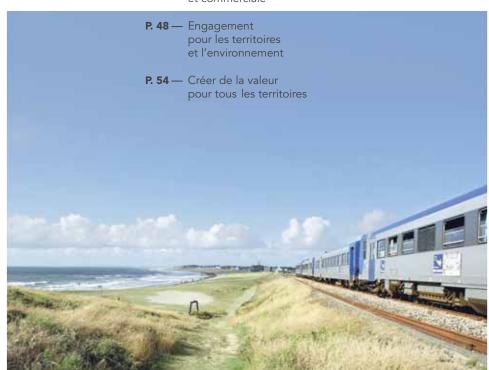
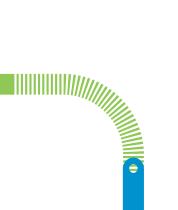


SOMMAIRE

- P. 03 Entretien avec le président Luc Lallemand
- **P. 08** 2020 en chiffres
- P. 10 Le modèle d'affaires 2020
- **P. 12** Une entreprise au cœur des enjeux de société
- P. 14 Être un acteur proche de ses clients, engagé et fiable
- P. 16 La maison TOUS SNCF Ambition Réseau Les six piliers
- P. 18 Satisfaction et relations clients
- P. 24 Sécurité et sûreté
- **P. 30** Satisfaction et engagement des salariés
- P. 36 Qualité de production et de service
- **P. 42** Performance économique et commerciale







ENTRETIEN AVEC LE PRÉSIDENT

Luc Lallemand

Président-directeur général de SNCF Réseau





Nous avons

toutes les

cartes en main

pour mettre **SNCF Réseau** sur la voie de son avenir









Vous avez pris vos fonctions le 2 mars 2020. Quelques jours après, le 17 mars, la France entrait dans le premier confinement. Comment avez-vous vécu vos premiers mois à la tête de SNCF Réseau dans ces circonstances?

Luc Lallemand Les deux mots qui me viennent à l'esprit sont fierté et admiration. La fierté d'abord de voir nos collaboratrices et collaborateurs mobilisés à 100%, dans un contexte de tensions inédites pour le système ferroviaire français. L'admiration également pour l'engagement avec lequel ils ont assuré, chacune et chacun à son poste,

la conduite des opérations essentielles au service de nos clients. Grâce à leur exemplarité, des TGV médicalisés ont transféré des patients tandis que les trains de fret ont garanti la continuité de l'approvisionnement de notre pays et de nos régions. Tous ont également été au rendez-vous face aux intempéries, dont les conséquences sur les infrastructures ferroviaires ont été particulièrement lourdes cette année, notamment avec la tempête Alex qui a frappé la région Sud. En cette année éprouvante, nos équipes ont démontré l'utilité publique de SNCF Réseau et apporté une contribution décisive à la solidarité nationale. Je leur en suis profondément reconnaissant.



9%

de chiffre d'affaires, en moins, soit une baisse limitée dans le contexte de la crise du Covid-19 qui démontre la capacité de l'entreprise à amortir le choc.

Cette conjoncture défavorable pèse-t-elle sur les résultats de SNCF Réseau ?

L.L. Nos résultats sont logiquement affectés par la crise, exceptionnelle par son ampleur comme par sa durée. Toutefois, nous avons réussi à amortir le

choc, en limitant la baisse de notre chiffre d'affaires à 9 %, ce qui est tout à fait honorable.

Nous avons aussi su préparer l'après-crise en maîtrisant nos coûts et en préservant notre niveau d'investissement, en hausse de 1% par rapport à 2019. Nous pouvons, en outre, compter sur le plan de relance ferroviaire, adopté par le Gouvernement qui prévoit de soutenir SNCF Réseau à hauteur de 4,1 Md€. Il contribue dès à présent à assurer la modernisation du réseau afin d'augmenter la part du train dans les modes de déplacement des Français. Il démontre aussi toute la confiance que les pouvoirs publics accordent au ferroviaire comme fer de lance de la transition écologique et de la stratégie bas carbone.

Sur un plus long terme, grâce à la reprise par l'État de 35 Md€ de dette de SNCF Réseau, dont 25 Md€ en 2020 et 10 Md€ en 2022, nous avons commencé à assainir la structure financière de notre entreprise. Nous maintenons donc notre cap d'un retour à l'équilibre en 2024.

Dans cette actualité chahutée, quelles sont les avancées majeures de l'année? LL Malgré les vents contraires, de nouvelles organisations indispensables ont été mises en place. Nous avons ainsi progressivement basculé vers

le système industriel de production horaire (SIPH), utilisé pour construire le service annuel 2021. Une mise en œuvre couronnée de succès puisque dès le 13 décembre, 99,6 % de nos 6 millions de sillons-jour étaient attribués pour les 15 000 trains



LES CHIFFRES 2020

5106 M€ d'investissement,

dont 2 538 M€ dans le renouvellement des voies et 2 145 M€ dans les projets de développement.

130 M€ économisés sur les frais de fonctionnement (108 M€) et d'investissement (22 M€) grâce à la mise en place d'un plan de crise.

1116 M€ de baisse des recettes

du fait de la contraction des revenus des péages liée à la baisse des circulations voyageurs et fret provoquée par la crise sanitaire.

66 % **de taux d'engagement** des collaborateurs en 2020, en progression de 12 points par

rapport à 2019 (baromètre ALLURE).



« En cette année éprouvante, nos équipes ont démontré l'utilité publique de SNCF Réseau et apporté une contribution décisive à la solidarité nationale. »

circulant quotidiennement. D'autres chantiers emblématiques de modernisation de notre réseau ont été menés à bien en 2020, tels que la mise en service de la commande centralisée du réseau (CCR) de l'étoile ferroviaire de Toulouse et le renouvellement des équipements de signalisation entre Paris et Dijon. Citons notamment, pour 2021, la modernisation de la ligne Serqueux-Gisors, en Normandie, rouverte au printemps, et le lancement des travaux de construction d'une douzième voie en gare de la Part-Dieu, à Lyon, qui s'achèveront courant 2022.

Le pilotage de l'entreprise a également évolué en 2020...

L.L. Tout à fait, j'ai fait le choix d'une équipe de direction resserrée et plus mixte, mobilisée pour créer les conditions de la réussite de notre entreprise, au bénéfice de la qualité du ser-

vice rendu à nos clients et de l'attention permanente au bien-être des femmes et des hommes du rail. Je souhaite que ce comité de direction se décentralise régulièrement, comme cela a déjà été le cas à l'occasion des tournées régionales que j'ai initiées dès mon arrivée. Ces visites constituent, pour moi, autant d'occasions irremplaçables de découvrir l'entreprise en profondeur en allant à la rencontre des équipes locales.

Quels sont les principaux défis auxquels SNCF Réseau est confronté ? L.L. Alors que la situation sanitaire reste incertaine, nous devons déjà faire face aux répercussions sociales et économiques de la crise. Nous devons par ailleurs nous mon-

trer à la hauteur de l'urgence climatique. Dans le même temps, les Françaises et les Français aspirent à des mobilités plus faciles, plus douces et plus sereines. Or, avec moins de 1 % des émissions de CO₂ pour 10 % des voyageurs et des marchandises transportés en France, le rail constitue une réponse probante à la transition écologique, à la

16 décembre 2020: le conseil

d'administration de SNCF Réseau approuve le projet d'entreprise.



transformation profonde des mobilités et à la hausse des besoins de transport dans les grandes agglomérations. Le développement des RER métropolitains au sein des étoiles ferroviaires est, à cet égard, une piste prometteuse comme l'expose le rapport remis en octobre dernier par Matthieu Chabanel, directeur général délégué de SNCF Réseau, à Jean-Baptiste Diebbari, ministre déléqué auprès de la ministre de la Transition écologique, chargé

Pour relever ces défis, nous ne manquons pas d'atouts. Nous appartenons à un groupe public unifié, ce qui est un gage de solidité et de constance. Ensuite, en modifiant notre structure juridique, le pacte ferroviaire, entré en vigueur le 1er janvier 2020, nous confère un périmètre d'action élargi avec l'intégration de SNCF Gares & Connexions et de nouvelles missions de gestion de crise et d'accessibilité. Et, bien sûr, nous avons un atout maître dans notre jeu: notre projet d'entreprise TOUS SNCF Ambition Réseau.

Qu'apporte précisément ce projet à SNCF Réseau?

des Transports.

L.L. TOUS SNCF Ambition Réseau donne un nouvel élan à notre entreprise, en l'engageant résolument sur la voie de son avenir. Approuvé le 16 décembre

2020 par le conseil d'administration et décliné dans tous nos établissements, il vise à faire de SNCF Réseau, d'ici à 2030, une entreprise encore plus performante et plus engagée au service de ses clients et des territoires. Poursuivant la dynamique industrielle précédemment initiée, il constitue un cap et un cadre pour aller plus loin.

Un cap, car il se veut porteur pour nos collaboratrices et collaborateurs. Nous l'avons conçu dans une démarche de coconstruction afin d'en assurer toute la cohérence stratégique, la dimension humaine et l'ancrage local. Nous voulons que

« TOUS SNCF **Ambition Réseau** se veut une source renouvelée d'engagement, de confiance en soi et de fierté pour nos collaboratrices et collaborateurs.»



chacun y puise une source renouvelée d'engagement, de confiance en lui et de fierté.

Un cadre, puisqu'il se veut structurant, en conjuguant vision à long terme et nouvelles exigences. Il est bâti autour de quatre orientations stratégiques qui jouent un rôle de boussoles : l'orientation clients absolue; l'exigence de qualité de production; l'impératif de sécurité d'exploitation

4,1 Md€

c'est le montant du plan de relance de l'État pour soutenir SNCF Réseau, dont 2,3 Md€ affectés à l'effort de régénération du réseau.

LES CHIFFRES QUI FIXENT LE CAP

> 5,2/10 en 2019; > 6/10 en 2023; > 7/10 en 2026 et > 7,5/10 en 2030: c'est la progression visée pour la note de satisfaction clients.

Cash-flow* = 0, c'est l'objectif de retour à l'équilibre financier dès 2024.

* Lire la note p. 15.



Vous parlez d'orientation clients absolue. Pouvezvous nous en dire davantage? et nous oblige : le client est le point de départ et le point d'arrivée de toutes nos décisions et de toutes nos actions. Le chemin à parcourir pour réussir ce change-

ment culturel est ambitieux mais réalisable. Nous l'avons déjà emprunté en signant deux contrats de performance, le 7 septembre et le 22 octobre 2020, avec les régions Sud-Provence-Alpes-Côte-d'Azur et Normandie, dont les premiers résultats se révèlent encourageants.

La préservation de la planète constitue aussi une exigence pour SNCF Réseau. Comment l'intégrezvous dans vos priorités? L. L. Cet engagement n'est pas nouveau : la préservation de l'environnement a toujours fait partie de l'ADN de SNCF Réseau.

Aujourd'hui, nous changeons véritablement d'échelle. En capitalisant sur les atouts environnementaux du trans-

port ferroviaire, nous entendons jouer un rôle majeur dans la décarbonation de l'économie afin de participer au développement des territoires et à la préservation de la planète. Avec TOUS SNCF Ambition Réseau, nous nous donnons les moyens de faire du développement durable l'affaire de tous nos collaboratrices et collaborateurs!

et du travail et l'équilibre financier dès 2024. Pour concrétiser ces orientations, nous nous engageons dans des transformations digitales et culturelles autour de nos fondamentaux métiers, pour capitaliser sur ce que nous sommes et ce qui fait notre force, et de nouveaux comportements gagnants que sont la culture clients et résultat et le développement de l'autonomie.

