

CORPORATE  
COMMUNIQUÉ N°XX – PARIS, LE 14 OCTOBRE 2013

# SNCF PRÉSENTE SON NOUVEAU PROJET STRATÉGIQUE

## EXCELLENCE 2020

SNCF a présenté ce jour devant son conseil d'administration son nouveau projet stratégique baptisé « Excellence 2020 » et pour lequel l'ensemble des équipes s'est mobilisé depuis un an pour construire une nouvelle ambition d'entreprise.

### SNCF A GLOBALEMENT ATTEINT LES OBJECTIFS DE DESTINATION 2012

En 5 ans, à partir de sa base ferroviaire française, et autour de ses trois grands métiers - Services de mobilité voyageurs, Transport et Logistique de marchandises, Conception et gestion d'infrastructures ferroviaires - **le groupe SNCF est devenu un acteur de taille européenne et mondiale :**

- n°1 mondial du transport public de voyageurs du quotidien;
- n° 4 européen et n°7 mondial du transport et de la logistique de marchandises ;
- avec une forte présence internationale sur le marché de la Grande Vitesse (Eurostar, Thalys, Lyria et Aléo, ou encore NTV en Italie).

Entre 2007 et 2012, le **chiffre d'affaires a progressé de plus de 40% pour atteindre 33,8 Mds€**, tandis que **la marge opérationnelle (MOP) augmentait de 30%**.

Grâce à ses performances, **SNCF a pu investir plus de 2,2 Mds€ d'euros en moyenne par an (près de 13 Mds€ au total)**, tout en **maitrisant sa dette, en acquittant plus d'1 Md€ d'impôts et taxes en France par an et en versant 800 M€ de dividendes à l'État actionnaire.**

Dans le même temps, **l'activité internationale est passée de 13% à près de 25% du chiffre d'affaires** et le groupe a recruté **80 000 nouveaux collaborateurs.**

## DEVENIR LA RÉFÉRENCE D'EXCELLENCE MONDIALE DES SERVICES DE MOBILITÉ ET DE LOGISTIQUE EN 2020

L'ambition de SNCF est de s'affirmer comme **la référence des services de mobilité et de logistique. Le premier par l'excellence du service rendu** :

- Un **champion des services**, dont l'**objectif essentiel est le renforcement de la satisfaction de chaque client** ;
- Un **champion industriel** qui vise l'**excellence opérationnelle par la parfaite maîtrise de l'exploitation**;
- Un champion, **prêt à se mesurer aux concurrents européens et mondiaux**, capable d'innover pour rester à la pointe en termes de savoir-faire et de technologies et pour trouver des relais de croissance au-delà du marché français ;
- Enfin, un **champion de la mobilité durable**, capable d'allier mobilité et faible empreinte carbone.

Pour cela SNCF devra relever trois défis :

- **Réussir un saut technologique** en étant capable de concevoir et d'exploiter des **services de mobilité à haut débit pour faire face à la croissance des trafics**, notamment **dans le transport de voyageurs du quotidien**, et ce, en **accélérant la personnalisation des services répondant aux besoins** de chaque client ;
- Etre le **partenaire innovation-compétitivité des clients**, en transport de marchandises comme de voyageurs, avec **une politique de services et de prix adaptée** ;
- **Assurer un plein engagement des salariés et une qualité du travail** pour renforcer la satisfaction des clients.

## TROIS PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES

### 1. **Priorité absolue aux transports du quotidien, ferroviaires ou non**

Le groupe SNCF s'engage sur trois actions-phares :

- la mise en œuvre des projets et services constituant **le Nouveau Grand Paris** ;
- le lancement d'un **« plan haut débit voyageurs » en zone urbaine dense**, pour fluidifier l'exploitation ferroviaire notamment en Île-de-France;
- l'élaboration avec les autorités organisatrices de transports d'une **nouvelle génération de contrats de service public** avec des offres élargies et tous modes.

### 2. **Un voyage personnalisé et connecté pour chaque client**

**Sur le marché du transport et de la logistique de marchandises**, SNCF Geodis a démontré sa capacité à concevoir une offre sur-mesure, intégrant différents modes de transport, avec un suivi en temps réel. Pour accompagner les clients chargeurs, il faut maintenant renforcer l'offre très longue distance en particulier sur l'axe Europe – Asie. Cela passe par

des solutions innovantes, comme les zones portuaires accessibles ou les autoroutes ferroviaires. La logistique du dernier kilomètre constitue également une priorité.

**Dans les services voyageurs**, l'enjeu est de passer du point à point ou du « gare à gare » au service intégré conçu pour chaque client, de porte à porte, en s'appuyant sur les possibilités du digital. Cela impliquera de travailler en partenariat avec l'ensemble des acteurs du secteur et facilitera davantage l'usage des transports collectifs au bénéfice de tous.

Ce déploiement s'opérera par étapes :

- Dès **2014**, toutes les activités ferroviaires voyageurs, seront en capacité d'offrir à chacun des clients l'accès à une information multimodale en temps réel ;
- A partir de **2015**, 2 millions de voyageurs bénéficieront d'offres de déplacement porte à porte, et la quasi-totalité des clients d'ici **2020**.

Ce voyage personnalisé place le digital, dont SNCF a l'expérience et les capacités pour réinventer l'usage, au cœur de tous les métiers concernés.

### 3. Le développement international

Si le marché français, premier en poids et en importance, reste une priorité, le principal relais de croissance est le développement international.

