

PACTE FERROVIAIRE FRANÇAIS

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

Projet présenté à la Ministre
chargée des Transports,
Mme Elisabeth Borne,
le 15 mars 2018

Avertissement

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





« Pour une
nouvelle SNCF,
plus efficace,
plus unifiée et
mieux armée face
à l'ouverture à la
concurrence »

TABLE DES MATIÈRES

1	Le contexte	P.5
2	L'objet de ce programme de travail	P.7
3	L'ambition du Groupe SNCF	P.8
4	Les 7 piliers du futur plan stratégique	P.10
5	Le pacte d'entreprise	P.19
6	La méthode	P.28
7	Le calendrier	P.29

1 LE CONTEXTE

Le système ferroviaire français, malgré sa position **de premier plan** en Europe (deuxième plus important avec 1,2 milliard de passagers annuels et premier pour la grande vitesse), et en dépit de réelles réussites et des profondes **transformations** qu'il a opérées ces dernières années, fait face à **des difficultés structurelles importantes** : infrastructures vieillissantes (âge moyen supérieur à 30 ans), exploitation complexe et sous tension – en particulier pour les transports de la vie quotidienne – qualité de service insatisfaisante, modèle économique déséquilibré.

Face à l'attente légitime des Françaises et des Français et de la collectivité, qui consacrent chaque année près de 14 milliards au ferroviaire, la SNCF **doit se réinventer.**

Compte tenu de l'ouverture prochaine du marché du transport ferroviaire de voyageurs à la **concurrence**, cette réinvention est impérative et vitale pour l'entreprise et ses salariés. Décidée au niveau européen sous le précédent quinquennat, cette ouverture prendra effet au plus tard en 2023 pour le TER, en dehors d'exceptions bien identifiées, et dès décembre 2020 pour le TGV.

Or, comme le souligne le rapport établi en 2018 par Jean-Cyril Spinetta, deux grands enseignements peuvent être tirés de l'expérience des pays qui ont fait de l'ouverture à la concurrence une réussite pour l'ensemble des acteurs :

ENSEIGNEMENT N°1

« L'ouverture à la concurrence a permis une augmentation des trafics, une amélioration de la qualité de service et une réduction des contributions publiques »

ENSEIGNEMENT N°2

« L'ouverture à la concurrence s'est systématiquement accompagnée d'une remise à plat du système ferroviaire en termes d'organisation, de gouvernance, de financement (reprise ou requalification de la dette), de régime social (...) »

Dans ce cadre, se posent à la fois la question de la qualité du service rendu au client, et celle de la compétitivité de la SNCF, dont les coûts pour les activités voyageurs sont aujourd’hui supérieurs de l’ordre de **25 à 30%** à ceux de ses futurs concurrents.

La productivité du groupe public ferroviaire doit de fait être renforcée, notamment pour améliorer la qualité de ses missions de **service public**, conformément au décret du 13 septembre 1983, qui a fixé pour objectif à la SNCF d’assurer ses services au meilleur coût « en améliorant en permanence l’efficacité et la **productivité** ».

C’EST DANS CE CONTEXTE QUE LE PREMIER MINISTRE A PRÉSENTÉ aux termes de son discours du 26 février 2018, le nouveau pacte ferroviaire français, qui vise à « offrir des améliorations concrètes :

AUX USAGERS	À L’ENTREPRISE	AUX CHEMINOTS	AUX CONTRIBUABLES
Des trains plus ponctuels, plus nombreux là où il y en a besoin, avec plus de services, en toute sécurité	Un modèle économique enfin équilibré, une entreprise publique tournée vers l’avenir et capable de faire face à toutes les concurrences	Une vision claire de l’avenir, des métiers attractifs, la reconnaissance de leur rôle	Une garantie : chaque euro qui finance le service public ferroviaire doit être dépensé efficacement

Pour y parvenir, ce pacte doit nécessairement être équilibré : **l’État fixera un cadre neuf, adapté, stable et permettant le développement du transport ferroviaire ; la SNCF engagera une profonde réforme sociale, industrielle et managériale, dans le dialogue, mais avec une obligation de résultats (...)** ».

Dans ce cadre et afin de participer à la construction d’une « nouvelle SNCF », plus performante, intégrée, et dont l’unité « devra être renforcée », 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 ».

2 QUEL EST L'OBJET DE CE PROGRAMME DE TRAVAIL ?

Afin d'établir un projet stratégique d'entreprise d'ici l'été, 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 ».**

Le présent document vise à **rappeler l'ambition de la SNCF, à fixer un certain nombre de grands principes, à présenter plusieurs sujets qui alimenteront la concertation des prochains mois**, aux premiers rangs desquels ceux cités expressément par le Premier ministre dans son discours du 26 février dernier. Il définit, enfin et surtout, la méthode et le calendrier des concertations à venir.