>>

> 2020 EN CHIFFRES

TGV sanitaires

ont circulé pendant le confinement total du pays. Le premier train médicalisé évacuant des malades depuis Strasbourg et Mulhouse a pris le départ le 26 mars 2020.

100%

du programme initial

réalisé par les suites rapides LGV et zone dense malgré la période d'arrêt du premier confinement. Les travaux ont concerné la régénération des composants de voies (traverses, ballast et rails) par moyens industriels lourds.



des demandes de fret

ont été honorées pendant la crise sanitaire (80 % du trafic habituel).

796 146 heures de travail

pour favoriser l'insertion sociale, soit 523 équivalents temps plein (ETP) annuel.



engagés par SNCF Réseau pour améliorer la sécurité du public sur les TVP (traversées des voies par le public en gare). de femmes



+ de

4000



interventions en milieu scolaire

au profit de plus de 100 000 jeunes en 2019-2020, une année scolaire chahutée par le Covid-19. 112

flashs d'information circulations Flash Covid

ont été diffusés sur l'année aux clients et services de l'État. Objectif: partager la vision en temps réel de l'exploitation (adaptation des plans de transport pendant les périodes de confinement, double reprise des travaux et des circulations).

+ de

1000

collaborateurs

ont participé aux journées digitales de la sécurité routière au travail organisées par SNCF Réseau et la Délégation à la sécurité routière.



622 km de fibre optique

mis en service, 800 km de travaux de génie civil menés (contre 1000 km en année normale pour les deux types de travaux): les chiffres de production se sont plutôt bien maintenus.





de développement, de renouvellement et d'entretien du réseau ont été effectués. Malgré un arrêt de deux mois, la reprogrammation des travaux a permis de réaliser 94 % du budget d'investissement 2020. Une performance!





des 1686 recrutements

concernent les métiers de la maintenance et des travaux d'infrastructure ferroviaire.

commandes centralisées du réseau (CCR)

désormais opérationnelles : Bordeaux, Dijon, Lyon, Pagny-sur-Moselle, Rennes, Saint-Denis, Strasbourg, Toulouse et Vigneux-sur-Seine. Prochaines étapes: Lille, Marseille et Pantin (projet Eole).



+ de

350

gares rendues accessibles

sur les 730 identifiées comme prioritaires selon le schéma directeur national d'accessibilité (SDNA) d'ici à 2025. Le pilotage du programme revient à SNCF Gares & Connexions, tandis que la maîtrise d'ouvrage est assurée par SNCF Réseau.



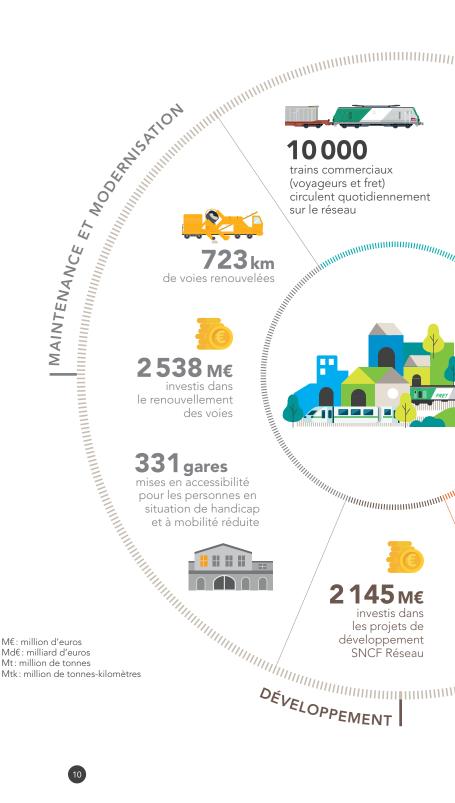
7.5%

d'émissions de gaz à effet de serre (GES)

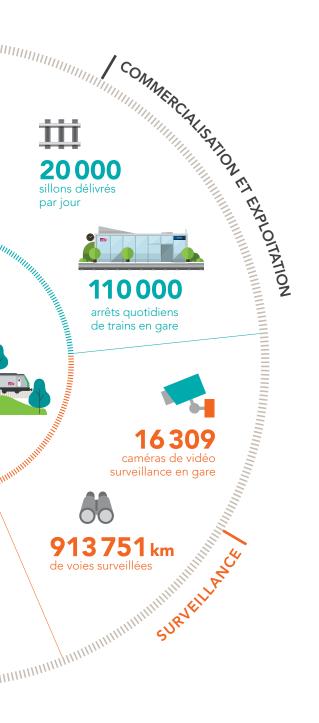
ont été évitées par rapport à 2018 grâce à l'économie circulaire.

Le modèle d'affaires 2020 de SNCF Réseau

COLLABORATEURS 60597 salariés, dont 53 000 SNCF Réseau **PATRIMOINE** 30000 km de lignes **95 000** ha d'emprises foncières **3000** gares 8 M de m² de quais ► Actifs immatériels Savoir-faire, expertise, relation clients, processus, innovation, digital, data **ACHATS** 8,3 Md€ d'achats et charges externes, dont 6.7 Md€ pour SNCF Réseau **MATÉRIAUX 1,2 M** de traverses 146 000 tonnes de rails 1,7 Mt de ballast ÉNERGIE 1644 GWh



Grâce à leurs ressources humaines, matérielles, immatérielles et financières, SNCF Réseau et sa filiale SNCF Gares & Connexions développent pour leurs clients une offre de services complète. Les lignes et les gares sont entretenues, sécurisées et modernisées pour que leur exploitation permette de créer des valeurs partagées entre toutes les parties prenantes.



CLIENTS

5 M de voyageurs chaque jour sur le réseau
10 M de visiteurs par jour en gares
5 autoroutes ferroviaires
6,3 Mtk transportées au quotidien

SOCIÉTÉ CIVILE ET TERRITOIRES

9750 communes traversées par une voie ferrée
46 implantations de commerces, services ou associations dans le cadre du programme «1 001 Gares»
27,5 M€ d'achats solidaires, dont 22,5 M€ pour SNCF Réseau
19 % des achats de SNCF Réseau réalisés auprès de PME
1368 personnes bénéficiaires de
456 logements traités

contre les nuisances sonores

SALARIÉS

1806 recrutements, dont 1686 pour SNCF Réseau 1759466 heures de formation

PLANÈTE

10,9 Mt éq CO₂ d'émissions de gaz à effet de serre évitées grâce à la préférence au transport ferroviaire 33 100 places de vélo sécurisées dans les gares 28 000 m² de panneaux photovoltaïques installés 96% de rails recyclés et 4% réemployés





Une entreprise au cœur des enjeux de société

SNCF Réseau a, dans le cadre de l'élaboration de son projet d'entreprise, identifié et analysé les grands enjeux structurant son environnement. Un préalable indispensable pour faire de SNCF Réseau une entreprise performante et engagée.





L'évolution de l'environnement dans lequel SNCF Réseau agit s'est, en quelques années, accé-

lérée de manière significative. Si la crise sanitaire relative au

Covid-19 a eu de profondes conséquences sur l'activité de l'entreprise et la vie économique du pays du fait des restrictions décidées par les pouvoirs publics, elle n'a pas pour autant remis en question le caractère structurel des grandes tendances sociétales qui impactent la mobilité et le transport ferroviaire.

FAIRE FACE AU DÉFI CLIMATIQUE

La première tendance concerne le changement climatique. Le réchauffement de la planète, qui s'accompagne d'événements extrêmes plus fréquents, d'une destruction des écosystèmes et d'une érosion marquée de la biodiversité, met à mal les modèles sur lesquels les sociétés sont construites et perturbe les économies. Les incidences sur l'activité de SNCF Réseau sont loin d'être négligeables avec des infrastructures très sollicitées et soumises à de fortes contraintes.

FACILITER LES MOBILITÉS DANS UNE FRANCE FORTEMENT URBANISÉE

Autre phénomène d'ampleur, l'urbanisation accrue, avec plus de 80 % des Français qui vivent aujour-d'hui dans une aire urbaine. Ce processus s'est amplifié ces dernières années sous l'effet de la métropolisation qui a vu une quinzaine de villes concentrer l'essentiel des richesses, de l'activité économique et des populations. Cette dynamique, qui pèse sur les politiques d'aménagement du territoire, a donné lieu à une intensification des mobilités quotidiennes et à un important développement des infrastructures de transport. L'attractivité des territoires est devenue un enjeu essentiel pour capter actifs et entreprises et favoriser les investissements. Dans ce contexte, SNCF Réseau entend proposer un niveau de maillage optimal de ces

territoires fortement urbanisés pour faciliter le trajet de millions de personnes chaque jour. Cela nécessite la mise en place d'une offre sûre, robuste et efficace, susceptible à la fois de répondre à cet enjeu de massification, de désaturer les nœuds ferroviaires et de tirer profit du report modal au bénéfice du ferroviaire.

PRENDRE LE VIRAGE NUMÉRIQUE

Quant à la digitalisation, troisième grande évolution, elle change la nature même de la société. Les modes de vie et de travail se sont considérablement numérisés, modifiant de façon substantielle les rapports sociaux et professionnels et donnant lieu à de nouveaux usages. SNCF Réseau a accompagné ce mouvement en digitalisant ses outils, ses services et la relation clients avec, à la clé, une qualité de service accrue.

AGIR DANS UN NOUVEAU CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

Au-delà de l'adaptation à ces tendances sociétales de long terme, SNCF Réseau fait face à des défis structurants. Le nouveau pacte ferroviaire et la création au 1er janvier 2020 du Groupe public unifié instaurent un nouveau contexte réglementaire. Devenue société anonyme, l'entreprise doit renouer avec l'équilibre économique, ce qui exige une plus grande rigueur financière et une recherche de performance accrue en vue de contrôler puis de réduire son endettement. Côté ressources humaines, elle agit dans un nouveau cadre social qui l'oblige à ajuster ses politiques de recrutement et de formation tout en menant une transformation culturelle visant à instaurer une culture clients, à développer la conscience économique de chacun et à renforcer la culture du résultat et de l'efficacité. Elle doit également réussir la poursuite du processus de libéralisation du marché français. Cette ouverture à la concurrence devrait favoriser la croissance du système ferroviaire et fournir des opportunités commerciales dans une Europe du rail redessinée.

UNE RÉPONSE FORTE: LE PROJET D'ENTREPRISE

Dans ce monde incertain, SNCF Réseau dispose avec son nouveau projet d'entreprise, TOUS SNCF Ambition Réseau, d'un outil de transformation ambitieux. Il apporte une vision et des moyens qui vont lui permettre d'offrir, dans le domaine du transport ferroviaire, une réponse pertinente aux défis soulevés par ces évolutions structurelles. SNCF Réseau s'appuie pour cela sur des atouts majeurs: un réseau étendu et à fort potentiel capable de s'adapter à l'ensemble des mobilités,





« Le plan de relance ferroviaire va dynamiser notre projet d'entreprise. »

« Grâce au plan de soutien du secteur ferroviaire décidé par le gouvernement début septembre 2020, le réseau ferré va bénéficier de quelque 4,1 Md€ sur les 4,7 Md€ alloués. Cette somme importante va notamment permettre à SNCF Réseau de poursuivre la modernisation du réseau ferroviaire et d'investir massivement. Elle sera aussi consacrée au développement du transport de marchandises. Cet investissement sans précédent va sans aucun doute "booster" notre projet d'entreprise et contribuer à la préservation de l'environnement, qui est un objectif structurant pour l'entreprise. »

Alain Quinet, directeur général exécutif Stratégie et Affaires corporate

un bilan carbone probant, une culture de l'expertise et de l'engagement que partagent tous les métiers de l'entreprise et un produit phare, le sillon, grâce auguel le réseau est entretenu et modernisé. Forte de ses fondamentaux, l'entreprise est en mesure de satisfaire les exigences protéiformes de ses clients, d'intégrer pleinement les enjeux environnementaux dans ses actions et réflexions et de se positionner comme un acteur clé du développement ferroviaire. Comment? En mettant d'abord la satisfaction clients au cœur de sa stratégie : en s'engageant ensuite à mettre à disposition des entreprises ferroviaires des sillons de qualité pour qu'elles puissent faire circuler leurs trains dans des conditions optimales et adaptées à la variété de leurs usages; en répondant, enfin, aux attentes de ponctualité, de régularité et d'information de qualité des voyageurs.

