



À la reconquête de la robustesse des services ferroviaires

Rapport établi par le Comité international d'experts ferroviaires composé de Jacques DAMAS, Noël DE SAINT-PULGENT, Bruno GAZEAU, Vince LUCAS, Yves PUTALLAZ, Yves RAMETTE, Alain THAUVETTE

7 Juillet 2017

Résumé

Un Comité d'experts indépendants a été mandaté par les Présidents Guillaume PEPY et Patrick JEANTET pour **faire des recommandations permettant la reconquête de la robustesse des services ferroviaires**. Le Comité a constaté, au cours de sa mission, que la robustesse des services ferroviaires était une notion confuse et peu partagée au sein du GPF. Dans le cadre de ses travaux, le Comité a retenu, pour **définition de la robustesse, la capacité à réaliser les services promis aux clients**.

L'objectif de robustesse est stratégique pour les services ferroviaires. Le Comité invite SNCF Réseau et SNCF Mobilités à clarifier, dans leurs référentiels, la notion de robustesse et le cadre des prescriptions de tous ordres qui doivent viser à la garantir.

Après avoir pris connaissance des plans d'action réalisés et en cours, le Comité a rencontré un panel des décideurs et acteurs opérationnels du GPF et a proposé un certain nombre de recommandations permettant de mettre en place les conditions nécessaires à l'amélioration de la robustesse.

Installer SNCF Réseau en qualité d'architecte du réseau

Le Comité considère que **SNCF Réseau doit prendre la responsabilité du pilotage, dans son ensemble, de l'exploitation du réseau, au service :**

- des attentes des clients les plus exigeants sur chaque section de ligne et dans chaque période horaire,
- de l'efficacité économique maximale du réseau.

Promouvoir le pilotage de la performance du réseau par axe

Cette responsabilité de pilotage de l'exploitation au double plan de la qualité et de l'économie doit être structurée au bénéfice des axes de flux de trafics des clients finaux voyageurs et chargeurs. C'est pourquoi le **Comité propose d'assembler les différents composants de la performance du réseau selon une logique d'axe de flux de trafic**. Il s'agit, pour chaque axe de flux de trafic majeur, de construire la vision de sa performance et d'en décliner la mise en œuvre opérationnelle.

Cela suppose, pour chaque axe :

- de disposer d'objectifs de plan de transport, c'est-à-dire d'une connaissance fine des besoins de transport ferroviaire à court/moyen et long terme,
- de décrire et partager la trajectoire de performance optimisée à long terme et accessible à court terme,
- d'en déduire des programmes de design du réseau,
- d'organiser la régénération, la modernisation du réseau et la conception du service dans le respect du niveau de performance annoncé,
- de prendre, en situation opérationnelle, les décisions nécessaires pour atteindre le niveau de performance promis.

Le Comité estime que l'installation de SNCF Réseau en qualité d'architecte du réseau, et le pilotage, par axe, de la performance du réseau sont deux recommandations majeures de son rapport.

Le Comité recommande que SNCF Réseau, au titre de sa responsabilité sur le niveau de performance du réseau, mette à jour, précise et fasse appliquer rigoureusement les conditions nécessaires à la robustesse du système ferroviaire. Ces conditions doivent

être intégrées dans la description des processus industriels de conception du service, d'organisation des travaux, de conception des installations et des normes d'utilisation.

Renforcer la maîtrise industrielle de la production et la culture managériale

Les organisations ont besoin de piliers (comme, par exemple, la Sécurité, la Qualité du Service, la Maîtrise des coûts, l'Utilisation des ressources, les Femmes/Hommes) sur lesquels les collaborateurs de tous les niveaux et de tous les métiers peuvent s'appuyer et se rassembler. **Ces piliers doivent être définis par les Présidents et leur Comité Exécutif eux-mêmes comme valeurs stables et inébranlables de leur entreprise.** Ils servent à fixer les objectifs et à décliner, pour chacun des processus formalisés, des gestes métiers précis et des indicateurs de pilotage propres à une culture de base industrielle. Cela permet à chacun d'identifier sa contribution et sa responsabilité et donc ce sur quoi il est évalué. Cette évolution culturelle profonde ne pourra pas être atteinte à court terme, car elle doit mobiliser des ressorts liés à la culture professionnelle, managériale et à l'organisation des métiers. **Le Comité estime que la conscience du temps long ne doit pas conduire à repousser l'engagement de cette évolution qui lui semble urgent.**

