

# PROGRAMME DE TRAVAIL POUR L'ÉLABORATION D'UN PROJET STRATÉGIQUE



Ce programme de travail est en l'état un projet. Il sera soumis dans les prochains jours aux instances de gouvernance du groupe public ferroviaire.

## POUR UNE NOUVELLE SNCF, PLUS EFFICACE, PLUS UNIFIÉE, ET ARMÉE FACE À L'OUVERTURE À LA CONCURRENCE

Dans le cadre du nouveau pacte ferroviaire présenté par le Premier ministre le 26 février dernier, le Gouvernement a demandé à la direction de l'entreprise d'établir «avant l'été un projet stratégique d'entreprise pour aligner ses coûts sur les standards européens, améliorer la polyvalence des métiers, mieux organiser le travail, former aux métiers de demain, renforcer la productivité industrielle, moderniser le dialogue social et mieux intégrer toutes les mobilités. Ce projet doit faire l'objet d'une large concertation avec l'ensemble du corps social de la SNCF».

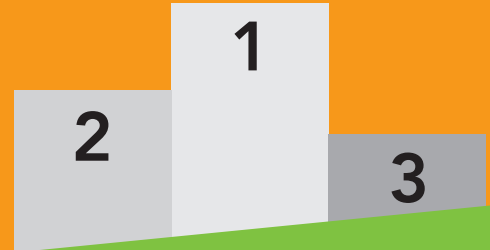
À cette fin, le Premier ministre a souhaité que la direction de la SNCF présente à la Ministre des Transports, dès le 15 mars, «une feuille de route, c'est-à-dire un programme de travail définissant les modalités et le calendrier de cette concertation».





Acteur historique, gestionnaire d'infrastructure, entreprise ferroviaire, groupe international de mobilités, la SNCF se fixe pour ambition de faciliter la vie mobile des Françaises et des Français, via le système ferroviaire le plus fiable, écologique, interconnecté et utile d'Europe.

Le groupe SNCF entend à ce titre demeurer, dans le nouveau paysage ferroviaire français ouvert à la concurrence, le champion national et l'acteur central du système ferroviaire.



Entreprise publique chargée de missions de service public, la SNCF souhaite demeurer une entreprise à l'objet social étendu :

- ▶ elle exerce pour le compte de ses clients, des autorités organisatrices et plus généralement de la collectivité des activités d'intérêt général.
- ▶ Elle assume une responsabilité sociale, environnementale et sociétale.
- ▶ Sa performance économique doit se conjuguer avec la satisfaction de ses collaborateurs.



# LES 7 PILIERS DU FUTUR PLAN STRATÉGIQUE

1

## UN RÉSEAU HAUTE PERFORMANCE

La **qualité du réseau** joue un rôle premier et essentiel. Il est la première garantie de la fiabilité du service rendu – sécurité, robustesse, disponibilité et résilience – à un coût compétitif.



SNCF Réseau, plus que jamais pivot et architecte de la robustesse du système ferroviaire, s'attachera, dans la plus stricte équité de traitement, à fluidifier ses relations avec toutes les entreprises ferroviaires pour délivrer des sillons de meilleure qualité, pour améliorer l'exploitation et plus généralement pour **renforcer l'efficacité d'ensemble du système.**



Il s'agit de mettre en place, notamment sur le réseau le plus densément utilisé, une politique d'équipement nouveau qui en améliore la **performance.**

Afin de renforcer sa compétitivité, la SNCF devra également réduire sensiblement ses coûts unitaires d'investissement, d'exploitation et de maintenance pour le réseau.

## 2

## DES OFFRES COMPÉTITIVES, MULTIMODALES ET DURABLES

S'agissant du transport de voyageurs, elle fera des transports du **quotidien** sa priorité. L'expérience client sera enrichie par le **digital**, la personnalisation de la relation client et un confort à bord amélioré.

S'agissant des services ferroviaires longue distance, la SNCF, **leader de la grande vitesse**, augmentera son offre sur l'ensemble des segments de marché et assurera la croissance du trafic voyageurs.

