnel disponible pour la maintenance par l'affectation d'une partie de celui-ci à la surveillance des entreprises extérieures, au lieu de faire soi-même et de participer à la transmission des compétences au sein des « brigades Voie » des établissements SNCF.

Ces choix d'organisation sont directement à l'origine de tout ce qu'a décrit le rapport APTAIS susmentionné quant à la situation concrète du travail dans les brigades de Brétigny (et d'ailleurs aussi), et le résultat en termes de maîtrise insuffisante de la maintenance sur le site. Notamment, cette déstructuration d'entités auparavant unifiées qui avaient, chacune à son niveau, une relative unité de stratégie et d'action dans leurs activités (moyens humains et matériels), a abouti à casser les coopérations au sein des collectifs de travail. Dans le cas de Brétigny, la relative ignorance réciproque de l'Infrapôle et de l'Infralog pour la gestion des opérations de maintenance sur le site est une des données remarquables du rapport APTAIS susmentionné, ce que les témoignages au procès ont confirmé.

Cette politique ne s'est pas déployée innocemment : elle a été la contrepartie à payer, *par le personnel*, des efforts financiers dont se rengorgent aujourd'hui l'État, RFF puis SNCF-Réseau, pour limiter le vieillissement du réseau. Comme pour l'ouverture à la concurrence privée des services ferroviaires du Fret en 2006, et aujourd'hui des services de trains régionaux (TER), des trains d'équilibre du territoire (TET) et des TGV, les investissements par la puissance publique (devenus tout bonnement indispensables afin que le ferroviaire existe encore) ont été l'occasion d'exiger en contrepartie la casse des conditions matérielles et sociales des métiers du ferroviaire.

- Les responsables en sont, ici également, clairement identifiables :
- pour RFF : Hubert du Mesnil (P.-D.G. de 2005 à 2012) puis Jacques Rapoport (P.-D.G. de 2012 à 2016) ;
 - pour SNCF : Guillaume Pépy (directeur général exécutif puis P.-D.G., en continu de 2003 à 2019), mais aussi Pierre Izard (directeur général infras-

structure de 2006 à 2014), Xavier Ouin (directeur de la production industrielle à la branche infrastructure de 2008 à 2014), Fabien Flauw (directeur de ce qui s'appelait « SNCF-Entrepreneur » de 2008 à 2012 puis D.G. de SFERIS de 2012 à 2014), ou encore Bernard Schaer (directeur de l'ingénierie et des projets de 1998 à 2018), initiateur d'INEXIA (RFF s'étant beaucoup servi d'INEXIA contre l'ingénierie SNCF).

Conséquences morales de cette idéologie sur le travail : souffrance au travail et désinvestissement subjectif

Au-delà de la dimension structurelle des organisations du travail, il y a la déstructuration du rapport au travail, et donc du travail lui-même. Il faut faire ici une place aux analyses de Christophe Dejours, qui fut directeur du laboratoire de psychologie du travail et de l'action (LPTA) au Conservatoire national des arts et métiers et créateur de la psychodynamique du travail.

Schématiquement, travailler est un certain mode d'engagement de la subjectivité pour faire face à une tâche encadrée par des contraintes matérielles et sociales, qui consiste alors à combler l'écart entre la tâche prescrite et l'activité réelle. La souffrance de l'échec (car on commence par échouer) est le point de départ de l'engagement de l'intelligence du corps en vue de subvertir cette résistance du réel. Le *travailler* transforme donc le monde ainsi que le sujet et participe à l'accomplissement de soi si certaines conditions sont réunies, singulièrement en matière de coopération avec ses pairs (les collègues), avec l'autorité représentant l'entité sociale organisatrice du travail (« le chef ») ou avec l'utilisateur du travail fini (l'utilisateur).