De façon générale, la maîtrise de plusieurs sous-processus apparaît aujourd'hui insuffisante pour permettre une production de qualité. **Le Comité recommande à SNCF Réseau et SNCF Mobilités de s'engager activement dans une démarche d'industrialisation des processus de production** qui devra pouvoir s'appuyer sur l'implication durable de tous les niveaux de management.

Le Comité recommande :

- de travailler en priorité sur :
 - la robustesse de conception des services. Il s'agit d'améliorer la cohérence entre le niveau de performance promis et le niveau de performance réalisable par les infrastructures et les matériels puis d'ajuster les méthodes de production aux objectifs retenus. La robustesse de la conception doit devenir pour tous une priorité absolue. Cela suppose un engagement sans faille des plus hauts dirigeants du GPF, sur le fait que la qualité des services ferroviaires repose, avec la sécurité, sur la robustesse du système,
 - le pilotage du Produit Train qui doit être ambitieux. Tous les métiers contributeurs au processus doivent être responsabilisés sur des objectifs propres et solidaires,
 - la gestion des restrictions de capacité et notamment des LTV,
 - la maîtrise des événements externes (météo, végétation, faits de société) avec une attention particulière à l'entretien des emprises. Pour sa part, le travail engagé sur les faits de société (accidents de personne, bagage abandonné,...) devrait être poursuivi par un groupe interministériel et ses préconisations adossées à une convention nationale entre les acteurs.
- Le Comité insiste sur l'importance, dans une production industrielle de haut niveau, de l'engagement des managers et de leurs équipes sur la rigueur d'exécution.
- d'ériger, dès à présent, et sans attendre l'aboutissement du travail d'industrialisation des processus de production, en principes de base :
 - le benchmark interne systématique des bonnes pratiques,
 - l'ajustement des standards de production à partir de ces pratiques,
 - le pilotage, par la ligne managériale, de la mise en œuvre de ces standards améliorés.

- d'identifier, à partir de la cartographie des processus établie, les quelques indicateurs caractéristiques de la contribution des différentes entités à la robustesse du système et de fixer des objectifs industriels clairs, mesurables et compris par tous.
- d'estimer les gains de robustesse permis par les projets d'investissements ou les démarches préventives et de les intégrer dans les critères de décision.
- de structurer les délégations de responsabilité par processus et de responsabiliser les contributeurs sur l'objectif commun du processus. La mise en œuvre de cette recommandation pourrait rapidement trouver des cas d'application avec la responsabilisation de tous les acteurs d'un site sur l'objectif de départ à l'heure du site ou de tous les acteurs d'un axe sur l'objectif de sa performance.

Renforcer les compétences Système et Ingénierie d'exploitation et poursuivre la modernisation des systèmes d'information de conception et d'aide à l'exploitation

Depuis une vingtaine d'années, les évolutions institutionnelles du paysage ferroviaire ont entraîné une perte progressive des compétences Système et Ingénierie d'exploitation des chefs de projets, des managers et de leurs équipes de production. Des dispositifs de formation existent mais ils ne sont pas à la hauteur des besoins. **Le Comité recommande de revisiter, sans délai, les programmes de formation actuellement dispensés dans le GPF pour mieux les coordonner, les démultiplier, et accélérer ainsi l'acquisition des compétences en cascade des dirigeants jusqu'aux opérateurs.** Une attention particulière doit être portée aux concepteurs de plan de transport et à leurs managers qui manquent cruellement de formations, d'outils et d'animations.

Par ailleurs, l'amélioration de l'exploitation du système ferroviaire nécessite des actions de longue durée. C'est pourquoi, la continuité d'action sur un même poste, de 5 à 7 ans, des dirigeants de la production ferroviaire est indispensable. **Le Comité recommande à SNCF Réseau et SNCF Mobilités de structurer des parcours d'acquisition des compétences Système** et de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur les postes clés de la production ferroviaire.

