

La SNCF vient d'installer dans de nouveaux locaux, proches de la gare de l'Est à Paris, son **Centre National des Opérations Ferroviaires (CNOF)**. Cette opération est un acte fondateur dans la volonté de la SNCF d'améliorer encore davantage l'efficacité de la gestion des incidents et la qualité de la prise en charge des clients en situation perturbée. Ainsi, loin de n'être qu'un simple déménagement agrémenté d'une discrète évolution de son nom en ajoutant « Ferroviaire » à l'ancien nom, cette opération est une profonde transformation : elle exploite l'expérience acquise dans l'ancien Centre National des Opérations (CNO) et elle met l'entreprise en capacité de répondre aux prochains développements de l'ouverture du réseau aux nouvelles entreprises ferroviaires.

*
* *

1 - UN BREF RAPPEL HISTORIQUE :

La gestion des circulations et la résolution des incidents a toujours été de la responsabilité des Régions SNCF à travers, notamment, leurs Postes de Commandement (PC) et leurs Etablissements territoriaux. Mais la Direction du Transport, avant même de devenir la Direction de l'Infrastructure, possédait déjà un organisme lui donnant une vision globale des circulations, dont la dénomination la plus récente était le Poste Central de Commandement (PCC), s'articulant avec les PC régionaux.

Puis l'arrivée du TGV, au début des années 1980, amena un nouveau type d'exploitation centralisé pour chaque ligne, les Postes Automatisés de Régulation (PAR) et, tout naturellement, en raison de l'utilisation dense des rames, une gestion centralisée du parc. Dans le même esprit, le Fret commençait à mettre en place des organismes de suivi de certains produits pour suivre de bout en bout l'acheminement de ses trains, reprendre les aléas en opérationnel et, ainsi, fiabiliser sa production encore trop parcellisée.

Les années 1990 furent celles où la SNCF s'engagea dans sa mutation devant donner corps à des Activités de plein exercice. Elles se sont fondées sur ces premiers dispositifs, mis en place par les Directions centrales jusque là en charge de l'exploitation du réseau et de la production voyageurs et fret, pour construire la maîtrise opérationnelle de leur production.

Mais la SNCF était également convaincue que la qualité du service nécessitait une coopération étroite et de tous les instants entre ses différentes composantes : Activités et Directions d'appui. **A partir de décembre 1999, ces entités nationales opérationnelles d'Activités ont donc été regroupées en un même lieu : le CNO, en gare de Paris Saint Lazare.** La première mise à l'épreuve ne tarda pas avec les tempêtes qui frappèrent une partie territoire en cette fin d'année et obligèrent à interrompre le trafic sur plusieurs axes puis à le rétablir rapidement...

Ainsi était né cet organisme dont la montée en charge montra qu'au-delà du seul appui à la coordination il apportait une plus value essentielle dans la gestion des incidents et des crises, ainsi que dans la qualité des informations données aux clients et à leur prise en charge.

2 - L'EXPERIENCE ACQUISE AU CNO :

C'est sur le « plateau », où sont regroupés les opérateurs jour et nuit, que les outils et les procédures opérationnelles des Activités se sont construits pour donner corps aux missions de coordination et de service.

C'est là également que se sont construites et rodées les relations entre Activités dans le respect de leurs responsabilités respectives, conformément aux évolutions institutionnelles sur la gestion de l'Infrastructure et l'ouverture du réseau aux nouveaux entrants. Le CNO s'est ainsi rapidement révélé être un véritable banc d'essai pour organiser ce nouveau « jeu d'acteurs ».

Rappelons les quelques principes qui régissent jeu d'acteurs.