À l'inverse, le présent programme de travail :

- + Ne vise **en aucun cas à l'exhaustivité** et ne **constitue pas le plan stratégique** qui sera le fruit de la concertation et des travaux de prochains mois, et qui devra être présenté au Gouvernement avant l'été. Il ne procède donc pas à une analyse chiffrée et n'arrête, en l'état, aucun plan d'actions précis ;
- + **Ne porte pas sur l'ensemble du groupe SNCF** mais uniquement sur le groupe public ferroviaire. Ne sont pas ainsi mentionnées, ou à la marge, les autres activités essentielles du groupe qui participent pleinement à l'offre de mobilités et à l'identité de la SNCF ;
- + **Ne traite pas des activités internationales de la SNCF.** Ce programme s'inscrit uniquement, à la demande du gouvernement, dans le cadre du pacte ferroviaire français ;
- + Enfin, n'a pas pour objet de présenter les mesures annoncées par le Gouvernement et qui relèvent de la compétence du législateur.

3 L'AMBITION DU GROUPE SNCF

La France ne peut être forte sans un **système ferroviaire puissant**. Comme à chaque étape de son histoire, le groupe SNCF est amené à répondre aux défis du monde qui vient et à participer à la révolution des mobilités qui a été esquissée lors des Assises nationales de la mobilité. Il s'agit à la fois :

+ D'UNE RÉVOLUTION ÉCOLOGIQUE

qui implique de produire plus de mobilités avec une moindre trace environnementale, que cela soit pour le transport de voyageurs ou de marchandises ;

+ D'UNE RÉVOLUTION GÉOGRAPHIQUE

qui suppose d'abord de répondre à la densification démographique dans les grandes zones urbaines, en accompagnant le recul de l'automobile ; ensuite, de participer à l'aménagement du territoire via la réduction des fractures territoriales en combinant les modes de transports pour lutter contre les « déserts de mobilité » (territoires ruraux, zones périurbaines) ; enfin, de relier en un minimum de temps les métropoles régionales permettant ainsi de renforcer leur attractivité ;

+ D'UNE RÉVOLUTION NUMÉRIQUE

qui redessine les mobilités et ses usages, qui ouvre à chacun un accès transparent, immédiat, pratique à un choix de mobilités, et qui permette l'amélioration des services offerts aux clients : un meilleur accompagnement des voyageurs, que ce soit en matière de confort, de qualité de service ou de ponctualité ;

+ D'UNE RÉVOLUTION DU TRAVAIL ET DES MODES DE VIE

qui implique des transports du quotidien fiables et accessibles, indispensables à l'accès à l'emploi et à la formation, notamment des plus fragiles.

Pour répondre à ces défis, la France a plus que jamais besoin d'un système ferroviaire performant et repensé, inscrit dans une offre globale de mobilités, simple, fiable et accessible.

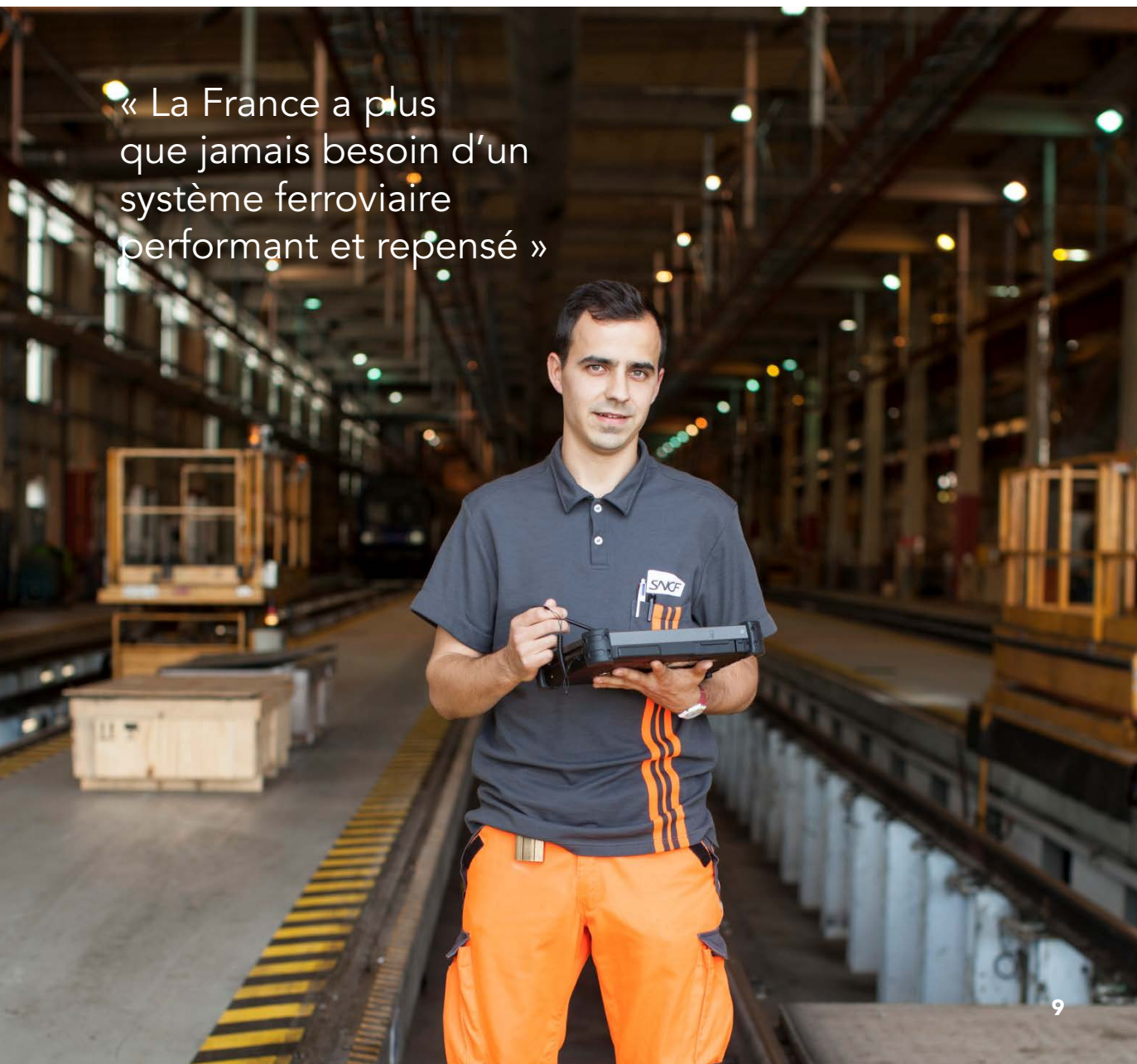
Acteur historique, gestionnaire d'infrastructure, entreprise ferroviaire, groupe international de mobilités, la SNCF se fixe pour ambition de faciliter la vie mobile des Françaises et des Français, via **le système ferroviaire le plus fiable, écologique, interconnecté et utile d'Europe**.

