

## **SNCF Geodis, une logistique mondiale multimodale**

—  
La crise économique impacte fortement  
les trafics des chargeurs et modifie leurs attentes.  
SNCF Geodis s'adapte, se structure  
et garde le cap sur ses ambitions.  
—





# SNCF Geodis Faits & chiffres 2009

**7,4**  
milliards

d'euros de chiffre d'affaires

**46 000**  
collaborateurs

**120**  
pays

### **1<sup>er</sup> salon international de SNCF Geodis**

Fort d'une présence dans 120 pays, SNCF Geodis a choisi le salon Transport & Logistic de Munich pour promouvoir son offre logistique globale multimodale et ses engagements en matière de développement durable.

---

### **Démarrage d'Akiem**

Filiale spécialisée dans la location de locomotives, Akiem démarre son activité commerciale en avril et acquiert 138 locomotives électriques et diesels dans l'année. Objectif : devenir le partenaire de choix des opérateurs en France et en Europe et stimuler le développement du fret ferroviaire.

---

### **Ermewa 100 % SNCF Geodis**

Actionnaire de référence à 49,6 %, SNCF prend le contrôle du loueur de 21 000 wagons et 40 000 conteneurs. Avec Ermewa, SNCF Geodis propulse son activité de Gestion d'actifs ferroviaires à l'échelle européenne et prend pied dans la location de conteneurs gaz et chimie.

---

### **Nouvelle offre Geodis "Supply Chain" Optimisation**

À la suite de la reprise des activités logistiques d'IBM, Geodis crée une division spécifique chargée de piloter l'intégralité de la "supply chain" d'IBM dans le monde et, au-delà, de proposer la même offre performante aux grands clients internationaux de Geodis.

---

### **Acquisition de Veolia Cargo**

SNCF et Eurotunnel rachètent Veolia Cargo, premier acteur privé de fret ferroviaire en Europe. Eurotunnel acquiert la branche française, tandis que les entreprises ferroviaires implantées en Allemagne, aux Pays-Bas et en Italie rejoignent SNCF Geodis. Cette opération promet d'intensifier les liaisons internationales par trains entiers en Europe pour répondre à la demande croissante des clients.

---

### **Le trafic fret en temps réel**

Dernière révolution de la chaîne d'informations de Fret SNCF, le PDA Nomade permet de valider au pied du wagon les informations transmises par le client, de communiquer en temps réel avec le centre de production locale et de fiabiliser les informations productions pour une meilleure facturation. Un levier de qualité déployé sur les sites de Fret SNCF à fin mars 2010.

---

Pierre Blayau  
Directeur général  
SNCF Geodis



5.1 **“Faire de SNCF Geodis  
un leader mondial  
de la multimodalité.”**



“En 2009, le ralentissement économique mondial se confirme. SNCF Geodis adapte ses structures et ses offres, saisit les opportunités de croissance externe pertinentes et maintient son ambition.

### **Être un logisticien mondial reconnu**

Cela passe dans un premier temps par la réussite de notre partenariat avec IBM. La plate-forme de pilotage logistique d'IBM gère plus de 300 sous-traitants et réunit 1 200 personnes réparties dans 59 pays. Son acquisition nous positionne sur un nouveau métier, le 4 PL, et nous dote d'une offre de pilotage et d'optimisation de la 'supply chain' des grands chargeurs internationaux. À nous de garantir à IBM l'excellence du service et la réduction des coûts qui sont les deux enjeux de ce contrat de 15 ans.

### **Transformer Fret SNCF en deux à trois ans**

Nous avons fait d'immenses progrès ces dernières années, et notre schéma directeur pour un nouveau transport écologique des marchandises va au bout de la transformation de Fret SNCF. Il prévoit l'internationalisation de nos offres, la création d'entités spécialisées par marché pour améliorer notre performance sur les trains massifs, la transformation du wagon isolé en flux multi-lots multi-clients avec des engagements de volumes de la part de nos clients et payés au juste prix. L'État investit 7 milliards d'euros dans le report de la route vers le train, SNCF s'est engagé à mettre 1 milliard. Cela nous impose une obligation de réussite.

### **Être un opérateur pionnier du multimodal**

La crise fait émerger tous les enjeux du transport combiné, qui associe le maritime, le rail, la route et le fluvial dans un transport de bout en bout, à la fois souple et écologique. Nous voulons doubler ces trafics en 10 ans. Notre schéma directeur accélère le report modal sur les longues distances comme au départ des ports et des aéroports, avec une réduction mesurée de l'impact carbone à la clé. D'ici à 2015, nous aurons quatre autoroutes ferroviaires, un réseau de plates-formes multimodales maritimes et terrestres et une offre combinée à grande vitesse. C'est-à-dire tout pour devenir un opérateur ferroviaire européen compétitif et un opérateur routier européen exemplaire, afin de faire de SNCF Geodis un leader mondial de la multimodalité.”

—

# 2009

## L'impact de la crise

2009 est une année particulièrement difficile pour SNCF Geodis, qui enregistre une baisse des trafics ferroviaire, routier, aérien et maritime de l'ordre de 20 à 30%. SNCF Geodis va chercher les volumes, adapte ses structures et ses offres, et amortit le choc.

### Des acquisitions ciblées et réussies

Générer des résultats immédiats, c'est le critère n°1 de la croissance externe. Toutes les acquisitions de 2009 complètent les offres de services ou apportent des volumes qui renforcent les positions européennes de SNCF Geodis.

**Le pôle Geodis** saisit les opportunités de croissance externe dans un marché en pleine concentration. En 2009, huit acquisitions successives viennent doper ses volumes et ses parts de marché en messagerie et express avec le rachat de Cool Jet, 79 Express, Dubouil et Sotrab en France, ainsi qu'en logistique contractuelle avec la reprise des Italiens Sincrolog et San Cristoforo. Le rachat de deux des quatre divisions du groupe Giraud International, spécialiste du transport routier par lots complets, génère un apport direct de 126 millions d'euros de chiffre d'affaires, tout en renforçant l'offre et le réseau de Geodis. La division sidérurgie regroupe cinq sites en France et au Luxembourg, elle est le premier fournisseur d'Arcelor-Mittal en France, également client de Fret SNCF. La zone Europe centrale et de l'Est s'étend sur neuf pays : Allemagne, Finlande, Hongrie,

Lettonie, Pologne, Russie, Slovaquie, République Tchèque et Roumanie. Elle permet à Geodis de mieux accompagner les clients dont les sites de production se déplacent de plus en plus vers cette zone, grâce à un maillage performant et des prestations à valeur ajoutée.

