

La SNCF et les tempêtes de décembre 1999

Aucun accident à déplorer, aucune victime. Cinq jours pour remettre en état les 2/3 du réseau ferroviaire français. Plus de 80 % du trafic marchandises acheminé dès le 30 décembre et un service quasi normal rétabli pour les voyageurs dès le 31. Six millions de personnes transportées et tous les vacanciers acheminés à bon port. Mais les journaux télévisés ne montrent que des clients mécontents dans les gares... Les cheminots mobilisés jour et nuit pour faire face aux conséquences des tempêtes s'interrogent : « Pourquoi cette attitude des médias alors que nous avons pris en charge tous les voyageurs et rétabli la circulation des trains dans un temps record ? »

par Geneviève Aubry
Chargée de mission crise,
Direction de la communication,
SNCF

Une entreprise de services de transport comme la SNCF, produisant en temps réel devant ses clients, est organisée pour faire face aux aléas. La machine est complexe, mais

elle est bien huilée, avec une double mission : gestionnaire de l'infrastructure pour le compte de Réseau ferré de France (RFF) et transporteur exploitant du réseau. Elle emploie quelque 176 000 personnes, dans 323 établissements et 23 régions, pour gérer un réseau de 32 000 kilomètres de lignes sur tout le territoire, 4 775 points de vente et, chaque jour, près de 14 000 trains acheminant de l'ordre de 2,4 millions de voyageurs et de 380 000 tonnes de fret.

Malgré les mesures préventives, les procédures et les systèmes assurant la sécurité de la circulation des trains, il survient parfois ce que l'on hésite à appeler un « grain de sable » tant les conséquences peuvent en être lourdes, voire douloureuses. On peut alors basculer très rapidement dans une situation perturbée, qui peut le devenir gravement ; la crise est là - ou pas très loin. La SNCF doit donc être organisée pour y répondre, même si - est-il besoin de le préciser ? - la première des obligations est de tout mettre en œuvre pour éviter qu'une telle situation se produise.

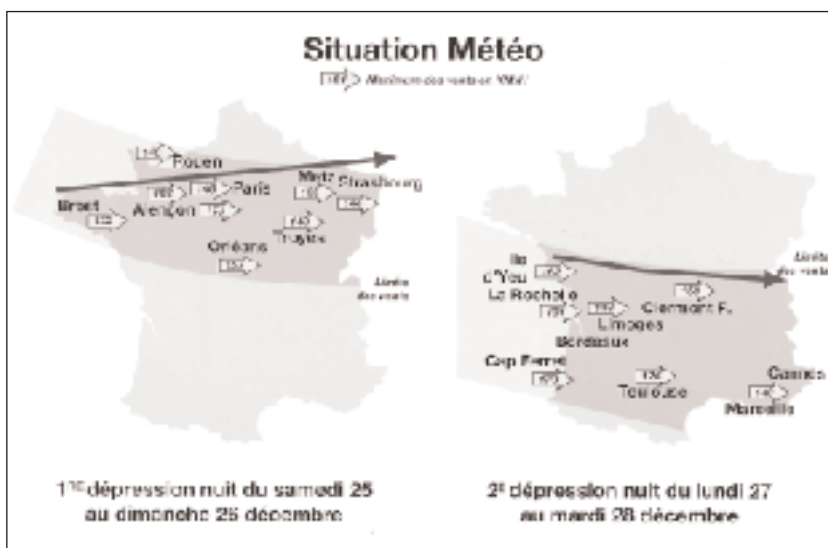
A près la 1^{re} tempête, 40 % des installations sont hors service, après la seconde, ce sont 65 % des installations sur l'ensemble de la France

Les tempêtes de décembre 1999 ne relèvent pas de la même logique, mais les conséquences en ont été identiques : une interruption de l'activité qui, pour procéder de la « force majeure » et avoir été beaucoup plus brève que les dysfonctionnements d'autres secteurs, n'en a pas moins été portée au débit de l'entreprise.

Les deux tiers du réseau hors service

Quelques rappels d'abord, pour fixer les idées :

- après le passage de la première tempête, 40 % des installations sont hors service, au nord d'une ligne Quimper - Tours - Vierzon - Dijon - Besançon ;
- après le passage de la deuxième tempête, ce sont 65 % des installations qui sont hors service, sur l'ensemble de la France - hors une zone épargnée sur l'axe Paris-Chambéry et Paris-Marseille - frontière italienne. Et ce, alors même que l'intervention des équipes a permis de rétablir la situation sur une partie de la zone nord.



