

Le déploiement de l'Asset Management sur l'infrastructure ferroviaire en France : contexte, enjeux et méthodologie

Solène THOMAS

VA Transport et Territoires – Promotion 64

Entreprise d'accueil : Algoé consultants

Maître de TFE : Antoine ISAAC

Contexte du stage

J'ai réalisé mon stage de fin d'études au sein d'Algoé, société de conseils spécialisée en management de projets. J'y ai intégré l'Unité Sectorielle Transports & Mobilités où j'ai réalisé des missions de conseils en management de projets ferroviaires ainsi qu'un travail de recherche sur le déploiement de l'Asset Management (AM) dans les infrastructures de transport.

Présentation du sujet

L'infrastructure ferroviaire française, dont SNCF Réseau est le gestionnaire, a de nombreuses spécificités, de par son histoire, ses usages, et l'organisation de l'entreprise historique de chemins de fer. Au-delà de ses fonctions de mobilité, le réseau ferré national fait partie du paysage urbain, économique, politique et culturel de la France.

Les politiques d'investissement orientées pendant de nombreuses années sur le développement du réseau plus que l'entretien de l'existant sont aujourd'hui à l'origine d'un vieillissement important des actifs ferroviaires. Les contraintes financières associées aux besoins d'amélioration des performances conduisent à repenser le système de gestion vers une logique d'asset management.

Néanmoins, en raison de l'important écosystème d'acteurs, de la consistance du réseau, des spécificités techniques des actifs ferroviaires, l'application efficiente de cette démarche est complexe.

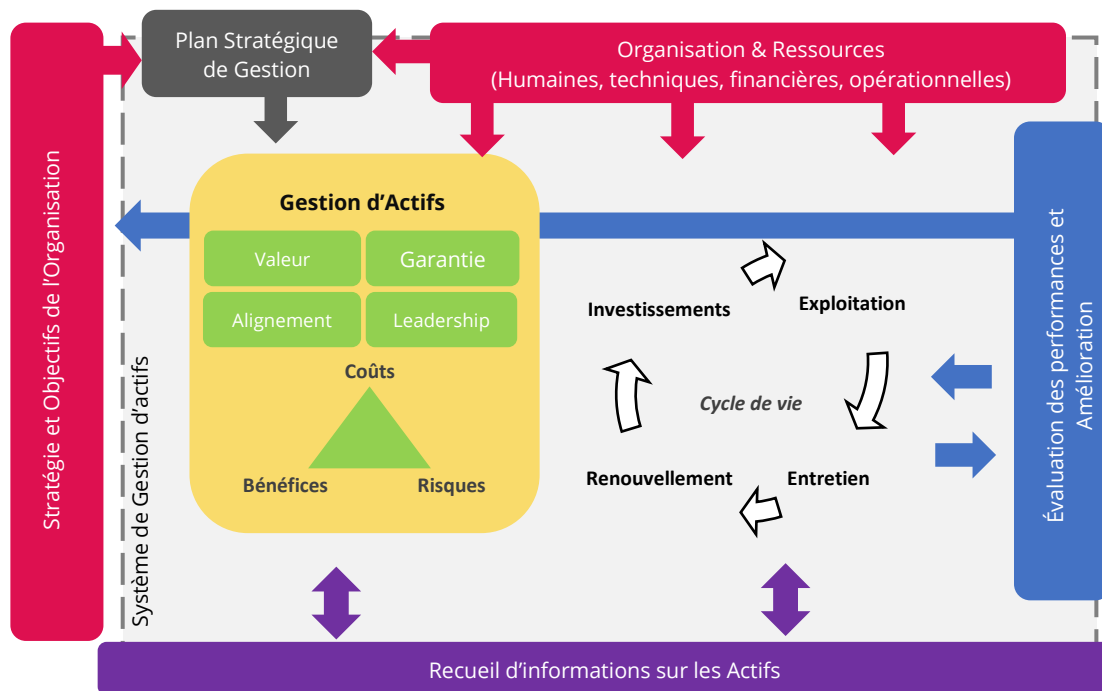
Ce travail de fin d'études analyse la logique d'asset management appliqué au réseau ferré français, au regard de ses spécificités, ainsi que le positionnement d'une société de conseils en management tel que Algoé, dans l'accompagnement au processus de déploiement.

La problématique traitée est la suivante :

Comment se déploie une démarche d'Asset Management dans la gestion du réseau ferroviaire en France, au regard des enjeux techniques, économiques et politiques de ce type d'infrastructure et quels en sont les apports ?

Ce qu'il faut en retenir

Les pratiques d'AM ont été normalisées en 2014 avec les séries ISO 55000. Ces normes énoncent un ensemble de principes essentiels sur lesquels est fondée la gestion d'actifs. Elle est définie comme « *l'activité coordonnée d'une organisation pour valoriser ses actifs. Une bonne gestion des actifs implique l'équilibre des coûts, des risques et des opportunités pour atteindre la performance souhaitée des actifs et pour répondre aux besoins et objectifs de l'organisation. Elle permet ainsi de générer de la valeur des actifs pour l'organisation et ses parties prenantes* » (ISO 55000, 2014).



Chez le gestionnaire d'infrastructure français, SNCF Réseau, la réflexion engagée autour de l'AM n'est pas nouvelle. Dès l'époque de RFF et SNCF Infra, les premiers besoins sont apparus et l'AM s'est rapidement inscrit dans l'organisation et les processus de l'entreprise. La réflexion a ensuite beaucoup évolué en parallèle des évolutions internes du GI. En analysant aujourd'hui le déploiement effectif de cette réflexion au sein des métiers, dans le pilotage des projets, la conduite d'opérations, il est évident que le passage de la théorie à la pratique est complexe, et en particulier sur l'infrastructure ferroviaire française, qui présente de multiples spécificités qui se présentent parfois des contraintes au déploiement de l'AM : une qualification des actifs ferroviaires à plusieurs niveaux, un écosystème d'acteurs complexe, des actifs de service public, des durées de vie très longues etc.

Pour résumer, la gestion d'actifs correspond au pilotage de la mise en œuvre de la stratégie du réseau, en minimisant le coût total du cycle de vie, sous contrainte budgétaire. Cela nécessite d'aligner la stratégie du réseau (objectifs de la gestion d'actifs) avec la stratégie d'entreprise (organisation interne pour y répondre) et l'ensemble des parties prenantes.