**Le pôle Transports ferroviaires de marchandises**, leader en France et n°2 en Europe, conforte ses positions européennes avec l'acquisition des entreprises ferroviaires de Veolia Cargo en Allemagne, aux Pays-Bas, en Italie et en Belgique. Cette opération permet à SNCF Geodis de densifier son réseau ferroviaire, en particulier en Allemagne où Veolia Cargo est le premier opérateur privé de transport de marchandises à travers sa filiale Rail4Chem. Dans ces quatre pays, la nouvelle marque Captrain fédère les filiales de Fret SNCF et de Veolia Cargo et déploie ses offres internationales de bout en bout, tel Captrain Benelux qui réunit les activités des Pays-Bas et de Belgique. Une visibilité qui gagne le Royaume-Uni, où Freight Europe UK se rebaptise Captrain UK, et la Roumanie, où VFLI Romania devient Captrain Romania. SNCF Geodis prend également le contrôle de 96,4% du capital de Novatrans, opérateur de transport combiné rail-route, pour proposer une offre multimodale continentale aux transporteurs routiers d'Europe.

**Le pôle Gestion d'actifs** se structure avec la prise de contrôle de 100% d'Ermewa. L'intégration du parc de





21 000 wagons et 40 000 conteneurs et des 30 structures réparties dans 20 pays donne au pôle Gestion d'actifs une dimension européenne. Il compte désormais plus de 70 000 wagons, soit 7% du marché européen.

Avec Ermewa, SNCF Geodis fait son entrée dans la location de conteneurs gaz et chimie. La filiale Akiem, créée fin 2008, démarre son activité commerciale dès avril 2009 avec la location de locomotives aux filiales du groupe et à des clients en France, en Italie et en Allemagne. L'acquisition de 138 locomotives électriques et diesels renforce la diversité et la disponibilité de sa flotte de matériels exploitables partout en Europe. Le lancement d'une plate-forme de géolocalisation des matériels et de suivi de leurs consommations kilométriques constitue la première brique de l'offre de services d'Akiem autour de la locomotive.

### **Une offre globale porteuse**

La crise économique modifie en profondeur le comportement des clients internationaux. Ils exigent une flexibilité maximale pour s'adapter à l'évolution de leur modèle économique, exercent une pression renforcée sur les prix et modifient leur "supply chain" en privilégiant le report modal et l'empreinte carbone minimale.

Les grands clients recherchent des intégrateurs de solutions, capables de s'engager sur la qualité de service, sur un re-engineering permanent de leurs process et sur une réduction des coûts dans la durée.

La crise valide le projet SNCF Geodis et sa stratégie d'offre globale. Geodis est l'un des seuls acteurs au monde à proposer une offre globale de bout en bout. Son contrat avec IBM le dote d'un outil de pilotage global de plus de 300 sous-traitants pour les grands clients à l'international. Geodis "Supply Chain" Optimisation, la cinquième division de Geodis, met en œuvre cette nouvelle offre, étape ultime de la sous-traitance logistique. ✕

# 35%

**de l'activité à l'international.**

Yann-Gaël Rio  
Directeur “supply chain” monde  
Evian Volvic Sources



5.2 **“Afin de réduire au maximum son empreinte carbone, Danone Waters privilégie depuis longtemps le transport ferroviaire, l’intermodalité ou encore les remorques allégées. Nous comptons particulièrement sur notre partenaire SNCF Geodis pour nous proposer des solutions de transport et de logistique qui prennent en compte ces exigences de réduction d’émissions de CO<sub>2</sub>.”**



# 2010

## Une nouvelle mobilité des marchandises

Sans attendre la reprise des volumes, SNCF Geodis poursuit sa dynamique de croissance externe et lance neuf projets industriels pour inventer le transport des marchandises du futur et en être un acteur majeur.

### **Une croissance externe maîtrisée**

La concentration du marché devrait s'accélérer en 2010 sous l'effet de la crise. SNCF Geodis reste attentif aux opportunités qui se présenteront tant dans le transport ferroviaire que dans les prestations de transport et logistique. En janvier par exemple, l'acquisition de Chevallier sur le marché des boissons sans alcool permet à Geodis de conforter son offre logistique beverage multimodale. L'autre priorité est de renforcer le réseau Freight Forwarding avec des investissements aux États-Unis et en Asie-Pacifique pour compléter l'offre à l'international. Les dossiers de logistique portuaire en Europe, aux États-Unis et en Asie seront également étudiés de près.

### **La transformation de Fret SNCF**

En dépit des réorganisations successives, les pertes de Fret SNCF se confirment et s'accroissent sous l'effet de l'effondrement des trafics. Le diagnostic de la pertinence économique des trafics réalisé par un cabinet de consultants est sans appel : le domaine de pertinence du fret ferroviaire

se limite à 30 % des flux opérés. Pour créer la rupture dans les performances de Fret SNCF, les réformes nécessaires seront mises en œuvre dès 2010, après une juste concertation avec les collaborateurs et les partenaires sociaux. La création d'entités spécialisées par marché, puis leur filialisation, améliorera la compétitivité des trains massifs. La première entité, Belle-Ile, est chargée des flux de charbon et sidérurgiques sur l'artère nord-est. Pour le wagon isolé, la nouvelle offre de SNCF Geodis repose sur un plan de transport structuré autour d'un ensemble de lignes indépendantes qui relient de façon régulière deux zones économiques. La concentration de l'offre wagon isolé sur des lignes multi-lots multi-clients et la construction d'un service sur mesure pour les clients acceptant de payer le juste prix permettront une meilleure compétitivité de l'activité. Enfin, la restructuration de Fret SNCF sera poursuivie pour en faire un opérateur ferroviaire européen compétitif.

### **1 milliard d'euros pour un transport écologique**

La part du fret ferroviaire et fluvial est tombée de 42 % en 1984 à 14 % en 2007. Conformément à la loi Grenelle, l'État s'engage à hisser leur part modale à 25 % en 2022, en commençant par un premier palier raisonné du fait de la crise de 17,5 % en 2012. Le fret ferroviaire assurera 85 % de cette croissance et le fluvial 15 %.