Or, cette coopération a besoin pour exister d'espaces informels de délibération, où les deux jugements qui commandent la reconnaissance au travail peuvent être rendus : le jugement de beauté d'une part (reconnaissance mutuelle entre pairs, qui partagent le même métier, de ce qu'on fait du « beau travail ») et le jugement d'utilité d'autre part (reconnaissance du représentant de la structure, qui signifie que l'on fait un travail utile). Ces espaces informels de délibération reposent sur une connaissance partagée du travail, un rapport d'égalité et le sentiment d'une communauté dans le travail dans laquelle on puisse exprimer ses réussites et certitudes, mais aussi ses échecs et doutes. Les organisations du travail modernes, qui mettent en concurrence les agents entre eux par l'évaluation quantitative individualisée des performances et prétendent à la « qualité totale » avec

des mots d'ordres managériaux du type « excellence opérationnelle » pour tous à tout moment, ne peuvent en aucun cas créer de tels espaces de délibération autour du travail.

Car l'intelligence qui est engagée dans le travail est d'abord une intelligence du corps, en vue de subvertir la résistance du réel. Comme le dit Christophe Dejours (Dejours, 2021) : « Trouver la solution qui convient est impossible sans la formation préalable d'une familiarité subjective et affective entre le corps et le réel, que le philosophe Michel Henry a théorisée sous le concept de "corpspropriation du monde" (Henry, 1987). Cette corpspropriation n'est pas seulement cognitive. L'essentiel de son génie se joue dans le corps à corps avec le réel. »

On a vu tout au long des témoignages lors du procès que les organisations du travail à Brétigny étaient tellement déstructurées en matière de suivi des exigences de maintenance de cette zone complexe (singulièrement les TJD dont l'état de ruine a provoqué le déraillement) que les travailleurs ont perdu la maîtrise du travail.

Comme toujours, les systèmes technico-sociaux ont une certaine inertie et les conséquences des réorganisations ont été masquées un temps par les habitudes des « anciens » qui ont compensé les effets des nouvelles organisations. C'était particulièrement vrai à Brétigny où, à partir de 2001, a été mis en place un dirigeant de proximité (DPX), Dany Herkert, issu du terrain et porteur, pour lui-même et ses équipes, du système ancien : il disposait d'une carrière entière d'expérience acquise au contact direct de la voie à maintenir, dans cette zone en particulier, et selon des schémas de transmission correspondant à cette « corpspropriation » évoquée par Michel Henry. Ces fameuses TJD, il les avait à proprement parler « dans la peau ».

Dany Herkert a donc « masqué » en quelque sorte les faiblesses structurelles de l'organisation centrée sur le DPX, par laquelle :

- les postes de DPX sont devenus des premiers postes pour jeunes cadres qui, quelles que soient leurs qualités et leurs formations initiales, ne connaissent pas la zone placée sous leur responsabilité et les gestes des métiers ;
- la responsabilité de la connaissance des installations (l'archivage documentaire et son utilisation pertinente) est remontée des chefs d'équipe au DPX, avec dès lors une dissociation entre celui qui fait (le chef d'équipe) et celui qui sait ou devrait savoir (le DPX) ;
- les chefs d'équipe expérimentés se sont raréfiés et la pression de la charge de travail a empêché le compagnonnage des plus jeunes ;

– les DPX ont été laissés seuls avec, d’une part, peu de soutien – une caractéristique du management moderne est d’individualiser, donc d’isoler chacun – et, d’autre part, parce que les strates supérieures (établissements, territoires de production, direction de l’infrastructure) ont été captées par des considérations essentiellement budgétaires ainsi que par la gestion des relations complexes avec RFF.

En conséquence, ce système n’a plus rien assuré des caractéristiques du travail décrites ci-avant et il en est résulté une perte progressive de maîtrise, individuellement et surtout collectivement du fait de la perte de la coopération, perte signalée avant l’accident par des retours issus du terrain.

Par ailleurs, une des caractéristiques du management moderne, qui impacte la capacité des individus de s’investir subjectivement dans leur travail, est la valse compulsive des réorganisations, dans laquelle la branche infrastructure était engagée et dont la fonction (inavouée) est de faire perdre leurs repères aux agents, afin qu’ils ne se sentent plus chez eux dans le cadre du travail (Linhart, 2009). On l’a vu lors du procès lorsque le jeune DPX mis en examen, Laurent Waton, ne savait pas s’il devait ou non tenir compte d’un référentiel portant la dénomination antérieure de l’établissement. Confiant dans les organisations, il a estimé que ce référentiel était obsolète, ce qui n’était pas le cas, tous les référentiels n’étant pas mis à jour à chaque changement de dénomination des établissements ou de modification des limites de compétences conférées aux agents !

