

Management de la performance d'exploitation

Document de principe

Version 07 du 05-08-2025
Applicable à partir du 15-09-2025

SNCF RÉSEAU	(IG OG 1 B n°1) RFN-IG-OG 01 B-00-n°001
----------------	--



COPIE non tenue à jour du 04/12/2025

Sommaire

Article 1. Préambule / Note pédagogique	1
Article 2. Glossaire	2
CHAPITRE 1 : LES PRINCIPES GENERAUX	3
Article 3. Les enjeux	3
Article 4. Les principes	3
CHAPITRE 2 : LA DEFINITION & LE ROLE DES ACTEURS	6
Article 5. Les entreprises ferroviaires.....	6
Article 6. Les autorités Organisatrices de la Mobilité.....	6
Article 7. Le Gestionnaire d'Infrastructure SNCF Réseau	7
7.1. Les acteurs de la production	7
7.2. Les acteurs de la conception des horaires.....	7
7.3. Les acteurs du management.....	7
7.4. Les acteurs de la donnée	8
Article 8. Gares et Connexions	8
Article 9. Les autres GI du RFN.....	8
CHAPITRE 3 : LA MESURE.....	9
Article 10. La définition des indicateurs.....	9
Article 11. La collecte de la donnée	9
Article 12. La mise en qualité de la donnée	10
Article 13. La confidentialité des données.....	10
Article 14. L'exploitation des données	10
CHAPITRE 4 : L'ORGANISATION	11
Article 15. Les principes régissant les rituels managériaux.....	11
Article 16. Les règles de participation aux rituels	12
16.1. Outils de partage	12
Article 17. Les rituels du management de la performance de l'exploitation	13
17.1. Le schéma de principe	13
17.2. Le principe d'ascenseur des actions	14
17.3. L'amélioration continue des rituels managériaux.....	14
17.4. Les autres modalités activables	14
ANNEXE 1 : LES INDICATEURS UTILISES DANS LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE	15

COPIE non tenue à jour du 04/12/2025

Article 1. Préambule / Note pédagogique

Origine de la création ou de la modification du texte

Pour tenir compte de l'évolution de l'organisation de SNCF Réseau mise en place au 1^{er} juillet 2025, une mise à jour de ce texte est nécessaire. Les principes du management de la performance de l'exploitation défini dans la version précédente ne sont quant à eux pas modifiés.

Objectifs du texte

En application de l'article L 2111-9 du code des transports en vigueur, SNCF Réseau est l'un des principaux gestionnaires d'infrastructure du Réseau Ferré National (RFN).

Sa gestion vise à une utilisation optimale du réseau, avec des objectifs de sécurité, de qualité de service et de maîtrise des coûts, dans des conditions assurant l'indépendance des fonctions qui lui sont confiées, garantissant une concurrence libre et loyale et l'absence de toute discrimination entre les entreprises ferroviaires.

SNCF Réseau est le garant du système ferroviaire et de la performance de l'exploitation sur les cinq dimensions que sont : la conception, l'information transporteurs, la gestion de crise, ainsi que la réalisation et la mesure de la performance.

SNCF Réseau édicte des règles et des standards en la matière.

Ce document présente les principes à appliquer sur le RFN, ainsi que sur les réseaux pour lesquels SNCF Réseau assure les fonctions dévolues au Service Gestionnaire des Circulations (SGC). Il décrit l'organisation du management de la performance de l'exploitation, les acteurs et les rituels managériaux associés.

Utilisateurs du texte

Ce texte s'applique à tous les acteurs ferroviaires cités au chapitre 2 du présent document.

Accompagnement du texte

Ce document ne nécessite aucun accompagnement spécifique

Déclinaisons

La mise en application du présent document ne nécessite pas de déclinaison territoriale.

Article 2. Glossaire

AOM	Autorité Organisatrice des Mobilités
BHR / BHL	Bureau Horaire Régional / Local
BREHAT	Base de REsultats Habiles à d'Autres Tâches
CENOP	Centre d'Excellence National des Opérations et de la Performance
CETOP	Centre d'Excellence Territorial des Opérations et de la Performance
CIF	Cœur Incident Ferroviaire (SI incluant DURANDAL/SPID/ISITRAC)
COGC	Centre Opérationnel de la Gestion des Circulations
COOPERE	COmité des OPérateurs du REseau
DAC	Direction de l'Attribution des Capacités (horairistes) au sein de la DG Clients et Exploitation
DECLIC	DÉpôt des Contestations et Complétude des Incidents de la Circulation
DET	Directeur d'Etablissement
DGCE	Direction Générale Clients & Exploitation
DGIR	Direction Générale Inter Régionale
DGTM	Direction Générale des Infrastructures, des Transports et des Mobilités
DR-H00S	Direction Robustesse H00 Système
DPX	Dirigeant de Proximité
DRG	Document de Référence des Gares
DRR	Document de Référence du Réseau
DR	Direction Régionale
DUO	Directeur d'Unité Opérationnelle
DURANDAL	Diffusion Utile des Renseignements Actualisés Nécessaire à la Décision des Acteurs Locaux
ECR	Evènement Client Remarquable
EF	Entreprise Ferroviaire
EIC	Etablissement Infra Circulation
EIDA	Echanges Instantanés de Données entre Agents
GI	Gestionnaire d'Infrastructure
GOV	Graphique d'Occupation des Voies
HRE/HRR	Heure de Reprise Estimée ou Réelle
ISITRAC	Inventaire pour la Supervision, l'Information et le Traitement des Aléas en Circulation
PGIC	Programme de Gestion des Informations Confidentielles
REX	Retour d'Expérience
RIDA	Relevé d'Information, de Décision et d'Action
RFN	Réseau Ferré National
ROBUS'TEST	Analyse de risque et plan de maîtrise associé en phase de conception
SAP	Système d'Amélioration de la Performance
SGC	Service Gestionnaire de la Circulation
SI	Système Informatique
SPID	Service de Partage de l'Information en Direct

CHAPITRE 1 : Les principes généraux

Article 3. Les enjeux

SNCF Réseau, en tant que Gestionnaire de l'Infrastructure, est au service de ses clients en offrant un réseau performant.