Cet "engagement national pour le fret ferroviaire" est assorti d'un investissement de 7 milliards d'euros de l'État. Il permet à SNCF de déployer son schéma directeur pour un nouveau transport écologique de marchandises et lui impose une obligation de réussite. Pour le financer, l'entreprise s'est engagée à investir 1 milliard d'euros. Neuf projets industriels structurent la nouvelle mobilité des marchandises à l'horizon 2015. Le développement d'une offre de trains massifs à l'échelle européenne et la massification des trafics du wagon isolé garantiront un service performant et viable. Les trafics de transport combiné terrestre, maritime et fluvial doubleront en 10 ans. La mise en œuvre de quatre autoroutes ferroviaires permettra de transférer 500 000 camions de la route au rail. SNCF soutiendra la création d'opérateurs ferroviaires de proximité dans les ports et les territoires au trafic peu dense, ainsi que les démarches innovantes en matière de logistique urbaine. Le fret à grande vitesse entre les aéroports et un réseau de plates-formes

multimodales maritimes et terrestres finiront de fluidifier la nouvelle mobilité des marchandises.

### **Devenir le leader de la multimodalité**

La crise fait apparaître tout l'enjeu du transport combiné. Souple comme la route, écologique comme le ferroviaire ou le fluvial, il répond aux attentes des chargeurs. Fort de l'expérience de Naviland Cargo dans le transport multimodal de conteneurs maritimes et de celle de Novatrans dans le transport combiné rail-route, SNCF Geodis entend constituer un pôle combiné français qui sera le troisième opérateur en Europe. Pour cela, SNCF sera présent dans les projets fluviaux, investira massivement dans les terminaux mixtes et déploiera des autoroutes ferroviaires, forme particulière du transport combiné. ✕

# Jean-Philippe Delmont

## Directeur commercial et marketing de Novatrans



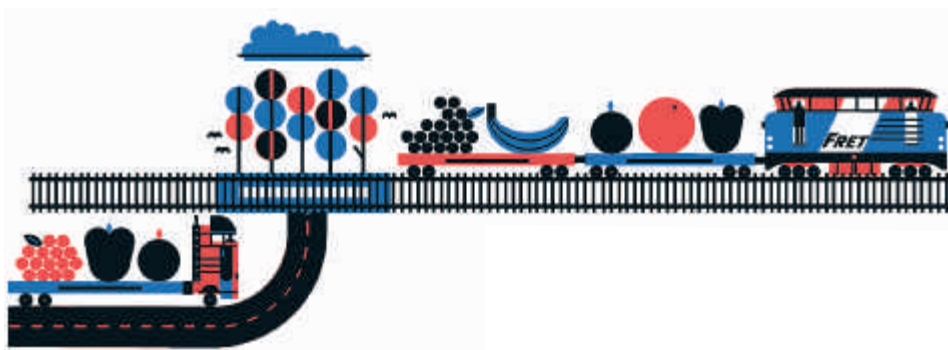
- 5.3 “Le transport combiné rail-route est une solution d'avenir, pertinente pour les longues distances (au-delà de 500 km). Elle permet de réduire le nombre de camions qui circulent sur les routes et donc de diminuer les taux d'émissions de CO<sub>2</sub>. Chez Novatrans, nous nous positionnons comme une alternative verte au 'tout-route'. C'est ce que nous disons à nos clients : 'Transportez durable'. La France était en retard, nous essayons aujourd'hui de combler ce fossé par rapport à des pays comme l'Allemagne ou la Suisse.

### Écouter les besoins des clients

Notre développement dépend surtout de deux facteurs : garantir un niveau de performance comparable avec la route - en terme de ponctualité - et proposer des prix incitatifs. Les acteurs ne basculeront vers le feroutage qu'à deux conditions : la qualité du service ferroviaire et un intérêt, notamment économique. Mais il ne faut pas oublier que c'est un marché complexe qui nécessite d'écouter les besoins des clients. Pour certains, le rapport poids/volume transporté est la priorité. C'est pourquoi nous étudions par exemple, en ce moment, une offre de trains certes plus lents mais également plus longs et pouvant transporter plus de marchandises, afin d'offrir des économies d'échelle à nos clients.

### Deux nouveaux terminaux pour l'Europe

L'avenir de Novatrans s'inscrit désormais dans une dimension européenne. Nous devons connecter la France au reste de l'Europe sur trois axes : l'Espagne, la Grande-Bretagne et l'Europe de l'Est. C'est pourquoi nous sommes sur le point d'ouvrir deux nouveaux terminaux. L'un au grand port du Havre, l'autre à Perpignan, une plate-forme rail-route stratégique pour le transport des fruits et légumes espagnols vers la France.”



## **Gares & Connexions, naissance d'une nouvelle branche**

—  
Pour soutenir le développement des transports publics et réussir l'ouverture des trafics voyageurs à la concurrence, une nouvelle activité autonome et distincte est née en avril 2009\*.  
—

\* À noter que les indicateurs financiers de cette branche ne seront individualisés qu'à compter de l'exercice 2010.

**Le savoir-faire  
des architectes AEP**  
est exportable dans des pays  
aussi différents que la Russie,  
la Chine ou les États-Unis.



Améliorer la qualité du service dans les 3 000 gares françaises est la priorité de Gares & Connexions.





# Gares & Connexions Faits & chiffres 2009

3 000

gares voyageurs  
en France

2

milliards  
de voyageurs par an

2

millions de m<sup>2</sup>

c'est la superficie des gares,  
dont 180 000 sont affectés aux commerces

### **Comme les gares changent!**

Carrefour des transports des agglomérations et des trains à grande vitesse, les gares sont devenues les portes des villes. Point de convergence des voyageurs, elles sont des plaques tournantes sociales et économiques. Les nouvelles habitudes de mobilité des citoyens donnent aux gares un rôle supplémentaire de pôle d'échanges entre les différents modes de transport. En 2010, le trafic international de voyageurs s'ouvre à la concurrence. Différentes compagnies ferroviaires vont désormais utiliser les installations et les services des gares françaises. Tout conduit SNCF à revoir son organisation et à créer Gares & Connexions.

---

### **Une entité autonome**

Gares & Connexions est chargée d'assurer la gestion, l'exploitation et le développement des 3 000 gares françaises. Elle regroupe toutes les activités de conception et de gestion des gares et dispose de toutes les compétences nécessaires: de l'accueil des voyageurs à l'exploitation des espaces, et de l'architecture à la conduite des opérations d'aménagement. Son autonomie de gestion et la séparation de ses comptes au sein de SNCF lui permettent d'assurer sa fonction de gestionnaire de gares en garantissant un accès équitable et transparent au réseau à tous les opérateurs et à leurs clients.

---

### **Deux grandes priorités**

Améliorer la qualité du service en gare en déployant 10 promesses, de l'attente confortable à l'information efficace, aux commerces utiles et à l'intermodalité facile. Moderniser une centaine de sites stratégiques et les adapter à la croissance des trafics, en investissant 4 à 5 milliards d'euros sur 10 ans.