Elle affirme sa volonté d'être demain, dans ce nouveau paysage ferroviaire, ouvert à la concurrence, **le champion national et l'acteur central du système ferroviaire.**

Une entreprise à **l'objet social étendu** : qui exercera pour le compte de ses clients et des autorités organisatrices, des missions d'intérêt général, en veillant à être le plus efficace et le plus utile possible, au meilleur coût pour la collectivité ; qui assumera une responsabilité sociale, environnementale et sociétale ; qui conjuguera sans cesse sa performance économique à la satisfaction de ses salariés.

Entreprise qui occupe une place particulière dans la vie des Français, la SNCF mettra plus que jamais son excellence, son engagement et ses valeurs, au service de la collectivité.

« La France a plus
que jamais besoin d'un
système ferroviaire
performant et repensé »



4 LES 7 PILIERS DU FUTUR PLAN STRATÉGIQUE

Le futur plan stratégique reposera sur 7 piliers principaux, détaillés dans les pages qui vont suivre.

1

Un réseau haute performance

2

Des offres compétitives, multimodales et durables

3

Une organisation unifiée, intégrée, solide sur ses fondamentaux, au premier rang desquels la sécurité

4

Un management décentralisé, responsabilisé et renforcé dans sa capacité d'initiative et d'action

5

Une entreprise digitale et innovante

6

Un groupe industriel de services

7

Des salaires accompagnés, formés et pleinement acteurs du nouveau système ferroviaire

Le système ferroviaire du futur place **l'amélioration du service client au cœur de ses priorités – client voyageur et client chargeur**. Dans ce cadre, **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.

Tous les intervenants sur le réseau doivent contribuer à la sécurité et au bon usage de la capacité. SNCF Réseau, en tant que propriétaire du réseau et responsable de son contrôle-commande, a des responsabilités particulières qu'il exerce pour le bien commun. Sécurité et robustesse vont de pair : si la sécurité des installations et des processus est l'une des clés de la robustesse, celle-ci conforte la sécurité car un train à l'heure se présente sur des signaux ouverts et contribue à la sécurité des circulations.

À cette fin, le gestionnaire d'infrastructure, plus que jamais **pivot et architecte de la robustesse du système ferroviaire**, s'attachera à fluidifier ses relations avec 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 ferroviaire.

Dans le cadre de l'ouverture à la concurrence des services de transports de voyageurs, **SNCF Réseau veillera à la plus stricte équité de traitement de tous les opérateurs**.

La nécessaire régénération du réseau le plus densément utilisé est une opportunité à saisir pour faire progresser à la fois sa capacité et sa ponctualité. Le besoin de mobilité sur ce réseau (réseau à grande vitesse comme la partie la plus circulée du réseau classique) souffre en effet de congestion actuelle ou prévisible en ligne comme dans les grands nœuds ferroviaires. SNCF Réseau organise la régénération du réseau en le dopant dans sa capacité à **augmenter la densité de circulation tout en le rendant plus résilient aux aléas d'exploitation**.



Il s'agit de mettre en place sur ce réseau une politique d'équipements nouveaux qui en **améliore la performance** (poste d'aiguillages centralisés et informatisés, nouvelle signalisation numérique dite ERTMS2, nouvelle méthode et outils de régulation du trafic, nouveaux modes d'exploitation). Cette politique d'équipement doit s'accompagner de programmes concertés d'offres coordonnées entre les différents besoins (Fret, voyageurs longue distance, « inter-villes » et RER régionaux) afin de tirer pleinement partie de la capacité ainsi générée.

En outre et afin de renforcer sa compétitivité, la SNCF devra notamment **réduire sensiblement ses coûts unitaires d'investissement, d'exploitation et de maintenance pour le réseau**. Une meilleure utilisation du réseau permettra également de réduire les coûts du système.