L'Infrastructure assure la gestion du réseau ; cette mission lui est déléguée par RFF. Elle consiste à maintenir le réseau national à sa capacité nominale, c'est-à-dire à prendre les mesures nécessaires au retour à la normale dès qu'un incident provoque un écart :

- mesures d'exploitation : régulation du trafic en cas de retard ou de conflit en ligne, utilisation d'Installations Permanentes de Contre-Sens (IPCS), organisation de Voie Unique Temporaire (VUT),...
- mesures techniques de dégagement du réseau : « secours » à un train en détresse, c'est-à-dire immobilisé et ne pouvant repartir par ses propres moyens, « relevage » en cas de déraillement, procédures médicales et judiciaires en cas de heurt de personne,...
- mesures techniques de réparation du réseau en cas de défaillance d'un composant ou d'une avarie accidentelle, voire malveillante.

Pendant toute la période de retour au nominal, **l'Infrastructure gère la « réduction de capacité » du réseau**, réduction mesurée :

- en nombre de sillons disponibles qu'il faut répartir équitablement entre Entreprises Ferroviaires,
- en performance des sillons disponibles : vitesse de circulation, énergie électrique pouvant être appelée, charge à l'essieu, gabarit,...

L'Infrastructure en informe les entreprises ferroviaires, immédiatement et au cours de l'évolution de la résolution de l'incident, et leur propose des solutions :

- construction des sillons pour un débit maximal, puis attribution de ces sillons pour composer un graphique de circulations adapté,
- solutions complémentaires, telles que des détournements des circulations sur d'autres itinéraires dont elle indique la performance.

Les Activités, quant à elles, sont responsables de la poursuite de l'acheminement de leurs clients (Voyageurs) ou des produits de leurs clients (Fret). Sur la base des informations que leur a communiquées l'Infrastructure, elles choisissent les solutions les plus appropriées :

- elles recomposent leur plan de transport, c'est-à-dire qu'elles désignent les trains qu'elles feront rouler sur le graphique de circulations adapté et ceux qu'elles acceptent de détourner,
- elles mettent en œuvre des solutions nécessaires en complément : transbordement des voyageurs sur route, limitation de parcours ferroviaire et reprise par route, jumelages de rames pour économiser des sillons,...

En fonction de leurs choix, les Activités vont rechercher les ressources en matériel, agents de conduite, agents d'accompagnement, voire nouveaux sillons. Elles ont progressivement constitué des entités opérationnelles de gestion centralisée de ces ressources, telles que le Centre Opérationnel TGV (CO.TGV) et la permanence agents de conduite ADC.

En parallèle, les Activités informent leurs clients. Pour les voyageurs les supports d'information sont :

- les téléaffichages et annonces en gares,
- les informations sur les sites Internet SNCF (SNCF.com, Transilien.com) et les sites régionaux TER,
- les radios (3635 « trafic », radio linge D).

Et elles lancent les mesures de prise en charge des clients, en application de leur politique commerciale : avitaillement à bord, gestion des correspondances, voire hébergement hôtelier,.... La conception et la mise en œuvre de ces informations et mesures de prise en charge sont réalisées par les plateaux ASCT (Agents du Service Commercial Train ou « contrôleurs ») et Info-Lignes sur le plateau du CNO.

Il apparaît clairement que les actions rappelées ci-dessus relèvent bien d'une coordination nationale dès que l'incident a des conséquences au-delà de la Région sur lequel il est survenu. C'est rapidement le cas du fait de l'augmentation constante du nombre de trains sur les lignes et une coopération de tous les instants s'est donc développée entre le CNO et les Régions.

3 - LES LIMITES DU CNO :

Les locaux de la gare Saint Lazare à Paris, avaient été progressivement agrandis mais, à l'expérience, la forte montée en charge se heurta à certaines limites :

- le développement des systèmes d'information (Galite, Brehat, Excalibur, Colt, Bravo, Poseïdon,...) multiplia les écrans sur des postes de travail qui n'avaient pas été conçus pour cela,
- la circulation des informations entre l'Infrastructure et les Activités, véritable raison d'être du CNO, dut s'adapter au positionnement des opérateurs entre eux, qui n'était encore qu'une juxtaposition,
- la distance de certaines entités, fortement sollicitées en cas de grosses perturbations et contributives en temps réel à la reconstruction des plans de transport, s'est avérée être une limite à la réactivité (CO.TGV, permanence ADC,...).

