

📁 Dossier Evolution de l'INFRA

« Une ambition pour 2012 , être une force du système ferroviaire français et une référence technique mondiale... »

Depuis 2007, l'INFRA est lancée dans un processus d'évolution indispensable du fait :

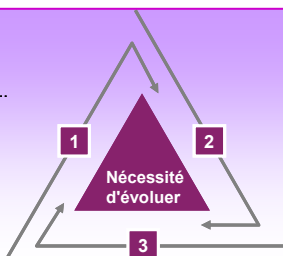
- * de l'évolution du marché et de la concurrence,
- * de la situation économique de l'INFRA qui ne se redresse pas,
- * d'une organisation actuelle qui demande à évoluer...

Ce dossier vous est proposé, dans le cadre de la rencontre avec le DGI Pierre IZARD afin de vous permettre de voir les évolutions mises en œuvre depuis 2008, les finalités de celles-ci et envisager la suite.

LE MARCHÉ ET LA CONCURRENCE EVOLUENT

Il est nécessaire de prendre en compte ...

- ... les **exigences croissantes de la part des clients actuels** (internes et externes)
- ... l'émergence de **nouveaux clients** (ex. : PPP)
- ... l'apparition de **concurrents** (ex. : MOE travaux sur réseau exploité, logistique, MOA, télécoms, bâtiments, ...)



L'ORGANISATION ACTUELLE DEMANDE A EVOLUER POUR ...

- ... devenir **plus réactive** et **simplifier les modes de fonctionnement**
- ... **responsabiliser davantage** les managers, **stimuler** et **motiver**
- ... **clarifier les rôles** et responsabilités
- ... poursuivre l'**industrialisation de la production**

LA SITUATION ÉCONOMIQUE DE L'INFRA NE SE REDRESSE PAS

Il est nécessaire de ...

- ... mieux **piloter la performance** et de mieux **piloter les contrats** de la Branche
- ... d'**insuffler une culture économique** dans la Branche permettant de réaliser des **arbitrages** en tenant compte des **impacts économiques de chaque décision**

L'Infra en quelques chiffres :

- 🔧 **55.000 agents**
- 🔧 CA annuel **4.9 md€**
- 🔧 Convention de Gestion Infra **2007-2010** : un grand contrat porteur des **missions de service public** de l'Infra
- 🔧 Plan de Rénovation du Réseau **2006 - 2010 + 1,870 milliards €** soit près de 6 milliards € sur la période
- 🔧 **65.000 km de voies** – 33.000 km de lignes dont **1.888 km de LGV**
- 🔧 **26.000 aiguillages** sur voies principales
- 🔧 **100.000 ouvrages d'art**
- 🔧 **2.250 postes d'aiguillage**
- 🔧 **20.000 circulations quotidiennes**
- 🔧 **680.000 sillons tracés en 2007**
- 🔧

L'entreprise a une volonté de transformation axée sur l'idée fondamentale de simplification :

- Simplification du fonctionnement, tourné vers le client, avec une intégration industrielle donnant les moyens d'assurer ses responsabilités,
- Baisse du centre de gravité des prises de décisions, permettant de responsabiliser les acteurs de terrain,
- Allègement des processus et des modes de pilotage,
- Mise en place d'un mode de management permettant de former l'encadrement à son rôle d'entrepreneur,
- Pilotage de l'économique et du social sous une même responsabilité, au plus près du terrain.

🕒 Pour l'Infra, l'évolution s'inscrit dans ses ambitions à l'horizon 2012 (Convention des 18-19 Juin 2008).

- A l'horizon 2012 : plus de travaux, de concurrence, d'EF nouvelles, de sillons et de trains, d'études, et d'ouverture européenne / mondiale.
- Les points forts de l'Infra doivent être développés dans les 3 grands métiers : Exploitation, Maintenance et Travaux, et Ingénierie.
- Pour gagner ces nouveaux défis, l'Infra se donne 3 objectifs simples :
 - améliorer la satisfaction des clients,
 - progresser dans la qualité de la production,
 - et mieux piloter la performance économique.
- Objectif pour 2012 : être une force du système ferroviaire français et une référence technique mondiale.





L'Infra : 3 grands métiers, 3 évolutions

Exploitation : pour garantir équité et transparence vis-à-vis de toutes les Entreprises Ferroviaires (EF) :

⇒ Création d'**Établissements Infra Circulation (EIC)** rattachés à la Direction Exploitation indépendante.