Cette situation de souffrance au travail, liée à l’investissement subjectif présent au cœur du travail réel, la hiérarchie de SNCF-Infra en était informée. En effet, en 2012, le DRH de la SNCF, Loïc Hislaire, avait commandé au Centre ESTA (centre d’études psychosociologiques et recherche appliquée) une recherche-action sur des collectifs de travail ayant subi des suicides dans leurs rangs en 2010 et 2011. Cette étude a donné lieu à cinq monographies, dont quatre portaient sur des établissements de maintenance de l’infrastructure et une sur un service d’informations aux voyageurs.

Loin de nous l’idée de détourner l’objet du procès vers une mise en lumière des morts parmi les travailleurs. Pour autant, ces monographies ont évoqué l’état du travail dans les organisations de la maintenance et des travaux : le travail de nuit, la mutualisation des équipes dans un but d’économies, autour de technologies différentes, ce qui a conduit à faire intervenir potentiellement des jeunes sur des technologies qu’ils ne maîtrisaient pas, la solitude des DPX dépourvus des moyens d’atteindre les objectifs qu’on leur donnait, la souffrance d’avoir à regarder faire l’autre (surveiller le chantier de l’entreprise extérieure) au lieu de faire soi-même, etc.

Cette étude permettait donc un début de compréhension des dégâts psychiques des nouvelles organisations du travail sur le désinvestissement subjectif. Or, à l'automne 2012, un rapport intermédiaire a été présenté à la hiérarchie de la branche infrastructure, en présence de hauts dirigeants de celle-ci, dont son DRH Bertrand Charlier.

Cette occasion n'a pas été saisie pour engager une réflexion sur les organisations du travail. Au contraire, les autrices de cette étude ont été priées de tout arrêter immédiatement, leur rapport a été mis sous le boisseau et l'on a vite élaboré des « éléments de langage » pour exclure toute considération sur le réel du travail. Dès lors, fin 2012, les membres de l'état-major de la branche infrastructure avaient bien été instruits de problématiques liées au travail, qu'ils auraient pu mettre en regard des données de juin 2012 pour la commission RFF / SNCF de suivi des indicateurs de maintenance, lesquelles pointaient vingt-quatre « valeurs d'arrêt » (limites d'engagement de la sécurité) au 1^{er} trimestre 2012, dont cinq concernaient les TJD du poste d'aiguillage A de Brétigny. Ils n'en ont rien fait.

Conséquences sur la gestion de la sécurité de l'entrelacement des considérations techniques, idéologiques et d'organisations du travail

Dans un rapport pour la Fondation pour une culture de la sécurité industrielle, l'ergonome François Daniellou et ses collaborateurs (Daniellou, Simard et Boissières, 2010) ont mis en évidence huit symptômes permettant de montrer que la sécurité dans un établissement industriel est fortement menacée lorsque plusieurs d'entre eux apparaissent.

Force est de reconnaître, dans chacun de ces symptômes, des « vérités » qui se sont manifestées au cours du procès, lors de l'audition des différents témoins :

1. *Les pressions productives (exercées par les clients et/ou en interne) poussent le système plus près de ses limites de fonctionnement. Des contradictions apparaissent entre les règles de sécurité et les exigences de production, mais elles sont souvent arbitrées dans le sens de la productivité. Au procès, on l'a vu lors des discussions sur la nécessité de renouveler la TJD en cause sans attendre la date prévue par le programme de maintenance.*
2. *Le fait, pour un salarié, d'alerter sur cette situation est interprété comme une marque de sa mauvaise volonté à améliorer la producti-*