Le management de la performance de l'exploitation répond aux enjeux suivants :

- Répondre aux besoins des entreprises ferroviaires, des clients institutionnels (AOM, DGITM...) et animer leur contribution à la performance de l'exploitation ferroviaire, en coordination avec les gestionnaires d'infrastructures et gare (SNCF Gares & Connexions ainsi que les différentes entités de SNCF Réseau;
- Améliorer en permanence la qualité de service rendue ;
- Corriger les anomalies et de limiter les variations du système.

Article 4. Les principes

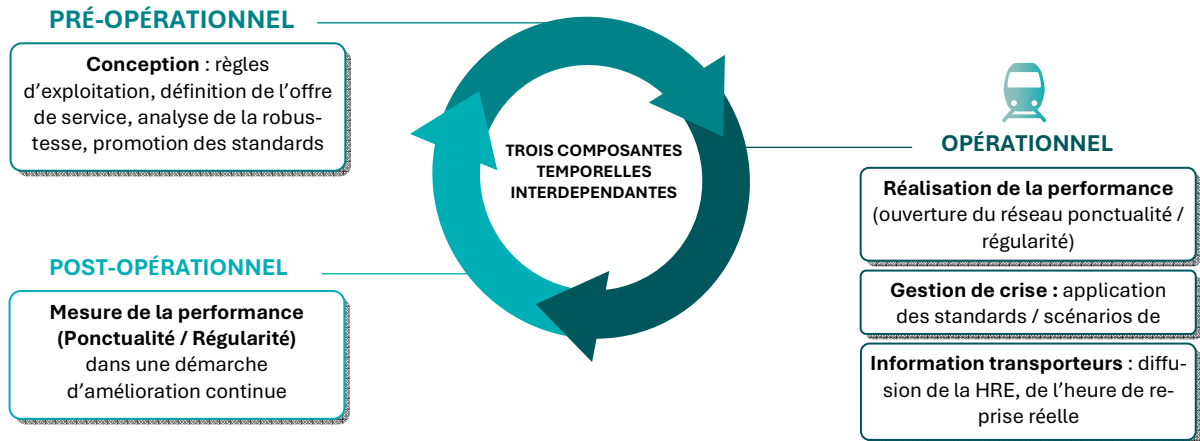
La performance de l'exploitation ferroviaire repose sur les trois composantes temporelles interdépendantes que sont :

- Le pré-opérationnel : la conception, l'adaptation et l'anticipation des opérations ;
- L'opérationnel : la supervision des opérations, la coordination, l'information et la gestion des incidents et des crises ;
- Le post opérationnel : la consolidation et l'analyse dans une démarche d'amélioration.

Conformément aux missions qui lui sont dévolues au travers du Document de Référence du Réseau (DRR) sur ces trois composantes temporelles, SNCF Réseau assure son rôle de garant du système ferroviaire et de la performance de l'exploitation sur les cinq dimensions suivantes :

- La conception (règles d'exploitation, définition de l'offre de service, analyse de la robustesse d'exploitation, promotion des standards) ;
- La réalisation de la performance : ouverture du réseau / ponctualité / régularité ;
- L'information transporteurs (diffusion de l'heure de reprise estimée, de l'heure de reprise réelle) ;
- L'information fournie par les transporteurs vers les gestionnaires d'infrastructure (communication anticipée de la valeur et du motif de retard du train) ;
- La gestion de crise (application des standards / scénarios de crises) ;
- La mesure de la performance (Ponctualité / Régularité) dans une démarche d'amélioration continue.

Ces responsabilités s'exercent en vision système, et de bout en bout, du site « technique » / gare à la ligne.



Pour améliorer la qualité de service rendue aux clients, le management de la performance de l'exploitation est indispensable à la bonne stabilité du système de production, où les défauts de qualité d'une seule des parties ont un impact sur l'ensemble du système ferroviaire, notamment sur sa capacité globale et sa performance. En ce sens, tous les acteurs sont concernés et doivent chercher en permanence à s'améliorer, individuellement et collectivement.

Le management de la performance de l'exploitation, par des analyses permanentes et incontournables de la production (au travers de rituels managériaux ouverts à l'ensemble des acteurs), de l'application de normes et processus, participe à l'amélioration continue du système et à la recherche des causes racines d'écarts.

La DGCE ainsi que les directions des opérations des DGIR ont la charge de la coordination de l'ensemble des actions menées pour améliorer la performance du système sur le RFN. Elles exercent également un rôle de veille quant au respect des standards d'utilisation et des règles d'exploitation.

En réciprocité, l'amélioration du système global est partagée par l'ensemble des utilisateurs du Réseau. Ces derniers doivent mettre en place des normes et une veille visant à assurer leur production en conformité avec les règles fixées dans le DRR, notamment en respectant les sillons, les plages allouées et les temps d'occupation en gare.

Pour garantir le bon fonctionnement du management de la performance, les prérequis sont :

- La compétence des acteurs de terrain (formation, respect des règles ...) ;
- L'implication des dirigeants ;
- La bonne préparation du service adapté ;
- L'anticipation et la réactivité en cas d'aléas ;
- La recherche permanente de la diminution des petites entorses répétées aux normes édictées ;
- La concertation permanente de tous les acteurs pour faire circuler les trains sur le RFN dans l'horaire prescrit (au départ et en ligne) ;
- Le partage en collectif local, territorial ou national des résultats en vision système ;
- La mise en place d'actions coordonnées (GI/EF) d'amélioration continue dans le cadre des rituels managériaux établis ;
- L'analyse en cinq dimensions (conception, information transporteurs, gestion de crise, réalisation et mesure de la performance) de tous les événements représentatifs.

Les missions de conception-adaptation font l'objet d'une analyse au travers du RobusTest pour certaines lignes ou sites conformément au calendrier de construction horaire défini dans le Document de Référence du Réseau. Certaines de ces missions sont décrites dans le recueil d'exploitation des gares (textes : AR 30102 "Processus de rédaction et de mise à jour des recueils d'exploitation des gares structurantes" et AR 32000 "Processus de rédaction et de mise à jour des recueils d'exploitation des gares non structurantes").