Ingénierie : pour renforcer la conduite de projet, avec une coordination plus forte entre la MOE études et la MOE travaux :

⇒ Les **Pôles Régionaux** sont rattachés aux **8 Centres d'ingénierie**

Maintenance & Travaux : pour leur donner une perspective économique durable (service au client, nouveau cadre contractuel, industrialisation de la production, régénération du réseau, investissements sans précédent) l'Infra s'appuie sur :

⇒ **Une dimension commerciale et les contrats**, portés par la direction des Contrats et Services aux Clients (CSC) ,

⇒ **Une chaîne de production, animée par Direction de la Production Industrielle (DPI), présente sur le terrain via 3 territoires de production** qui coordonnent la production par axe et pilotent directement les EVEN et les ELOG

⇒ *en cohérence avec la mise en œuvre des Projets Régionaux Infra 2010.*

Un réseau, trois grands métiers -Trois Trajectoires Industrielles

- **Maintenance et Travaux : 35 000 agents**
 - Entretien des installations de sécurité et maintenance du réseau
 - Travaux d'investissements pour RFF et la SNCF
 - Dépannage 24h/24 et 7 jours/7
- **Exploitation : 14 400 agents**
 - Graphique horaire
 - Circulations sur le réseau
 - Sécurité du système ferroviaire et régularité : au cœur du service public
- **Ingénierie : 5 400 agents**
 - Conception des projets ferroviaires en France et dans le monde
 - Missions de maîtrise d'œuvre et d'expertise
 - Réalisation des investissements pour RFF et la SNCF

L'ambition de l'Infra d'être « une force du système ferroviaire français et une référence technique mondiale » implique :

- la recherche de la satisfaction des clients,
- l'exigence de qualité de la production,
- un pilotage resserré de la performance économique,
- l'allègement des modes de fonctionnement.

Avec un niveau d'investissements sur le réseau sans précédent, l'activité Maintenance et Travaux poursuit l'industrialisation de sa production et s'oriente vers un mode de fonctionnement plus simple, avec :

- une dimension "commerciale et contrats", portée par la direction CSC;
- une chaîne de production performante, animée par la DPI, et qui s'articulerait autour de trois Territoires de Production Infra (TPI), qui coordonneraient la production par axe des EVEN / ELOG.

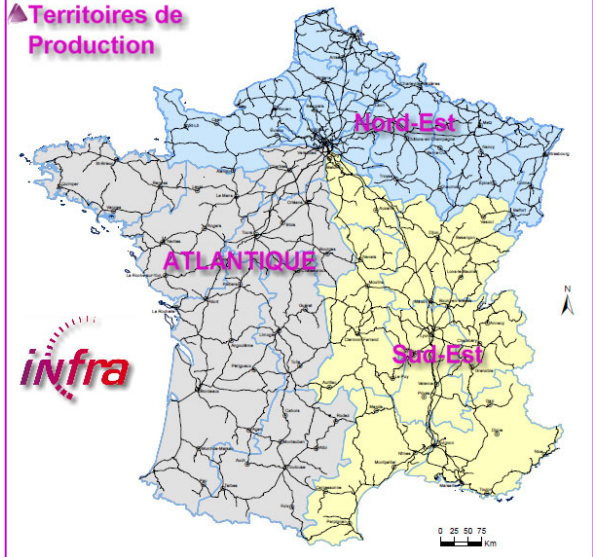


Garantir la Performance Industrielle

Direction de la Production Industrielle

- **Négocie les commandes internes de production avec les Directions d'Affaires**
- **Assure l'intégration des commandes des différentes directions d'affaires**, provoque les arbitrages utiles entre elles et procède aux arbitrages de son niveau
- **Assemble les prévisions de charge, planifie les réservations de capacités et pilote la production**
- **Rend compte aux directions d'affaires** de l'exécution des commandes internes de production et des circonstances particulières à souligner auprès des clients externes
- **Conduit l'animation métier**, l'animation fonctionnelle et les projets de changement,
- **Développe la performance opérationnelle et améliore la productivité** (expertise technique, méthodes, sécurité, ...),
- Anime les domaines **sécurité et régularité Équipement**,