Le vendredi 31 décembre au matin, cinq jours après les tempêtes, 95 % des installations avaient été remises en état. Restaient « seulement » trois points noirs : entre Caen et Granville ; entre Bordeaux et le nord de la Rochelle ; de Limoges vers Toulouse.

Cet exploit a été rendu possible grâce à l'extraordinaire mobilisation des cheminots. Sans mentionner les personnes normalement au travail puisque les trains roulent tous les jours, dimanches et fêtes inclus, 5 000 cheminots supplémentaires ont été présents dès le dimanche 26 : 2 500 qui étaient d'astreinte (1) et 2 500 volontaires.

28 000 cheminots ont travaillé jour et nuit à la remise en état des installations : 15 000 de l'équipement et 13 000 dans les gares et les P.C. (poste de commandement, en charge de la

gestion des circulations sur l'ensemble des lignes d'une région SNCF).

Mais il était tout aussi indispensable d'assurer dans les meilleures conditions possibles l'accueil, l'information et la prise en charge des voyageurs : 17 000 cheminots s'y sont consacrés, soit 5 000 personnes de plus qu'habituellement, avec de très nombreux cadres volontaires.

Cette mobilisation a été d'autant plus nécessaire que les fêtes de fin d'année sont traditionnellement une période de fort trafic. Ainsi, 11 650 trains étaient prévus pour les 8 millions de voyageurs attendus du 25 décembre au 3 janvier. Une opération spéciale était menée pour la Saint-

Le vendredi 31 décembre au matin, cinq jours après les tempêtes, 95 % des installations avaient été remises en état

Sylvestre, avec, en Ile-de-France, un service ininterrompu pendant toute la nuit du réveillon et, pour les destinations Grandes lignes, le « billet à 100 francs » (165 000 acheteurs). Et puis, ne l'oublions pas, décembre 1999, c'était aussi les dispositions prises pour assurer dans de bonnes conditions le passage informatique à l'an 2000, avec 2 000 personnes en astreinte spécifique au siège, en central et dans les régions.

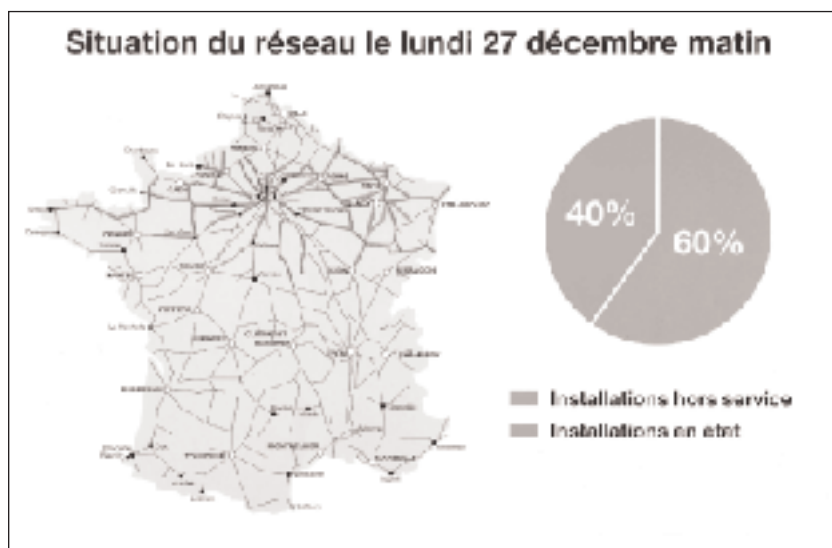
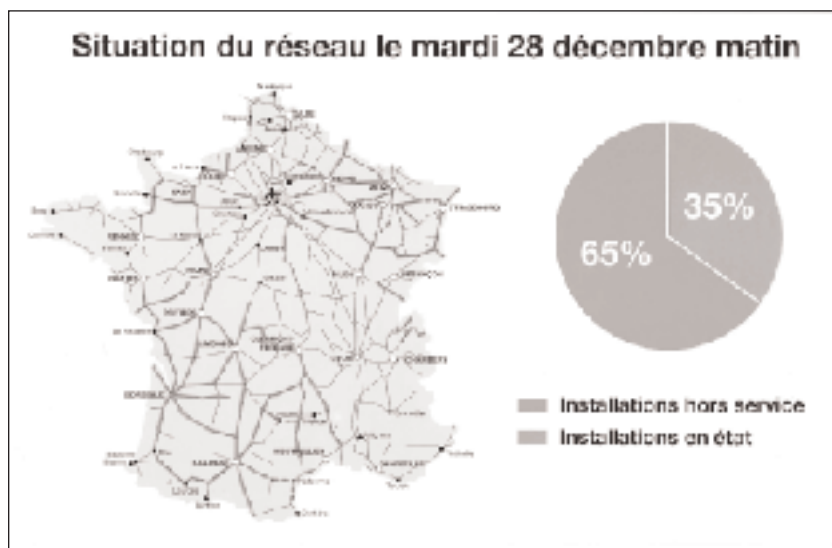
Aujourd'hui, on mesure pleinement ce qu'ont été les tempêtes de décembre 99.