vité. Le doute est traité comme le signe d'un manque de professionnalisme, tandis qu'est valorisé le fait de « ne pas avoir de problème ». Les salariés (et sous-traitants) qui constatent localement une anomalie ne la signalent pas. Cela a été vu au tribunal notamment avec les réticences à évoquer les problèmes d'organisation du travail, à exprimer les difficultés rencontrées, attitude en partie due à l'intimidation de la hiérarchie : le 21 avril 2022, veille de l'ouverture de l'audience, chaque cheminot a reçu un « message visio » de 9 minutes du P.-D.G. Jean-Pierre Fardou lui-même, exposant avec force pourquoi la thèse de l'accusation ne valait rien, que celle de la SNCF était la seule possible et terminant par ces mots : « Il faut maintenant laisser la justice faire son travail et je demande à chaque cheminot de respecter un devoir de réserve. » Tout agent qui a suivi l'évolution de l'entreprise a bien compris : ce sera du disciplinaire ou une carrière ralentie pour ceux qui ouvriront la bouche pour exprimer autre chose que la version de la direction SNCF. Mais il y a davantage : des années d'intériorisation de cette vision managériale qui congédie le doute. De sorte que, lorsque le réel resurgit et s'oppose à la répétition de l'énoncé managérial de manière aussi dramatique et violente que lors de l'accident de Brétigny, les agents restent littéralement interdits et ne savent plus quoi répondre. Ce qui donne les « je ne sais pas », « peut-être l'ai-je fait, peut-être non », jusqu'à l'impossibilité même de parler (le corps se bloque complètement), comme dans le cas du cheminot Eric Gérol, qui, en cours d'audience, a interloqué toute l'assistance.

3. *Les alertes qui parviennent malgré tout à s'exprimer sont négligées, car attribuées à des lanceurs d'alertes considérés comme « des gens qui ne sont jamais contents »*. Lors du procès, ce fut particulièrement remarquable avec l'audition du DPX Sébastien Passe, qui s'est livré sans taire ses affects sur la situation des organisations et du travail, et qui a été jugé avec beaucoup de condescendance de la part des conseils des prévenus, comme rétrospectivement affabulateur.
4. *Les services et les équipes sont mis en concurrence en interne et avec la sous-traitance*. La rétention d'information devient un moyen d'être plus performant que l'équipe « adverse ». Les rapports d'intervention de maintenance mentionnent presque toujours « R.A.S. ». Ce fut ici à nouveau le cas d'Eric Gérol, qui, outre sa frustration de devoir travailler avec un outil sur lequel il n'a pas été convenablement formé, était mal à l'aise avec des remontées d'information des équipes lui paraissant insinifiantes, alors qu'il venait lui-même de ce « terrain » et n'en ignorait

pas les difficultés, au point qu'il souhaitait vérifier lui-même l'état des installations pour enregistrer dans les bases informatiques des données dont il aurait eu la maîtrise.

5. Le discours formel sur la sécurité demeure inchangé ou se renforce, mais *les formes d'échanges qui pouvaient exister au plus près du terrain* (retour collectif d'expérience sur les incidents, élaboration des procédures par les équipes, etc.) *sont suspendues*, car sans valeur ajoutée immédiate. Ici encore, le procès a montré la faiblesse des effectifs des équipes, les tableaux de services qui empêchent les vingt-trois agents de la « Brigade Voie » concernée de se trouver tous ensemble, l'écart d'ancienneté entre quelques « anciens » et beaucoup de « jeunes » dans le métier ne permettant pas un réel compagnonnage. Autant d'éléments qui ont ruiné la possibilité même d'espaces informels de délibération sur le travail et ses organisations.
6. *Les campagnes de communication managériales sont déconnectées de la réalité du terrain* et l'interprétation des messages managériaux est incertaine, même pour les cadres de proximité qui doivent les diffuser et rendre compte de leur mise en œuvre. L'encadrement doute de la pertinence des orientations qui lui sont fixées. Sur ce point, Laurent Waton a maintenu une position où il semble avoir cru aux discours de communication managériale. Mais son prédécesseur Sébastien Passe, lui, est allé de désillusion en désillusion. Notamment lorsqu'il a constaté, fin 2011, qu'il était en retard sur son programme de maintenance alors que ses collègues d'Étampes et de Juvisy étaient en avance, mais qu'on lui a dit qu'il n'y aurait pas de réaffectation d'agents sur son secteur, car il devait faire avec ce qu'il avait.
7. Dans certains cas, *les représentants du personnel eux-mêmes, convaincus qu'il y a un enjeu de survie du site* ou de l'entreprise, et mobilisés par le mal-être des salariés lié aux réorganisations, ne perçoivent pas la dégradation de la sécurité par rapport à la situation antérieure qu'ils jugeaient bonne et ne considèrent pas prioritaire de se préoccuper de sécurité dans ces circonstances. À ce sujet, nous détaillons ci-après les alertes des organisations syndicales, SUD-Rail en particulier, qui remettent en cause ce symptôme dans ce cas.
8. *Les collectifs de travail sont déstabilisés du fait de la désorientation de leur hiérarchie*, des changements organisationnels constants et de la multiplication des injonctions contradictoires. C'est ici tout le rapport du cabinet APTEIS susmentionné qu'il faudrait convoquer pour illustrer ce dernier symptôme.