Les principes de la gestion de crise se retrouvent également dans le DRR ainsi que le futur référentiel opposable sur « la coordination de gestion de crise du système ferroviaire » (texte à paraître)

Par ailleurs, le management de la performance de l'exploitation constitue un préalable incontournable à la mise en œuvre entre Gestionnaire d'Infrastructure et Entreprises Ferroviaires du Système d'Amélioration de la Performance (SAP), tel que défini dans le DRR et le référentiel SAP (texte AR 30131 « Système d'amélioration des performances (SAP) »).

CHAPITRE 2 : La définition et le rôle des acteurs

Article 5. Les entreprises ferroviaires

Les Entreprises Ferroviaires, premiers bénéficiaires de la performance du système, sont des acteurs essentiels dans la démarche d'amélioration continue, en partenariat avec SNCF Réseau, dans une logique gagnant-gagnant.

Dans le cadre du management de cette performance collective de l'exploitation, les EF :

- Etablissent et mettent en œuvre leur politique en matière de pilotage de leur production et de la performance de l'exploitation ;
- Arrêtent leurs propres objectifs de performance ;
- Pilotent la mise en œuvre des processus prévus dans le DRR et dans le DRG ;
- Pilotent l'animation et le Retour d'Expérience de leurs produits et participent à l'animation et au REX système ;
- Veillent au respect des règles d'exploitation du DRR et mettent en place les mesures utiles pour s'assurer au jour le jour du respect de ces règles ;
- Suivent quotidiennement leur performance et répondent aux sollicitations du gestionnaire d'infrastructure pour participer aux rituels managériaux ;
- Sont sollicitées pour participer aux animations d'amélioration de la performance de l'exploitation (voir chapitre 4 sur les rituels du management de la performance de l'exploitation).

Les EF peuvent par ailleurs entretenir des échanges réguliers ou ponctuels dans d'autres instances animées par SNCF Réseau (COOPERE, SAP, bilatérales ...) traitant de la performance d'exploitation.

Les demandeurs de capacité non EF ne participent pas directement aux rituels de management de la performance de l'exploitation. Ils ont néanmoins des échanges et réunions de travail avec SNCF Réseau.

Article 6. Les Autorités Organisatrices de la Mobilité

Une Autorité Organisatrice de la Mobilité (cf L. 1231-1-1 du code des transports) est l'acteur public compétent pour l'organisation de la mobilité sur son territoire. A ce titre, elle est en lien avec SNCF Réseau pour les trafics ferroviaires conventionnés. Des contrats de performance peuvent être établis entre les différentes parties, et intègrent des engagements de performance dans une démarche d'amélioration.

Article 7. Le Gestionnaire d'Infrastructure SNCF Réseau

7.1. Les acteurs de la production

Les DGIR et la DG Ile de France assurent la production et l'exploitation à la maille territoriale sur le RFN. La Direction Générale, par ses activités, est un acteur important de la production sur le Réseau et participant à la performance du système.

La DGCE est responsable de la satisfaction des besoins clients voyageurs et fret, avec un objectif de développement des trafics. Elle est garante de l'exploitabilité du réseau et de l'optimisation de son usage depuis la vision stratégique jusqu'à la circulation effective et l'analyse post-opérationnelle.:

A ce titre, SNCF Réseau assume une responsabilité sur la performance de l'exploitation, et doit elle aussi entretenir des échanges réguliers avec l'ensemble des acteurs du management de la performance de l'exploitation, internes et externes à SNCF Réseau.

7.2. Les acteurs de la conception des horaires

La Direction pilote et animé le métier horaire auprès des entités de production qui lui sont propres, ainsi qu'auprès des BHR et des BHL : elle assure la structuration capacitaire amont de A-10 à A-3 puis attribue les capacités travaux/sillons de A-2 jusque J-1 17h00, en répondant au plus près des besoins de l'ensemble des clients.

7.3. Les acteurs du management

Intégrée à la DGCE, la Direction de l'Exploitation et de la Performance Opérationnelle assure l'animation et le pilotage du management de la performance de l'exploitation, en lien avec tous les acteurs ferroviaires.

Pour ce faire, et notamment :

- Elle définit les modalités du management de la performance de l'exploitation ;
- Elle pilote la définition des règles d'attribution des responsabilités des incidents ;
- Elle organise et anime au niveau national les rituels du management de la performance de l'exploitation qui lui incombent.

Dans ce cadre, la Direction de l'Exploitation et de la Performance Opérationnelle et les directions Inter-Régionales (Atlantique, Nord-Est-Normandie, Sud-Est et Ile-de-France) peuvent définir des objectifs communs entre SNCF Réseau et les Entreprises Ferroviaires, afin d'améliorer l'exploitation en vision système. Ces objectifs peuvent être partagés avec les Directions Régionales SNCF Réseau dans leurs relations avec les AOM.

La Direction Robustesse H00 Système (DR-H00S) aide les collectifs (réseau, EF, G&C) dans l'amélioration continue de la robustesse système, pour développer la ponctualité départ et la régularité ligne.

Les DGIR déclinent le pilotage de la performance d'exploitation, afin de répondre aux spécificités et aux enjeux de leur territoire (et/ou des axes) et en impliquant l'ensemble des acteurs.

Les EIC complètent cette organisation et permettent un maillage plus précis du territoire. Ce sont les correspondants directs des entreprises présentes sur leur territoire dans le cadre du management de la performance.

Les EIC sont responsables, pour leur territoire, de l'animation du management de la performance de l'exploitation. Dans ce cadre, ils ont pour mission de quantifier et qualifier les

écarts et alertes afin de mettre en œuvre les actions nécessaires (au travers de rituels, réunion ad-hoc ...).

Une entité territoriale, le BHR, construit des sillons territoriaux répondant au maximum au besoin des clients (EF et AOM), tout en garantissant la robustesse du système.