▲ Territoires de Production



L'objectif : piloter avec plus d'efficacité et plus de responsabilités. Pour gagner en efficacité et en réactivité, le pilotage de l'activité Maintenance et Travaux évoluerait au travers de quatre lignes directrices :

- clarifié avec des lignes hiérarchiques et fonctionnelles harmonisées (DPI / TPI / établissements) ;
 - simplifié avec un nombre d'acteurs et de structures de pilotage réduit, sans redondance ;
 - responsabilisant avec des missions clairement définies, moins diluées et mieux réparties entre les acteurs ;
- orienté clients avec la direction "Contrats et Services aux Clients" au niveau national et avec douze nouvelles délégations clientèles, en interface entre les EVEN et les douze directions régionales de RFF.
- Ce nouveau mode de pilotage apporte aux établissements davantage d'autonomie, de nouvelles responsabilités, et impliquera un redimensionnement de moyens et de compétences.

2009 année de transition, actions et co-construction : à partir de ce cadrage du projet, chacun a un rôle à jouer en 2009, pour réussir 2010 et gérer la période de transition :

- les DRI et les secteurs achèvent la mise en œuvre des projets régionaux Infra 2010 avec les établissements ;
- les [trois directeurs des futurs TPI](#) préparent l'organisation par territoires ;
- avec les établissements, dans des groupes de travail et des groupes miroirs, les 3 patrons de TPI co-construisent [les nouveaux processus](#) autour de **4 grands thèmes** :
 - ↗ orientation client et pilotage de la performance économique,
 - ↗ qualité de la production,
 - ↗ animation managériale,
 - ↗ processus transverses.



Situation projetée : des Etablissements Infrastructure Maintenance & Travaux renforcés et pilotés en direct par trois TPI créés au sein de la DPI

Organisation générale

L'infrastructure Maintenance & Travaux a choisi de structurer sa production industrielle en resserrant l'organisation territoriale autour :

↳ d'Etablissements EVEN, ELOG et autres établissements assimilés, renforcés,

↳ de trois Territoires de Production pilotant en direct les Etablissements

- Territoire Nord Est

Etablissements des régions de Normandie, Paris Saint Lazare, Paris Nord, Picardie, Nord Pas de Calais, Paris Est, Champagne Ardenne, Lorraine, Alsace,

- Territoire Atlantique

Etablissements des régions de Paris Rive Gauche, Bretagne, Pays de Loire, Centre, Limousin, Aquitaine Poitou-Charentes, Midi Pyrénées,

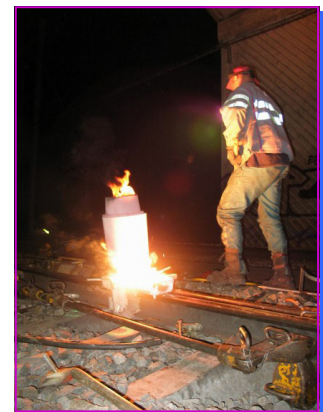
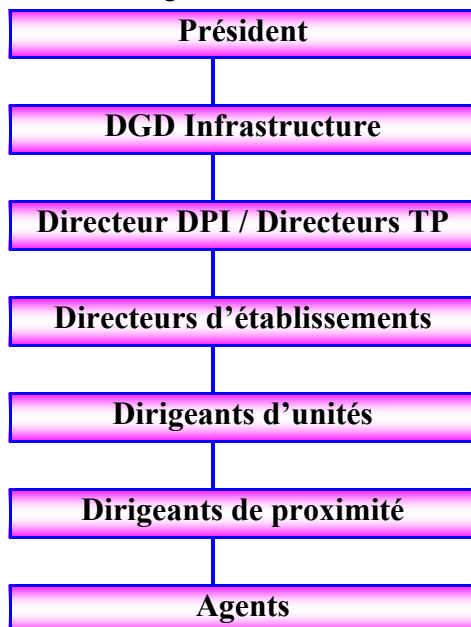
- Territoire Sud Est

Etablissements des régions de Paris Sud Est, Bourgogne Franche Comté, Auvergne, Rhône Alpes, Alpes, Languedoc Roussillon, Provence Alpes Côtes d'Azur

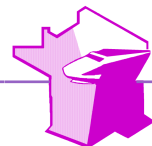
↳ de la Direction de la Production Industrielle, constituée en novembre 2008,

Le management et la territorialité

Les trois Territoires de Production assureront la responsabilité hiérarchique de tous les Etablissements de leur Territoire. Cette organisation territoriale clarifiera le pilotage hiérarchique qui s'articulera autour des niveaux suivants :



L'objectif est d'aboutir à un fonctionnement plus réactif, moins bureaucratique, dans lequel le management pourra consacrer l'essentiel de son temps à la conduite des opérations et à l'animation des équipes : les reportings vers les échelons supérieurs seront ainsi limités au strict nécessaire.