« Le système ferroviaire du futur place l'amélioration du service client au cœur de ses priorités »



La SNCF devra demain poursuivre l'accomplissement de la mission de service public qui lui est confiée et, plus généralement, faciliter la vie mobile de ses clients.

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. Le système ferroviaire transmettra une information claire et en temps réel au client. La SNCF doit également développer une offre commerciale très attractive par rapport aux autres modes de transport et dans le cadre de l'ouverture à la concurrence (nouvelles offres, développement du low cost...).

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.

S'agissant des services ferroviaires longue distance, la SNCF, **leader de la grande vitesse**, augmentera grâce à ses atouts industriels et commerciaux ses offres sur l'ensemble des segments de marché et poursuivra la croissance du trafic voyageurs.

La SNCF 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, l'amélioration de l'offre de service est également cruciale. Si certains secteurs sont plus dépendants du fret ferroviaire que d'autres tels que la sidérurgie, la chimie de base, le secteur céréalier, le secteur des carrières, il s'agira, dans tous les cas, d'apporter aux entreprises clientes un maillon de la chaîne logistique fiable et de qualité assurant leur compétitivité. Pour d'autres secteurs, il conviendra de proposer une solution alternative au transport routier, capable de rivaliser en termes de coûts et de qualité de service.

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**. Le système est ainsi appelé à apporter fluidité et simplicité aux trajets, en facilitant les transitions entre modes de transports et en proposant des parcours optimisés. Cela nécessitera l'intégration de sources d'informations extérieures au système pour permettre d'adapter l'offre à la demande, de façon proactive et en temps réel.

À cette fin, la SNCF souhaite renforcer ses **partenariats avec les autorités organisatrices de mobilités**, en mettant à leur disposition les instruments indispensables à la constitution d'une offre globale, puissante et réactive en direction des usagers.

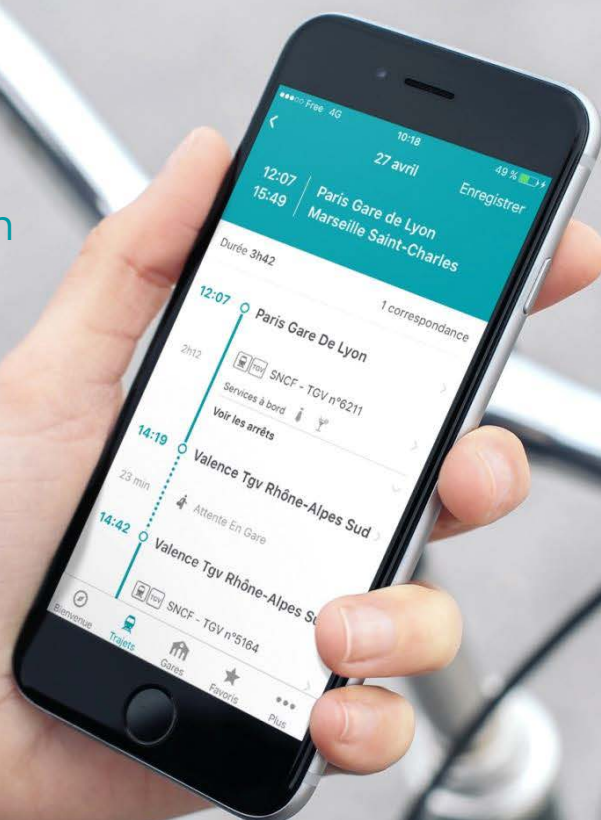
Les gares doivent par ailleurs être repensées afin de devenir de véritables « city boosters », intégrant services et toute nouvelle forme de mobilité.

Le système ferroviaire doit également être capable de limiter sa consommation de ressources et son empreinte carbone, en améliorant sa

performance énergétique et en développant des méthodes d'écoconception. La réduction des externalités négatives (émissions polluantes, bruits, vibrations, etc.) permettra de bâtir un système ferroviaire encore plus respectueux de l'environnement renforcé dans sa pertinence face aux autres modes de transport.

Dans le cadre du transport des marchandises, il s'agira enfin d'apporter aux entreprises des solutions écologiquement efficaces à l'heure d'une recherche de leur part d'une amélioration de leur impact environnemental.

« SNCF devra demain faciliter la vie mobile de ses clients ».



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

Le système ferroviaire du futur doit être plus unifié et intégré.

À cette fin, SNCF sera un groupe mieux intégré car son **organisation sera harmonisée et simplifiée** : le gestionnaire d'infrastructure gèrera les flux par axe et assurera la coordination opérationnelle des différents trafics ; les interfaces entre les infrastructures seront simplifiées et l'EPIC SNCF verra son organisation allégée de manière à assurer seulement des fonctions de pilotage du système ferroviaire.

Face à la complexité actuelle des organisations, regroupées en trois EPIC, l'objectif est de faire de la coopération opérationnelle sur le terrain la règle. Il s'agit de créer une unité des métiers ferroviaires dans le respect des règles européennes.

Par ailleurs, ses composants seront au service d'une même ambition d'innovation et de conception du système ferroviaire de demain (numérique, train autonome, géolocalisation...). Ils partageront une culture industrielle commune, une pratique permanente de l'excellence opérationnelle, du benchmark et des outils industriels communs.