Une autre entité locale, le BHL construit les GOV (graphiques d'occupation des voies) en garantissant la robustesse du système, et en répondant au maximum au besoin des clients (EF et AOM).

7.4. Les acteurs de la donnée

La donnée est un actif clé pour SNCF Réseau.

A ce titre, SNCF Réseau dispose d'un centre national de gestion de la donnée (CENOP) et des centres territoriaux de gestion de la donnée (CETOP en DGIR) au service de la recherche de la performance.

Le CENOP a pour missions de :

- Certifier la fiabilité des données et animer la chaîne d'acteurs chargés de sa collecte et de sa mise en qualité ;
- Fournir des données intégrées (ponctualité/régularité, informations transporteurs et gestion de crise) sous format standardisé ou des prestations sur demande ;
- Vigiler les signaux faibles ou forts de dérive de la performance.

Article 8. Gares et Connexions

Filiaire de SNCF Réseau depuis le 1er janvier 2020 par mise en application de la loi 2018-515 du 27 juin 2018, SNCF Gares & Connexions en tant que gestionnaire des gares voyageurs est soumise aux mêmes exigences de performance et d'engagement que les acteurs de SNCF Réseau. Ses représentants contribuent ainsi aux rituels managériaux de leurs périmètres assurant un rôle primordial dans la supervision du complexe ferroviaire, notamment pour garantir la qualité de l'information transporteur et pour favoriser les départs à l'heure des trains. SNCF Gares et Connexions assure aux côtés de SNCF Réseau le rôle de garant du système ferroviaire et de la performance de l'exploitation sur l'ensemble des dimensions décrites à l'article 4.

Gares et Connexions gère la plateforme et diffuse l'information voyageur en gare en cohérence avec l'information fournie par SNCF Réseau et par les transporteurs.

A ce titre, elle assure spécifiquement et conjointement avec SNCF Réseau l'animation et le pilotage du management de l'information des voyageurs en gare, en utilisant le schéma des rituels défini à l'article 15 pour l'amélioration de la performance.

Dans ce cadre, elle définit avec les EF des objectifs communs d'amélioration.

Article 9. Les autres GI du RFN

Les autres GI du RFN, (notamment sous Partenariat Public-Privé : BPL, SEA, CNM...) sont concernées par le suivi et la recherche d'amélioration continue en termes de performance d'exploitation. Elles participent aux rituels système qui les concernent.

Sur le territoire français, plusieurs lignes ou complexes ferroviaires sont gérés par des exploitants privés. C'est le cas, par exemple, de zones portuaires ou de certaines lignes de desserte fine du territoire.

Dans plusieurs cas, ces exploitants assurent des missions de délégation pour le compte de SNCF Réseau. A ce titre, ceux-ci doivent également s'engager dans une politique d'amélioration continue du niveau de performance de leur exploitation, au service du système global.

CHAPITRE 3 : La mesure

Article 10. La définition des indicateurs

L'approche système, qui anime les rituels de management de la performance d'exploitation, implique par principe l'ensemble des acteurs et impose le partage d'indicateurs communs.

Ces indicateurs utilisés par SNCF Réseau et les Entreprises Ferroviaires permettent de diagnostiquer l'état de la performance et de définir, après analyses, les actions communes système et les actions propres au GI, à SNCF Gares et Connexions ou à l'EF à mener.

Les indicateurs, repris en annexe 1, couvrent plusieurs dimensions liées à l'exploitation ferroviaire :

- Le suivi de la ponctualité / régularité / irrégularité et l'incidentologie rencontrée ;
- Le niveau de service dans l'information aux transporteurs en temps réel ;
- Le niveau de service dans la gestion des crises.

L'indicateur SAP avec une logique spécifique d'incitation financière est explicité dans le texte AR 30131 « Système d'amélioration des performances (SAP) ».

En complément, chaque EF dispose d'indicateurs qu'elle juge utiles à la mesure de l'efficacité de sa propre production.

Article 11. La collecte de la donnée

Pour permettre l'analyse de la production des différents intervenants sur le RFN, deux types d'informations sont collectés et historisés par SNCF Réseau : la localisation et la documentation des causes des écarts.

Ces informations sont disponibles dans les systèmes informatiques de SNCF Réseau, auxquels tous les acteurs peuvent être habilités et connectés (dans le respect des règles de la confidentialité des données définies à l'article 13). L'application Cœur Incident Ferroviaire (CIF) (et BREHAT le temps de finaliser sa migration technique vers CIF) est le socle des outils permettant de produire et de mesurer ces indicateurs.

En complément des automatismes informatiques développés par SNCF Réseau, la collecte manuelle des informations est réalisée par les acteurs Circulation de la Direction EXploitation et Performance Opérationnelle (régulateurs, Chefs Circulation, Agents Circulation, ...) en application du document OP 03027 RFN-IG-TR 04 C-01-n°002 « Directives de documentation des événements production et des événements circulation ».

Ces différentes informations sont collectées en conformité avec le document OP 00508 RFN-IG-TR 04 C-01-n001 « Règles de la gestion opérationnelle des circulations ».

En complément, pour certains complexes équipés d'une main courante partagée (EIDA...), les EIC recueillent et consolident les informations concernant les départs de trains, afin d'alimenter les analyses et travaux des rituels communs de site.

Enfin, la collecte de données concerne également les informations transmises par les transporteurs sur les caractéristiques de leur circulation utile à la bonne exploitation du réseau, tant en ligne qu'en gare (définis dans le DRR). Ce type de données bénéficie de la même protection et confidentialité que les données de localisation et de documentation de causes des écarts.

Article 12. La mise en qualité de la donnée

Les informations saisies dans l'application CIF peuvent être modifiées, à des fins de mise en qualité, immédiatement en opérationnel (demandes via l'outil).

Dans un second temps ou suites à des enquêtes complémentaires, l'outil DECLIC permet aux acteurs du système ferroviaire d'effectuer une mise en qualité, en complétant les informations sur les incidents relevant de leur responsabilité.

DECLIC permet aussi de suivre et piloter ces incidents, ainsi que de contester la responsabilité retenue le cas échéant, par le biais d'une « demande de redressement » ou dans le cadre d'une réunion concertée.