---

### **Un fonctionnement décentralisé**

Huit Agences Gares assurent un maillage dense du territoire français et le relais de la stratégie de Gares & Connexions. Elles définissent et réalisent les projets de développement des gares de leur territoire et en pilotent l'exploitation. Elles sont l'interlocuteur privilégié des partenaires institutionnels locaux pour tous les sujets liés aux gares.

---

Sophie Boissard  
Directrice générale  
Gares & Connexions



6.1 **“Bâtir des relations  
de confiance avec toutes  
nos parties prenantes.”**

---



“Gares & Connexions se met au service de tous les transporteurs et des Autorités Organisatrices avec un seul mot d'ordre : faciliter les déplacements.

### **Améliorer la qualité du service en gare**

C'est une priorité pour nos clients. Nous voulons créer une gare à la fois ouverte sur la ville, fonctionnelle et lisible, confortable et accessible, vivante et animée, notamment grâce à l'intégration de commerces dynamiques. Au-delà, Gares & Connexions s'engage à faciliter les déplacements de ses clients grâce à une information pertinente, claire et accueillante. La revalorisation des services d'accompagnement au voyage et le développement de l'intermodalité figurent aussi au programme de ce renouveau du service en gare.

### **Être au rendez-vous des enjeux des territoires**

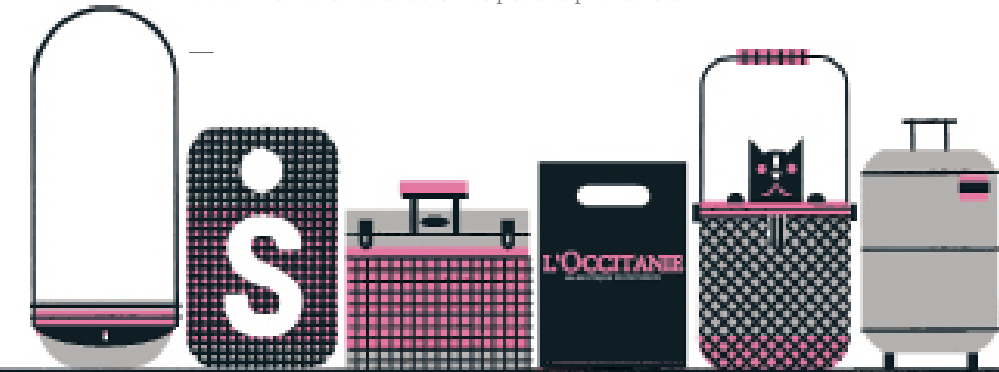
Aménager les gares répond à plusieurs objectifs : améliorer le confort des voyageurs bien sûr, mais aussi soutenir la croissance du trafic, tout en accompagnant les mutations urbaines. Ces aménagements pourront s'appuyer sur le savoir-faire des trois filiales intégrées à Gares & Connexions : AREP, spécialiste d'architecture et de design urbain, PARVIS, expert en aménagement des gares, et A2C, professionnel de la valorisation commerciale. Nous entendons concevoir des espaces durables, capables de s'adapter à l'évolution des besoins, et économes en ressources environnementales, humaines et financières.

### **Réussir l'ouverture du marché voyageurs**

L'ouverture à la concurrence constitue, pour Gares & Connexions comme pour SNCF, un enjeu majeur de crédibilité, qui s'articule autour de trois exigences : transparence, équité, équilibre.

Il nous revient d'assurer la gestion d'infrastructures, en monopole et dans des conditions équitables et transparentes pour tous les opérateurs.

Il nous faut convaincre les autorités de concurrence et de régulation (ARAF) de la robustesse de nos comptes et de la pertinence de nos modèles économique et organisationnel. Gares & Connexions se doit d'être un gestionnaire de gares performant et impartial, capable de prévenir tout risque de conflit d'intérêts entre opérateurs. Le succès de Gares & Connexions dépendra de notre capacité à bâtir des relations de confiance avec toutes nos parties prenantes.”



# 2009

## Premiers grands chantiers

### **Dijon Ville, cœur de territoire**

Inauguré en juin 2009, après un an d'études et deux ans de travaux, le pôle d'échanges multimodal de Dijon Ville réussit une triple métamorphose. Tous les transports exploités par la ville, le département et la région y convergent, fluidifiant les déplacements de bout en bout. Inscrit au cœur de la ville, il irrigue les différents espaces du territoire qu'il dessert et favorise leur développement. Sa croissance dynamise tous les modes de transport complémentaires au train. Le tout fait de Dijon Ville une gare de transport public de référence.

### **Le Mans, le mode projet**

Améliorer la desserte TGV, faciliter l'accès aux personnes à mobilité réduite et favoriser l'implantation de commerces et de services en gare : le chantier de la gare du Mans conjugait toutes les ambitions. Sa conception en mode projet a mobilisé tous les acteurs et les savoir-faire de la branche, au fil de sept ans d'études et trois ans de travaux, et fait de la gare du Mans un espace multimodal exemplaire.

### **Belfort-Montbéliard TGV, l'écomobilité**

La gare de Belfort-Montbéliard TGV ouvrira ses portes en décembre 2011 pour la mise en service de la ligne à grande vitesse Rhin-Rhône. Sa conception projette les gares bien au-delà de cette échéance. Ce sera la première gare française chauffée à l'énergie géothermique,

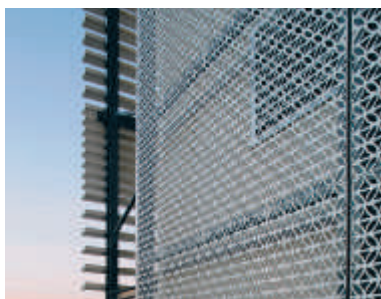
grâce à des sondes puisant à 100 m de profondeur, associées à des pompes à chaleur. Une station solaire produira 40 % des besoins en eau chaude de la gare et 300 m<sup>2</sup> de membrane photovoltaïque assureront la production d'électricité, soit 36 MWh par an.

Un puits canadien régulera la température de la gare hiver comme été. Le bâtiment voyageurs coiffé d'une grande verrière privilégiera la lumière naturelle, et son vitrage performant le protégera des surchauffes estivales. Quant à l'eau, un fossé végétal creusé au milieu du site jouera un rôle de collecteur naturel filtrant les eaux pluviales.