La seconde forte évolution qu'a traversée le CNO fut l'arrivée de nouvelles entreprises ferroviaires Fret. Il a, en effet, été proposé à ces nouveaux entrants, au titre de l'équité d'accès à l'information et de traitement en cas d'incident, de prendre place au CNO. Deux entreprises ferroviaires Fret ont répondu favorablement : un bureau a été mis à leur disposition sur le plateau, les systèmes d'information mis à disposition de nos Activités par l'Infrastructure ont été mis à leur disposition et leur opérateur présent a été associé à la résolution des incidents. Mais leur implantation n'était pas optimale et l'installation d'entreprises ferroviaires supplémentaires n'eut guère été possible.

Parallèlement, dans le cadre de la gestion des gros incidents, dite gestion de crise, un Dirigeant National Opérationnel (DNO) a été mis en place en 2006. Ce DNO assure la continuité de l'autorité et de la capacité de décision de l'entreprise : il est présent, ou très rapidement disponible, 24h / 24h pour intervenir sur tout incident méritant coordination importante et arbitrage sensible. Il s'appuie sur les équipes d'astreintes nationales du CNO, travaille en coordination étroite avec les équipes régionales, dispose d'une salle de crise à proximité du plateau du CNO et se tient en relation avec la salle de crise de la Direction Générale si elle a dû être ouverte. Au fur et à mesure des progrès accomplis dans la gestion des crises, l'équipement de la salle de crise du CNO s'est avéré insuffisant notamment en matière de partage et de diffusion rapide de l'information entre les différentes entités nationales et régionales impliquées.

4 – LE CHEMINEMENT DU CNO AU CNOF :

Ainsi, le CNO s'est avéré être un outil de pilotage de la production puissant :

- chaque Activité a progressé durablement dans l'articulation de ses propres entités opérant sur le pré-opérationnel et l'opérationnel,
- l'information et la prise en charge de la clientèle voyageurs ont été enrichies par les plateaux Info-Lignes et ASCT à proximité des opérateurs et a même fait l'objet de la création d'une astreinte nationale dédiée « Prise en Charge et Information des Voyageurs (PCIV) »,
- les procédures d'information entre l'Infrastructure et les Activités se sont consolidées,
- les procédures de gestion de crise ont été écrites et complétées au fur et à mesure de l'expérience acquise,

Ces progrès portant sur le fonctionnement de l'entreprise et sur la qualité du service rendu aux clients ont été accompagnés d'un programme managérial approfondi, animé par la Direction des Opérations, conduisant à une véritable discipline de comportement et de méthode de travail de la part des acteurs impliqués :

- les équipes de dirigeants régionaux d'astreinte ont été formées à la gestion de crise par l'Université Groupe SNCF,
- toutes les équipes d'astreinte bénéficient d'un « briefing » à leur prise de service,
- des retours d'expérience sont systématiquement rédigés et exploités après les incidents significatifs,
- des exercices de crise impliquant le CNOF et les Régions sont organisés mensuellement.

Dès lors que le CNO s'était imposé comme un organe indispensable, **il devait être repensé comme un tout, et non comme une juxtaposition d'entités**, pour que les processus de pilotage puissent être significativement consolidés et pour que la mise en œuvre des règles relatives à l'ouverture du réseau puisse s'y effectuer de manière harmonieuse.

La dénomination CNOF traduit ce souci d'approche intégrée : la disposition des opérateurs Infra, Voyages, Fret ainsi que des représentants des autres entreprises ferroviaires sur le plateau, le recensement des entités opérationnelles devant rejoindre celles déjà présentes, les supports d'information entre ces opérateurs et ces entités, l'aménagement des lieux de gestion de crise,... nécessitaient un travail commun aux Activités et une conformité stricte aux obligations réglementaires européennes. En un mot, une vision commune devait se dégager : la vision « Ferroviaire ».