Ce projet d'entreprise, dont le cap a été fixé à cinq ans, s'inscrit en parfaite cohérence avec les ambitions du groupe SNCF, qui visent à faire du Groupe public unifié « un champion mondial de la mobilité durable » d'ici dix ans.

Être un acteur proche de ses clients, engagé et fiable

Reconnu pour son expertise et les savoir-faire de ses équipes, SNCF Réseau, fort de ses 30 000 km de lignes qui permettent à près de 15 000 trains de circuler chaque jour, est engagé dans son nouveau projet d'entreprise TOUS SNCF Ambition Réseau. Avec un mot d'ordre: faire de SNCF Réseau une entreprise performante et engagée au service de ses clients et des territoires.



Dans le prolongement de la dynamique précédemment initiée pour accroître la qualité de la production, le nouveau projet TOUS SNCF Ambition

Réseau acte les objectifs, les engagements et la vision pour l'entreprise à horizon 2030. Grâce au professionnalisme, au sens du collectif et à l'engagement des 53 000 collaboratrices et collaborateurs de SNCF Réseau l'entreprise dispose d'un socle solide pour optimiser son offre portée par un produit phare : le sillon. Elle doit dorénavant mieux gérer la complexité du réseau tout en accentuant l'effort de régénération afin de combler le retard de rénovation à l'origine du caractère vieillissant des voies.

TOUS SNCF Ambition Réseau incarne l'état d'esprit de la démarche TOUS SNCF lancée par le groupe SNCF. Engageant, rassembleur et cohérent, le projet d'entreprise a été construit à l'issue d'une démarche collective de coconstruction. Chaque femme et homme du rail a, en effet, pu participer activement à son élaboration et à sa déclinaison au sein de son établissement ou de son entité. Toutes et tous sont désormais pleinement acteurs de sa mise en œuvre.

La concrétisation de TOUS SNCF Ambition Réseau doit permettre à l'entreprise, résolument tournée vers les clients, de conforter sa place parmi les gestionnaires d'infrastructures ferroviaires en Europe, tout en répondant à l'urgence climatique et en continuant à améliorer la satisfaction des clients, celle des collaborateurs et la confiance des territoires.



Ils en parlent

« Le premier point qui me marque dans ce projet d'entreprise, c'est la volonté de ne pas être «hors sol». Autre point capital: il offre une vision à moyen terme, gage d'une meilleure qualité de production: chaque zone de production va établir ses orientations à au moins trois ans. »

Olivier Autain, en charge des actions de performance industrielle à la direction générale Opérations et Production



« Un point me semble crucial : dans ce projet d'établissement, on demande l'avis de la base. Un questionnaire a été envoyé à tous les agents. C'est primordial pour remonter les bonnes idées en phase avec les réalités de terrain. Chacun pourra apporter sa pierre à l'édifice. »

Pascal Beyssi, chef d'équipe de la brigade de Saint-Pierre-des-Corps, Infrapôle, LGV Atlantique





DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES COMME BOUSSOLES

Pour guider la transformation de l'entreprise, TOUS SNCF Ambition Réseau est bâti autour d'orientations stratégiques qui jouent un rôle de boussoles pour nos actions.

- L'orientation clients absolue: développer une culture clients affirmée et volontariste en insufflant un changement culturel dans lequel toute décision ou action part du client.
- > L'exigence de qualité de production : concentrer nos efforts pour moderniser le réseau, offrir des sillons et une exploitation robuste, dont les seuls juges sont les clients.
- L'impératif de sécurité d'exploitation et du travail: considérer la sécurité de tous comme préalable à chacune de nos actions.
- > L'équilibre financier dès 2024 et dans la durée: atteindre l'équilibre du cash-flow* de manière volontaire d'ici à 2024 afin de garantir la pérennité de notre entreprise et de retrouver les marges de manœuvre nécessaires pour concrétiser nos ambitions.
- * Indicateur permettant de mesurer le flux net de trésorerie d'une entreprise.



DES LEVIERS DE TRANSFORMATIONS DIGITALES ET CULTURELLES

Pour réussir ces orientations stratégiques, SNCF Réseau engage des transformations digitales et culturelles dans un esprit de progrès continu. Cette dynamique vise à la fois à améliorer l'impact sur les fondamentaux métiers et à renforcer les comportements gagnants.

Comment améliorer l'impact sur nos fondamentaux métiers ?

- Instaurer une culture clients et nous sentir tous responsables et acteurs de leur satisfaction.
- Développer la conscience économique de chacun, quelles que soient ses missions.
- Ancrer la culture de la sécurité pour l'intégrer à toutes nos pratiques quotidiennes.

Comment renforcer nos comportements gagnants ?

- Incarner une posture de service dans toutes nos actions, quel que soit le métier de chacun.
- Renforcer la culture du résultat et de l'efficacité en nous appuyant sur les standards de l'excellence opérationnelle.
- Faire confiance et responsabiliser nos collaboratrices et collaborateurs en les impliquant et en les valorisant afin de développer leur engagement et leur efficacité.





DES LIGNES DE FORCE

Pour soutenir et incarner cette vision, SNCF Réseau continue à investir sur des lignes de force en synergie avec le groupe SNCF.

- L'humain, avec des femmes et des hommes engagés, formés tout au long de leur parcours professionnel, sensibilisés à nos enjeux et connectés, qui apportent
- toute leur contribution à la réussite de SNCF Réseau. > L'environnement, avec la capacité de l'entreprise à augmenter la part du fret ferroviaire et à développer le transport combiné et les autoroutes ferroviaires.
- ➤ Les territoires, avec un réseau qui s'adapte aux transports de la vie quotidienne, en Île-de-France comme en régions, des projets favorisant la mobilité qui se poursuivent ou s'enclenchent, et un effort de rénovation soutenu par les investissements du plan de soutien du secteur ferroviaire décidé par l'État.
- Le digital et l'innovation, avec des programmes industriels mettant l'accent sur la dématérialisation, l'efficacité et la simplification, générant des économies de coûts de maintenance et d'exploitation ainsi qu'une sécurité accrue.



DES AMBITIONS CONCRÉTISÉES DANS UNE « MAISON » AUTOUR DE SIX PILIERS

Pour préparer le réseau de 2030, nous avons construit notre maison TOUS SNCF Ambition Réseau autour des six piliers identifiés avec le groupe SNCF: Satisfaction et relations clients, Sécurité et sûreté, Satisfaction et engagement des salariés, Qualité de production et de service, Performance économique et commerciale et Engagement pour les territoires et l'environnement. Déclinée à tous les niveaux de l'entreprise, cette maison permet à chaque établissement, chaque entité, chaque équipe, de se projeter à trois ans.



LA MAISON TOUS SNCF, AMBITION RÉSEAU TOUS SNCF, TOUS SN

Capitalisant sur la référence commune TOUS SNCF,
TOUS SNCF Ambition Réseau est le résultat d'une méthode
concrète, matérialisée par l'image d'une maison dont
l'équilibre repose sur six piliers. Symbole de la force du collectif,
la maison TOUS SNCF Ambition Réseau permet à chaque
collaboratrice et collaborateur de donner vie au projet
de son entité ou de son établissement puis de participer
activement à sa mise en œuvre.



SATISFACTION ET RELATIONS CLIENTS

Penser client avant tout et être reconnu comme un partenaire engagé et fiable.

SATISFACTION ET ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Devenir un employeur qui fait confiance et responsabilise ses collaborateurs.

QUALITÉ DE PRODUCTION ET DE SERVICE

Répondre à l'exigence d'efficacité et de qualité de la production en accélérant la digitalisation.

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE

Atteindre l'équilibre financier de manière volontaire d'ici à 2024.

TERRITOIRES ET ENVIRONNEMENT

Être le moteur dans la transition écologique et renforcer notre proximité dans chacun des territoires.

SÉCURITÉ ET SÛRETÉ

Considérer la sécurité d'exploitation et du travail comme préalable à chacune de nos actions.





TÉMOIGNAGES

Pilier du projet d'entreprise TOUS SNCF Ambition Réseau, la satisfaction des clients (et celles de leurs clients) guide les actions de SNCF Réseau. Échanges permanents, prise de pouls périodique...: toutes nos décisions répondent à des besoins différenciés et des attentes nouvelles. Cette « orientation client absolue » est à la fois une nouvelle culture de services et l'axe de développement des circulations sur le réseau, façonnés par l'écoute et le dialogue. La preuve par neuf exemples.

▼ RÉGION CENTRE VAL DE LOIRE

LES TRAVAUX

« Lignes fermées régulièrement ou très longtemps pour cause de travaux.

Le souci n'est pas relationnel, mais bien sur ce que nos interlocuteurs ont à nous "vendre". Surtout que les péages, eux, ne cessent d'augmenter... »





Defration Nelle // Un juste prix, une maîtrise des budgets de modernisation du réseau, avec l'objectif de réduire les effets des fermetures ponctuelles des lignes, des livraisons travaux en temps et en heure et – pour les sillons les plus impactés – une aide à la réalisation du plan de transport (itinéraires alternatifs, etc.). Sur ce volet, SNCF Réseau met en place avec ses clients des concertations comme les réunions préparatoires réalisées deux ans avant la programmation des chantiers qui donnent une vision partagée des travaux et de leurs impacts sur les circulations à moyen terme.



RÉGION SUD

LA RELATION CLIENTS

« Le dialogue autour de l'établissement du service TER de la région Sud

me semble de plus en plus constructif, notamment depuis l'ouverture à la concurrence. Toutes les entités de SNCF Réseau collaborent avec beaucoup de fluidité pour trouver des solutions adaptées. »





Échanges et décisions tracés, rencontres et rendez-vous réguliers, visibilité en temps réel des plans d'actions en cours : SNCF Réseau s'attache à être aussi précis que proactif via un suivi constant des sujets prioritaires de ses clients. Une assiduité qui se traduit notamment par un plus grand nombre d'entrevues en cours d'année à tous les niveaux de l'entreprise.

LES SILLONS

« Des travaux doivent être engagés pour simplifier les process et les outils.

Je pense notamment à la maîtrise de la suppression des sillons en opérationnel et en pré-opérationnel lors de situations de crise. »





NOTRE ENGAGEMENT // PLUS DE RÉACTIVITÉ ET DE SIMPLICITÉ DANS LA GESTION DES SILLONS // Pour gagner en performance et en réactivité auprès de nos clients, en particulier en situation de crise, deux dispositifs phares ont été mis en place :

- SONAR*, un outil de supervision national, associant commerciaux, opérationnels et horairistes, qui propose depuis 2017 des alternatives d'itinéraires lorsqu'une difficulté de circulation survient sur le réseau ou lorsqu'un besoin de transport d'urgence est exprimé. Il a été surtout éprouvé en 2020 lors des restrictions sanitaires imposées par le Covid-19.
- SAPHIR**, une cellule d'horairistes confirmés, qui se relaient 7j/7, 24h/24 en « mode crise », déployée en avril 2021 pour traiter les aléas et mieux gérer les adaptations de sillons.
- * Supervision opérationnelle nationale accès au réseau. ** Service d'appui à la production horaire incident et réactivité.