Concernant, donc, les alertes émises par les syndicats et par SUD-Rail en particulier, notamment en 2011 et 2012, elles portaient certes plutôt sur la sécurité au travail, souvent à la suite d'accidents ou de quasi-accidents, mais ce que ces derniers et les alertes syndicales disaient des organisations du travail laissait voir que la sécurité des circulations allait, elle aussi, être impactée à brève échéance. Nous reprendrons ci-après des points saillants liés aux problématiques du procès.

Tout d'abord, à chaque instance de gouvernance (conseil d'administration, comité de groupe SNCF, comité central d'entreprise), et lors des assises du ferroviaire de 2011-2012, la fédération SUD-Rail est intervenue sur :

- la problématique globale de l'infrastructure, de sa séparation avec l'exploitation des services ;
- les relations très problématiques RFF / SNCF, qui déresponsabilisaient RFF sur la fiabilité, la disponibilité et la performance de l'infrastructure, mais qui à l'inverse privaient la SNCF de toute capacité stratégique et financière ;
- les conséquences des externalisations (filialisation ou sous-traitance) sur les organisations du travail et la maîtrise de la sécurité ;
- la structure déséquilibrée du personnel et la désorganisation de la formation ;
- les dégâts du management en termes de désinvestissement subjectif du personnel qui ont conduit jusqu'à des suicides au travail (plusieurs par an depuis 15 ans).

Ensuite, plus spécifiquement auprès de la branche infrastructure, la fédération SUD-Rail a régulièrement interpellé :

- les commissions professionnelles centralisées de l'équipement ou le comité fonctionnel hygiène, sécurité et conditions de travail (CFHSCT), instances qui traitent des « sujets métiers » de l'équipement. Ainsi, par exemple, les 28 et 29 mai 2008, le représentant SUD-Rail pointait que « les établissements étaient prévenus un mois et demi à l'avance de la venue des audits de sécurité opérationnelle, ce qui a faussé la vision de la réalité des chantiers de la vie quotidienne que les DPX peinaient à mettre en place (gonflement des équipes logistiques au détriment des équipes territoriales) ». SUD-Rail a déploré par ailleurs que le service interne d'audits de sécurité ne restitue l'information qu'aux directeurs et dirigeants d'unités et pas aux comités d'établissement. On retrouve là le symptôme relatif à l'absence de retour collectif d'expérience au niveau des opérateurs ou de leurs représentants. Dans le cadre de ce même CFHSCT, mais sur la question de la formation, SUD-Rail a signalé « le nombre d'heures de formation non réalisées dans les établissements "Voie". Dans beaucoup d'entre eux, les

agents des équipes territoriales ne vont plus aux formations pour cause d'insuffisance d'effectifs pour exécuter les chantiers ». On retrouve là des interrogations émises lors du procès sur le suivi de la formation de tous les agents de Brétigny.