Au vu de la complexité du système ferroviaire, les outils d'aide à la planification et à l'exploitation relèvent aujourd'hui davantage de l'essentiel que de l'accessoire. C'est pourquoi, **le comité recommande vivement au GPF de sécuriser la mise en exploitation des outils en développement (SIPH et GOC 2.0) et d'accélérer la mise en œuvre des outils d'aide à l'exploitation et à la planification qui font défaut.**

Poursuivre la mise en qualité des pratiques de l'Information Voyageurs

L'Information Voyageurs est aujourd'hui une attente très forte des clients. Elle contribue, par sa qualité, à la robustesse des services ferroviaires. C'est pourquoi, **le Comité recommande de piloter le processus Information Voyageurs avec une grande rigueur industrielle et de structurer un métier à part entière de l'Information Voyageurs.**

Engager un nouveau dialogue avec les Autorités Organisatrices sur les conditions de robustesse du système ferroviaire

Le Comité recommande que SNCF Réseau rende plus compréhensibles et mieux étayées les réelles limites de conception de l'offre permise par le système ferroviaire actuel, pour que l'expression des attentes lors de la construction de l'offre en tienne compte. Il est à noter que cet effort de compréhension impose des échanges nécessairement

argumentés et contradictoires, pour privilégier une offre de transport robuste qui challenge systématiquement le niveau de la capacité offerte par le réseau.

Le Comité recommande instamment de bâtir entre tous les acteurs - SNCF Réseau, Autorités Organisatrices (Etat, Régions), opérateurs, associations de clients -, axe par axe, une lecture partagée des limites et des contraintes du système et d'engager, sous les formes les plus adaptées, un débat sur la qualité de service vue sous l'angle de la robustesse.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Malgré les dysfonctionnements relevés et les actions d'amélioration proposées, les analyses du Comité d'experts indépendants permettent de considérer que les structures fondamentales de **SNCF Réseau et de SNCF Mobilités font face à la complexité de l'exploitation du réseau au quotidien**, ce qui est un véritable défi récurrent (volume de trafic, volume de travaux, ...).

Nous ne sommes pas en présence d'une situation de crise qui nécessiterait de tout remettre en question, ni face au besoin de repartir d'une feuille blanche. Il n'y a donc pas lieu d'imaginer une révolution, mais plutôt de piloter une évolution des pratiques professionnelles vers plus de maîtrise des fondamentaux, de disposer de processus industriels clairs, précis et à jour, traitant également des interfaces entre les acteurs et de faire progresser encore la culture managériale.

A plus long terme, la robustesse pourra bénéficier des évolutions technologiques (nouveaux systèmes de signalisation et programmes de Recherche & Développement) pour répondre aux problèmes de capacité auxquels le système ferroviaire devra faire face.

SNCF Réseau et SNCF Mobilités ont chacun leur part de responsabilité dans l'amélioration attendue des résultats de la robustesse.

Le Comité recommande de s'appuyer sur une structure Projet dédiée exclusivement à l'amélioration de la robustesse. Cette structure doit être placée sous le contrôle direct des 3 Présidents du GPF, être constituée d'un groupe de spécialistes opérationnels à temps complet, issus des différentes entités du GPF.

Cette structure aura pour mission de revisiter, dans le respect des recommandations du Comité, les processus majeurs de production du système ferroviaire dans son ensemble.

Le produit de ces travaux, qui doit être obtenu en 6 à 9 mois, a pour vocation de poser les bases d'un déploiement ambitieux visant à rénover, par étapes méthodiques et rigoureuses, d'ici à 2022, la manière dont les activités sont réalisées.

Compte tenu de l'importance et des enjeux des recommandations de ce rapport pour le GPF, le Comité demande que, comme pour la sécurité ferroviaire, les Conseils du GPF soient saisis, une fois par an, des efforts engagés pour la reconquête de la robustesse et des résultats obtenus correspondants.