Écologique dans sa conception, la gare de Belfort-Montbéliard TGV l'est aussi durant sa construction, où la charte Chantier vert SNCF s'impose à toutes les entreprises, de la limitation des nuisances sonores au tri des déchets et à la maîtrise des pollutions éventuelles. Définitivement écomobile, Belfort-Montbéliard sera un pôle d'échanges multimodal bien dans son paysage et dans son époque. TGV, bus, taxis, voitures, deux-roues et piétons s'y côtoieront en toute fluidité, et une panoplie d'équipements le rendra totalement accessible aux personnes à mobilité réduite : parking dédié, ascenseurs, bandes de guidage podotactiles, information voyageurs en braille et dans la langue des signes.

### **Besançon, gare emblématique**

La gare de Besançon Franche-Comté TGV s'inscrit dans la future offre TGV Rhin-Rhône et symbolise le savoir-faire



de Gares & Connexions en matière de conception et de modernisation des gares. Pôle d'échanges multimodal exemplaire, c'est aussi un laboratoire d'écomobilité. À 15 km du centre-ville de Besançon, au milieu d'une forêt, la gare s'insère dans un écran naturel exceptionnel. Le bâtiment est partiellement enfoui et coiffé de végétation en toiture. 75% des consommations proviendront d'énergies renouvelables. La chaufferie à bois fera la fierté de la filière, très avancée en Franche-Comté, elle assurera 90% des besoins en chauffage des 3 000 m<sup>2</sup> du bâtiment. 300 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques en toiture fourniront 38% des consommations électriques et une station solaire apportera 30% de l'eau chaude. Ce qui vaudra à Besançon Franche-Comté TGV la double certification HQE (haute qualité environnementale) et Effinergie-BBC (bâtiment basse consommation). Mention spéciale pour le parking de 1 000 places, conçu avec un partenaire expert, l'Office national des forêts. Sur 306 arbres répertoriés, l'ONF en a retenu 188 à conserver, et Gares & Connexions a suivi ses recommandations. Correspondance express entre TGV et TER, accès au pied des quais pour les bus, les taxis et les voitures en dépose-minute, parkings moto et vélo dédiés et chemins piétonniers: Besançon Franche-Comté TGV est une gare nouvelle génération qui consolide l'Europe et dynamise le territoire, en se fondant dans la nature. ✕

# 1<sup>re</sup> gare

**Belfort-Montbéliard TGV,**  
la première gare française  
chauffée à l'énergie géothermique.

Nicolas Petrovic  
Directeur général  
Exploitation Eurostar



6.2 **“Nos premières attentes vis-à-vis de Gares & Connexions portent sur la qualité du service dans les plates-formes d’échanges : propreté, sûreté, mais aussi facilité pour les clients Eurostar. Ils ont besoin de voyager vite, d’un accès fluide et lisible aux différents modes de transports. Le confort d’attente et l’attractivité des commerces en gare jouent aussi un rôle essentiel.”**



# 2010 Montée en puissance

## **Un engagement de transparence renouvelé**

Pour garantir, sur le plan opérationnel, le traitement impartial de tous les opérateurs ferroviaires, historiques ou nouveaux entrants, et améliorer la transparence de l'accès aux gares, Gares & Connexions s'est engagée à renforcer la séparation entre ses activités et celles du groupe SNCF. Cette volonté se concrétise par un plan d'actions qui comprend notamment la formalisation de règles applicables dans les gares, un contrat-type de prestations, une charte de présence visuelle en gare ou encore la désignation de gardiens des principes et de la déontologie. Cette série de mesures sera déployée progressivement en 2010 et assortie d'un dialogue étroit avec l'Autorité de la concurrence et l'Autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF). En février 2010, Gares & Connexions s'est dotée de son propre site Internet qui offre à l'ensemble de ses clients, entreprises ferroviaires et de transports connexes, une information claire et transparente sur l'accès aux gares.

## **10 promesses de service**

Priorité n°1 de Gares & Connexions, la mise en qualité des services en gare commence dès 2010. 10 promesses de service fixent le cap et structurent la dynamique de progrès. Elles permettent d'établir un diagnostic de chaque gare, de fixer des objectifs d'amélioration pour chaque promesse et de les contractualiser avec le Directeur de gare, en vue d'une labellisation par l'Agence Gare.

De "Vous trouvez facilement votre train" ou "Votre gare est propre" à "Vous profitez de commerces facilitant la vie" en passant par "Vous êtes informé sur les perturbations et les solutions pour continuer votre voyage", les 10 promesses mettent le client au centre. Un système qualité déployé dès 2010 dans les 3 000 gares et haltes du réseau. Parallèlement, de nouveaux services marchands seront testés pour vérifier leur adéquation aux attentes des voyageurs : des voituriers à Paris Lyon et Paris Montparnasse, des espaces d'attente concédés, des conciergeries, un point accueil-orientation commun avec la ville, un service vélos, une gestion optimisée des files d'attente taxi ou encore l'implantation de services médicaux.

## **L'achèvement de grands chantiers**

Située à la frontière entre la Suisse et la France, la gare de Bellegarde-sur-Valsérine est une importante gare de correspondance. Le pôle d'échanges inauguré au printemps 2010 en fera un carrefour multimodal et un lieu de vie. La nouvelle infrastructure garantit l'accessibilité totale des personnes à mobilité réduite, la synchronisation des différents modes de transport et les économies d'énergie. Le bâtiment voyageurs fonctionne en effet selon un principe bioclimatique novateur permettant le stockage de l'énergie solaire. Les travaux réalisés en gare d'Amiens s'inscrivent dans un vaste programme urbain destiné à améliorer la qualité de vie des voyageurs, des riverains et des actifs de ce pôle économique en expansion.







1 | Gare de Mumbai, en Inde.

2 | Pôle d'échanges multimodal de Grenoble.

3 | Gare d'Aix-en-Provence TGV.



Après la création d'une verrière lumineuse ouverte sur la gare et de nouveaux espaces de confort, la seconde phase de travaux transformera la gare en profondeur avec l'aménagement de nouveaux espaces de vente, l'intégration de commerces à tous les niveaux de la gare et un confort sonore et visuel de pointe. Espace de vie et d'échanges, la gare d'Amiens deviendra dès la fin de l'année 2010 un trait d'union entre le centre-ville et le nouveau quartier de La Vallée.