LA RELATION COMMERCIALE

« La relation commerciale avec SNCF Réseau?

Certes, elle s'est améliorée durant les dernières années. Mais les résultats, eux, se font toujours attendre... »





NOTRE ENGAGEMENT // DES PROCESS

PLUS CONCRETS // Du retour client (de 15 jours à un mois pour l'informer de l'avancement de ses demandes) à la prise en compte de ses attentes dès la planification des travaux, de nouveaux leviers sont actionnés pour accroître la satisfaction de tous nos clients. Autres engagements de l'entreprise : le partage régulier et détaillé sur l'attribution des sillons pour une vision des transports en amont du service annuel; une recherche concertée systématique d'alternatives en cas de sillon non attribué. Pour les Régions, des contrats de performance (dont deux signés en 2020 avec les régions Normandie et Sud-Provence-Alpes-Côte-d'Azur) sont proposés pour développer une qualité de service de haut niveau, que cela concerne des travaux à réaliser ou de nouveaux services qui répondent aux projets de transport des territoires.



DISPONIBILITÉ DES SILLONS ET TRAVAUX

« La façon dont les équipes de SNCF Réseau planifient les travaux semble totalement décorrélée des réalités des clients...

Obtenir des sillons dans des délais raisonnables reste toujours difficile. Cela nous impacte énormément et peut même constituer un frein pour certains marchés où le mode ferroviaire serait souhaité. »





NOTRE ENGAGEMENT // PLUS DE DIALOGUE POUR

PLUS DE VISIBILITÉ // Instances organisées, décisions et échanges tracés, plan d'actions actualisé et consultable en temps réel vont permettre à SNCF Réseau d'assumer un objectif clé : être proactif et assurer un suivi régulier des sujets prioritaires pour les clients. Le bénéfice pour ceux dont les sillons sont les plus impactés par les travaux ? Être consultés et informés plus régulièrement sur les décisions prises tout en étant épaulés avec consistance lorsqu'il s'agit d'adapter un plan de transport et des itinéraires alternatifs durant les phases de chantiers.

PORT AUTONOME DE STRASBOURG

LE SENS DU SERVICE

« SNCF Réseau doit nous considérer comme un véritable partenaire et pas seulement comme un client lambda. »





NOTRE ENGAGEMENT // BÂTIR UNE RELATION

PERSONNALISÉE // Conscient des attentes des acteurs du transport multimodal, SNCF Réseau tient à bâtir une relation de confiance et de proximité avec ses partenaires. Assumer ce rapport sur le long terme consiste notamment à prendre en charge les questions des clients dans une vision système.

Objectif: un accompagnement sur mesure et de bout en bout prenant en compte des requêtes spécifiques.

EXPÉRIENCE EN GARE

« Il y a de l'espace, du confort, quelques boutiques du quotidien, des accès pour les personnes en fauteuil,

des moyens de transport variés à proximité, etc.: la gare d'Angers Saint-Laud a bien su se moderniser! »





L'ENGAGEMENT SNCF GARES & CONNEXIONS //

LA MEILLEURE EXPÉRIENCE // « Donner envie de gare pour donner envie de prendre le train. » C'est le mot d'ordre de SNCF Gares & Connexions pour faire des gares de véritables lieux de vie. Grâce à une nouvelle démarche client, des outils digitaux et l'exploitation des données des équipements des gares, la stratégie se décline en quatre volets majeurs: des gares efficaces, pratiques, remarquables et modernes pour tous.





L'ACCESSIBILITÉ EN GARE

« Nous sommes liés à SNCF Réseau par un protocole signé en octobre dernier où chacun met tout en œuvre

pour améliorer la mobilité de tous et le regard sur le handicap. Notre rôle consiste à donner notre point de vue sur les dispositifs imaginés par SNCF pour faciliter l'accessibilité. Il est légitime de vouloir voyager comme tout le monde. »





NOTRE ENGAGEMENT // AMÉLIORER

L'ACCESSIBILITÉ POUR TOUS // Depuis 2020, la direction de l'Accessibilité est rattachée à SNCF Réseau. Elle coordonne les actions assurant l'accessibilité du système ferroviaire national aux personnes en situation de handicap et personnes à mobilité réduite dans toutes ses composantes. SNCF Réseau avance dans cette direction aux côtés de SNCF Gares & Connexions, des autorités organisatrices de la mobilité ainsi que des entreprises ferroviaires qui circulent ou circuleront, demain, sur le réseau. Rédigé par SNCF pour le compte de l'État, le schéma directeur national d'accessibilité, – agenda d'accessibilité programmé (SDNA Ad'AP) – reste quant à lui la colonne vertébrale des actions à mener d'ici à 2024.

/ Résultats /



Le plan d'actions ponctualité lignes normandes mis en œuvre depuis l'automne, concrétisé par la signature du contrat de performance avec la région Normandie fin 2020, a permis d'améliorer très sensiblement la ponctualité en trois mois (93,3 %), d'octobre 2020 à janvier 2021.



PENSER CLIENT AVANT TOUT ET ÊTRE RECONNU COMME UN PARTENAIRE ENGAGÉ ET FIABLE.



ISABELLE DELON,DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE

CLIENTS ET SERVICES

/ Crise sanitaire /

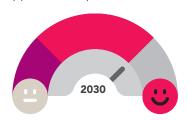
ÉCOUTE CLIENTS ET RÉACTIVITÉ, GARANTES DE LA SATISFACTION CLIENTS

Préparation, organisation et gestion des horaires de circulation des trains : l'activité des horairistes a vite basculé dans une nouvelle dimension avec le confinement et l'arrêt massif des circulations sur le réseau. Dès mars 2020, un dispositif de crise a réuni les clients, les horairistes, les experts de l'exploitation du réseau et ceux des travaux. Ainsi, environ 600 collaborateurs de la sphère horaire et circulation ont assuré leurs missions durant la crise sanitaire puis au cours des phases de reprise des circulations et des travaux. La récente création du service d'appui à la production horaire incident et réactivité (SAPHIR), composé d'une équipe d'horairistes spécialisés dans la gestion en temps réel des aléas, est un nouveau levier de la satisfaction clients.



/ Objectifs de performance /

7/10c'est la note
de satisfaction clients
que SNCF Réseau souhaite
atteindre d'ici à 2026
(5,6/10 en 2020).



98%de taux de maintien des sillons tels qu'attribués pour les voyageurs (97,5% pour le Fret): SNCF Réseau a pour objectif d'améliorer la qualité et la stabilité de ses sillons en maîtrisant l'impact des travaux de façon significative à horizon 2024.

90 %

des projets cofinancés
devront respecter un triptyque
coûts – délais – qualité dès 2023.





REPORTAGE

Qu'il s'agisse de l'exploitation du réseau ou du travail de ses équipes, SNCF Réseau fait de la sécurité un préalable incontournable à chacune de ses actions. Organiser une approche encore plus intégrée de la sécurité et l'ancrer durablement, développer une véritable culture en la matière qui soit un facteur de performance et de fierté : SNCF Réseau intensifie ses efforts pour atteindre un niveau de sécurité et de sûreté optimal. Coup de projecteur sur des moments forts de 2020.

organisation



•

AMÉLIORER LA SÉCURITÉ EN GARE

La filialisation de SNCF Gares & Connexions à SNCF Réseau au 1er janvier 2020 a transformé le management de la sécurité intégrée. La nouvelle organisation des missions de sécurité en gare porte sur la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvra des travaux en gare, la prévention des risques ferroviaires en gare, la sécurité incendie, la sûreté et les risques naturels et technologiques.

RÉDUIRE LES RISQUES AUX PASSAGES À NIVEAU

Acteur clé de la sécurité sur le réseau ferré national, SNCF Réseau s'intéresse aussi au volet routier des passages à niveau. L'entreprise a poursuivi en 2020 ses actions (campagnes de prévention, partenariats avec les parties prenantes des transports, nouvelles technologies) pour sensibiliser

le grand public et réduire les risques, tout en continuant à supprimer des passages à niveau dits sensibles. L'année a aussi été marquée par des partenariats avec les applications de guidage Coyote et Waze (GPS), qui ont déployé une « alerte passage à niveau ».







SOLIDARITÉ APRÈS LA TEMPÊTE ALEX

8 octobre 2020 : cinq jours seulement après le passage de la tempête Alex dans la vallée de la Roya (06), le trafic jusqu'à Fontan est rétabli grâce à la mobilisation très rapide des équipes de SNCF Réseau. Principale voie d'accès aux zones sinistrées, la ligne ferroviaire reliant Nice à Tende permettra alors d'acheminer les produits de première nécessité aux habitants bloqués dans la vallée.



oies ferrées



INTERVENTION CHOC À PARIS-AUSTERLITZ

30 novembre 2020 : dans le cadre d'un chantier immobilier au-dessus des voies ferrées de Paris-Austerlitz, une poutre de 370 tonnes en cours d'installation s'effondre sur les voies à la sortie de la gare. S'il n'a fait aucun blessé, l'incident a causé d'importants dégâts matériels. En rétablissant le trafic seulement quatorze jours plus tard, SNCF Réseau et ses partenaires ont réalisé une performance hors norme. Une prouesse où la sécurité a été au cœur de cette remise en état très exceptionnelle.



COOPÉRATION AVEC LA GENDARMERIE NATIONALE POUR UNE SÉCURITÉ ACCRUE

Accroître la coopération pour lutter contre les actes de malveillance. sécuriser les sites sensibles et faciliter le traitement opérationnel des accidents ferroviaires: tels sont les objectifs de la convention signée par SNCF Réseau et la gendarmerie nationale fin 2020. Cette dernière pose notamment les bases d'actions concrètes visant à ce que les deux entités voient

les partenariats locaux renforcés. Également au programme : la sensibilisation des enquêteurs de la gendarmerie sur les contraintes de l'exploitation ferroviaire, des échanges accrus avec les experts en cybercriminalité ou encore une intégration des sites sensibles de SNCF Réseau aux tournées effectuées par les forces de l'ordre.



AU CŒUR DE LA **BATAILLE COVID-19**

Des chantiers à la circulation, SNCF Réseau a fait de la sécurité de tous une priorité dès les prémices de la pandémie de Covid-19. Au-delà de la centaine de fiches créées pour adapter les gestes métiers aux gestes barrières, des ateliers Covid-19 ont été lancés dès le 8 juin 2020. L'ambition : collecter idées et initiatives des collaboratrices

et collaborateurs pour adapter leur quotidien en temps de pandémie et faciliter la mise en œuvre des règles sanitaires (évolutives) en vigueur. Parmi les propositions qui ont été financées et ont vu le jour sur les 89 reçues: des bungalows « lavabos » installés sur des bases travaux pour faciliter le lavage des mains, ou encore plusieurs applications permettant d'éviter la manipulation de documents papier.



SENSIBILISER LES JEUNES AUX RISQUES FERROVIAIRES

Grâce à « 2h38 », la campagne choc de prévention menée de 2018 à 2020 pour lutter contre les milliers d'intrusions constatées chaque année sur les emprises ferroviaires (certaines entraînant des décès et des blessures graves), SNCF Réseau a sensibilisé 11 millions de personnes sur les réseaux sociaux et au cinéma ainsi que 40 000 autres via des expériences de réalité virtuelle en milleu scolaire notamment. La prise de parole ciblant surtout les jeunes sur les risques encourus se poursuit avec une websérie intitulée #SurLesRails.











LA SÉCURITÉ DE L'EXPLOITATION FERROVIAIRE EN PROGRÈS

Collision à un passage à niveau, déraillement d'un train, sortie de voie suite à un glissement de terrain...
Chez SNCF Réseau, le nombre des accidents significatifs (définis par des critères précis arrêtés dans la directive européenne 2016/798 établissant un cadre réglementaire commun pour la sécurité ferroviaire) est en diminution générale depuis plusieurs années, à raison d'une baisse moyenne de près de 3 % par an entre 2009 et 2020 et d'une baisse de 14 % entre 2019 et 2020.

