

# Éditorial

## Les rames de TER trop larges L'importance des détails

**La morosité des Français** a été soulagée, le 21 mai, par la nouvelle hilarante des rames de TER trop larges, donnée par *Le Canard enchaîné*. L'information diffusée tout au long de la journée sur toutes les radios et télévisions a donné lieu à de nombreuses carabistouilles et perles de comptoir. Les communicants de la SNCF et de RFF se devaient d'intervenir, selon le principe de la réponse immédiate. La cacophonie fut alors à son apogée.

L'affaire va avoir des conséquences financières considérables pour les deux entreprises et par voie (*sic*) de conséquences pour les régions, les usagers et les contribuables. Mais aucune erreur, aucun manquement n'ont été commis, soutiennent les dirigeants relayés par le ministre des transports. L'affaire résulterait de la division de l'entreprise nationale de chemins de fer voulue par l'Union européenne, qui devient ainsi de manière systématique le bouc émissaire de tous nos maux. On nous a alors expliqué qu'en imposant la création de deux sociétés, l'une (RFF) étant maître d'ouvrage, l'autre (SNCF) exploitant, l'Union européenne est mise en cause. Le nationalisme ambiant aidant, cette affaire est devenue une opportunité pour tous ceux qui n'ont jamais admis cette division. L'affaire a donc été rapidement enterrée et sera sans doute oubliée très vite.

**Est-il cependant raisonnable** qu'au plus haut niveau de l'État et de deux entreprises aussi importantes et prestigieuses, on ait pu retenir une telle explication, digne des maréchaux de Staline? Il est vrai que les faits présentés par les deux sociétés, dont on peut penser qu'ils ont été mûrement pesés en termes d'avantages et d'inconvénients, ne sont pas à leur avantage. SNCF aurait passé sa commande en ayant connaissance de l'étroitesse des quais, mais RFF n'en aurait pas tenu compte, dans les délais nécessaires au projet. Ce serait la guerre larvée, fratricide, des deux entités qui serait à l'origine de cette catastrophe financière! En s'abstenant de coopérer au développement des deux entreprises, les ingénieurs concernés ont fait montre d'une incapacité



par **Hubert Seillan**

prévisionnelle particulièrement élevée. Cette abstention, qui est forcément quasi intentionnelle, devient une faute morale et juridique.

En affirmant ainsi le caractère fautif de ce qui relève d'une abstention, nous savons que nous serons taxés d'excès en raison de la banalisation du phénomène au regard de ses connotations politiques et électoralistes. Mais nous ne visons pas ce type de discussion, mais celui de la conduite des projets par des entités distinctes. Qu'il s'agisse de sociétés, de services ou même d'équipes, une organisation dédiée doit toujours être conçue préalablement. On doit y trouver une définition des rôles de chacun et de la coordination nécessaire à l'atteinte des objectifs. Qu'en était-il ici? Les faits semblent établir que cette exigence, pourtant bien classique et même banale, a été ignorée, une fois de plus, comme nous permettent de préciser les analyses des facteurs d'accidents. Celles-ci renvoient,

dans tous les cas, aux méthodes organisationnelles.

**Nous avons dès lors été étonnés** que les commentateurs ne portent pas leurs regards au-delà de la dimension financière de cette affaire. Son caractère ubuesque ou même courtelinesque ne doit en effet pas faire écran à la très grave potentialité accidentelle de l'organisation qu'elle a dévoilée. Or, les points les plus faibles se trouvent dans les charnières ou dans les articulations. Cette vérité technique et physiologique est vérifiable pour l'organisation. La faiblesse de l'ensemble peut alors être recherchée sans grand risque d'erreur dans la coordination.

La largeur des rames ne doit donc pas faire sourire comme y incite la relation qui en a été faite. Elle est un révélateur qui ne peut être méprisé et qui mérite d'être analysé avec attention. Cela seul permettra de donner du sens aux signaux qui seront mis à jour et d'éclairer plus largement leur caractère dangereux. C'est la capacité de ne négliger aucun détail qui traduit l'aptitude au management. ■