Les programmes PRISME pour la sécurité, H00 pour un départ des trains à la seconde, et FIRST pour une meilleure information voyageur,

continueront à mobiliser l'ensemble du groupe public ferroviaire, qui en a fait ses trois fondamentaux. À ce titre, la sécurité continuera d'être l'ADN du groupe public ferroviaire et l'exigence première de ses métiers.

Enfin, le gestionnaire d'infrastructure bénéficiera de toutes les garanties d'indépendance nécessaires au bon fonctionnement et à la régulation du système ferroviaire dans son ensemble. Cela se traduira par des mesures qui conforteront et renforceront son autonomie.



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, dans lequel les managers de terrain disposeront d'une capacité accrue de décision en intermétiers au niveau local, sans devoir systématiquement remonter au niveau central. Cela permettra aux opérationnels de maîtriser à leur niveau les leviers de leur réussite. L'agilité des structures sera renforcée, les centres de décisions et les circuits de remontée d'informations simplifiés.

La question spécifique et essentielle de l'encadrement intermédiaire devra être également au cœur de la concertation.

5

UNE ENTREPRISE DIGITALE ET INNOVANTE

La SNCF est appelée à **devenir une véritable entreprise de plateforme digitale de services**, dont l'ouverture sera la clé de la transformation du système. Le groupe s'ouvrira de fait à de nouveaux partenaires et à ses concurrents pour faire triompher la mobilité partagée au détriment de « l'autosolisme », c'est-à-dire du déplacement individuel en voiture.

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

le tracé des sillons, en apportant détection des conflits d'usage et aide à la décision ; la gestion de la maintenance assistée par ordinateur pour améliorer l'efficacité des chantiers ; le développement de la maintenance prédictive ; le management et la gestion opérationnelle des circulations ou de la signalisation (ERTMS 2) ; la construction des ouvrages s'appuyant sur une modélisation 3D et des plateformes d'ingénierie.

Le transport des marchandises connaîtra une véritable révolution

grâce au développement du train fret digital. Ce train, dont les wagons sont équipés de capteurs, révolutionnera la vie du client et des agents : localisation des marchandises en temps réel, automatisation de l'essai de frein, maintenance des wagons au kilomètre près, pilotage à distance au chargement et au déchargement, surveillance de la sécurité des wagons.

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. Le voyageur pourra disposer de son billet dans son mobile, qu'il n'aura qu'à passer au-dessus des bornes grâce à la technologie du sans contact. Cet assistant préviendra le client aussi en temps réel des incidents, des retards, et lui proposera en fonction de nouveaux itinéraires.

Plus généralement, le système ferroviaire pourra s'améliorer en continu grâce **au retour d'expérience de ses utilisateurs**, et donc donner à ces derniers la capacité d'être acteurs du système.

6

UN GROUPE INDUSTRIEL DE SERVICES

Pour SNCF Réseau, cela 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). Au-delà de l'allocation de sillons robustes, SNCF Réseau fournira un ensemble de services à valeur ajoutée : accès aux facilités essentielles, conseils pour l'élaboration des plans de transport, service d'interopérabilité au niveau européen pour les trafics longue distance.

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 engagé au cours des dernières années dans le cadre de Ouigo, sera recherchée.

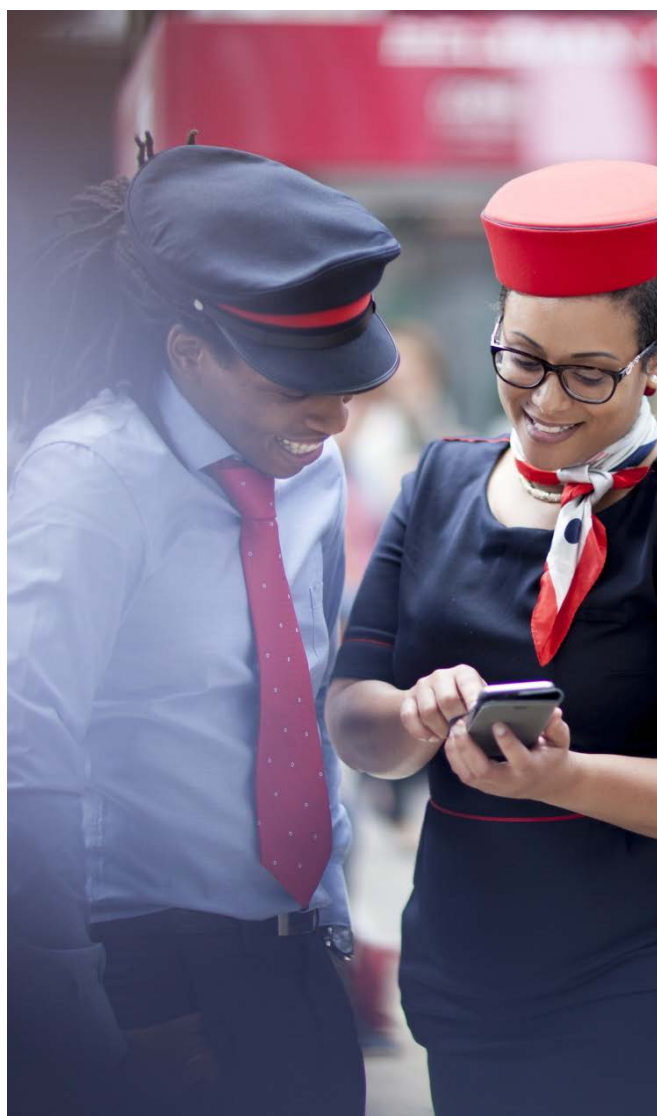
Les cheminots et leur savoir-faire sont le premier capital de la SNCF. Leur engagement et leur satisfaction au travail constituent à ce titre un des éléments forts de la compétitivité de l'entreprise.