(En haut) VIGILANCE COLLECTIVE

Rattaché à SNCF Réseau depuis fin 2019, Vigi-Express sert à recueillir, identifier, localiser et traiter des anomalies pouvant affecter les voies ferrées et leurs abords. Cette plateforme digitale, accessible à tous, a permis de faire remonter 7 081 signalements en 2020.

(En bas) LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU TRAVAIL S'AMÉLIORENT

En passant de 10,3 à 8,9 entre 2019 et 2020, le taux de fréquence des accidents entraînant un arrêt de travail des salariés (mesuré chaque année de novembre à octobre) présente une réduction significative de 14 % dans un contexte modifié par le Covid-19. Cette baisse, basée sur une transformation profonde du management, doit s'approfondir et se mesurer dans la durée.





C'est, en millions d'euros, l'investissement réalisé par SNCF Réseau pour améliorer la sécurité système (passages à niveau, tunnels, circulations ferroviaires et emprises).



LA CULTURE SÉCURITÉ EST

ESSENTIELLE: C'EST LA FACON DONT NOUS COMPRENONS INDIVIDUELLEMENT ET COLLECTIVEMENT - L'ENVIRONNEMENT, LA SITUATION, ET NOS MISSIONS. ELLE ORIENTE AUSSI LA FAÇON DONT NOUS NOUS COMPORTONS POUR LES ASSURER EN SÉCURITÉ.



JEAN-CLAUDE LARRIEU,

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT SÉCURITÉ ET SÛRETÉ



AVEC ODICEO, DES GESTES MÉTIERS SONT FIABILISÉS

Nom de code : ODICEO. L'intérêt de l'outil de digitalisation des incidents circulation et des ordres écrits ? Permettre aux opérateurs sécurité en poste d'aiguillage (qui gèrent les incidents circulation et la rédaction des ordres délivrés aux conducteurs) de disposer d'une aide interactive. En digitalisant d'anciens outils et donc certains gestes métiers, ODICEO devrait réduire le nombre d'expéditions sans ordre prévu (ESOP) de 25 %. À terme, l'application deviendra aussi le moyen par lequel les opérateurs des postes transmettront leurs ordres aux conducteurs.

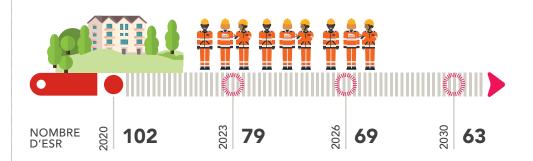
/ Trois objectifs de sécurité à long terme /

de diminution

du taux de fréquence des accidents du travail (avec arrêt) entre 2018 et 2026.

accident mortel

comptabilisé chaque année chez SNCF Réseau et ses partenaires.

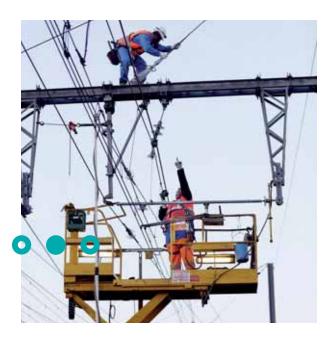


Réduction progressive du nombre d'événements de sécurité remarquables (ESR) exploitation hors cause « autres » (intempéries, malveillance, tiers) dus à SNCF Réseau.



DOSSIER

Après les profondes transformations qui ont mobilisé l'entreprise, SNCF Réseau a conçu et mis en place plusieurs programmes et actions. Leur finalité: valoriser les femmes et les hommes du réseau et renforcer leur confiance en l'avenir. Explications.



Placer l'humain au cœur de nos ambitions



Avec l'entrée en vigueur du changement de statut du groupe SNCF, la crise sociale consécutive au projet de réforme des retraites et, bien

sûr, la pandémie de Covid-19, 2020 aura assurément été une année intense et éprouvante pour les collaboratrices et les collaborateurs de l'entreprise.

POURSUIVRE LES AVANCÉES INITIÉES

Dans ce contexte inédit, les résultats du baromètre ALLURE, réalisé en novembre 2020, étaient fortement attendus. Ils sont dans l'ensemble encourageants avec des indicateurs de satisfaction globale, d'engagement et de qualité de vie au travail en progression. De même, le niveau d'autonomie et de responsabilisation dont les sondés déclarent bénéficier est en sensible augmentation, tout comme le degré de confiance en l'avenir qui croît de 13 points (lire l'encadré p. 32). Selon Georges Ichkanian, directeur adjoint Ressources humaines de SNCF Réseau, ce baromètre montre que « dans une période de crise où les équilibres sont bouleversés, les collaboratrices et les collaborateurs ont réaffirmé avec force leur attachement et leur lien d'appartenance au Groupe, qui apparaît comme protecteur ».



RAPPORT D'ACTIVITÉ RESPONSABLE 2020





AGIR POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

L'un des chantiers de l'année concernait la prévention des risques psychosociaux avec de belles évolutions à la clé. SNCF Réseau a créé un dispositif de professionnalisation des collectifs de direction des établissements dédié à cette thématique et au renforcement de pratiques de dialogue social de proximité. L'entreprise a aussi animé à distance deux semaines qualité de vie au travail (QVT) « Mieux travailler ensemble », un rendez-vous important qui permet de valoriser le thème de la reconnaissance et de réfléchir collectivement aux conditions d'exercice du télétravail.

Quant à l'enquête liée à la crise sanitaire et à l'adaptation du travail, déployée mi-2020 auprès des collaborateurs de SNCF Réseau, elle a mobilisé plus de 9000 personnes qui ont déclaré à 84 % avoir bien vécu la pratique du télétravail. Un kit télétravail a été mis à leur disposition, et une charte pour l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, signée par le comité de direction SNCF Réseau, a également été diffusée.

En matière d'accueil des nouvelles recrues, l'entreprise a lancé en octobre 2020 « Bienvenue chez SNCF Réseau », une plateforme digitale qui permet de tisser un lien étroit avec les nouveaux embauchés tout au long de leur première année d'activité. Compréhension de l'organisation, découverte des métiers et des possibilités de parcours professionnels, offre pédagogique...: en facilitant ainsi les premiers pas des salariés, le dispositif d'accueil vise aussi à assister leurs responsables qui les accompagnent au quotidien.

DÉFENDRE L'INCLUSION ET LA DIVERSITÉ

Les questions relatives à l'inclusion et à la diversité font l'objet d'un programme spécifique figurant parmi les 40 projets prioritaires identifiés dans le cadre de TOUS SNCF Ambition Réseau.

SNCF Réseau, dont les effectifs restent encore peu féminisés, avec 15% de femmes fin 2020, a organisé la « Semaine du mieux-vivre ensemble et de la mixité » en lien avec la journée internationale des droits des femmes. Cette série d'événements vient souligner l'importance de la mixité et de l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise. Certains établissements, comme l'Infrapôle Lorraine, en ont profité pour mettre en lumière le parcours de collaboratrices vis-à-vis de l'interne comme de l'externe. Plus largement, SNCF Réseau a poursuivi ses actions de lutte contre le sexisme avec la formation « Résister au sexisme ordinaire ». Plus de 5 000 managers et collaborateurs ont participé à ces ateliers de sensibilisation.

BAROMÈTRE ALLURE 2020: DES RÉSULTATS PORTEURS

79%

des répondants s'estiment satisfaits de leur travail actuel.

81%

disent aimer travailler au sein du groupe SNCF.

42%

des collaborateurs déclarent avoir confiance en l'avenir du groupe SNCF.

79%

des sondés ont confiance dans les décisions prises par leur manager. 2020

+ 12 POINTS

pour l'indicateur d'engagement, qui atteint 66 % en 2020.

+ 5 POINTS

pour l'indicateur qualité de vie au travail (QVT), soit 70%.





Ces démarches en faveur de l'inclusion et de la diversité sont maintenues en 2021 avec un objectif de 100 % des comités de direction et des managers d'équipe formés aux enjeux de la mixité. Les mesures visant à renforcer les résultats de l'index d'égalité professionnelle femmes/hommes, dont le score atteint 89/100 en 2020, font, elles aussi, l'objet d'opérations spécifiques; les résultats 2020 de SNCF Réseau sont très encourageants car largement supérieurs au seuil de 75 points. L'obtention des labels GEEIS et GEEIS Diversity est venue récompenser l'entreprise pour sa politique volontariste en matière de diversité et d'inclusion professionnelle (lire l'encadré ci-contre).

RENFORCER L'EFFICACITÉ COLLECTIVE

Autre chantier notable, la performance collective. Son ambition? Insuffler une nouvelle dynamique managériale et mettre au cœur de la transformation culturelle les notions de confiance, de responsabilisation, de culture du résultat et de satisfaction clients. Pour y parvenir, «il est indispensable de partir du terrain, de comprendre le contexte dans lequel le manager et les équipes travaillent et ce qu'ils ont à mener, souligne Véronique Puget, en charge de l'accompagnement managérial de SNCF Réseau. Cette approche nous permet de

CERTIFICATION

UNE POLITIQUE DE DIVERSITÉ RÉCOMPENSÉE

Grâce à la forte mobilisation des équipes de la direction générale des Ressources humaines en 2020, SNCF Réseau a obtenu en février 2021 les labels GEEIS (Gender Equality European & International Standard) et GEEIS Diversity, deux standards reconnus à l'international. Ces distinctions, décernées pour quatre ans, marquent la reconnaissance des avancées réalisées par SNCF Réseau en matière de diversité et d'inclusion professionnelle. Avec cette certification, dont seules 120 entreprises bénéficient dans le monde, l'entreprise s'engage à respecter différents critères qualitatifs et quantitatifs portant notamment sur la formation, les pratiques de rémunération ou encore l'équilibre vie personnelle/ vie professionnelle.

définir, de façon personnalisée, les modalités de l'accompagnement afin de répondre au besoin grâce au développement de pratiques de management responsabilisantes. Elle favorise l'activation du bon "outil" au bon moment : diagnostic de compétences, bilan 360°, mentorat, coaching, co-développement... ». Résultat : quelque 3000 managers ont bénéficié en 2020 de cette dynamique avec différents formats.

Les managers ont, en outre, été particulièrement soutenus dans la gestion de la situation pandémique et le déploiement du management à distance. Des sessions d'écoute et de conseil dédiées les ont guidés dans l'adaptation de leur posture face à des salariés en quête de repères. Le développement d'une culture clients et l'accompagnement managérial se poursuivent en 2021 en vue d'optimiser les coopérations dans un cadre de travail propice à la confiance. L'enjeu consiste à



« Je dirige un établissement de maintenance et travaux d'un peu plus de 500 personnes. Le fait d'être une femme n'a jamais été une source de difficultés particulières. Si une femme veut manager, si elle en a envie et qu'elle a les compétences et l'expérience, elle ne doit pas hésiter. Plus l'entreprise compte de profils divers avec des sensibilités différentes, plus elle est performante. »

Nathalie Toussaint, directrice d'établissement (DET), Infrapôle Haute-Picardie.

mobiliser les énergies pour dispenser le meilleur service aux clients. Il s'agit parallèlement de mener une réflexion commune sur le futur des modes de travail. À l'heure où les outils digitaux prennent une place centrale dans le quotidien de chacune et de chacun, il est important de s'assurer de la cohérence des solutions, adoptées parfois dans l'urgence, et de travailler au développement d'outils et d'usages encore plus fluides tant à l'échelle individuelle que collective.