Les missions fondamentales des Territoires de Production, Etablissements et Sièges

Chaque Territoire de Production sur le territoire qui lui sera attribué, sera en charge des missions suivantes :

- organiser et assurer les missions de production de maintenance et de travaux, de la planification à la réalisation,
- réaliser la production en sécurité, pour les circulations et les personnels,
- respecter le niveau de production, de qualité et de coût convenu avec CSC, IG, IEX,
- préserver les intérêts de l'infrastructure SNCF en matière de développement,
- assurer le management des personnels, leur formation,
- assurer l'interface avec les Directions Régionales de RFF au travers des Délégations clientèles, apporter l'appui et l'expertise aux acteurs de la production.

L'articulation entre le Siège du Territoire et les Etablissements sera construite pour **renforcer l'autonomie des Etablissements**.

Elle créera en particulier de la **valeur ajoutée** :

- **dans la planification des travaux sur les grands axes ferroviaires,**
- dans la mobilisation des ressources nécessaires pour réaliser en qualité des chantiers de plus en plus importants et complexes,
- dans le management de la sécurité et de la qualité,
- dans le partage et le renforcement de l'expertise.

L'organisation des Territoires de Production

Chaque Territoire de Production Infra (TPI) sera placé sous l'autorité d'un Directeur de Territoire.

Celui-ci pilotera :

- des Etablissements EVEN, ELOG et autres établissements assimilés (soit un total de 9060 à 11700 postes environ par Territoire de Production) ;
- un siège de Territoire de Production regroupant les services de pilotage et d'appui et la structure de formation Infrastructure Equipement.

L'organisation du Siège du Territoire de Production Infra

Les Directeurs de Territoire seront assistés de services fonctionnels :

- Un Pôle Production qui pilotera la production maintenance et travaux des Etablissements du territoire, sur l'échelle de temps de A-3 (Planification) à A (Réalisation) en respectant les objectifs économiques et qualitatifs, en organisant la gestion des flux et des compétences ainsi que des moyens industriels. Il préparera les contrats externes avec CSC. Il coordonnera les ELOG-ELRE du territoire pour améliorer l'utilisation de leurs ressources. Il organisera le partage des bonnes pratiques (mode de production, organisation des chantiers) au sein du territoire et avec les autres territoires.
- Un Pôle d'experts Voie et SES, qui apporteront aux Etablissement l'expertise dont ils ont besoin, assureront des formations et du monitorat, contribueront aux enquêtes sécurité, exploiteront le Retour d'Expérience. Ils assureront une veille technique et des tournées et contrôles (IN 2501) et instruiront les dérogations.
- Des Délégations Clientèles Infrastructure, qui constituent le point d'entrée des directions Régionales RFF présentes sur le territoire et un interlocuteur privilégié pour la mise au point et le suivi des politiques de maintenance, hors Ile-de-France (pour laquelle les trois Territoires n'assureront pas le point d'entrée de RFF



vers l'Infra).

Leurs missions principales sont :

- la gestion de l'émergence des projets de développement, dans le domaine des investissements,
- la proposition de choix de priorité d'opérations dans le cadre d'une optimisation des objectifs de la branche Infra,
- l'avis du GID (maintenance et travaux) sur les projets d'investissement,
- la supervision des relations de CSC avec RFF, sans intervenir en direct, mais avec une capacité d'alerte du central si des difficultés ou des besoins de coordination apparaissent en cas de contentieux affectant plusieurs contrats,
- une vision globale du plan de charge et assemblage des informations venant de RFF et de CSC pour garantir la cohérence des projets et plannings,
- une démarche commerciale pour des conventions de type voies de port, ateliers de matériel,
- les relations externes utiles aux objectifs de l'Infrastructure.