### Projet Paris Gare de Lyon 2012

La croissance naturelle du trafic ferroviaire et la mise en service du TGV Rhin-Rhône en décembre 2011 vont densifier les flux de voyageurs qui transitent par la gare de Paris Lyon. Ces mutations profondes ont incité Gares & Connexions à repenser la structure de la gare pour répondre aux nouveaux besoins de circulation. La gare s'agrandira pour offrir de nouveaux espaces d'attente, de services et de commerces, et s'équippa d'un système d'information lisible et pertinente. Le projet Paris Gare de Lyon 2012 est conçu dans une logique éco-durable. Grâce aux 1 000 m<sup>2</sup> de cellules photovoltaïques posées sur le toit de la grande verrière, la gare produira sa propre électricité. Pendant les travaux, un dispositif d'information dynamique et interactif facilitera le parcours des voyageurs, en attendant 2012 et le nouveau pôle d'échanges multimodal au cœur de la capitale. ✕

# 1,1

milliard d'euros (€)  
de chiffre d'affaires à fin 2010,

soit 70 % de redevance  
et 30 % d'autres recettes.

\*Estimation.

# Andreas Heym

## Directeur du développement AREP Ville



- 6.3 “Avec la Compagnie des chemins de fer russes (RZD ou Rossijskie Železnye Dorogi), nous coopérons depuis 2007. Après une période de prise de connaissance, nous avons pu créer une relation de confiance indispensable à toute activité en Russie.

### Une vision prospective des gares

Sur cette base, nous travaillons actuellement sur la rénovation et la remise à niveau de 13 gares, avec des négociations en cours pour d'autres sites. Même si les Russes ont une réelle compétence dans le transport ferroviaire et les infrastructures, ils viennent chercher, avec AREP, une méthodologie et une expérience dans la conception des gares acquises depuis plusieurs décennies. Pour résumer, les questions qu'ils se posent aujourd'hui sont celles que nous avons pu nous poser en France depuis le renouveau du train et des gares : comment faire de la gare un lieu de convivialité et de vie où s'articulent toutes les mobilités de la ville contemporaine ? Concrètement, cela se traduit par une approche globale de la fonctionnalité, une vision qui va au-delà du seul bâtiment. Cela nécessite l'implication et une vision partagée du projet par tous les acteurs.

### Un savoir-faire exportable

En Russie, nous sommes souvent encore loin d'une telle approche. Nous conseillons les chemins de fer russes pour améliorer l'insertion urbaine, l'accessibilité (y compris PMR) et les cheminements, et pour optimiser les surfaces permettant l'implantation de nouveaux services et commerces. Ce genre de collaboration démontre que notre savoir-faire est exportable dans des pays aussi différents que la Russie, la Chine ou les États-Unis, en adaptant nos réponses au contexte particulier d'un pays donné, à ses moyens et à sa culture.”



## **Ressources humaines, acteurs d'un groupe en mouvement**

Pour réussir sa transformation, SNCF déploie un programme ambitieux de gestion active de l'emploi et des compétences qui fait émerger une nouvelle dimension : la solidarité de groupe.





# Ressources humaines Faits & chiffres 2009



**350**  
millions  
d'euros investis dans la formation  
(périmètre EPIC)

**235 000**  
salariés (E\*)  
(périmètre groupe)

**9 000**  
recrutements  
(périmètre groupe France)

\* Estimation à fin 2010.

### **1 000 ingénieurs (de plus)**

SNCF recrute en moyenne 400 à 500 ingénieurs par an. En 2009, elle repart en campagne pour en recruter 1 000 de plus d'ici à 2012. Construction d'ouvrages d'art, grande vitesse ou organisation de trafics complexes : la campagne déploie les projets valorisants de SNCF pour attirer les jeunes ingénieurs que les grandes entreprises du BTP et de l'industrie se disputent.

---

### **Nouvelle Dynamique Métiers est en marche**

Adapter les ressources aux besoins de l'entreprise, c'est l'enjeu de ce programme qui s'installe au cœur des régions avec la création de 23 Espaces Mobilité Emploi et un Espace Développement des Cadres. Ces relais territoriaux conseillent et accompagnent les agents touchés par les restructurations et les volontaires à la mobilité dans leur projet professionnel.

---

### **Les diversités SNCF saluées**

Formé en 2008 à l'initiative de SNCF, le Train pour l'Emploi et l'Égalité des Chances 2009 reprend son tour de France en 11 étapes avec 10 entreprises partenaires et 15 000 emplois à son bord. Résultats : plus de 34 000 CV, 20 901 entretiens et 13 475 candidats engagés dans le processus de recrutement, dont 704 pour SNCF. Aller chercher les compétences dans les bassins de vie et d'emploi en difficulté, c'est la vertu de ce train, salué par le premier Grand Prix de l'Action Entreprise et Diversités.

---

### **La lutte contre le stress s'intensifie**

SNCF travaille depuis plus de 15 ans sur la question du stress, mais ses transformations rapides la conduisent à aller plus loin. Le plan de détection et de prévention du stress lancé en 2009 renforce la veille au plus près du terrain, et la création de l'Observatoire de l'évolution des conditions de vie au travail fait progresser la question en toute objectivité.

---

### **Un plan seniors SNCF**

Dès la réforme du régime spécial des retraites, les partenaires sociaux ont anticipé les enjeux de l'allongement des carrières. Relancer les parcours à mi-carrière, alléger les fins de carrière et favoriser les échanges entre générations en inventant de nouvelles formes de tutorat sont les mesures phares du plan seniors lancé en 2009.

---

François Nogué  
Directeur général délégué  
Ressources humaines



7.1 **“Une dimension groupe  
de plus en plus structurante.”**





“À l’aune de nos projets pour 2010, nous mesurons la transformation de SNCF. Un groupe de près de 235 000 salariés (E\*), présent dans 120 pays à travers beaucoup de sociétés différentes, à la recherche de synergies, de nouvelles intelligences industrielles et humaines pour faire de SNCF le leader de l’ecomobilité. Tout cela n’est pas toujours facile pour les agents de l’établissement public, qui peuvent s’interroger sur la place de la maison mère et sur leur place personnelle dans ce nouvel ensemble. Or l’EPIC est bien notre socle. C’est bien à partir de notre cœur de métier, le ferroviaire, que se construit notre développement, fondé sur la multimodalité.

### **Des enjeux RH essentiels**

La dimension groupe est un axe de plus en plus structurant de la politique Ressources humaines. Les filiales, avec lesquelles se nouent des politiques industrielles au sein des branches, regroupent plus de 80 000 salariés. Cela compte ! Il nous faut faire jouer la solidarité, quand l’une de nos sociétés déploie un plan de sauvegarde de l’emploi. Il nous faut fluidifier les échanges en facilitant les parcours des cadres dans le groupe, en travaillant sur les conditions de mise à disposition des agents qui conservent leur statut lorsqu’ils passent en filiale. En matière de recrutement et de gestion des expatriés, nous pouvons aussi imaginer des approches groupe. Soyons pragmatiques ! La maison mère et chacune des sociétés du groupe ont des caractères marqués et des histoires propres. Chacune gardera son identité, mais nous devons construire des points d’appui communs pour aller plus loin.