– Pierre Izard et Guillaume Pépy, notamment à l'occasion d'une série d'accidents mortels début 2012, ayant donné lieu à des échanges par courriers des 14 mars, 2 avril, 6 avril, 18 avril, 22 avril et 27 avril 2012. À cette occasion, SUD-Rail avait noté que, pour l'un des accidents mortels : « La direction impose à ses cadres des résultats de productivité toujours plus inatteignables. Pour cette raison, le métreur du service électrique prend le risque d'aller seul dans la voie pour préparer le chantier » ; et pour un autre accident : « Rien d'étonnant qu'après une telle succession de nuits travaillées, contrairement au référentiel réglementaire, l'agent voie soit sorti de la zone protégée ! » Or, le travail isolé ou et celui de nuit, qui ont pour conséquence une vigilance moindre, ont aussi été signalés lors de l'audience syndicale concernant précisément l'entretien des voies à Brétigny. SUD-Rail avait diagnostiqué enfin : « Il est clair que la dégradation du niveau de sécurité est d'abord le résultat d'un manque d'effectifs et de moyens sur les chantiers de l'équipement, d'un environnement de travail fortement dégradé (nuits, déprogrammations constantes, mobilité, perte des connaissances de parcours...), d'un manque de formations adaptées et d'encadrement technique et de sécurité de proximité à tous les niveaux (équipes, secteurs, DPX, unités de production, pôles d'établissement), d'un encadrement très souvent débordé, d'agents mis sous pression, de la priorité donnée aux impératifs de production vis-à-vis des impératifs de sécurité sur les chantiers ».

– Loïc Hislaire, DRH de la SNCF, au moyen d'une demande de concertation immédiate unitaire avec la CGT, l'UNSA et la CFDT, déposée le 30 mars 2012, sur l'articulation de l'ensemble des problématiques générales et spéciales à l'infrastructure, induites par, littéralement, « la désintégration du système ferroviaire ».

– Pierre Izard lui-même, encore, le 2 juillet 2012 avec une lettre ouverte de SUD-Rail, pour dénoncer la perversité du discours de l'entreprise sur la sécurité (des circulations comme du travail), qui retournait la situation contre les agents et l'encadrement de proximité, sans jamais interroger les liens avec les organisations du travail.

Enfin, au niveau de l'infrapôle Sud-Ouest Francilien, dont dépend Brétigny, les syndicats, soit directement soit *via* l'instance spécialisée CHSCT, ont :

- demandé, *via* un CHSCT de coordination entre les secteurs Essonne-Val-d’Orge et Paris-Austerlitz-Invalides, le 20 janvier 2012, une expertise sur les situations de travail en vigueur et le projet d’externalisation de l’annonce des trains sur les chantiers afin d’en déterminer les conséquences sur les organisations de travail, les conditions de travail et de sécurité. Certes, cela ne concerne pas directement Brétigny, mais la problématique était commune à tous les secteurs. Or, la réponse de la direction SNCF a consisté à contester judiciairement cette expertise, laquelle avait été confiée par le CHSCT de coordination au cabinet APTEIS susmentionné ;
- émis, le 1^{er} février 2012, un droit d’alerte pour danger grave et imminent par un membre du CHSCT Essonne-Val-d’Orge, dont dépend Brétigny, à la suite d’un quasi-accident ayant mis en évidence de graves failles d’organisation ;
- déposé, le 30 janvier 2012, une demande de concertation immédiate émanant de SUD-Rail au niveau de la région SNCF de Paris-Rive-Gauche, qui contient notamment la revendication de remettre en état les pistes et itinéraires, sur les territoires des établissements de l’équipement, donc y compris celui dont dépend Brétigny. Ce sujet n’est pas accessoire lorsqu’il s’agit, pour les agents des brigades de la voie, de sillonner leur parcours, avec du matériel transporté au moyen de brouettes antédiluviennes. En effet, le fait d’avoir des pistes propres et praticables participe de la capacité même et de l’efficacité des interventions de maintenance à réaliser.

Conclusion

Pour conclure, une métaphore – les métaphores étant la structuration même de notre pensée comme l’ont montré les linguistes George Lakoff et Mark Johnson (1985). Cette métaphore sera celle du « précipité » en chimie, c’est-à-dire la réaction soudaine de solidification qui s’opère, selon certaines conditions précises d’agencement moléculaire et de température, lorsqu’on verse dans une solution saline une autre solution saline.

La conception courante de la cause, qui tend à l’associer à une action, nous fait voir la solution que l’on verse – le « précipitant » – comme la cause du phénomène et de son résultat : le précipité. Mais, du point de vue de la réaction chimique elle-même, l’origine est tout autant dans les caractéristiques moléculaires, thermiques et de solubilité de la solution initiale, que dans celles du précipitant.