Ce dimanche matin-là, à 7 heures, l'ampleur de la catastrophe n'apparaissait pas clairement. La précision géographique des ravages faisait qu'à quelques kilomètres près, on se demandait bien pourquoi certains sonnaient le tocsin... Il a fallu les premières images des journaux télévisés pour prendre conscience de la situation.

Les voyageurs, dans les gares et les trains, s'irritaient que l'on mette les difficultés sur le dos d'un « petit coup de vent » et ne comprenaient pas qu'un train ne puisse circuler sans courant. Et que l'on soit incapable de leur dire quand ils pourraient commencer ou achever leur voyage.

Le destin a voulu que le responsable d'astreinte au Centre national des opérations (2), appelé dès les petites aubes du dimanche, a dû traverser le Bois de Boulogne, ce qui a fortement influencé son approche de la situation. Il a immédiatement réalisé que ce n'était pas « un simple coup de vent » et décidé de mobiliser sans délai l'ensemble du dispositif de crise.

Ce dispositif prend en compte la grande diversité des risques potentiels. Avec l'application d'un principe simple : la



(1) A toute heure du jour et de la nuit, des agents sont mobilisables sur simple appel, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'entreprise et jusqu'au Comité exécutif. Ces astreintes sont locales, par établissement, régionales et nationales pour la gestion opérationnelle de situations perturbées comme pour la participation à la cellule de crise du siège.

(2) Fonctionnant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, le Centre national des opérations (CNO), situé à Saint-Lazare, assure, en liaison avec les PC régionaux, le suivi des trains sur l'ensemble du réseau. En cas de perturbation, il prend les mesures techniques et commerciales nécessaires.

subsidiarité. Tout ce qui peut être traité par la région l'est à ce niveau ; la salle de crise du siège n'est ouverte que lorsque la situation met en jeu des politiques nationales ou atteint un certain degré de complexité, voire de gravité. Ici, elle l'a été très rapidement, dès 7 heures du matin le dimanche.

Au niveau central, la structure « de base » comprend :

- pour la gestion stratégique, incluant la gestion de la communication, une cellule de crise au siège de la SNCF ;
- pour la gestion opérationnelle, une cellule de crise renforçant le Centre national des opérations.

Ces cellules de crise, dotées des indispensables moyens de transmission (3), sont composées en fonction de la situation à gérer, à partir de listes hebdomadaires d'astreinte. Pour celle du siège, peuvent ainsi notamment être mobilisés, autour d'un membre du Comité exécutif, un directeur de crise, un spécialiste de la communication et des représentants des grands domaines d'activité de la SNCF (Grandes lignes, Voyageurs Ile-de-France, Fret, Infrastructure...) chacun faisant appel en tant que de besoin aux compétences et aux renforts nécessaires.

Le même dispositif, adapté aux spécificités régionales, est mis en place dans chaque région SNCF, avec, si la situation le nécessite, des cellules de crise locales ; par exemple, en cas d'acci-

Les cellules de crise sont composées en fonction de la situation à gérer, à partir de listes hebdomadaires d'astreinte

Des millions de voyageurs transportés

Malgré les dégâts sur le réseau et les difficultés dues au défaut d'alimentation d'installations de sécurité, le service normal a été quasi rétabli le 31 décembre au matin. Et le trafic fret a été assuré à 82 % dès le 30 décembre.

10 000 trains de Grandes lignes ont transporté 6 millions de voyageurs du 25 décembre au 3 janvier, dont 3 500 trains de Grandes lignes pour 3 millions de voyageurs le seul week-end du Jour de l'an.

3 145 169 appels ont été gérés par les services Ligne directe et Info-train au lieu de 630 000 en moyenne par semaine.

4 000 voyageurs ont été hébergés dans la nuit du 26 au 27 décembre et 10 000 dans la nuit du 27 au 28.

6 000 coffrets-collation ont été offerts, 7 000 sandwiches et 12 000 bouteilles d'eau.