### **Une logique de coopération**

L’idée est d’avancer dans des logiques de coopération, de services, d’échanges, voire de traitement mutualisé de problèmes qui nous sont communs. Déjà, les échanges de bonnes pratiques et les transferts de connaissance se développent. Des dispositifs de formation sont utilisables tant par l’EPIC que par Geodis, Keolis ou Inexia. Des sujets comme la prévention du stress donnent lieu à des mutualisations d’expériences. Un réseau informel de veille sociale se met en place... Plus concrètement, des règles communes de mobilité entre les différentes sociétés du groupe se dessinent, des opérations conjointes de recrutement sont menées entre SNCF, ICF et Keolis. L’autre dimension pertinente est la valorisation de l’image de l’entreprise SNCF sur des thèmes transverses comme la responsabilité sociale d’entreprise. Nous avons beaucoup à faire ensemble en matière de diversité, d’emploi, et nous avons commencé à le faire.”

—

\* Estimation à fin 2010.

# 2009

## Une année de transition

De nombreux chantiers ont été ouverts en 2009, notamment avec la mise en place de l'accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

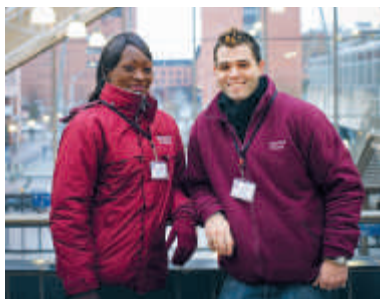
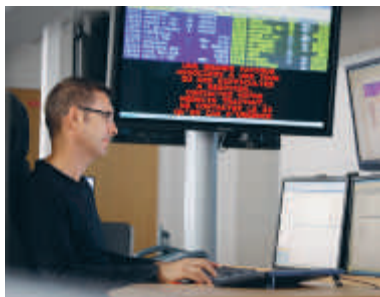
### Une gestion plus pointue des ressources

Le recrutement et la mise en formation des ressources de demain sont plus que jamais une priorité. En 2009, 3 000 jeunes ont signé un contrat d'alternance avec SNCF, portant à 4 900 le nombre d'alternants, en formations diplômantes allant du CAP au bac + 5 dans quasiment toutes les spécialités. Le réseau des Campus managers est né. Ces ambassadeurs sont chargés de retourner dans la grande école dont ils sont issus pour présenter les projets et les métiers de SNCF aux futurs diplômés, et leur donner envie de rejoindre le groupe. Une vaste campagne de communication est partie à la recherche de "1 000 ingénieurs" de plus que prévu, et la refonte du site de recrutement, accessible sur [sncf.com](http://sncf.com), renforce l'attractivité de SNCF. En particulier, sa galerie des métiers permet de découvrir les nombreux profils de poste à travers des témoignages de cheminots. En interne, la mise en œuvre opérationnelle de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est renforcée par le programme Nouvelle Dynamique Métiers. Il vise à faire mieux coïncider les besoins et les ressources de l'entreprise, et à sécuriser des parcours

professionnels valorisants. Il commence par la refonte du site intranet, qui décrit les 150 métiers de l'entreprise, les compétences associées et les perspectives d'évolution, mais aussi les passerelles possibles de l'un à l'autre. Il se poursuit par le déploiement de l'Espace Développement des Cadres et de 23 Espaces Mobilité Emploi dans les régions. Relais territoriaux du programme, ces espaces permettent aux cheminots concernés de rebondir dans un nouvel emploi, éventuellement après une phase de formation longue alternant avec des missions ponctuelles.

### Des politiques sociales toujours plus responsables

L'engagement de SNCF pour une société plus mobile, plus respectueuse et plus solidaire s'illustre dans ses politiques sociales. En 2009, le Train pour l'Emploi et l'Égalité des Chances s'est relancé dans un tour de France en 11 étapes avec 15 000 emplois à saisir. 20 901 candidats ont été reçus en entretien à bord, et 13 475 sont entrés dans le processus de recrutement, dont 704 chez SNCF. Formé en 2008 à l'initiative de SNCF, ce train a été distingué par le premier Grand Prix de l'Action Entreprise et Diversités en décembre 2009. La promotion de la mixité s'est accélérée avec la signature d'un avenant à l'accord sur l'égalité professionnelle. Du matériel informatique recyclé a été distribué aux salariés les plus modestes. L'investissement



dans le fonds responsable Horizon solidaire a enrichi l'offre d'épargne d'entreprise, et la distribution d'un dividende salarial uniforme de 207 euros pour tous a fait partager les bons résultats collectifs de 2008. Enfin, SNCF a renforcé ses dispositifs d'amélioration de la qualité de vie au travail et de prévention du stress professionnel, qu'il attaque par toutes les facettes : médicale, managériale, organisationnelle ou interpersonnelle. Pour traiter la question en toute objectivité, l'Observatoire de l'évolution des conditions de vie au travail a été créé. Cet organisme paritaire direction-syndicats travaille en partenariat avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT). Il réalisera des analyses à l'échelle nationale et des diagnostics au plus près du terrain, avec une totale liberté de sujets et une totale impartialité de recommandations.

### **Une nouvelle efficacité de la gouvernance RH**

En 2009, la Direction des Ressources humaines a de nouveau fait évoluer ses fonctionnements et ses organisations pour aller au bout du principe d'efficacité et d'abaissement du centre de gravité. Tous les services opérationnels (médical, logement, gestion administrative, paie...) sont désormais assurés de manière transverse par une Direction dédiée, les Services RH. La nouvelle Direction des Ressources humaines réunit des fonctions support, et un certain nombre de compétences sont progressivement transférées aux branches lorsqu'elles sont les plus à même d'en porter la responsabilité, principalement dans l'animation managériale des équipes : validation des embauches, formation, gestion de carrière, conditions de travail, etc. Une gouvernance RH partagée entre corporate et branches en phase avec les changements de SNCF et de son environnement. ✕

# 2000

postes pourvus  
grâce à des recrutements internes.

# 4900

contrats en alternance.