Concernant les services conventionnés tel TER, elle apportera une réponse adaptée, sur mesure, répondant aux offres imaginées et fixées par les autorités organisatrices, n'excluant également dans ce cadre aucun segment de marché.

L'entreprise veillera en parallèle à améliorer sa compétitivité en termes de maintenance, d'utilisation des matériels et des équipements de production.

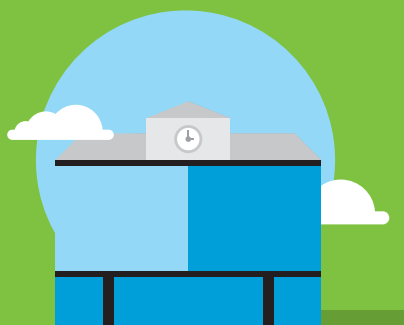


S'agissant du transport des **marchandises**, dont l'amélioration de l'offre de service est également cruciale, SNCF doit :

apporter aux entreprises clientes les plus dépendantes du Fret ferroviaire un maillon de la chaîne logistique fiable et de qualité, assurant leur compétitivité

proposer à toutes les entreprises une solution alternative au transport routier, capable de rivaliser en termes de coûts et de qualité de service

Fluidité et simplicité des trajets,  
transitions facilitées entre modes de transports, parcours optimisés...  
Le système ferroviaire du futur devra plus généralement être intégré dans une offre  
de **mobilité globale** permettant de fournir au client un **trajet porte-à-porte**  
en partenariat avec les **autorités organisatrices de mobilités**.



Les **gares** doivent être repensées  
afin de devenir de véritables  
«city boosters», intégrant services  
et toute nouvelle forme de mobilité.



Le système ferroviaire doit limiter  
son **empreinte carbone** en améliorant  
sa performance énergétique  
et en développant  
des méthodes d'écoconception.

3

## UNE ORGANISATION UNIFIÉE, INTÉGRÉE, SOLIDE SUR SES FONDAMENTAUX, AU PREMIER RANG DESQUELS LA SÉCURITÉ

La nouvelle SNCF sera un groupe mieux intégré car son organisation sera harmonisée et **simplifiée**. Ses composants seront au service d'une même ambition d'innovation et de conception du système ferroviaire de demain. Ils partageront une culture industrielle commune, une pratique permanente de l'excellence opérationnelle, du benchmark et des outils industriels communs.

La sécurité continuera à être l'ADN du groupe public ferroviaire  
et l'exigence première de ses métiers.

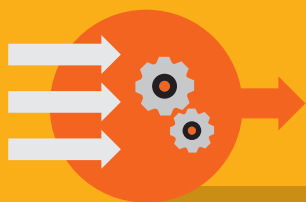
Les programmes PRISME pour la sécurité, H00 pour un départ des trains à la seconde, et FIRST pour une meilleure information voyageurs, continueront à mobiliser l'ensemble du groupe public ferroviaire, qui en a fait ses **trois fondamentaux**.



# 4

## UN MANAGEMENT DÉCENTRALISÉ, RESPONSABILISÉ ET RENFORCÉ DANS SA CAPACITÉ D'INITIATIVE ET D'ACTION

L'encadrement ne dispose pas d'une capacité d'initiative suffisante. Si les règles de sécurité imposent nécessairement l'existence de procédures claires et qui doivent être parfaitement respectées, il est en revanche essentiel de **donner davantage de marges de manœuvre** aux managers et de repenser les structures actuelles qui sont bien souvent trop lourdes et peu réactives.



La nouvelle SNCF sera responsabilisée et libérée de ses lourdeurs administratives. Cela passera sur le plan managérial par un **système décisionnel simplifié, plus décentralisé**, afin de permettre aux opérationnels de maîtriser à leur niveau, les leviers de leur réussite.

# 5


## UNE ENTREPRISE DIGITALE ET INNOVANTE



Le transport des **marchandises** connaîtra une véritable révolution grâce au développement du **train fret digital**.



La **digitalisation du rail** sera renforcée permettant ainsi de moderniser l'ensemble des champs de l'activité opérationnelle de SNCF Réseau.