CIF et DECLIC garantissent la traçabilité de l'ensemble des opérations effectuées dans le traitement des incidents.

Le CENOP est le service responsable de ce processus et l'administrateur des applications CIF et DECLIC.

Article 13. La confidentialité des données

L'accès à des données historisées d'une Entreprise Ferroviaire reste par principe non autorisée à une autre Entreprise Ferroviaire (sauf accord explicite entre deux Entreprises Ferroviaires). Le Programme de Gestion des Informations Confidentielles (PGIC) de SNCF Réseau garantit le respect de ce principe.

Pour permettre une gestion optimale de la production pour chaque entreprise ferroviaire, les informations opérationnelles (partage de données limité entre J-2 et J+3 ou incident non clos) liées à des aléas / incidents subis ou générés par une Entreprise Ferroviaire ne sont pas confidentialisées pour cette dernière. Cette mesure fait suite aux demandes des entreprises elles-mêmes dans le cadre du COOPERE et validée par SNCF Réseau.

En aucun cas, les données fournies par SNCF Réseau ne doivent être utilisées à des fins commerciales ou juridiques. Si cela était néanmoins le cas, SNCF Réseau serait amenée à prendre des mesures adaptées selon la situation rencontrée.

En dehors de la période de partage de données (de J-2 à J+3 ou incident non clos), les données sont soumises à confidentialité.

Article 14. L'exploitation des données

Le CENOP diffuse et exploite les données Exploitation, pour SNCF Réseau.

Ainsi, celui-ci met à disposition des services ou outils, adaptés aux besoins actuels, selon les consommateurs (EF, AOM, acteurs du GI...) et repris dans le catalogue d'offre de service. Si de nouveaux besoins venaient à apparaître, chaque situation serait traitée au cas par cas.

Cette mesure de la performance est l'élément essentiel de la démarche d'amélioration à appliquer par tous les acteurs du système ferroviaire.

CHAPITRE 4 : L'organisation

Article 15. Les principes régissant les rituels du management de la performance d'exploitation

Comme indiqué au chapitre 1, le management de la performance de l'exploitation est la recherche de performance sur les différentes dimensions (Conception, Information Transporteurs, Gestion de crise, la réalisation et la mesure de la performance) dans une animation système sous pilotage des EIC et des DGIR, et ce dans un principe d'amélioration quotidienne au regard du volume des trafics et de la nature des enjeux.

A ce titre, SNCF Réseau s'engage ainsi à mener des actions permanentes et durables pour améliorer l'ensemble de ses processus internes, mais aussi ceux partagés avec ses clients, en éliminant les dysfonctionnements et en renforçant les atouts générateurs de valeur. Cette démarche d'amélioration continue ne peut être efficace que si tous les autres acteurs du ferroviaire y sont impliqués.

L'engagement de service au client de SNCF Réseau s'appuie sur les rituels de management en permettant d'animer le système d'amélioration de la performance. Des rituels de management de la performance sont établis à des mailles différentes : temporelles et / ou géographiques.

Pratiquement, SNCF Réseau met en œuvre une démarche systématique et méthodique pour maximiser les performances de l'exploitation ferroviaire : l'excellence opérationnelle.

Celle-ci s'appuie sur des standards (processus prédéfinis issus de bonnes pratiques) partagés avec tous les acteurs du système ferroviaire et qui doivent progressivement gagner en maturité. Cette méthodologie collaborative et collective permet une amélioration globale de la performance système, grâce à l'engagement de tous les acteurs.

Dans le cadre du management de la performance de l'exploitation et de l'amélioration du système, les rituels managériaux sont nécessaires pour :

- Transmettre l'information entre tous les acteurs du système ;
- Interagir entre tous les acteurs ;
- Identifier d'éventuelles difficultés ;
- Permettre à tous les acteurs (EF, GI et Gestionnaire de Gare) de s'engager dans la voie de la résolution à court terme. Le système fonctionnant en flux continu 24h/24, il y a besoin d'une réactivité quotidienne.

Le partage d'information se fait par le biais d'un fil opérationnel complété de manière asynchrone par les acteurs désignés.

Le pilote des rituels est SNCF Réseau, en tant qu'assembleur du système.

Issus de l'excellence opérationnelle, les principes suivants régissent ces rituels :

1. L'orientation « client » doit guider les actions retenues.
2. L'ensemble des acteurs s'engagent à rechercher les causes racines des incidents plutôt que les responsabilités.
3. Les rituels managériaux doivent également être dédiés à la définition et au pilotage des actions correctives.
4. Les rituels managériaux doivent être dédiés à la détection des dysfonctionnements et des bonnes pratiques

5. Le porteur de chaque action s'engage à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires à sa résolution. Le pilote s'engage à préparer l'ordre du jour et les acteurs à préparer les éléments nécessaires.
6. La responsabilité d'une action revient à l'entité compétente la plus proche des acteurs qui sont directement concernés par cette action, en application du principe de subsidiarité.
7. Les rituels managériaux font l'objet d'une mesure régulière de leur efficacité, de leur maturité ainsi que d'actions de maintien et de montée en compétence de leurs acteurs.
8. Les acteurs sont tenus de respecter les règles de confidentialité.

Article 16. Les règles de participation aux rituels

Il est de la responsabilité du pilote du rituel de déterminer les acteurs requis dans celui-ci, en fonction des objectifs, et leur degré de participation aux rituels.

Le pilote du rituel a pour mission de définir l'ordre du jour, définir et inviter les participants, suivre le plan d'action, escalader les actions. Il a aussi un rôle de faciliter les échanges, de réguler (arbitrage si besoin, invitation des bons acteurs ...) et de produire les contenus nécessaires à la bonne tenue de la réunion (ordre du jour à disposition, compte-rendu, RIDA ...).

Chaque EF est associée de droit aux réunions de management de la performance de l'exploitation de son territoire et de son axe.