La réflexion sur les espaces de travail s'intéresse aussi aux interactions entre collaborateurs et aux pratiques collaboratives. L'inauguration à l'automne 2020 de l'espace Tangram, situé sur le site Étoile du Nord, qui vise à renforcer les coopérations et les projets transversaux, constitue un exemple inspirant.

REPENSER LA POLITIQUE DE FORMATION, OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES DES COMPÉTENCES

Enfin, compte tenu de la digitalisation accrue des métiers et de l'accélération des mutations technologiques, SNCF Réseau a complètement repensé sa politique de formation à laquelle 7 % de la masse salariale est consacrée. L'objectif est d'adapter les compétences de chacune et chacun aux enjeux de demain et aux besoins de l'entreprise, de développer la polyvalence et d'offrir autant que possible des parcours individualisés. Conçue autour de l'idée de parcours tout au long de la vie, cette offre de formation s'appuie sur la création de trois campus modernes et connectés situés à Bordeaux-Bègles, Nanterre et Lyon Saint-Priest.

SNCF Réseau ambitionne par ailleurs que son expertise en matière de formation devienne une référence dans le domaine ferroviaire avec, notamment, une offre accrue de titres professionnels. Plusieurs de ses

cursus sont d'ores et déjà inscrits au répertoire national des certifications professionnelles, à l'instar des formations d'opérateur de circulation ferroviaire et de responsable opérationnel de site en circulation ferroviaire. À la pointe de l'innovation, les modules proposés font appel à de nouvelles approches et des outils créatifs tels que la réalité virtuelle, la réalité augmentée, les serious games, l'intelligence artificielle ou encore les vidéos. L'ensemble des solutions de formation, d'accompagnement des salariés et de développement des compétences est disponible depuis la fin du premier semestre 2021 dans une offre nommée Voies d'avenir. Ce portail numérique rassemble les outils permettant de visualiser les parcours métiers possibles, d'évaluer les compétences et de mieux appréhender les métiers de demain à horizon 2025 au regard des évolutions globales du secteur d'activité.



« Lorsque j'ai accédé à une fonction de cadre supérieur, j'ai été l'un des premiers à refaire de la biculture autour du transport et de l'équipement. J'ai pour cela suivi pendant un an une formation de jeune cadre équipement à la voie. Avec ce cursus, je suis devenu directeur d'établissement adjoint à l'Infrapôle Saint-Lazare où les missions sont aussi diverses que passionnantes.»

Guilhem Renaudie, ex-directeur d'établissement adjoint, Infrapôle Saint-Lazare, désormais responsable Projet d'entreprise et Performance, direction générale Stratégie et Áffaires corporate.



« J'étais opérateur et à 50 ans, j'ai éprouvé le besoin d'évoluer vers un poste d'encadrement opérationnel. La formation que j'ai suivie m'a demandé un fort investissement et il a fallu que je me remette en cause! L'ambiance était très bonne entre les stagiaires. J'ai pu partager mon expérience professionnelle et les jeunes, qui étaient nombreux, m'ont transmis leur énergie! »

Gilles Meignen, dirigeant de proximité télécoms, Infralog Bretagne Pays de la Loire. / En chiffre /

150 0CC

Stagiaires spécialistes de la maintenance, de l'ingénierie et des circulations ferroviaires seront formés chaque année dans les trois nouveaux campus formation à partir du printemps 2022.





AVEC NOTRE CATALOGUE
DE FORMATION ACCESSIBLE
SUR LE PORTAIL NUMÉRIQUE
VOIES D'AVENIR, NOTRE
VOLONTÉ EST DE PROPOSER AUX
MANAGERS COMME À TOUS LES
COLLABORATEURS UNE OFFRE
CONTINUELLEMENT ENRICHIE,
MAIS SURTOUT SIMPLE, CENTRALISÉE
ET ORDONNÉE PAR ENTITÉ.

VALÉRIE DELPIT,

RESPONSABLE DU DÉPARTEMENT POLITIQUE FORMATION ET RELATIONS CLIENTS



VERS UNE FORMATION NOUVELLE GÉNÉRATION

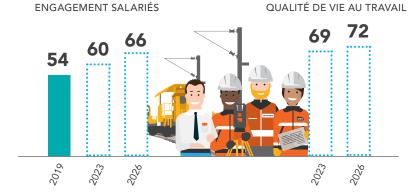
Pour mener à bien sa révolution pédagogique, SNCF Réseau a prévu d'investir 100 M€ dans sa politique de formation qui sera déployée à partir de 2022 au sein de trois centres de formation nouvelle génération. L'entreprise a défini son approche autour de trois axes forts que sont la formation continue afin de permettre un apprentissage tout au long de la vie, une individualisation des parcours pour rendre les stagiaires acteurs de leur propre développement et une complémentarité entre modules en présentiel et en distanciel.



/ Objectifs de performance /

+ Z pointspar an de l'indice
d'engagement
des salariés

(indicateur ALLURE)



point
par an de l'indice
qualité de vie
au travail
(QVT, indicateur ALLURE)



Qu'il s'agisse de fret ou de transport de voyageurs, tout est mis en œuvre pour proposer et maintenir des infrastructures ferroviaires de qualité. L'objectif: faire en sorte que les trains partent et arrivent à l'heure, y compris en cas d'incident. Du service annuel à la gestion de crise en passant par les transferts en gares ou les travaux, voici comment SNCF Réseau et SNCF Gares & Connexions travaillent de concert pour répondre aux exigences de qualité de production et de services des trains circulant sur le réseau.

Parcours d'un train, la performance sur toute la ligne

GARE A

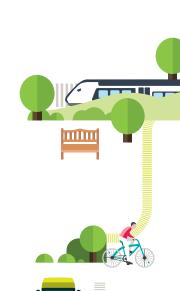
PRÉPARER LE SERVICE ANNUEL



> SIPH, le nouveau (bien)venu

Grâce au nouveau système industriel de production horaire (SIPH), une modélisation complète de l'infrastructure ferroviaire est désormais effective.

Utilisation de la capacité du réseau maximisée, production horaire renforcée, plans de transport et des sillons améliorés, échanges plus fluides avec les clients.



Des gares qui ont le sens du service

SNCF Gares & Connexions assure l'accueil, l'information des voyageurs, les missions de sécurité, la gestion des flux, la prise en charge des personnes à mobilité réduite, et coordonne toutes les activités réalisées en gare.

Une qualité de service public pour les 10 millions de personnes qui, chaque jour, sont accueillies dans les 3000 gares du pays, mais aussi pour les territoires, les autorités organisatrices de transport et les entreprises ferroviaires.

► En contact permanent avec les entreprises ferroviaires

Traitement des demandes de sillons (de la pré-construction à l'adaptation), planification des travaux et de leur impact : SNCF Réseau offre une visibilité régulière et détaillée aux entreprises ferroviaires. Un engagement qui signifie également la communication, en temps réel, d'informations sur les circulations.

Une satisfaction revue à la hausse du côté des entreprises ferroviaires.



PLANIFICATION: UNE VISION À COURT, MOYEN ET LONG TERME

Études, productions en matière de développement et de régénération, moyens humains et financiers: en optimisant la planification de ses grands projets et travaux, SNCF Réseau fixe le cap de ce à quoi ressemblera le réseau d'ici deux, cinq et dix ans. L'entreprise s'inscrit dans un système robuste et stable, donne à chacun les moyens de s'organiser (planification commerciale et des travaux, réponse aux besoins des clients...) et s'accorde une souplesse pour adapter les priorités sans remettre en question la feuille de route.



L'instance de pilotage unique, la Direction industrielle des projets de régénération (DIPR), donne le la sur les marchés et travaux de régénération industrielle confiés par SNCF Réseau à ses partenaires et s'assure de la performance sur ce périmètre.





Surveillance & Supervision, un chantier prioritaire

La vocation du Programme S&S ? Automatiser la surveillance des infrastructures et développer la maintenance prédictive.

Sécurité renforcée, moins d'incidents donc plus de régularité, du digital pour améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs, des opérations de surveillance qui impactent moins le plan de transport et, finalement, des économies faites sur l'ensemble de la maintenance.

➤ Exploitation renforcée avec les tours de contrôle ferroviaire

LIGNE DE FRET

EN TRAVAUX

Créer 15 tours de contrôle ferroviaire: voilà comment le programme Commande centralisée du réseau (CCR), qui rassemblera le pilotage des 1 500 postes d'aiguillage du réseau principal, va réguler les circulations et fluidifier le travail des aiguilleurs. Dernière mise en service en 2020: l'antenne de Toulouse. Désormais, 42 secteurs de circulation sont pilotés par CCR, et 47 sont en travaux sur 260 prévus au total en cible.

Avec la programmation informatique des itinéraires et la télésurveillance des installations, la gestion des circulations est optimisée et automatisée, les aléas et situations perturbées mieux maîtrisées, l'information voyageurs améliorée.



UN ŒIL PERMANENT SUR LA CIRCULATION DES TRAINS

GARE B

Nom de code : CNOC. Le Centre national des opérations de circulation a les yeux de ses équipes rivés sur les 15 000 trains qui circulent chaque jour. Résultats : des trains supervisés et coordonnés en temps réel, une réactivité en situation de crise (y compris sur les lignes à grande vitesse), un lien constant avec les centres opérationnels de gestion des circulations (COGC) en Régions... Mais aussi avec les entreprises ferroviaires et le ministère des Transports pour tout événement qui impacte le réseau national.

Agir pour la mobilité dans les grands pôles urbains

Du fait d'une urbanisation galopante, le train est au cœur d'une intermodalité nécessaire pour satisfaire les besoins de mobilité et développer la part du ferroviaire dans le cadre de l'action climatique. En tant qu'acteur clé, SNCF Réseau travaille avec les collectivités sur des alternatives comme les RER Métropolitains (ou services express métropolitains), dont le triptyque – trains fréquents sans interruption/plages horaires élargies/articulation avec les autres modes de transports – allégera le quotidien des voyageurs et désengorgera les pôles urbains.

La désaturation (par la modernisation) des étoiles ferroviaires avec des installations et des gares mieux aménagées.

...

5

▶ Plus de trafic avec la signalisation embarquée

31 M€: c'est le montant alloué en février 2020 par la Commission européenne pour financer le projet ERTMS* porté par SNCF Réseau, qui a coordonné la demande de financement. La subvention permettra d'installer ce système européen de gestion du trafic ferroviaire sur 252 trains.

Avec une signalisation basculant du long des voies (panneaux, signaux lumineux) à l'intérieur de la cabine, les trains des clients et partenaires de SNCF Réseau circuleront de manière plus harmonisée et plus fluide lorsqu'il s'agit de traverser les frontières.

* European Rail Traffic Management System.



ANTENNE EUROBALISE



EUROBALISE



LE TEMPS D'AVANCE DE LA MAINTENANCE

Pour déclencher la bonne intervention, au juste moment et au juste endroit, SNCF Réseau axe sa stratégie sur le recueil des datas. En favorisant le diagnostic et l'anticipation des aléas, celles-ci fournissent des solutions pour passer d'une maintenance préventive à une maintenance prédictive.

La multiplication des données collectées en temps réel sur l'état du réseau permet de déclencher des interventions avant même que des défaillances ne soient constatées. À terme, la maintenance prédictive permettra d'optimiser les opérations de régénération.

▶ Le rendez-vous régularité

et ponctualité

Dans la lignée de H00 (départ des trains à l'heure), SNCF Réseau instaure la performance régularité en ligne (PERL). L'intérêt de cette démarche basée sur l'écoute client : créer et renforcer le lien entre tous les services (relation clients, équipes opérationnelles, directions commerciales, sillons, etc.), répondre aux requêtes des transporteurs, avec des actions sur mesure, et fiabiliser les installations.