Ces délégations clientèles seront en proximité avec les EVEN pour la connaissance du patrimoine, afin d'asseoir les choix de maintenance, (propositions de Tranche Optionnelles/renoncements sur des choix objectifs), la connaissance des coûts par ligne, segments, sous-réseaux, région, ainsi que leur évolution, la connaissance d'avis étayés sur les besoins de capacité et des plages dérogoatoires.

- Un Pôle Sécurité Qualité Environnement Sécurité du Personnel qui pilotera et animera la qualité et la sécurité. Il assurera une expertise sécurité circulation, sécurité du personnel et sécurité environnementale. Il définira les programmes d'audit des entités du territoire et apportera un appui aux établissements dans le cadre de leur démarche de qualification/certification. Il contractualisera avec la Direction de la Sûreté les prestations de sûreté à réaliser par la SUGE sur le Territoire.
- Un Pôle Contrôle de Gestion sera chargé d'assurer de façon continue le contrôle de gestion du territoire et de rechercher la performance économique. Il contribuera au processus budgétaire, élaborera le compte de résultat du territoire et participera à l'élaboration des plans d'actions et leur suivi. Il animera le réseau des contrôleurs de gestion d'établissement en lien avec IFG,
- Un Pôle Ressources Humaines qui contribuera à la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, à la gestion des carrières, au dispositif de formation professionnelle. Il assurera un appui aux DET dans le cadre des relations sociales, dans le cadre des processus RH. Il apportera un soutien fonctionnel aux managers pour gérer les situations particulières.

Les missions de siège des Territoires sont évaluées, en prenant en compte l'intégration des missions des Secteurs de Performance et d'Expertise, à **290 emplois environ**,

L'organisation des Etablissements

Chaque Etablissement Infra Equipement (EVEN, ELOG, INFRAPOLE, ELRE,...) est piloté par un TPI.

L'objectif de **baisse du centre de gravité** et la répartition des missions assurées en région (en DRI pour le compte de l'Infrastructure Maintenance & Travaux) entre les Etablissements et le TPI vont se traduire par un **renforcement des équipes actuelles des Etablissements**.

C'est un changement important pour les Etablissements, car ces nouvelles missions leur donneront la capacité de maîtriser directement un champ plus large de leur activité, et donc de mieux coordonner l'action des Unités de Production et des Pôles. Notamment ils pourront mieux anticiper et donc mieux définir les opérations et travaux à réaliser sur le réseau. Cette anticipation permettra d'organiser avec le TPI, l'allocation des ressources plus en amont pour fiabiliser les chantiers.





Ces missions nouvelles ou renforcées des Etablissements nécessiteront un apport pour certaines d'entre elles :

- planification des travaux ;
- ingénierie de maintenance ;
- expertise Passages à Niveaux ;
- Spécialiste Ouvrages d'Art ;
- Sécurité, Environnement ;
- contrôle de gestion ;
- gestion des ressources humaines.

Ces apports sont évalués à **390 emplois environ**.

L'organisation de la Formation



Pour la formation V, pour les formateurs assurant les formations V et leurs responsables d'unités de formation, actuellement rattachés aux régions, le projet envisage de les faire piloter par les TPI. Par ailleurs, les chefs de CPFI Est, Sud-Est-Paris, Méditerranée, Sud-Ouest, Centre, Ouest et Nord-Ouest, actuellement rattachés à IRH, ainsi que l'effectif des sièges de ces centres (agents gestion-organisation et logistique), actuellement rattachés aux DRI, seront pilotés par les Territoires correspondants.

Les missions de formation, transférées et nouvelles, se traduiront par **194 emplois environ** au sein des Territoires de Production.

