

Daniel Weder, directeur de Skyguide

«La culture d'entreprise joue un rôle clé pour la sécurité»

Tous les jours, de nombreux Suisses s'envolent au loin en bénéficiant – sans le savoir – des services de Skyguide SA. Cette société aux mains de la Confédération veille au bon déroulement du trafic aérien de et vers la Suisse et ses aéroports. Son directeur Daniel Weder nous explique les aspects concrets et l'aspect novateur des activités de Skyguide. **Interview: Daniela Baumann**

Monsieur Weder, en quoi consiste précisément le travail de Skyguide?

Daniel Weder: La mission de base qui nous est assignée par le Conseil fédéral consiste à assurer la sécurité aérienne des vols aussi bien civils que militaires. Dans le domaine civil, nous sommes compétents sur un «espace aérien délégué» qui déborde la Suisse, puisque 40 pour cent de l'espace aérien que nous gérons entoure nos frontières. Tout aussi importants sont la mise en état, l'entretien et l'exploitation de l'infrastructure. Car sans un réseau d'antennes et de radars couvrant tout le pays, nous ne pourrions pas assurer une liaison permanente avec les avions. Nous entretenons aussi un téléphérique à La Dôle, où nous avons un radar, un bateau pour la surveillance d'une autre installation sur le lac Léman ainsi que douze aéroports régionaux.

Indépendamment de sa mission de service public et des 99 pour cent de participation de la Confédération, qu'est-ce qui distingue Skyguide d'une société privée?

Celui qui ne saurait pas que nous n'opérons pas dans un marché libre nous prendrait facilement pour une entreprise privée. La seule différence est que la pression ne vient pas du marché, mais de la

notre chiffre d'affaires aujourd'hui, sont appelées à se développer.

Quels sont vos principaux clients?

Nous sommes en contact avec tous ceux qui utilisent l'espace aérien contrôlé: avec l'aviation militaire, les différentes compagnies aériennes, la navigation privée, mais aussi les aéromodélistes et les parapentistes. Ces derniers exceptés, tous rémunèrent nos prestations en tant que clients. La Confédération prend aussi en charge une partie du financement, en l'occurrence pour les prestations que nous fournissons dans les zones aériennes déléguées et qui ne sont pas entièrement indemnisées par les pays voisins. La Suisse assume en effet ces dépenses afin de s'assurer une bonne maîtrise des départs et des arrivées sur les aéroports helvétiques. Au départ de Genève, par exemple, un avion se retrouve après dix secondes de vol dans l'espace aérien français.

Comme vous l'avez signalé, Skyguide travaille pour les avions militaires aussi bien que civils. Pourquoi ce cumul?

Inclure dans notre mission la sécurité aérienne militaire – ce qui avait motivé en 2001 le changement de nom de notre société en Skyguide – a plusieurs avantages. D'abord, assurer une coordination fine entre les espaces aériens civils et militaires est extrêmement important, surtout dans l'espace aérien suisse très réduit, qui est aussi le plus complexe d'Europe. Ensuite, nous pouvons apprendre beaucoup de ces deux activités. Nous développons et testons conjointement les procédures les plus modernes et bénéficions du fait que le domaine militaire, par la nature différente de ses missions, offre parfois d'autres possibilités que l'aviation civile. Ce type de collaboration étroite est certainement unique au monde.

Que fait également Skyguide pour assurer en tout temps la sécurité du trafic aérien?

«Il n'est pas possible d'introduire des changements d'un jour à l'autre dans le domaine de la sécurité aérienne»

Confédération. Nous sommes tenus de fournir notre principale prestation: la sécurité, le plus efficacement possible. En dehors de la sécurité aérienne, nous nous appliquons à être davantage présents dans des domaines où nous sommes en concurrence avec d'autres prestataires. Par exemple, nous offrons des entraînements à d'autres entreprises de sécurité aérienne et mettons des données à disposition de l'aviation privée. Je pense que ces activités annexes, qui assurent moins de 10 pour cent de

Nous sommes une organisation à impératif de haute fiabilité («High Reliability Organisation») à l'instar des centrales nucléaires et d'autres secteurs de haute sécurité. Cela signifie d'une part que tout changement si minime soit-il prévu dans une entreprise doit être soumis à une étude de sécurité. De l'autre, que tout incident ou accident doit faire l'objet d'analyses particulièrement approfondies et fouillées afin d'anticiper les possibles risques futurs. Par exemple, toute violation de la distance minimale de neuf kilomètres qui doit séparer deux avions déclenche une enquête.