MODERNISATION

DES GARES ET GESTION

DU MASS TRANSIT

Réduire l'irrégularité de 10 % dans les trois années à venir.

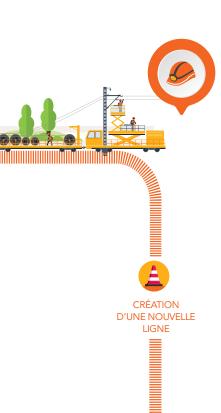
➤ Entretien, maintenance, rénovation : la réactivité permanente

Pour assurer un haut niveau de disponibilité de ses installations (voie, signalisation, caténaires), de nombreuses opérations de maintenance et de surveillance sont réalisées. Des capacités d'interventions peuvent à tout moment être mobilisées en cas d'incident pour rétablir les circulations dès que possible : des moyens sans cesse modernisés pour toujours plus d'efficacité.

Un dispositif d'intervention renforcé pour des actions plus rapides, plus efficaces et plus économiques.







Une chaîne logistique d'approvisionnement optimisée

La direction Supply Chain de SNCF Réseau a remplacé Infrarail. L'idée : coordonner l'ensemble des contributeurs, de la stratégie à l'ingénierie en passant par les achats, en rassemblant sous un pilotage unique tous les processus d'approvisionnement des matières premières nécessaires aux chantiers.

Quelque 7 000 acteurs qui vont monter en compétences pour une chaîne d'approvisionnement intégrée et performante pilotée de A à Z par SNCF Réseau d'ici à 2023.



L'expertise face à la crise

Coordination des équipes, rétablissement du réseau, adaptation des temps de transport, information et prise en charge des voyageurs : avec 20 salles dédiées – chapeautées par le Centre national des opérations ferroviaires (CNOF) –, SNCF Réseau est, depuis 2020, responsable de la coordination de l'ensemble des acteurs impliqués pour faire face aux situations de crise sur tout le territoire. Le directeur territorial des opérations (DTO) dirige la salle de crise et orchestre tous les intervenants.

Plus de fluidité, de transparence, et, surtout, la capacité à fournir une information rapide sur l'heure de reprise estimée du trafic.

Au service de tous les territoires

Les lignes de desserte fine du territoire (LDFT) représentent 40 % du réseau ferré national. Dans un contexte où les Régions peuvent demander la gestion des lignes d'intérêt local ou régional à faible trafic, SNCF Réseau propose d'accompagner ces processus de transfert. L'entreprise poursuit par ailleurs sa démarche d'optimisation de gestion de ces lignes. Un état des lieux annuel dresse depuis 2018 l'usage et les enjeux pour mettre en place des stratégies avec les partenaires. Et un guide méthodologique formalise les solutions techniques envisagées.

L'expertise de SNCF Réseau au service des Régions pour contribuer à la préservation des lignes et de la mobilité ferroviaire dans les territoires.





GARE C

Une chaîne d'information mobilisée

ī

Avec le programme Information FIRST, SNCF Réseau et SNCF Gares & Connexions déploient de nouveaux outils et développent de nouveaux gestes métiers. Objectifs : délivrer aux voyageurs une information claire, fiable et toujours plus réactive.

Un collectif mobilisé pour une information clients diffusée dans un délai maximal de cinq minutes.





Le programme PERL (performance exploitation régularité ligne) a permis de réduire largement les restitutions tardives des chantiers entre octobre 2019 et octobre 2020. Un écart qui a culminé à -40 % en novembre.



APPROVISIONNEMENT PLUS FIABLE DES CHANTIERS ET DONC MEILLEURE QUALITÉ

DE L'EXPLOITATION DU SYSTÈME FERROVIAIRE : POUR NOS CLIENTS ET CEUX DES ENTREPRISES FERROVIAIRES, LA SUPPLY CHAIN EST UN VRAI ATOUT.

MICHEL GIORDANA,

DIRECTEUR DE LA SUPPLY CHAIN SNCF RÉSEAU (EX-INFRARAIL « LA SUPPLY CHAIN DE BOUT EN BOUT »)



CATÉNAIRES : DE LA SUITE (RAPIDE) DANS LES IDÉES

Confronté à la nécessité de régénérer des composants de caténaires hors fil de contact, SNCF Réseau a mis en service une « suite rapide » en août 2019. Après une période de rodage, un rendement 6 à 8 fois supérieur aux méthodes classiques a été constaté. Résultat : la suite rapide caténaires 25 000 V offre désormais la possibilité de remplacer 25 équipements situés sur un poteau destiné à une caténaire... en seulement six heures. Une autre suite rapide 1 500 V a été lancée en février 2021. De bon augure pour la lutte contre le vieillissement du patrimoine caténaire!

SNCF Réseau diminue chaque année

/ Objectifs de performance /



Taux maximum d'irrégularité

des trains à plus de cinq minutes que se fixe SNCF Réseau concernant des causes qu'il peut maîtriser (défaillance d'infrastructure, problème de passage à niveau...), mais aussi des causes externes avec impact sur le réseau (effet des tempêtes, végétation, canicule...). À chaque domaine technique son plan d'amélioration (PERL).

le temps nécessaire pour communiquer l'heure de reprise estimée du trafic. Une progression rendue notamment possible avec la démarche Info FIRST, qui améliore la chaîne de production et de diffusion de l'information aux clients.

21 minutes

7 minutes
5 minutes

2020



SNCF Réseau entend renouer avec l'équilibre financier dès 2024 en conjuguant au mieux performance économique, optimisation des recettes et contrôle des dépenses. Trois responsables de l'entreprise décryptent les actions mises en place pour atteindre cet objectif et mettent en perspective les premiers résultats obtenus. Entretien croisé.

« L'équilibre financier passe par un étroit travail de coopération entre les métiers »



Qui?





Matthieu Chabanel, directeur général délégué Projets, Maintenance, Exploitation



Anne Bosche-Lenoir, directrice générale adjointe Finances et Achats



Isabelle Delon, directrice générale adjointe Clients et Services

Pourquoi la performance économique et commerciale est-elle stratégique pour l'avenir de SNCF Réseau?



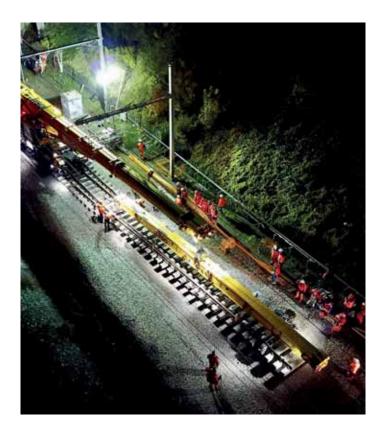
Matthieu Chabanel:

Devenu société anonyme, SNCF Réseau se doit d'être à l'équilibre. Pour que notre entreprise soit durable, nous devons abandonner l'idée que nos pertes se transforment fatalement en dette. Il nous faut donc reprendre la

main sur notre ratio dette/marge opérationnelle et articuler durablement équilibre et performance économique.

Isabelle Delon: Les enjeux évoqués par Matthieu sont vitaux. C'est pour cette raison que le projet d'entreprise TOUS SNCF Ambition Réseau met l'accent sur le retour à l'équilibre financier dès 2024. Il nous faut être plus sélectifs dans notre politique d'investissement et être capables d'augmenter nos recettes.

Anne Bosche-Lenoir: La performance est l'affaire de tous. Les acteurs gestion-finances et achats de l'entreprise sont justement là pour appuyer et soutenir l'ensemble de l'entreprise dans cette démarche, quel que soit le niveau hiérarchique exercé.





Concrètement, sur quels leviers agit SNCF Réseau ?



M. C.: SNCF Réseau a identifié, dans le cadre de son projet d'entreprise, 40 projets stratégiques prioritaires qui vont contribuer à accroître la performance de l'entreprise. Nous nous attachons à réviser

notre organisation industrielle, notamment avec le projet « Maintenir demain », dédié à l'efficience de la maintenance. Pour gagner en productivité, l'entreprise a aussi modernisé ses engins de chantiers ferroviaires, poursuivi ses avancées en matière de digitalisation avec le développement de la gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) et fait monter en puissance ses programmes de surveillance et de supervision du réseau.

Sans oublier le travail mené dans le cadre du programme de commande centralisée du réseau (CCR), qui consiste à rassembler la commande des quelque 1500 postes d'aiguillage du réseau principal dans des « tours de contrôle ferroviaire ».

I. D.: Nous cherchons aussi à augmenter nos recettes pour accroître notre performance financière. D'abord en fournissant en temps et en heure des sillons de qualité à nos clients. Avec 6 Md€ de recettes collectées en année pleine hors Covid,

l'enjeu est considérable. Ensuite en agissant sur la tarification, avec l'objectif de vendre d'ici à 2023 au juste prix le service que nos clients consomment, tant pour les sillons que pour les installations de service. Enfin, en accompagnant nos clients dans leurs projets de développement. Il peut s'agir de nouveaux opérateurs, tels Thello ou Renfe, qui arrivent sur le réseau dans le cadre de l'ouverture à la concurrence, ou encore des Régions qui souhaitent augmenter la circulation des trains en heures creuses sur certaines lignes.

J'ajoute que nous avons créé de nouvelles offres destinées aux Régions et grandes métropoles qui envisagent de renforcer les dessertes régionales et métropolitaines.

A. B.-L.: Nous complétons l'action sur les recettes par les efforts portés sur l'équilibre de nos conventions de financement, notamment en ce qui concerne les clés de financement, le suivi de la performance économique, la gestion de notre endettement et la rentrée effective dans nos caisses des recettes attendues en temps et en heure.

Et du côté de la réduction des coûts ?



A. B.-L.: SNCF Réseau développe une politique Achats ambitieuse sans laquelle aucune amélioration de la performance opérationnelle de l'entreprise n'est envisageable. Celle-ci

passe par la définition de stratégies par famille d'achats, le challenge du juste besoin par des équipes pluridisciplinaires, la rationalisation des achats et le renforcement des négociations avec les fournisseurs. En 2020, nous avons ainsi réalisé 55 M€ d'économies sur la part achats. Ce chiffre souligne combien ce levier de performance est fort dans la performance générale de SNCF Réseau. L'effort sur nos dépenses englobe également une réorganisation de nos établissements, une rationalisation de nos fonctions de siège et un meilleur pilotage de nos frais administratifs.

I.D.: L'optimisation, c'est aussi un travail de modernisation du réseau ferroviaire. SNCF Réseau a ainsi investi 2 M€ en 2020 pour la rénovation des voies de service du triage de Gevrey-Chambertin, en Bourgogne-Franche-Comté. Le projet consistait à améliorer la productivité du site en concentrant nos travaux sur les installations dont nos clients ont besoin plutôt que sur l'intégralité du site.

Quels sont les projets emblématiques en termes de performance réalisés en 2020 ?



M. C.: Je citerai la mise en service, dans le cadre du déploiement de la CCR, du poste d'aiguillage informatisé des Laumes, après trois ans de travaux. Il est désormais télécommandé depuis Dijon. Je pense aussi

à l'opération de régénération de caténaires initiée grâce à la « suite rapide caténaires 25 000 volts » qui autorise, avec un rendement 6 à 8 fois supérieur aux méthodes classiques de remplacement, le changement de l'ensemble des armements d'un poteau en une nuit.