Si, dans le cas de Brétigny, la solution existante correspond, d’une part, à l’adéquation entre la performance voulue de l’installation (être cir-

culable à 150 km/h), les contraintes accrues du plateau de voies (compacité, difficulté à gérer les phénomènes de dilatation, difficulté à tenir dans le temps le nivellement des TJD), l'âge des appareils et, d'autre part, les moyens disponibles pour assurer la maintenance nécessaire à la hauteur des efforts encaissés (moyens humains, matériels, compétences, organisations du travail). Et, si l'on considère que le précipitant est le désassemblage du joint mécanique (éclisse) de l'about de cœur de la TJD 6/9, alors force est de constater que la solution existante était déjà à la limite de la solubilité. De sorte que, quel que soit le scénario, lent ou rapide, de désassemblage du joint mécanique, le point de précipitation était malheureusement trop proche pour que le précipité ne vienne pas rigidifier d'un coup le système et entraîner l'accident. Or, cette « solution Brétigny », au matin du 12 juillet 2013, s'était constituée au cours des quinze années précédentes, par des politiques qui allaient à l'encontre du cadre de cohérence et de performance du système ferroviaire, *et surtout à l'encontre des conditions du travail vivant, qui seul permet d'assurer cette cohérence et cette performance.*

Il en est résulté 7 morts et des dizaines de blessés à vie, physiquement ou psychiquement.

Ce que la fédération SUD-Rail a demandé dès lors au tribunal, au-delà de la cause retenue du scénario de désassemblage de l'éclisse et de son retournement, c'est de ne pas oublier le rôle central du travail vivant, et donc des organisations du travail, pour le bon fonctionnement de tout système technico-social, et tout particulièrement pour la gestion de la sécurité.

Les suites du procès

Le 26 octobre 2022, le tribunal correctionnel d'Evry a déclaré la SNCF coupable en état de récidive, et a fixé l'amende unique à 300 000 euros. Il a relaxé RFF ainsi que le jeune dirigeant de proximité (DPX) Laurent Waton. Au regard des règles de la responsabilité pénale des personnes morales, pour lesquelles l'amende maximale s'élève à 450 000 euros, l'amende infligée à la SNCF souligne le poids que le tribunal a voulu donner à la condamnation.

Il est surtout satisfaisant que le tribunal ne se soit pas arrêté à la seule mécanique du retournement d'une éclisse qui a provoqué le déraillement et à la théorie de la cause métallurgique indécélable, avancée par la direction SNCF pour écarter toute responsabilité. Il a au contraire examiné la centralité des organisations du travail, profondément démantelées par la « révo-

lution managériale » instaurée à la fin des années 1980 et il s'est attaché à interroger le concret du travail et de la gestion de la sécurité ferroviaire. Nous espérons que l'intervention de SUD-Rail comme partie civile y aura contribué.

Hélas, les évolutions managériales à la SNCF n'ont pas été infléchies depuis le drame, bien au contraire. Avec les procès « France Télécom » et « SNCF », c'est dans les instances judiciaires que le débat sur les organisations du travail et leur lien avec le sens même d'un système social et économique est posé. Il est primordial désormais que les modalités des organisations du travail soient enfin considérées comme une question pleinement politique et sortent des audiences judiciaires pour être placées au centre du débat public, aux côtés des enjeux environnementaux auxquels elles sont liées.

Jean-René Delépine

*Juriste, secrétaire fédéral, Fédération syndicale SUD-Rail
martial@plusloin.org*