L'objectif est pour SNCF de devenir un acteur de stature mondiale avec **environ un tiers du chiffre d'affaires à l'international en 2020**, à travers Geodis, Keolis, Voyages-SNCF.com et la grande vitesse européenne.

Ce développement international se concentrera dans des zones ciblées, avec la mise en place de partenariats industriels stables et une pleine utilisation des moyens du Groupe. Les opérations de croissance externe indispensables durant la période seront en tout état de cause autofinancées.

## COMMENT ATTEINDRE LES OBJECTIFS ?

### Améliorer sans relâche la qualité de services et l'efficacité collective

L'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité est un marqueur essentiel d'Excellence 2020. **Or la satisfaction des clients, l'engagement et la fierté des salariés, et la performance économique sont intimement liés.** Pour ce faire, SNCF s'appuiera sur les démarches de qualité et de progrès continu qui constituent l'un des fondements de la culture d'une entreprise industrielle.

De tels projets auront un impact majeur sur la satisfaction clients, sur l'efficacité opérationnelle et sur les coûts, **avec un objectif d'amélioration de la marge opérationnelle de 1,3 Md€ par an en 2020.**

En complément, le plan de performance transverse, lancé dès début 2013, sera mené à bien, générant **dès 2015 une économie de 700 M€ sur la structure de coûts** (Achats, Structure, SI et Immobilier).

### L'innovation au cœur du développement

Il s'agit d'un **levier indispensable** pour le groupe, tant en termes de développement commercial (digital, services bout en bout) qu'en termes de performance économique et industrielle.

À partir des initiatives développées depuis quelques années, **SNCF triplera ses moyens actuels au titre des dépenses de recherche et innovation**. Le groupe mise sur le développement d'une **culture de l'innovation ouverte**, en réseau, capable de diffuser rapidement (réseau des experts SNCF, plateforme collaborative,...) et en constituant en son sein et autour de lui un écosystème porteur (soutien à des start up via des véhicules d'investissement dédiés, partenariats académiques de haut niveau avec des institutions internationales). Il conviendra aussi de protéger efficacement les savoir-faire SNCF, par une politique active de dépôt de brevets.

### Le développement humain au soutien du projet

L'engagement de tous les salariés est clé pour la réussite d'Excellence 2020. Dans cette perspective, l'entreprise s'engage à maintenir et à développer **le pacte social de haut niveau** qui la lie à ses salariés. D'ici 2020, il faudra en effet :

- Garantir **le maintien des compétences critiques**, notamment dans les métiers industriels et opérationnels, dans un contexte de fort renouvellement démographique ;
- Donner aux salariés les moyens **d'acquérir de nouvelles compétences**, pour tenir compte des évolutions technologiques (développement du digital), de l'évolution du contenu des métiers, notamment dans les métiers de la relation clients, et de l'internationalisation croissante de nos activités ;
- **Faire évoluer les organisations de travail**, au fur et à mesure de l'évolution des métiers et des compétences, en fonction des besoins des clients.

## DES OBJECTIFS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS INDISPENSABLES

Dans un contexte de marché incertain, SNCF doit préserver ses marges de manœuvre financières pour pouvoir continuer à investir et affronter des concurrents de plus en plus pressants.

L'objectif central pour le **futur opérateur de Mobilités et de Logistique<sup>1</sup>** est d'**être capable d'autofinancer ses investissements**.

Pour cela, les objectifs économiques et financiers seraient à l'horizon 2020 :

- Une croissance **du CA hors acquisitions de +3 % par an** en moyenne, dont le développement international ;
- Un taux de **marge opérationnelle qui progresse de 2 points** pour dépasser 10% ;
- Une **réduction massive de la dette nette, qui passerait sous les 5 Mds€**.

---

<sup>1</sup> Pour le périmètre correspondant aux activités du futur Gestionnaire d'Infrastructure Unifié regroupant RFF et la branche SNCF Infra dont la Direction des Circulations Ferroviaires (DCF), dans le cadre de la réforme du ferroviaire, les objectifs économiques et financiers seront précisés d'ici fin 2013, sur la base du plan stratégique de l'Infrastructure.

### LA SATISFACTION CLIENTS AU CŒUR DES OFFRES

#### **La satisfaction de chaque client est la pierre angulaire du projet SNCF.**

Pour la faire progresser, SNCF va accélérer le déploiement systématique d'outils de mesure adaptés à chacun des services. Les équipes auront un retour immédiat sur la qualité de l'expérience client et pourront ainsi sans cesse s'adapter et mieux répondre aux besoins et attentes.

#### **A propos du groupe SNCF**

SNCF est l'un des premiers groupes mondiaux de mobilité et de logistique, avec une présence dans 120 pays, 33,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires dont plus d'1/5 à l'international et 250 000 collaborateurs en 2012. Groupe public à vocation de service public, fort de son socle ferroviaire français, SNCF élargit l'offre des services de transport afin de proposer une mobilité fluide et de porte à porte à ses clients, voyageurs, chargeurs ou Autorités Organisatrices. Afin de conquérir les marchés transfrontaliers et internationaux, le groupe s'appuie sur 5 branches d'activité : gestion, exploitation, maintenance et ingénierie d'infrastructure à dominante ferroviaire (SNCF Infra), transport public de voyageurs urbain, périurbain et régional (SNCF Proximités), transport de voyageurs longue distance et distribution (SNCF Voyages), transport et logistique marchandises (SNCF Geodis) et gestion et développement des gares (Gares & Connexions). [www.sncf.com](http://www.sncf.com)