S'agissant du transport de **voyageurs**, le futur **assistant personnel de mobilités** est appelé à devenir leur compagnon de mobilité. Grâce à cette application, le client pourra demain définir son itinéraire en combinant tous les modes de transport, en fonction de son budget, mais aussi réserver, payer et cela quel que soit le mode de transport et l'entreprise qui propose ce service. Cet assistant préviendra le client aussi en temps réel des incidents, des retards, et lui proposera en fonction de nouveaux itinéraires.

# 6

## UN GROUPE INDUSTRIEL DE SERVICES



Pour SNCF Réseau, devenir une **entreprise industrielle de services** signifie gérer ses actifs sur leur cycle de vie, en fonction des services attendus par ses clients (standards de maintenance spécifiques en fonctions des circulations).

S'agissant de SNCF Mobilités, l'efficacité du couple **exploitation - maintenance** constituera un enjeu industriel essentiel tant pour la compétitivité des activités voyageurs que pour la qualité de service.

Dans ce cadre, une utilisation optimisée et plus intensive des matériels sur le modèle des compagnies aériennes et de ce qui a été engagé au cours des dernières années avec Ouigo, sera recherchée.

# 7

## DES SALARIÉS ACCOMPAGNÉS, FORMÉS ET PLEINEMENT ACTEURS DU NOUVEAU SYSTÈME FERROVIAIRE



**Les cheminots et leur savoir-faire sont le premier capital de la SNCF.**

Leur **engagement et leur satisfaction** au travail constituent à ce titre l'un des éléments forts de la compétitivité de l'entreprise.

L'entreprise investira dans la **montée en compétences** sur ses fondamentaux (sécurité, robustesse, information voyageurs) et se projettera vers les métiers de demain.

La question du **parcours professionnel** des salariés sera clairement posée afin de disposer des bonnes compétences au bon endroit et pour trouver des solutions responsables lorsque des mobilités s'imposent.

La question de l'**attractivité** de SNCF sur le futur marché de l'emploi du ferroviaire pour gagner la bataille des talents et favoriser l'engagement sera également une priorité.

Enfin, la proximité pour des organisations « sur mesure » au plus proche du terrain et un dialogue social en connexion avec une organisation très décentralisée de l'entreprise seront mis en œuvre.

# LE PACTE D'ENTREPRISE

La SNCF construira au cours des mois qui viennent  
un **nouveau pacte d'entreprise**.  
Il reposera notamment sur les trois éléments suivants :

## UN CADRE POUR LES STATUTAIRES : DES GARANTIES CONFIRMÉES ET MODERNISÉES

Il s'agit de réaffirmer les éléments constitutifs du contrat moral passé avec l'entreprise : la garantie de l'emploi et l'assurance d'un déroulement de carrière.

Dans le même temps, il faut travailler à la **modernisation de ces droits** pour en garantir le caractère vivant ; les adapter et moderniser nos processus pour donner à chacun les moyens de construire son avenir professionnel dans la nouvelle SNCF.

## UN CADRE COMMUN : NOUVEAU SOCLE POUR TOUS POUR PORTER L'AMBITION D'UNE NOUVELLE SNCF

Il se fonde d'abord sur l'**investissement massif** sur le développement des compétences pour atteindre l'excellence sur nos fondamentaux (sécurité, robustesse, information voyageurs) et pour orienter vers les métiers de demain et des compétences élargies.

Il doit développer un **droit à la mobilité** avec des parcours sur mesure et un accompagnement de haut niveau.

Il s'appuie sur une modernisation en profondeur des **métiers** avec des **compétences élargies** et sur des organisations du travail repensées au plus près du terrain au regard des besoins des clients.

Ces engagements doivent s'accompagner de mécanismes **redistributifs** de la performance et de droits réaffirmés.

## UN CADRE CONTRACTUEL : MOTIVANT ET ATTRACTIF

Il s'agit de construire un **socle de droits modernes, innovants et attractifs**.

Pour cela, il faut :

- ▶ construire un **système de classification et de rémunération** valorisant l'engagement, l'expérience, l'expertise et la responsabilité managériale s'articulant avec la négociation de **branche**.
- ▶ développer des trajectoires et des parcours individualisés en généralisant la détection des talents pour assurer la montée en compétence tout en prenant en compte la performance.
- ▶ réfléchir à des **droits nouveaux**.