Claude Mwangelu  
Responsable de la promotion  
de l'égalité des chances  
et des diversités



7.2 **“En 2010, nous lançons un grand diagnostic diversités au sein de l'entreprise. Diversités au pluriel bien sûr. Nous voulons balayer tous les préjugés, intégrer toutes les différences et garantir l'égalité des parcours à toutes et à tous pour faire des diversités un levier de performance de SNCF.”**



# 2010

## Une nouvelle dimension groupe

En 2010, l'intégration de filiales et les acquisitions feront passer le chiffre d'affaires de 24,9 milliards d'euros à plus de 30 milliards, et son effectif à près de 235 000 salariés dans 120 pays. Le groupe SNCF change de dimension, les politiques Ressources humaines aussi.

### **Nouvelle Dynamique Métiers au cœur du contrat social**

La gestion active de l'emploi est le grand chantier de 2010. L'enjeu consiste à rééquilibrer les effectifs et les compétences entre les régions et les activités. Il implique d'orchestrer la mobilité géographique et fonctionnelle pour permettre aux agents impactés de rebondir vers un nouveau poste et à tous de saisir de nouvelles opportunités d'évolution et de parcours. Tout un programme qui tient en quatre axes forts.

#### **Priorité à la mobilité interne !**

Sur les 18 métiers qui ont besoin de renforts, le recrutement interne est systématiquement préféré au recrutement externe, avec investissement dans les formations nécessaires.

**De nouveaux emplois** sont créés pour améliorer le service et l'expérience des voyageurs, de l'humanisation des gares à l'accueil-embarquement et à l'information, en passant par la lutte anti-fraude.

**L'internalisation de certaines tâches** aujourd'hui sous-traitées offre de nouvelles perspectives dans les métiers de la gestion de site comme la maintenance des bâtiments ou le service

aux immeubles et aux occupants.

**Des solutions innovantes** améliorent l'employabilité des agents, comme la mobilité au sein du groupe, les missions d'assistance ou de remplacement de 12 à 36 mois pour les cadres volontaires, ou l'expérimentation du télétravail.

### **Un déploiement de moyens sans précédent**

Nouvelle Dynamique Métiers impacte les politiques d'emploi et de formation de toutes les branches et de toutes les sociétés du groupe. Elle s'accompagne d'un investissement humain et financier considérable. Une organisation dédiée est déployée au cœur des régions pour assurer la prise en charge individualisée des agents et accompagner chacun tout au long de son parcours professionnel. Lieu de transition entre deux postes, les Espaces Mobilité Emploi mobilisent plus de 150 personnes à temps plein. Les formations aux nouveaux métiers porteurs et les parcours qualifiants, voire diplômants, représentent un investissement de 350 millions d'euros sur trois ans, avec 1 million d'heures de formation dispensées dès 2010.

### **Un accompagnement attentif du changement**

Dans l'enquête CSA réalisée en mars 2009, les cheminots se montrent en général très satisfaits de travailler au sein de SNCF. Pour préserver ce capital dans un contexte de transformation accélérée, l'entreprise déploie un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail.





La détection des situations à risques s'appuie sur un suivi permanent d'indicateurs comme le taux d'absentéisme ou l'excès de présence, la fréquence et la gravité des accidents du travail ou encore la qualité de la production. "Dialogue stress", la formation des médecins du travail et des managers de terrain, est basée sur l'étude de cas réels (dépression, surmenage, angoisse) qui aident à détecter les signes d'une difficulté psychique chez un salarié et sensibilisent aux bonnes pratiques de management. Le diagnostic local "Risques psychosociaux" permet d'identifier les points de progrès à travers un questionnaire rempli individuellement par les agents et leur responsable.



### Évaluer l'efficacité des mesures

Les résultats sont agrégés et présentés à l'équipe par un expert, qui élabore avec elle le plan d'actions adapté. Ce diagnostic a été expérimenté sur des métiers de la vente voyageurs avec succès. L'accompagnement du changement passe aussi par l'obligation pour toute branche initiant un projet de nommer un responsable en charge du volet social. Il valide l'acceptabilité du projet après analyse de ses impacts individuels et collectifs et co-construit avec les salariés concernés les solutions permettant de recréer les équilibres que tout changement bouleverse. En 2010, les médecins du travail sont conviés à adhérer au dispositif EVREST (Évolution de la relation entre santé

et travail), qui permet de suivre dans le temps un échantillon de salariés et d'évaluer l'efficacité des mesures de prévention mises en œuvre.

### Devenir un groupe

Le groupe SNCF s'élargit et s'euro-péanise, ses sociétés emploient 80 000 salariés et les occasions d'échanges, de coopérations et de passerelles au sein du groupe se multiplient. En 2010, l'objectif est de jeter les bases d'un fonctionnement Ressources humaines de groupe. Il se concrétisera à travers la facilitation de parcours groupe pour les cadres, mais aussi par le partage de sessions communes de formation et de développement des compétences, et par une nécessaire solidarité dans l'emploi. ✕

# Jean-Pierre Aubert

## Responsable du programme Nouvelle Dynamique Métiers



- 7.3 “L'enjeu est décisif pour l'entreprise : disposer des bonnes compétences au bon endroit. Les enjeux sont tout aussi forts pour les agents : trouver leur place dans un groupe en mouvement à travers des parcours enrichissants. Le programme Nouvelle Dynamique Métiers est au croisement de ces enjeux. C'est un facteur de motivation et un levier de réussite.

### Le principe de solidarité

Le schéma directeur pour un nouveau transport de marchandises modifie sensiblement les métiers et les compétences au sein de la branche SNCF Geodis d'ici à 2015. La poursuite de la restructuration de Fret SNCF engendre une nouvelle réduction des effectifs.

La solidarité d'entreprise va jouer à plein grâce à Nouvelle Dynamique Métiers. En 2010, nous allons pourvoir 2 000 à 2 500 postes grâce à des recrutements internes qui seront, pour la première fois, plus importants que le recrutement externe !

### Une gestion active et responsable

L'autre principe est la prise en charge individualisée des agents, avec des solutions sur mesure et un suivi dans le temps. Nous aidons chaque agent, volontaire ou poussé par l'évolution de l'activité, à construire et réaliser son projet professionnel, et nous accompagnons la mobilité quand elle est nécessaire. Nous privilégions la mobilité fonctionnelle à l'échelle du bassin d'emploi, voire au sein du groupe, pour éviter une mobilité géographique toujours difficile à vivre.

SNCF met 350 millions d'euros sur la table pour dynamiser la formation aux nouveaux postes et aux métiers porteurs de l'entreprise. Elle met aussi les moyens humains : une structure dédiée travaille avec tous les acteurs internes de l'emploi pour anticiper les évolutions et mener les redéploiements utiles des hommes et des compétences.”