Concernant les acteurs du système, deux types de participations sont préconisés :

- Une participation « obligatoire » de l'acteur, liée au niveau de trafic sur la maille géographique et / ou aux enjeux systèmes (par anticipation du volume de circulation par exemple) ;
- Une participation « recommandée ou sur demande » :
 - Recommandé encourage les acteurs à venir aux rituels selon les besoins et leur disponibilité.
 - La participation devient obligatoire en cas d'invitation du pilote du rituel. Cette demande peut être ponctuelle ou étendue sur une durée déterminée, selon les sujets et les besoins définis par le pilote du rituel.

En cas d'absence répétée impactant sur l'efficacité du système, la Direction Commerciale (de la Direction Clients et Marchés) de la DGCE, dans le cadre des relations commerciales avec les entreprises ferroviaires, peut être sollicitée par le pilote du rituel pour faire les rappels nécessaires.

16.1. Outils de partage

Pour faciliter les échanges, le pilote du rituel doit mettre en place pour l'animation des rituels managériaux, des outils qui permettent :

- De partager l'information ;
- D'émettre une alerte vers les acteurs concernés par un événement, en les sollicitant pour participation si besoin ;
- De traiter les actions de façon désynchronisée ;
- D'assurer un suivi régulier des actions engagées.

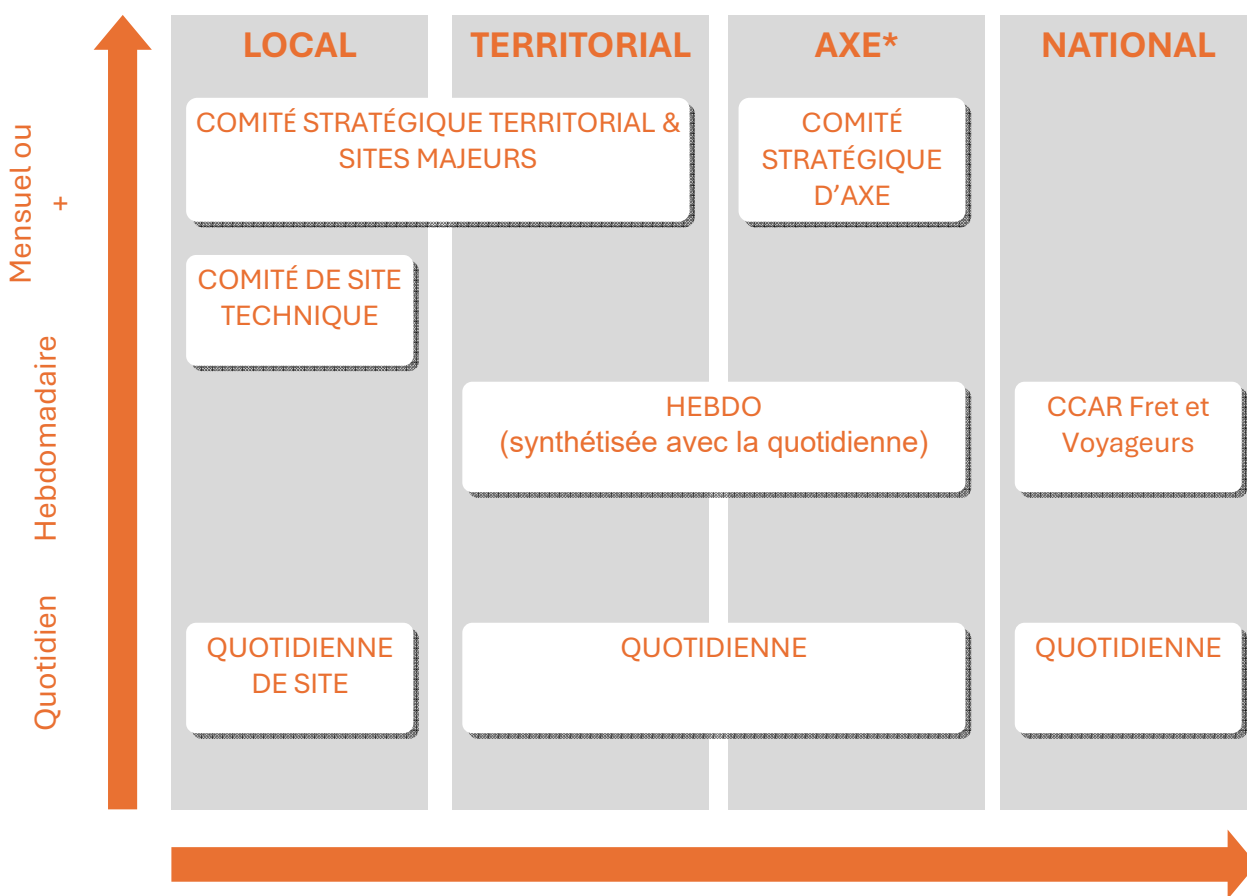
Ces outils doivent permettre la participation active de l'ensemble des acteurs du système, sur les sujets qui leur sont attribués.

Article 17. Les rituels du management de la performance de l'exploitation

17.1. Le schéma de principe

Le tableau ci-dessous présente schématiquement les rituels de management de la performance de l'exploitation.

SCHEMA DE PRINCIPE DES RITUELS DU MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DE L'EXPLOITATION



* Axe correspond à des trafics clients longs parcours, par exemple l'axe Paris-Clermont traverse plusieurs territoires.

Les Directions Générales Inter-Régionales adaptent ce schéma de principe, pour tenir compte des particularités des organisations et des trafics, tout en veillant au respect des principes et finalités des rituels.

Toutes les EF, toutes les lignes et tous les sites sont couverts par au moins un rituel.

17.2. Le principe d'ascenseur des actions

Les rituels managériaux sont régis dans une logique de subsidiarité : la responsabilité d'une action revient à l'entité compétente la plus proche des acteurs qui sont directement concernés par cette action.

Cela s'exprime par la méthode de l'ascenseur (escalade ou désescalade) des sujets, laquelle peut être verticale (par exemple : Quotidienne de site vers Comité de site technique vers Comité stratégique) ou horizontale (par exemple : Quotidienne de site vers Quotidienne territoriale).