# LES SUJETS SOCIAUX DE LA CONCERTATION INTERNE

Le pacte vise à contribuer à l'objectif d'une Nouvelle SNCF plus efficace, plus unifiée, et armée pour l'ouverture à la concurrence. À cette fin, plusieurs sujets seront abordés au cours des prochains mois dans le cadre de la concertation.

## AMÉLIORER LA POLYVALENCE DES MÉTIERS

L'évolution des mobilités et le digital appellent des réponses nouvelles qui invitent à refonder la définition des métiers pour plus de **souplesse** et plus de **valorisation** de la poly-compétence. C'est la raison pour laquelle une **concertation nationale et locale sur les métiers** sera ouverte.

## FORMER AUX MÉTIERS DE DEMAIN

Un programme de **montée en compétences** dans tous les métiers sera négocié. Il doit permettre à chaque cheminot d'aujourd'hui de renforcer ses compétences, de développer son expertise pour construire la SNCF de demain.

## MIEUX ORGANISER LE TRAVAIL

Il est proposé de réexaminer les pratiques locales pour utiliser ou généraliser les pratiques plus efficaces du point de vue du client et des salariés. Les meilleures pratiques devront être identifiées dans le cadre de la concertation afin de favoriser leur diffusion. Il convient de discuter d'un dispositif nouveau de dérogation locale, qui donne toute sa place à la représentation locale des personnels.

## RENFORCER LA PRODUCTIVITÉ INDUSTRIELLE

Les gains d'efficacité constatés ces dernières années font une large place aux pratiques de **l'excellence opérationnelle**, ainsi qu'à l'utilisation des benchmarks pour se caler sur les meilleures pratiques. Il est proposé de travailler à la généralisation et à la systématisation dans tous les métiers de ces pratiques d'excellence opérationnelle.

## MODERNISER LE DIALOGUE SOCIAL

Il s'agit de connecter l'économique et le social et de veiller à l'anticipation des transformations qui appellent un travail d'étude d'impact et d'accompagnement sur leurs enjeux humains. La négociation sur la mise en place des comités sociaux et économiques est engagée, elle doit être menée à son terme. En outre, une réflexion est à conduire sur les leviers pour permettre une plus grande **décentralisation du dialogue social** dans l'entreprise, au plus près des enjeux de terrain.

## L'ALIGNEMENT DES COÛTS SUR LES STANDARDS EUROPÉENS

Un travail sur l'ensemble des coûts, au-delà des seuls coûts sociaux, pour les porter aux standards européens, a été engagé dans les plans de performance. Il va se poursuivre en revisitant notamment systématiquement les coûts de **structure**. Les coûts d'**organisation** vont être systématiquement remis à plat en recherchant des organisations plus « plates » et en favorisant la réduction des niveaux hiérarchiques. Un troisième chantier est celui de la **simplification** des normes et des procédures.





# LA MÉTHODE



Chaque ÉPIC et au sein de chaque ÉPIC, chaque activité, établira un projet stratégique au cours des prochains mois identifiant :

Les gains chiffrés attendus pour les clients et la collectivité

Les leviers d'actions et de transformations

Le calendrier de la mise en œuvre de chaque plan stratégique

La concertation sur le pacte social reposera :

sur une forte implication des organes de gouvernance afin d'associer les parties prenantes à l'avancée des travaux. Les trois conseils d'administration examineront le projet de programme de travail après le 15 mars ;

sur la mise en place d'un Groupe de contact permanent avec les organisations syndicales, animé par le DRH, chargé de dégager et de suivre la mise en œuvre pour chacun des chantiers de la méthode (concertation/négociation) et les livrables attendus ;

sur la forte association des échelons locaux, et la mise en place de groupes de réflexion des salariés ;

sur l'instauration d'un Comité des sages garant de la qualité du dialogue social ;

sur la construction d'un agenda social de négociations et de concertations en veillant à les placer au plus près des enjeux, dans les activités et sur le terrain tout comme au plan global.

## LE CALENDRIER