2 600 cars ont été affrétés, pour assurer l'acheminement des voyageurs.

dent, sera présent un coordinateur SNCF au sein du poste de commandement opérationnel des secours.

Les circuits d'information, ascendants et descendants, sont clairement définis : du terrain à la région, de la région à la Direction générale. De même pour les circuits opérationnels, qui préparent et mettent en œuvre les décisions stratégiques

et vont des P.C. au Centre national des opérations.

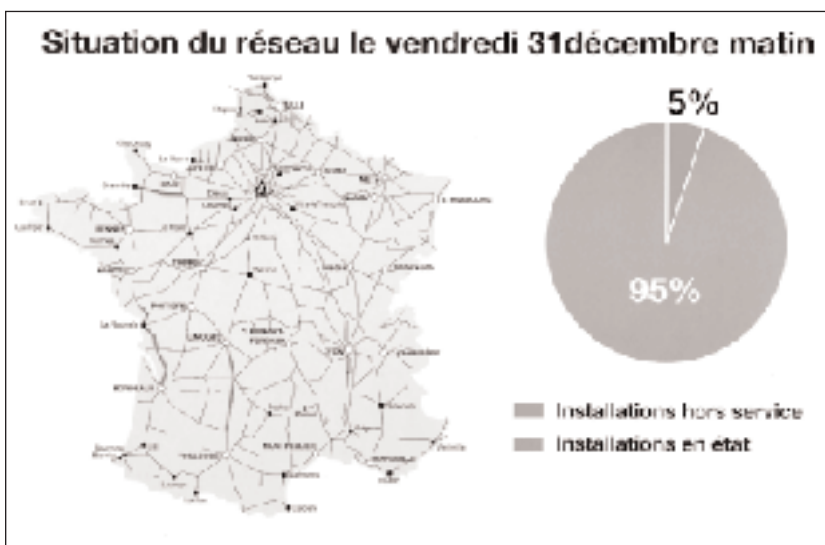
Mission impossible ?

La première téléconférence du dimanche matin a réuni l'ensemble des acteurs régionaux et nationaux. Elle a permis de faire le point sur les zones

touchées - même si les reconnaissances sur le terrain étaient rendues difficiles par la situation elle-même - et, donc, le délai du retour à la normale. Plus exactement, elle a permis de savoir que cela ne prendrait pas des heures, mais des jours et qu'il fallait s'organiser en conséquence. Elle a été suivie d'échanges bilatéraux constants et de téléconférences régulières - le passage de la tempête sur Bordeaux, le mardi, survenant d'ailleurs pendant l'une d'elles.

Dès le premier jour et tout au long de la crise, la préoccupation de chacun des cheminots mobilisés a été, compte tenu de la période et du trafic attendu, de remettre en état les installations pour assurer en toute sécurité le maximum de trains. De leur côté et très légitimement, insensibles aux difficultés rencontrées, les clients voulaient savoir à quelle heure ils pouvaient commencer ou continuer leur voyage et à quelle heure ils arriveraient à destination. Or il était très difficile voire impossible de répondre à cette attente.

Du fait de l'effet réseau, un seul petit maillon manquant ici empêchait d'assurer un service normal, notamment la régularité, sur toute la desserte - sans compter la survenue de nouvelles difficultés. La voie et les installations remises en état, le courant de traction rétabli, le train pouvait partir - mais devait s'arrêter en cours de route car de nouveaux obstacles étaient tombés sur



(3) Outils de téléconférence, lignes internes et externes de téléphone et de télécopieur, Internet et Intranet, messagerie électronique...

Les dégâts sur les installations

20 000 kilomètres de voies inutilisables sur 32 000.

15 000 points d'interruption de circulation, avec des objets divers en travers des voies : arbres, abris de quai...

Des milliers de points d'impact sur les caténaires.

Plus de 30 lignes haute tension tombées sur les caténaires.

Plus de 1 000 points électriques non alimentés par EDF, avec des conséquences sur les signaux (assurant la sécurité des circulations), les passages à niveau et les gares.

42 sous-stations de traction électrique non alimentées.

Gares et haltes endommagées : signalétique, affichage, télécommunications, verrières de gare soufflées...

la voie ou marcher à vitesse réduite car, par exemple, les installations des passages à niveau ne fonctionnaient pas. Y installait-on un groupe électrogène (denrée rare alors) qu'il disparaissait rapidement et l'on devait rétablir les limitations de vitesse...