Comme il nous appartient d'investir pour un réseau haute performance, d'investir dans les nouvelles offres, de nouveaux services et le digital pour un meilleur service aux clients, il nous faut investir sur les femmes et les hommes dont le travail est au cœur de la performance de l'entreprise.

Pour cela **l'entreprise investira dans la montée en compétences sur ses fondamentaux** (sécurité, robustesse, information voyageur) 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.



5 LE PACTE D'ENTREPRISE

Comme l'a rappelé le Premier ministre, dans le cadre de cette réforme, **« Les efforts devront être partagés. Dès lors que la SNCF y aura contribué, l'Etat prendra sa part de responsabilités avant la fin du quinquennat pour assurer la viabilité économique du système ferroviaire ».**

Le Gouvernement a d'ores-et-déjà annoncé qu'il prendrait sa part de responsabilité dans la restauration de l'équilibre économique du système, et plusieurs sujets sont à ce titre sur la table :

- + l'investissement dans la rénovation du réseau et la prise en compte des investissements nécessaires au respect des règles de sécurité et de conformité et de robustesse des circulations ;
- + le traitement de la dette indispensable au rétablissement de l'équilibre économique du système ;
- + la modification de l'indexation et de la structuration des péages ;
- + la clarification des missions de service public ;
- + l'adaptation de la fiscalité spécifique au transport ferroviaire ;
- + la mise en place d'un socle indispensable à l'avenir du fret (réduction de péages, maintien de l'aide à la pince, fiscalité écologique, financement des investissements nécessaires au réseau).

Mais le redressement du secteur ferroviaire ne peut uniquement résulter des seules décisions de l'État. C'est la raison pour laquelle la SNCF présentera dans son futur plan stratégique les actions qu'elle s'engage à mener pour contribuer au redressement du système.

Dans ce cadre, et dans la perspective de la fin du recrutement au statut avec l'ouverture à la concurrence, la SNCF mettra en place au cours des mois qui viennent **un pacte d'entreprise**.

Il reposera notamment sur trois éléments : **un cadre commun, un cadre pour les statutaires et un cadre contractuel**.

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 les compétences nécessaires à nos engagements sur nos fondamentaux (sécurité, robustesse, information-voyageurs) et pour orienter vers les métiers de demain et des compétences élargies.

Il doit mobiliser l'ensemble des leviers de la politique de l'emploi pour **développer un droit à la mobilité interne avec des**

parcours sur mesure et un accompagnement de haut niveau des mobilités externes.

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 distributifs de la performance et de droits réaffirmés.

UN CADRE POUR LES STATUTAIRES DES GARANTIES CONFIRMÉES ET ADAPTATIONS CIBLÉES

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 pour donner à chacun les moyens de construire son avenir professionnel dans la nouvelle SNCF en levant les rigidités, en refondant les

instances statutaires de dialogue social et en revoyant notamment nos processus RH (processus de notation).

Les métiers, les organisations du travail et les adaptations locales seront au cœur de la réussite de ce pacte.

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 les réflexions conduites dans le cadre de 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.

Plus généralement, **se poser la question du futur accord de branche**. Comme l'a rappelé le Premier ministre : « Il y a des contraintes spécifiques aux métiers ferroviaires, et auxquelles feront face toutes les entreprises ferroviaires : je souhaite qu'une négociation s'ouvre au niveau de la branche, sur les garanties qui seront données en contrepartie de

ces contraintes. Ces garanties permettront aux métiers du ferroviaire de demeurer attractifs et d'assurer une concurrence loyale entre toutes les entreprises du secteur ».

Au-delà de ces trois éléments, **le pacte ne sera pas seulement social**. Il ne se résume d'ailleurs pas à ces trois volets. Il est au service d'un **pacte national ferroviaire** qui lui donne son sens.

Il vise à contribuer à l'objectif d'une nouvelle SNCF **plus efficace, plus unifiée et armée** pour l'ouverture à la concurrence. Dans cette optique, plusieurs sujets seront abordés au cours des prochains mois dans le cadre de la concertation.

« Il faut construire un système de classification et de rémunération qui valorise l'engagement »



LES SUJETS SOCIAUX DE LA CONCERTATION INTERNE

Comme cela a été précédemment indiqué, 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 ».

Par conséquent, outre les sept piliers qui alimenteront les débats de la concertation interne, cette dernière abordera les thèmes suivants :

AMÉLIORER LA POLYVALENCE DES MÉTIERS

Les métiers sont au cœur de la performance du service ferroviaire et de l'identité des cheminots. Les attentes des clients d'un service complet dans et hors des trains, l'évolution des mobilités et le digital sont autant de facteurs qui percutent la définition historique des métiers. Ils appellent des réponses nouvelles qui invitent à refonder la définition des métiers pour plus de souplesse et plus de valorisation de la poly-compétence.