Relations clients - Chiffre d'Affaire & Marge



Contrats et Services aux Clients

Entretien et
Régénération du réseau

Infrarail

SNCF-Entrepreneur

Maîtrise d'Ouvrage Déléguée

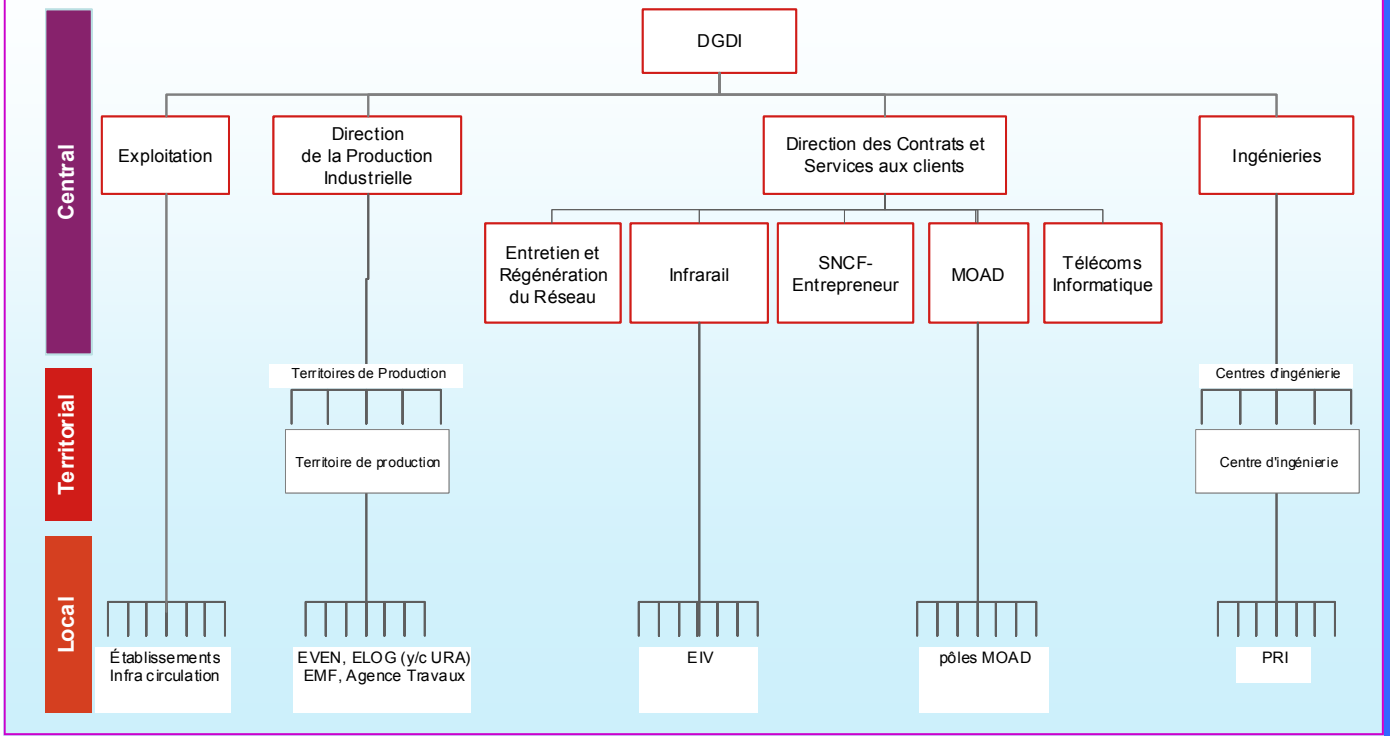
Télécoms et Informatique

5 Directions d'Affaires

- Responsables de leurs résultats (CA et marge)
- Conçoivent les **offres commerciales et techniques**
- Définissent les **politiques de production** (ex : la politique de maintenance)
- Construisent un **plan pluri-annuel d'activité**
- **Contractualisent avec leurs producteurs**
- **Pilotent la réalisation et la performance des contrats** (coût, programme, délai),
- Réalisent en propre une partie de leur production (ex : ingénierie de maintenance et la maîtrise d'ouvrage déléguée)



Organigramme de la dimension territoriale



Les bénéfices attendus du projet d'évolution de l'Infrastructure d'ici 2012 peuvent être résumés en 5 points :

- Rétablir la situation économique de l'Infra, autofinancer ses investissements et devenir un contributeur positif aux résultats de la SNCF,
- Faire de l'Infra une référence technique mondiale pour conquérir de nouveaux marchés et gagner des affaires,
- Restaurer l'image de l'Infra au sein de la SNCF et auprès de ses Clients,
- Faire de l'Infra une force du système ferroviaire français basée sur l'excellence de ses métiers,
- Développer la fierté d'appartenance des agents à l'Infra

Dossier préparé par Philippe BALSON

Compléments en Documents et graphiques issus de Compte-rendu de Réunions DDI et CSP (Sept à Déc. 2008)