Pour des sujets ne permettant pas une résolution de problème dans la boucle courte du rituel, (sujet trop fin, ou bien trop vaste, dépassant le périmètre du rituel, nécessitant un examen plus approfondi, etc) l'escalade peut s'envisager, après arbitrage par les participants en cours de réunion, aussi bien sur une échelle de temps (quotidienne à mensuelle) que sur une échelle géographique (du local au territoire ou à l'axe).

17.3. L'amélioration continue des rituels du management de la performance d'exploitation

L'évaluation collective de la maturité des rituels du management de la performance d'exploitation permet de définir des pistes d'amélioration, dans une recherche d'efficacité du rituel et pour l'amélioration continue du système.

17.4. Les autres modalités activables

Il existe des instances concernant les horaires, les GOV ..., qui peuvent être mis en place à la demande, au niveau d'un site, d'un axe ou d'un territoire.

En complément des rituels managériaux décrits ci-dessus, en cas d'événement client remarquable (ECR) présentant un caractère exceptionnel, une réunion spécifique, le REX J+1, est mise en place par la Direction Exploitation et Performance Opérationnelle pour déterminer les causes et les enseignements.

Cette réunion a le double objectif d'écartier tout risque de reproduction à court terme d'un événement de même type et de s'assurer de la bonne prise en charge, puis du bouclage, des actions correctives par la réunion ad hoc du dispositif de management de la performance de l'exploitation.

Annexe 1 : Les indicateurs utilisés dans le management de la performance

1 Information Transporteurs et gestion de crise

1.1 La mesure de la qualité de l'Information Transporteurs

En cas d'incident, SNCF Réseau met notamment à disposition des entreprises ferroviaires la HRE (Heure de reprise estimée).

La HRE est une estimation de la reprise normale de la circulation vue du SGC (Service Gestionnaire de la Circulation). Ainsi, elle indique l'heure à partir de laquelle le réseau pourrait retrouver sa capacité normale et des conditions d'exploitation qui offrent un débit de trafic suffisant pour ne plus générer d'impacts sur la circulation des trains prévus au plan de transport nominal.

1. Dans les cinq premières minutes après connaissance d'un incident, une première HRE est communiquée par SNCF Réseau (via SPID ou Durandal2).

L'indicateur suivi est la réactivité HRE, soit la médiane du délai d'émission de la première HRE.

2. Au plus tard à T+60', après la connaissance de l'incident, la dernière HRE communiquée devient un engagement du collectif de crise.

L'indicateur suivi est le taux de fiabilité / engagement de la HRE communiquée à T+60' (HRE non dépassée de plus de 30').

3. Tout au long de la crise, la HRE est pilotée et réévaluée si besoin. Le nombre de réactualisations doit être limité autant que possible.

L'indicateur suivi est le taux de fiabilité de la HRE communiquée au plus tard 60' avant l'heure de reprise réelle (HRE non dépassée de plus de 30').

1.1 La mesure de la qualité de la gestion de crise

SNCF Réseau a mis en place des standards qui jalonnent le traitement des incidents. Après chaque ouverture de salle de crise, une mesure du respect par le collectif de crise des standards de gestion de crise, tel que décrit dans le document technique « coordination de gestion de crise » associé au DRR, est réalisé par un spécialiste de SNCF Réseau mise à disposition.

2 Ponctualité et régularité

Les indicateurs suivants participent notamment au management de la performance de l'exploitation. Cette liste est non exhaustive et peut être adaptée par les pilotes des rituels en fonction des besoins du système.

2.1 L'incidentologie

Outre le retard à l'arrivée ou en sortie du RFN, une circulation peut perdre du temps ou en regagner tout au long de son parcours. Les pertes de temps sont rattachées par les opérateurs (régulateurs, chefs de circulation, agents dans les postes d'aiguillage disposant de CIF ou Bréhat déporté) à des incidents origines ou induits.

Les incidents origines sont eux-mêmes affectés à une structure responsable.

L'incidentologie recense sur une période donnée (1 an, 1 mois...etc.) la somme des minutes perdues par incident origine (minutes perdues causées par des incidents origines plus minutes perdues causées par des incidents induits engendrés par des incidents origines).

Ces minutes perdues correspondent donc à la somme de toutes les pertes de temps subies par les circulations rattachées à cet incident.

L'incidentologie recense aussi la somme des trains touchés, des trains supprimés et des pertes de temps par incident origine est effectuée (trains touchés par incident origine plus ceux touchés par les incidents induits).

Elle est classée par responsabilités correspondant à des regroupements de causes identifiées dans CIF ou Bréhat (par le « triplet » et la structure responsable).

2.2 La ponctualité

Le taux de ponctualité peut être calculé à différents points observés soit :

- À l'origine : observation correspondant au 1er PR du théorique ;
- Au terminus : observation correspondant au dernier PR du théorique ;
- Au départ : observation au départ d'un point intermédiaire du parcours ;
- Au passage : observation d'une circulation sans arrêt au PR ;
- À l'arrivée : observation à l'arrivée sur un point intermédiaire du parcours.

La ponctualité à l'origine ou au terminus est calculée au premier ou dernier point d'observation des circulations. Ce point dépend des dispositifs de localisation en place et correspond généralement au PR origine ou terminus du sillon théorique.

La ponctualité au départ, au passage ou à l'arrivée est calculée sur les points observés correspondant respectivement au type horaire « Départ », « Passage » ou « Arrivée ».

L'écart horaire est la différence entre l'horaire théorique et l'horaire réel.

Le taux de ponctualité au point observé à x minutes est le rapport entre le nombre de circulations dont l'écart horaire au point observé est inférieur ou égal à x min 59s et le nombre total des circulations au point observé dans le portefeuille.

La donnée ponctualité est produite par SNCF Réseau sous format brut ; elle ne fait l'objet ni de neutralisation de période donnée, ni d'aucune abstraction de trains ou de parcours.

2.3 La régularité ou ponctualité à 5'59 au dernier point observé

Tous les trains sont considérés comme circulant en régularité si leur écart horaire au dernier PR observé est inférieur ou égal à 5 minutes 59 s.