Ces discussions ont parfois commencé. Comme par exemple pour TER avec le rapprochement entre l'escale, l'accueil et la vente, de la lutte antifraude avec le rapprochement de la SUGE et de l'accompagnement des trains. C'est également le cas pour des produits spécifiques comme Ouigo où le chef de bord reçoit une mission élargie ou encore chez SNCF Réseau où le perchage caténaire commence à être réalisé par des personnels plus nombreux et qualifiés.

C'est la raison pour laquelle une concertation nationale et locale sur les métiers sera ouverte. L'objectif sera d'enrichir les métiers avec des compétences augmentées et de mieux les valoriser.



MIEUX ORGANISER LE TRAVAIL

L'organisation du travail dans l'entreprise résulte d'une sédimentation de textes et de pratiques qui la rendent bien souvent rigide et peu adaptable. Au-delà de l'accord relatif à l'organisation du travail de 2016, un grand nombre de réglementations locales et/ou de pratiques contraignent la production et l'efficacité du système.

La capacité à déroger localement aux stipulations générales de l'accord sur l'organisation du travail (dit « article 49 ») n'a pas permis eu égard à la lourdeur du processus de dégager des adaptations locales pertinentes.

Pourtant, les salariés eux-mêmes, les managers et les activités sont demandeuses de pouvoir débattre au plus près des réalités du terrain, d'évolution ou d'adaptation locale aux principes généraux d'organisation du travail à la SNCF.

Il est donc proposé d'une part, de réexaminer les pratiques locales pour utiliser ou généraliser les pratiques plus efficaces du point de vue du client et des salariés. Les accords locaux pénalisant l'efficacité du travail devront quant à eux être supprimés.

D'autre part, il convient de discuter d'un dispositif nouveau de dérogation locale, qui donne toute sa place à la représentation locale des personnels.

Les meilleures pratiques devront être identifiées dans le cadre de la concertation afin de favoriser leur diffusion.

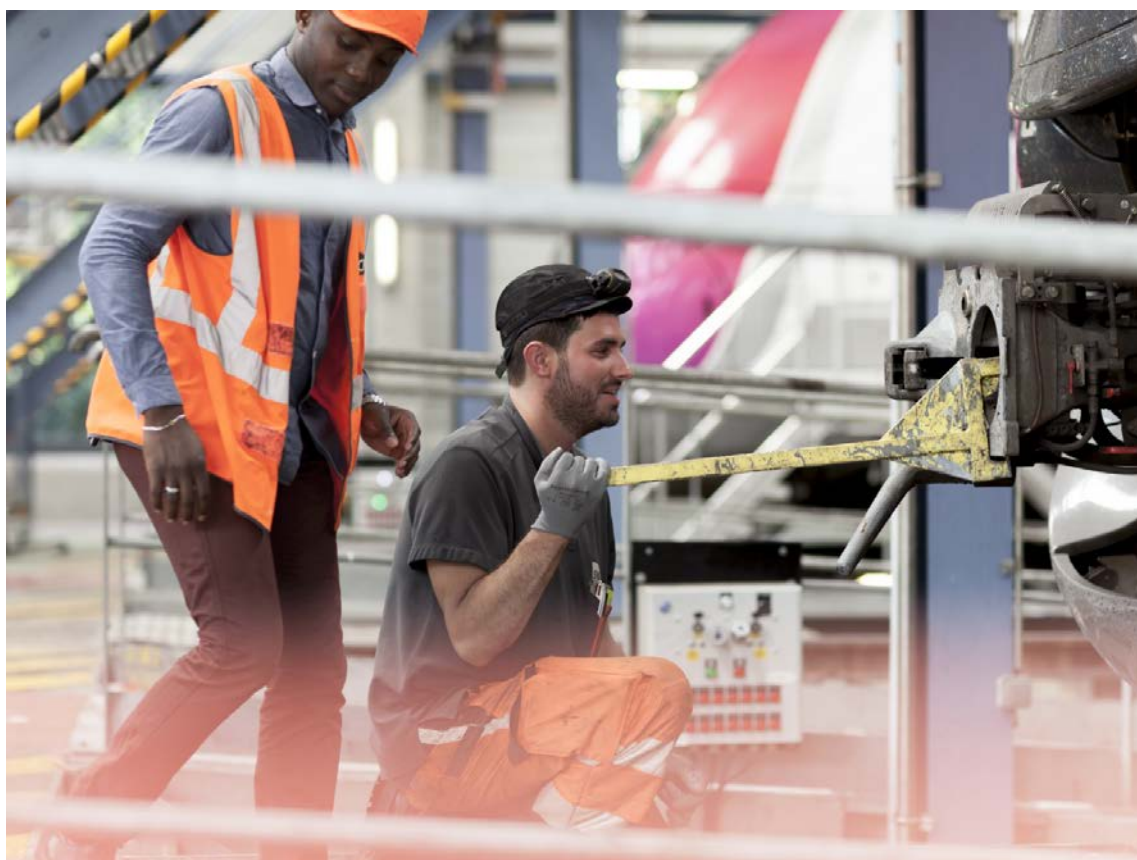
B

RENFORCER LA PRODUCTIVITÉ INDUSTRIELLE

Les gains d'efficacité constatés ces dernières années font une large place aux pratiques de l'excellence opérationnelle, aux méthodes du « lean » et du « 6 sigmas », 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.