Fallait-il interrompre toute circulation ? Annoncer que, du fait des tempêtes, le réseau ferroviaire français était fermé et qu'aucun train ne roulerait jusqu'au retour à la normale ? C'est ce que font des pays comme les états-Unis ou le Canada en cas d'intempéries

sérieuses, avec comme consigne de ne pas se déplacer jusqu'à nouvel ordre, les écoles et

les services publics étant eux aussi fermés. Ce n'est pas le choix qui a été fait et sans doute aurait-il été mal compris, n'étant pas dans notre culture latine. En l'occurrence, il revenait à empêcher les gens de rentrer chez eux... Sans oublier qu'un grand nombre de trains circulaient quasi normalement, la tempête n'ayant pas frappé dans ces zones.

Le réseau restant ouvert, les voyageurs se rendaient dans les gares ; les media aussi. Les voyageurs n'étaient pas satisfaits, en dépit des mesures mises en œuvre (voir, ci-avant, l'encadré intitulé « Des millions de voyageurs transportés ») ; les reportages reflétaient cette insatisfaction.

La ligne de communication de l'entreprise a consisté d'abord à montrer l'ampleur des dégâts et, donc, le travail à accomplir, en valorisant la mobilisation des cheminots. Dans le même temps il fallut informer sur les trains qui circu-

laient en expliquant les raisons des défauts du service. L'un et l'autre objectifs ont été difficiles à atteindre.

Quantifier les installations hors service (voir l'encadré intitulé « Les dégâts sur les installations ») a nécessité une énergie considérable, les responsables sur le terrain s'attachant à les réparer plutôt qu'à les compter et à en rendre compte. L'information qui remontait était : « ça passe ! », « ça peut passer si... » ou « ça ne passe pas encore ! ». Quant à laisser venir des tiers pendant les tra-

vaux sur les voies et les caténaires, cela heurtait la culture de sécurité des cheminots comme leur fierté

professionnelle.

De leur côté, les journalistes des différents médias n'étaient pas très chauds pour se rendre dans des endroits peu accessibles pour voir des travaux peu différents en apparence de ceux sur les routes (retirer des arbres et autres obstacles), les lignes électriques (rétablir des fils haute tension) ou les bâtiments (déblayer, bâcher, ...). Il était plus facile pour eux, comme certains l'on dit après la crise, de se rendre dans les gares où l'on trouvait des clients rassemblés exprimant leur frustration. Par ailleurs, les autres personnes touchées par les conséquences des tempêtes en reflétaient moins l'ampleur collective. Un seul exemple : on a ou on n'a pas de courant chez soi, la situation est binaire, car on n'a pas du courant de mauvaise qualité... Or, là, on avait des trains, mais dans des horaires décalés, voire erratiques et des temps de trajet allongés.

Un seul petit maillon manquant ici empêchait d'assurer un service normal, notamment la régularité, sur toute la desserte

Sur l'autre point essentiel, l'information des voyageurs, il a également été difficile de faire face malgré les efforts de tous et de chacun, pour les raisons indiquées plus haut, mais aussi du fait de la multiplicité et de la diversité des attentes. Les informations dont disposaient les uns et les autres ne permettaient pas de répondre de façon aussi précise que souhaité aux demandes des clients - ou de leurs proches. Et ce, en dépit des progrès permis par le développement d'outils de gestion, non pas de la circulation des trains au plan technique, mais de ses conséquences au plan commercial, en termes de clientèle.

Des leçons tirées du retour d'expérience sont nés divers outils, développés ou en cours de développement, destinés à mieux informer le public à travers les media, ainsi que des outils internes devant permettre aux agents de mieux renseigner la clientèle.

Le produit le plus significatif est, lui, directement destiné aux clients : c'est le service « Radio Lignes », opérationnel depuis le 30 janvier 2002. D'un téléphone fixe ou portable, tout un chacun, voyageurs dans le train, prêts à partir ou ceux qui l'accompagnent ou viennent le chercher, peut connaître, sept jours sur sept, les conditions de circulation des TGV et des trains Corail en temps réel : il suffit de composer le 0 891 70 5000 (0,23 € la minute) et de suivre les indications.

« Radio Lignes » ne donne pas seulement une « météo trafic », mais l'état de la circulation train par train, en composant sur le clavier son numéro suivi de dièse. Les infos sont actualisées plusieurs fois par heure entre 6 h 30 et 22 h. Installée au CNO, une rédaction de dix journalistes est mobilisée pour diffuser en direct la vie du trafic et, le cas échéant, les raisons des difficultés rencontrées et le temps à prévoir pour les résoudre.

Les leçons tirées des tempêtes de décembre 1999 permettront-elles de « mieux travailler » en cas de nouvelle tempête ? On peut espérer seulement ne pas avoir à le vérifier... ●