Un Directeur de projet fut nommé avec la lourde responsabilité de mener ce projet très rapidement et sans gêne pour les opérateurs. Il avait en charge :

- l'élaboration du projet en vue de sa validation interne et auprès de RFF et du Ministère du Transport, dans le respect des obligations réglementaires,
- le suivi de la réalisation, et le respect des délais,
- l'accompagnement auprès des utilisateurs lors du basculement de l'ancienne installation vers la nouvelle et durant les premiers mois de fonctionnement.

A partir des conclusions d'un groupe de travail, la décision de déménager le CNO est prise en novembre 2008. Les principes à retenir pour l'aménagement et le financement sont précisés lors d'un Comité Exécutif Production fin janvier 2009 ; la mise en service est attendue pour l'été 2009 ; ce délai extrêmement court impose de réaliser les études et de démarrer simultanément les travaux.

Quelques caractéristiques de la conduite du projet méritent d'être soulignées.

En premier lieu la méthode de réalisation du plan d'implantation des entités et des opérateurs.

Avec l'appui d'un cabinet spécialisé, plusieurs schémas de principe furent réalisés puis examinés dans des comités de pilotage à l'aune de critères stricts :

- conformité aux exigences d'équité d'accès à l'information et de traitement dans la gestion des incidents à l'égard des entreprises ferroviaires,
- efficacité de la coopération entre opérateurs, l'expérience acquise montrant l'impérieux besoin du travail en commun de tous les instants, notamment autour des axes.

En second lieu, une maîtrise d'œuvre générale pilotée par un chef de projet de l'Ingénierie Nationale fut chargée de la coordination entre les différentes ingénieries en charge des équipements du centre (énergie, télécommunications, informatique, mobilier...) **et les directions des systèmes d'information** des différentes Activités. Il conviendra notamment de déployer 14 kilomètres de câbles pour les « courants forts » et 46 kilomètres de câbles pour les « courants faibles »....

En troisième lieu, un soin minutieux fut porté à l'ergonomie des postes de travail, avec essais des projets de tables de travail et de disposition des écrans et des téléphones. L'acoustique de la salle fut étudiée et nécessita des solutions originales. Les locaux annexes mais sensibles, tels que les lieux de restauration, dans le cadre de services postés ne souffrant pas l'éloignement des lieux de travail furent mis au point avec les personnels intéressés.

Le CNOF emménagea dans la nuit du 18 au 19 juillet, sans interruption du fonctionnement. Les opérateurs ont quitté leurs postes à Saint Lazare et les ont ouverts à Paris Est, le temps d'effectuer le trajet entre les deux sites. Les nouvelles installations se sont avérées opérationnelles instantanément.

Elles ont permis de poursuivre sans interruption la gestion d'un incident important survenu en début de nuit... Elles ont donné, depuis, entière satisfaction.

5 – L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DU NOUVEAU CNOF :

Les choses ont effectivement changé !

Les lignes qui suivent se proposent d'illustrer, à travers des améliorations qualitatives du travail, la nature de ce changement.

Une première impression, perceptible d'ailleurs par les visiteurs, est celle de calme et d'espace. Bien sûr, la luminosité de ce plateau sous verrière et le traitement acoustique remarquablement réussi favorisent cette ambiance mais au-delà, c'est la disposition des opérateurs entre eux qui en est la clé :

- le coordonateur national Infrastructure a, devant lui, un premier arc de cercle avec ses coordinateurs d'axe, puis un deuxième arc de cercle avec les permanents des entreprises ferroviaires,
- deux allées sont ainsi constituées, empruntées respectivement par les acteurs Infra et les acteurs entreprises ferroviaires. En cas d'incident il n'y a donc séparation naturelle de ces flux et pas d'atroupement derrière les opérateurs.