Elles vont notamment bénéficier à la sécurité des circulations, à la robustesse des plans de transport et à l'information des voyageurs.

Des formations systématiques approfondies des nouveaux recrutés et des cadres opérationnels permettront à chacun d'acquérir les savoir-faire.



FORMER AUX MÉTIERS DE DEMAIN

Dans l'entreprise, comme dans toutes les entreprises industrielles de service, plus de la moitié des métiers seront dans les 10 ans impactés par le digital. L'internet des objets, le big data, les innovations d'intelligence augmentée vont à la fois améliorer la productivité et la qualité du service au client.

À titre d'exemple, la surveillance des appareils de voie ou des rails par des capteurs et l'internet des objets peut à la fois prévenir des incidents, et donc être bénéfiques pour les clients, tout en réalisant d'importantes économies sur la maintenance de cet équipement essentiel.

L'effort de formation de la SNCF atteint près de 7% de la masse salariale ce qui rend l'entreprise comparable avec beaucoup d'autres grands groupes industriels (Airbus...).

La SNCF va renforcer la formation aux métiers de l'exploitation. L'ingénierie d'exploitation, particulièrement en zone dense, fera l'objet de projets spécifiques.

D'autres métiers sont purement et simplement des métiers nouveaux qu'il nous faut appréhender : gestionnaires de données, mainteneur de systèmes IoT, experts multimodaux...

Il est proposé d'ouvrir une concertation dans l'entreprise pour offrir à des salariés des formations spécifiques qui leur permettront demain d'être experts SNCF.

De façon plus générale, un programme de montée en compétences dans tous les métiers sera négocié. Il doit permettre à chaque cheminot d'aujourd'hui de renforcer son employabilité pour construire la SNCF de demain.

Ce programme de montée en compétences constitue la colonne vertébrale de la SNCF face aux enjeux industriels et aux défis des nouvelles mobilités.



MODERNISER LE DIALOGUE SOCIAL

Les changements ne peuvent être conduits en profondeur qu'avec un dialogue social permanent, transparent et efficace. Il s'agit de connecter l'économie 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 question de la représentation du personnel doit s'inscrire pleinement dans le cadre de la réforme récente du code du travail avec la mise en place des comités sociaux et économiques. La négociation est engagée sur ce point, 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. Cela passe par la construction d'un agenda social qui articule négociations globales ou d'activités et négociations locales et qui donne plus de marge de manœuvre dans l'adaptation des normes générales aux spécificités des marchés.

E



L'ALIGNEMENT DES COÛTS SUR LES STANDARDS EUROPÉENS

Renforcer la SNCF à la veille de l'arrivée à la concurrence, c'est travailler l'ensemble de ses coûts et pas seulement les coûts sociaux pour les porter aux standards européens.

Ce travail a été engagé dans les plans de performance.

Il va se poursuivre via une révision systématique des 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.

Troisième chantier : celui de la simplification de nos normes, de nos réglementations et nos processus, dans le respect de nos fondamentaux et en particulier de la sécurité.

Ceci concerne l'ensemble des domaines de l'entreprise de la comptabilité à la gestion du personnel, de la réglementation à la formation...

L'Etat pourra faciliter cette remise à plat, de nombreuses réglementations étant issues d'organismes publics.

F

6 LA MÉTHODE

Chaque EPIC et au sein de chaque EPIC, 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**

Les objectifs qui seront retenus pour le plan stratégique seront assortis **d'indicateurs de performance** permettant aux instances de gouvernance de mesurer dans le temps les progrès accomplis.

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.

7 LE CALENDRIER



MARS-AVRIL

Mise en place des instances de concertation



AVRIL-JUIN

Concertation sur les volets du plan stratégique



JUILLET

Rédaction des plans stratégiques au niveau groupe public ferroviaire, par EPIC et par activités



FIN JUILLET

Présentation du plan stratégique
« Nouvelle SNCF »

CONCLUSION

Dans le nouveau paysage ferroviaire français, ouvert à la concurrence, la SNCF ne sera pas une entreprise comme les autres. Entreprise publique chargée de missions de service public, la SNCF continuera demain à être l'un des groupes de référence au service de ses clients et de l'intérêt général, et l'acteur central du système ferroviaire.

Elle assurera le meilleur service public en maximisant l'utilité des moyens publics qui lui sont affectés.

La SNCF sera également le champion français de toutes les mobilités partagées et durables, qui devront contribuer à la résorption de l'enclavement et à la vitalisation des territoires.

Elle devra répondre aux enjeux de la densification urbaine et accompagner le recul de l'automobile dans les grandes agglomérations. Elle devra contribuer à la fluidification des mobilités entre les métropoles et à l'attractivité des territoires.

Entreprise désormais décentralisée, la nouvelle SNCF sera dotée d'une organisation plus proche du terrain, encourageant la capacité d'initiative de ses managers, et faisant de ses salariés de véritables acteurs du futur système ferroviaire.

Enfin, grande entreprise numérique de plateforme, elle agrégera les offres de mobilités et continuera à maintenir son avance dans ce domaine.