Qu'impliquent ces hautes exigences de sécurité sur le plan de la gestion du personnel?

En dehors des processus évoqués, la culture d'entreprise joue un rôle tout aussi primordial pour la sécurité. Plus un sujet est rigoureusement réglementé, plus grandes sont les exigences à l'égard du personnel, qui doit être attentif à tout ce qui détonne par rapport aux réglementations. Notre entreprise est certes on ne peut plus «high tech», mais nous travaillons avec des êtres humains. Qui sont la clé de notre succès. Une gestion soucieuse de l'élément humain et une culture perméable sont donc des qualités indispensables à Skyguide. Le CEO ne doit pas se retrancher derrière son bureau, mais doit rester accessible. Un collaborateur du front doit pouvoir contourner sa hiérarchie quand il observe une anomalie dans son champ d'activité. Autre facteur important: la continuité au niveau de la direction. Dans le domaine de la sécurité aérienne, il n'est pas possible d'introduire des changements d'un jour à l'autre.

Quelle importance Skyguide accorde-t-elle à la formation?

La plus grande, puisque nous devons former nous-mêmes les contrôleurs aériens. Après une formation de base, l'essentiel de la formation est dispensée directement sur le lieu de travail, où les apprentis sont encadrés individuellement par un collaborateur. Cette intense mobilisation de personnel est bien sûr très coûteuse. Pour l'instant, une standardisation et une centralisation plus poussées de la formation ne sont pas


possibles parce qu'en Europe, tous les services de navigation aérienne fonctionnent selon des systèmes et des processus différents.

Comment se présente la collaboration avec les autres services aériens?

Aujourd'hui, les centres de contrôle aérien d'Europe ne sont guère reliés en réseau; il n'y a pas d'échanges de données entre eux. Dans la pratique, cela signifie que si nous savons à peu près l'heure à laquelle un avion doit entrer dans l'espace aérien placé sous notre contrôle, nous sommes incapables de le localiser d'avance. En outre, le contrôleur doit gérer complètement de tête le secteur aérien qui lui est attribué. S'il avait à disposition un système de réseau à l'échelle européenne, il pourrait d'abord planifier plus tôt, ensuite être soutenu dans ses calculs.

Y a-t-il des efforts en cours dans ce sens?

Oui, nous nous battons pour la création de «centres virtuels» dans toute l'Europe. Ils seraient reliés les uns aux autres et alimentés par le même pool de données. La question de l'application des technologies nouvelles suscite des divergences entre les entreprises de contrôle aérien,



Daniel Weder est actif depuis plus de 30 ans dans l'aviation et directeur de Skyguide SA depuis octobre 2007. Précédemment, il travaillait pour la compagnie Swiss. A la tête de Skyguide, M. Weder dirige 1400 collaborateurs de 35 nationalités, qui veillent chaque année sur plus d'un million d'avions traversant l'espace aérien suisse. Par ailleurs, il est membre du Comité d'Aerosuisse, l'association faîtière de l'aviation suisse, et engagé dans divers milieux internationaux.

bien que, pour le reste, nous collaborons fort bien. Je suis convaincu que ce pas doit être franchi, même si ce n'est pas du jour au lendemain. Il y a deux ans, c'était encore de l'ordre de l'impossible, mais entre-temps, les esprits ont évolué en Europe et j'évalue à plus de 50 pour cent les chances de tels centres de voir le jour.

A cet égard, quel rôle joue la Suisse?

Nous sommes très innovants et jouons un rôle de pionnier dans ce domaine: jusqu'aux environs de 2020, nous allons travailler progressivement à la mise en place d'un centre suisse intégré reliant Zurich et Genève. Nous les doterons d'une base de données commune et leur permettrons de mieux collaborer entre eux. A l'avenir, par exemple, il sera possible de surveiller les vols de nuit d'un seul endroit. Cela dit, nous n'obtiendrons des avancées réellement intéressantes qu'à partir du moment où toute l'Europe évoluera dans cette direction. ■