Une seconde impression est celle de réactivité du fait de la présence perceptible de toutes les Activités ou entités concourant à la gestion des incidents :

- le Chef de plateau Voyages est placé au centre de ses trois entités opérationnelles du plateau : ses permanents d'axe, le plateau ASCT et le plateau Info Lignes, et il est secondé par un Permanent Information Clientèle (PIC),
- le CO.TGV, la permanence ADC, le Pôle d'Assistance Conduite TGV (PAC) ont rejoint l'étage du plateau et peuvent participer physiquement, et non plus seulement par téléphone, à la reconstruction des plans de transport,
- le PC Info Transilien est à proximité du plateau et bénéficie d'un contact physique possible avec le coordonateur Transilien Infrastructure,
- l'Activité Proximités dispose d'une table sur le plateau qu'elle peut venir occuper autant que de besoin, en complément au rapprochement dont elle bénéficie depuis qu'elle a intégré l'immeuble.

Une troisième impression, est celle de confort qui se dégage des moments de gestion de crise.

Le stress, surtout des premiers instants, est toujours bien présent, mais la période de gestion de la crise ne perturbe pas durablement les opérateurs, car les installations et les méthodes canalisent l'afflux de travail :

- la salle de crise nationale du CNOF, mobilisée à l'initiative du DNO, est équipée et utilisée selon des principes stricts : ne viennent que les acteurs désignés par le DNO en fonction de la nature de la crise, les conversations téléphoniques sont tenues dans un sas prévu et équipé à cet effet, chaque représentant d'Activité a son poste de travail spécifique équipé des applications informatiques de son Activité, les relations avec les salles de crise régionales et éventuellement avec la salle de crise de la Direction Générale sont adossées à des procédures,...
- les Activités disposent chacune de leur salle de gestion des incidents où elles travaillent avec les entités contributives qui leur sont nécessaires,
- salle de crise nationale, salles de gestion des incidents pour les Activités, plateau communiquent à l'aide d'écrans où sont diffusées les informations relatives à l'évolution de l'incident.

C'est ainsi que les nombreux acteurs impliqués sont bien installés et sont répartis, ne venant pas encombrer le plateau.

Enfin, une impression de maturité se dégage à l'égard de l'arrivée de la concurrence, puisqu'au-delà du fait d'être déjà habitués à travailler avec des représentants des entreprises ferroviaires, la présence de tables de travail et de salles de gestion d'incidents vacantes permet aux opérateurs de visualiser l'arrivée des concurrents et de l'envisager sans perturbation au fonctionnement du dispositif.

Véritable cheville ouvrière de la production en temps réel, le CNOF est aussi un lieu de nombreuses visites, pour lesquelles il s'est organisé :

- les acteurs de la production, vivement sollicités à venir, perçoivent en un coup d'œil l'ensemble du dispositif de gestion des incidents et situent bien leur contribution,
- les responsables institutionnels constatent l'appropriation par la SNCF des nouvelles règles du jeu issues de l'ouverture du réseau,
- les clients, les industriels, les étudiants,... sont étonnés, et nous l'espérons rassurés, par le professionnalisme et l'énergie consacrés à la gestion des incidents et au service aux clients.

*
* *

La prochaine étape se profile, celle de la gestion des incidents à l'échelle européenne. Les circulations transfrontalières, voyageurs et fret, se développent : les conséquences des incidents et les enjeux des acheminements prioritaires traversent naturellement les frontières. Il convient d'améliorer ce qui n'est aujourd'hui qu'un préavis de « remise tardive à la frontière » ou « d'incident sur réseau étranger » sans précision sur les perspectives de dénouement ni coopération pour optimiser les conséquences. Des prémices encourageants sont perceptibles que les responsables de la gestion des incidents, et a fortiori des crises, approfondissent en se rapprochant les uns des autres pour élaborer rapidement le socle des informations à partager et des procédures à construire.