Le dernier PR pris en compte dans le calcul correspond au dernier PR observé du sillon, en grande majorité le terminus du sillon théorique, sauf pour les trains internationaux (point frontière) ou pour les trains ayant subi une suppression de parcours (lieu d'arrêt réel).

La totalité de la circulation n'est pas obligatoirement incluse dans le périmètre d'étude, pour autant, tous les trains transitant par ce périmètre sont pris en compte pour le calcul de la ponctualité au terminus (dernier point observé sur le RFN que ce point soit dans le périmètre d'étude ou pas).

Dans le cas où toutes les circulations sont comprises totalement dans le périmètre étudié (exemple : périmètre d'étude sur le RFN ou périmètre avec uniquement des O/D ou des circulations de bout en bout ou des Structures suiveuses), le calcul de la régularité correspond à la Ponctualité 5mn59 au dernier point observé.

Dans le cas où toutes les circulations ne sont pas comprises totalement dans le périmètre étudié (exemple : Etude sur le périmètre EIC Normandie), le calcul est plus complexe et doit passer par le calcul de la part d'irrégularité.

2.3.1 Part d'irrégularité

Le taux d'irrégularité global sur le RFN correspond au ratio entre le nombre de trains irréguliers et le nombre total de trains circulant sur le réseau ferré national sur la même période.

Calcul de la part d'irrégularité global sur un périmètre :

Le calcul consiste ainsi dans un 1er temps à cibler les circulations prises en compte dans le calcul du taux d'irrégularité. Si la circulation est affectée d'un retard au dernier PR sur le RFN observé strictement **supérieur à 5 minutes et 59 secondes**, elle est considérée comme **irrégulière**.

Un train en retard à son terminus a subi une ou plusieurs pertes de temps sur son parcours. Ces pertes de temps sont mesurées en minutes perdues. **La part d'irrégularité globale ne tient compte que des minutes perdues dans le périmètre du portefeuille.**

Pour une circulation irrégulière, les minutes perdues localisées en dehors de son périmètre ne sont pas prises en compte dans le taux d'irrégularité du périmètre concerné. Ces minutes perdues participeront à la part d'irrégularité des autres périmètres traversés par la circulation. Pour une circulation donnée, cette part sur chaque périmètre est au prorata des minutes perdues (minutes perdues sur le périmètre divisé le total des minutes perdues sur l'ensemble du parcours de la circulation).

Le total des minutes perdues peut être différent de l'écart horaire au terminus

Ainsi, pour un périmètre d'étude donné, le taux d'irrégularité global correspond au ratio,

De la somme circulation par circulation du ratio entre la part de minutes perdues sur le périmètre d'étude versus le total de minutes perdues ; et du nombre total de trains ayant transité sur le périmètre.

2.3.2 Régularité à 5mn59

Le taux de régularité à 5'59" est égal à **100% moins [part d'irrégularité dans le périmètre d'étude + part d'irrégularité non justifiée (incident non documenté à date)]**.

Dans le cas où toutes les circulations sont comprises totalement dans le périmètre étudié (exemple : périmètre sur le RFN ou périmètre avec uniquement des O/D ou des circulations de bout en bout ou des Structures suiveuses) : Le taux de régularité est égal à la Ponctualité à 5mn59 au dernier point observé.

Fiche d'identification

Titre	Management de la performance d'exploitation
Nature du texte	Document de principe
Elaborateur	Direction Opérations et Services
Référence SNCF RÉSEAU	RFN-IG-OG 01 B-00-n°001
Version en cours / date	Version 07 du 05-08-2025
Date d'application	15-09-2025

Élaboration / Approbation

Rédacteur		Vérificateur		Approbateur	
Zineb IRIS	01-08-2025	Vincent MOHSEN	04-08-2025	Marie ADAM	05-08-2025
Olivier COLLOT	01-08-2025				

Textes abrogés

Néant

Textes de référence

➤ Néant

Textes interdépendants

- RFN-IG-TR 04 C-01-n002 « Directives de documentation des événements production et des événements circulation », OP 03027.
- RFN- IG-TR 04 C-01-n001 « règles de la gestion opérationnelle des circulations », OP00508.

Distribution

SNCF Réseau	<i>Direction Sécurité - Sûreté et Risques</i>	– Département Politique & Documentation de Sécurité Ferroviaire
	<i>Métier "Circulation"</i>	– Direction Exploitation et Sécurité
	<i>Métier "Maintenance & Travaux"</i>	– Direction Sécurité – Qualité - Sûreté – Direction de la Maintenance
	<i>Métier "Ingénierie & Projets"</i>	– Direction Projets Système Ingénierie – Service Autorisations de sécurité
	<i>Métier "Accès réseau"</i>	– Service Support et sécurité
	<i>Direction Générale Ile de France</i>	– Direction Sécurité
	<i>Direction Générale</i>	– Direction Juridique et de la Conformité
	<i>Directions territoriales</i>	– Pôle Clients et Services
<i>Entreprises ferroviaires</i>	<i>Entreprises ferroviaires titulaires d'un certificat de sécurité délivré par l'EPSF</i>	
<i>Autres GI du RFN</i>	<i>Titulaires de convention (prestataires) avec ou sans agrément de sécurité délivré par l'EPSF</i>	
	<i>Titulaires de contrat de partenariat ou de concession de travaux avec un agrément de sécurité délivré par l'EPSF</i>	
	<i>Titulaires de convention de délégation de service public avec agrément de sécurité délivré par l'EPSF</i>	
<i>Centres de formation</i>	<i>Centres agréés par l'EPSF</i>	
<i>EPSF</i>	<i>Direction des Référentiels</i>	
<i>Autres</i>	<i>Ministère chargé des transports Direction des services de transport Bureau de la sécurité et de l'interopérabilité des transports guidés</i>	

Résumé

Ce document définit les dispositions applicables sur le réseau ferré national concernant l'organisation de l'animation et du pilotage du management de la performance d'exploitation pour l'ensemble des acteurs du ferroviaire.