Philippe Mühlstein

*Ingénieur, cadre supérieur honoraire de la SNCF
philippe.muhlstein@wanadoo.fr*

Bibliographie

- BERNARD M., PERRAUD J.-F., SPIRE N., 2014, *Expertise portant sur l'accident ferroviaire de Brétigny-sur-Orge du 12 juillet 2013*, Paris, Rapport du cabinet APTÉIS.
- COASE R., 1937, « The Nature of The Firm », *Economica*, 4 : 386-405.
- DANIELLOU F., SIMARD M., BOISSIÈRES I., 2010, *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle, un état de l'art*, Toulouse, Cahier n° 2010-02 de la Fondation pour une culture de sécurité industrielle (FonCSI).
- DEJOURS C., 2000, *Travail, usure mentale*, 3^e édition, Paris, Bayard.
- DEJOURS C., 2021, *Ce qu'il y a de meilleur en nous*, Paris, Payot.
- GRAEBER D., 2013, *La Dette, 5 000 ans d'histoire*, Les Liens qui Libèrent.
- HENRY M., 1987, *La Barbarie*, Paris, Grasset.
- KESTEL L., 2018, *En marche forcée, une chronique de la libéralisation des transports*, Paris, Raisons d'Agir.
- LAKOFF G., JOHNSON M., 1985, *Les Métaphores dans la vie quotidienne*, Paris, Éditions de Minuit.
- LINHART D., 2009, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Le Seuil.
- LUCBERT S., 2020, *Personne ne sort les fusils*, Paris, Points-Seuil.
- LUCBERT S., 2021, *Le Ministère des contes publics*, Lagrasse, Verdier.
- MERKERT R., 2010, « An Empirical Study on The Transaction Sector within The Rail Firms », *Transportmetrica*, p. 1-16.

- MIGNAUW T., 2011, « RFF / SNCF : La séparation de l'infrastructure est une faute contre l'esprit », *La Vie du Rail*, 23 novembre, p. 38-42.
- MÜHLSTEIN P., 2015, « Face aux suicides au travail : l'action syndicale entre banalisation et déni », *Travailler*, 33 : 37-47.
- MÜHLSTEIN P. (dir.), DOMERGUE P., LOUVOT C., PORTEL B., 2002, *Évaluation de la réforme du secteur du transport ferroviaire*, Rapport du Conseil supérieur du service public ferroviaire, Paris, La documentation française.

Mots clés : Droit pénal. Réformes de la SNCF. Idéologie. Organisation du travail. Travail vivant. Psychodynamique du travail.

**Brétigny-s-Orge Rail Accident of 12 July 2013 :
On some Causes Linked to The Denial of The Reality of Work**

Abstract : This text reproduces the speech made by the representative of the SUD-Rail trade union federation, which was a civil party in the May/June 2022 criminal trial on the railway accident at Brétigny-sur-Orge on 12 July 2013. It enriches the search for the causes of the tragedy by bringing into play, beyond the strictly technical aspects, those relating to the way in which work is organised. After considering the limits of criminal law, he sets out the general technical and organisational characteristics of a railway system, the consequences of the ideology of forcing SNCF into competition, which stems from the rules of the European Union and the choices made by French governments over the last 40 years, and which has had an impact on the economic situation of the railways by shattering their unity of strategy and action through organisational disintegration. This article looks in particular at the consequences of this neo-liberal ideology on work organisation in terms of denying the central role of living work, which has led both to increased suffering at work among staff and to a deterioration in the safety of rail transport, hence the Brétigny accident.

Keywords : Criminal law. SNCF reforms. Ideology. Work organization. Living work. Psychodynamics of work.

**Accidente ferroviario de Brétigny-s-Orge del 12 de julio de 2013 :
Acerca de algunas causas vinculadas a la negación de la realidad del trabajo**

Resumen : Este texto reproduce el discurso del representante de la federación sindical SUD-Rail, parte civil en el proceso penal de mayo y junio de 2022 a raíz del accidente ferroviario de Brétigny-sur-Orge del 12 de julio de 2013. El texto enriquece la búsqueda de

las causas de la tragedia poniendo en juego, más allá de los aspectos estrictamente técnicos, aquellos relativos a la organización del trabajo. Tras considerar los límites del derecho penal, se exponen las características técnicas y organizativas generales de un sistema ferroviario, las consecuencias de la ideología de forzar a la SNCF a la competencia, que a raíz de las normas de la Unión Europea y de las opciones de los gobiernos franceses de los últimos 40 años, que han repercutido en la situación económica de los ferrocarriles haciendo añicos su unidad de estrategia y de acción mediante la desintegración organizativa. Este artículo examina en particular las consecuencias de esta ideología neoliberal en la organización del trabajo en términos de negación del papel central del trabajo vivo, lo que ha provocado a la vez un aumento del sufrimiento en el trabajo del personal y un deterioro de la seguridad del transporte ferroviario, de ahí el accidente de Brétigny.

Palabras clave : *Derecho penal. Reformas de la SNCF. Ideología. Organización del trabajo. Trabajo vivo. Psicodinámica del trabajo.*