«Une année de transferts d'actifs bouleversée par la crise»



Julie Reiner, directrice Finances, Juridique et Régulation de SNCF Gares & Connexions

Il s'est alors agi de rechercher des économies immédiates sur nos charges opérationnelles et de structure et de limiter nos investissements au strict nécessaire. Nous avons ainsi reporté tout ce qui n'était pas urgent, hors travaux réglementaires, tels que la mise en accessibilité des gares et les investissements liés à la sécurité. Grâce à l'engagement de nos équipes, nous avons finalement réduit nos investissements d'environ 13 % dans des délais resserrés. Un chiffre d'autant plus significatif que notre trajectoire d'investissements en cash-flow a doublé pour atteindre

« DÈS LE MOIS DE MARS

2020, NOUS AVONS PRIS

LA MESURE DE LA CRISE.

plus de 1 Md€ par an sur la période 2020-2024, du fait du transfert des actifs gares de SNCF Réseau vers SNCF Gares & Connexions. Au-delà de la crise sanitaire, la performance économique est l'un des piliers de notre projet stratégique EnVIEdeGARE. Ce pilier se traduit par l'ambition: "Être dans une dynamique de croissance innovante du chiffre d'affaires et de baisse des coûts". Ainsi, nous visons une productivité massive sur le coût des travaux grâce, d'une part, à une refonte profonde des processus de pilotage des projets dès le cahier des charges et, d'autre part, au recours accru à la standardisation des

équipements. De plus, nous avons des ambitions fortes pour le développement des commerces en gare. Nous menons pour cela de grands projets de développement à Paris et en Régions, comme à Toulouse ou Lyon Part-Dieu, afin d'augmenter nos revenus commerciaux et d'améliorer l'attractivité de nos gares. Enfin, en tant que spécialiste de la gare verte, nous allons aussi poursuivre leur transformation en conjuguant performance économique et performance environnementale afin d'atteindre, à terme, une autosuffisance énergétique. »

Je note avec satisfaction que les nouvelles méthodes responsables que nous avons instaurées ont produit des résultats intéressants. Le travail de régénération effectué sur les trains désherbeurs est éclairant (lire p. 47). Celui déployé lors de la réouverture en avril 2021 de la ligne de la Côte Bleue, entre Marseille et Martigues, l'est tout autant puisque nous avons réutilisé des rails issus d'une ligne à grande vitesse dans une logique d'économie circulaire. Ces exemples s'inscrivent bien dans l'objectif de réduction des coûts dont parle Isabelle et prennent place dans la politique d'achats maîtrisée soulignée par Anne.

I.D.: C'est justement dans cette optique que nous voulons ajuster notre offre de services en adaptant notre réseau aux besoins de nos clients, avec l'idée de leur proposer des fonctionnalités qui leur sont utiles. Nous avons aussi révisé la tarification 2022-2023 en introduisant, pour le volet régional, un mécanisme d'incitation au développement du trafic. Cette démarche consiste à octroyer des remises tarifaires aux Régions qui ont accru leur trafic au-delà d'un certain seuil par rapport à l'année de référence 2019.

A. B.-L.: Par ailleurs, pour endiguer les conséquences de la crise sanitaire, un plan de crise a été engagé dès le mois de mars 2020. À fin décembre 2020, les économies s'élèvent à 108 M€, qui portent principalement sur les frais généraux et le chômage partiel. Des économies ont également été réalisées au titre des dépenses d'investissement à hauteur de 22 M€.

Quels sont vos chantiers prioritaires pour 2021-2022 ?



A. B.-L.: De notre côté, nous avons lancé des projets structurants qui auront des premiers effets en 2021: un projet visant à moderniser notre comptabilité analytique et un meilleur pilotage de la perfor-

mance économique à travers un reporting analytique étendu; une réflexion sur l'organisation et le fonctionnement des équipes achats-finances pour un meilleur accompagnement des opérationnels en business partner, qui s'appuiera sur des outils de reporting standardisés et digitaux.

Notre enjeu prioritaire est d'atteindre un niveau de l'engagement de performance pour la période

2021-2024 de 170 M€ par an, qui repose sur la mobilisation de l'ensemble des équipes de SNCF Réseau grâce à la mise en œuvre des 40 projets prioritaires du projet d'entreprise. Les équipes finances-achats sont un maillon essentiel pour mesurer, fiabiliser et sécuriser l'atteinte de cette performance. En parallèle, celles-ci devront veiller à l'amélioration régulière de la trajectoire de cashflow grâce à un dialogue renouvelé avec les financeurs et au suivi tout particulier du cash. Les projets lancés en 2020 produiront par ailleurs leurs premiers effets fin 2021-début 2022 améliorant le pilotage économique et le dialogue avec les opérationnels.

Comment ces changements de culture économique se mettentils en place au sein de l'entreprise ?



I.D.: Nous avons lancé en 2021 un projet d'amélioration de la qualité des sillons qui se déploiera progressivement, avec des premiers gains en 2021. Un renforcement du pilotage a ainsi été mis en œuvre. Nous allons faire évoluer la relation clients autour

du sillon dans le but d'avoir une collaboration plus directe et plus efficace ensemble, ainsi que des actions de formation pour les équipes qui produisent les horaires. Nous devrons en outre sélectionner les investissements digitaux et d'infrastructure dans le cadre du plan de relance de l'État afin de contribuer au doublement de la part du fret ferroviaire de marchandises dans l'Hexagone d'ici à 2030. Toutes ces actions participent au développement des trafics et de nos recettes, sans oublier les opportunités de réduction des coûts.

M. C.: SNCF Réseau a conçu un programme d'accompagnement culturel afin que l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices comprennent les nouveaux enjeux de l'entreprise et appliquent dans leurs périmètres ces objectifs de performance. Nous devons tous prendre conscience que nos actions ont un impact sur le client et sur le résultat final de l'entreprise. Il est donc important que la voix du client soit entendue à tous les niveaux et dans tous les métiers.



C'est le volume des achats réalisés en moyenne chaque année (incluant les charges externes) par SNCF Réseau et ses filiales.

/ Dette /

700^{M€}

D'allègements financiers en 2021 du fait de la reprise d'une partie de la dette de SNCF Réseau par l'État (25 Md€).



À L'HEURE OÙ L'OUVERTURE À LA CONCURRENCE PREND SON ENVOL, QUALITÉ ET RÉACTIVITÉ SONT DES OBJECTIFS CLÉS POUR SATISFAIRE NOS CLIENTS ET DÉVELOPPER NOS RECETTES.

ISABELLE DELON,

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE CLIENTS ET SERVICES



L'IMAGINATION AU POUVOIR

Anticipant l'interdiction d'utilisation du glyphosate qui sera effective fin 2021, l'entreprise a étudié l'hypothèse de régénérer les trains désherbeurs actuels afin de restreindre l'achat de machines de remplacement. Après un important travail d'études, ces trains ont pu être reconfigurés et adaptés au produit alternatif retenu. Le développement technique, qui permet de garder les roues, le châssis et les cuves du matériel roulant actuel, s'accompagne d'une économie de l'ordre de 9 M€ pour les 12 trains qui circulent depuis mars 2021 en Bourgogne-Franche-Comté. Ce bel exemple de performance contribue à la réduction des coûts tout en concrétisant la politique responsable de SNCF Réseau.



/ Objectifs de performance /

PERFORMANCE RÉALISÉE

130

020

2574

90

544

de performance

entre fin 2016 et fin 2020.

PERFORMANCE À VENIR

170^{M€} par an pour la période 2021-2024

4 LEVIERS

0 M€ 45 M€

40 M€

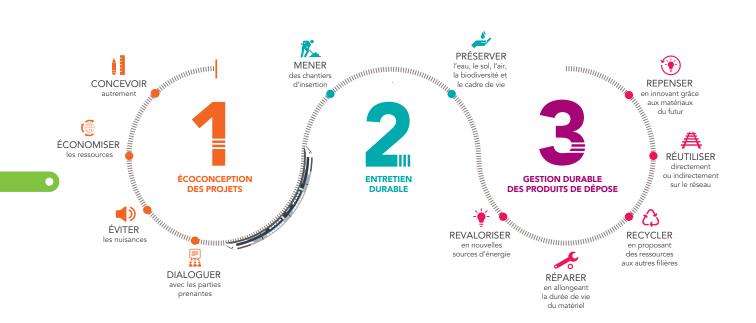
25 M€

Économies sur les achats

Capitalisation sur la modernisation industrielle et le digital Réorganisation, mutualisation Autres, dont réduction des coûts de projets et facturations inter-SA



Pratiques environnementales exemplaires, création de valeur à travers les territoires et la société, accompagnement des clients dans la transition écologique : notre stratégie de développement durable répond à des objectifs clairs. Pour être toujours plus efficace et reconnu pas ses partenaires et clients, SNCF Réseau mise sur différentes actions concrètes.

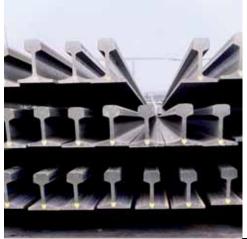


L'économie circulaire, (res)source de valeur partagée



La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire imprime un nouveau tempo national. Le texte, paru le 10 février 2020, prône notamment un cercle vertueux où la réutilisation

des ressources représente l'une des réponses clés pour l'avenir. Ce défi d'un changement de modèle de production et de consommation, SNCF Réseau y répond en transformant son système en profondeur. En mai 2020, l'entreprise a confirmé sa volonté de passer par l'économie circulaire pour s'approvisionner tout en favorisant les fournisseurs locaux. En 2020, 44% des matériaux dimensionnant des voies (ballast, traverses en bois ou en béton, fils de contact caténaire, rails, appareils de voies, etc.) ont été collectés afin d'être valorisés. La preuve que les 30 000 km de voies ferrées du réseau national s'apparentent à un important gisement de matières sur lesquelles capitaliser... tout en économisant.







Ascoval rend le rail plus vert

Le ferroviaire français est l'une des solutions reconnues pour la transition écologique. Pour autant, le groupe SNCF, acteur historiquement engagé, poursuit l'amélioration de sa performance environnementale. Par exemple, la production de rail en acier - issue de la fonte de minerais passant par des hauts fourneaux - génère chaque année quelque 300 000 tonnes de CO₂. «En repartant d'une matière première existante – le rail de dépose – et avec des fours électriques, nous allons réduire ces émissions de 60 à 90%, soit 200 000 tonnes de CO, chaque année », projette Michel Giordana, directeur Supply Chain (ex-Infrarail). Une création de filière estampillée SNCF Réseau qui, en 2020, a homologué les « rails verts » fabriqués par le sidérurgiste britannique Liberty Steel sur le site d'Hayange (Moselle). Autre intérêt de la revalorisation d'une matière première qui se trouve à portée de main: plus besoin de faire parvenir une ressource depuis des minerais situés aux quatre coins du globe. De quoi faire chuter la facture carbone du rail français.

AU RYTHME DE L'ÉCOCONCEPTION

En 2020, plus de 100 projets et une vingtaine de renouvellement de marchés pour des produits ferroviaires ont été engagés dans une démarche d'écoconception. Parmi les objectifs de ce dispositif entamé par SNCF Réseau depuis plusieurs années: réduire les déchets mais aussi la consommation de matières premières et d'énergies.



LE BALLAST, MIEUX VAUT DEUX VIES QU'UNE

Spécialisée dans la revalorisation de ballast et de traverses en béton. AFC Recycling a choisi une solution multimodale rail + route afin d'acheminer 115 000 tonnes de ballast dégarni. De mai à novembre 2020, pas moins de 127 trains (chaque rame comprenant 50 conteneurs) ont été nécessaires pour transporter 900 tonnes de matériaux de la base travaux SNCF Réseau de Portes-lès-Valence à Cavaillon (Vaucluse). Une fois recyclé, le ballast est réutilisé sur les chantiers routiers du Sud de la France.



Situé en plein nœud ferroviaire, Miramas (Bouches-du-Rhône) est un site stratégique pour la logistique régionale. C'est là qu'en juillet 2020, SNCF Réseau a expérimenté une installation industrielle sans précédent à l'échelle du bassin méditerranéen. «Le fait de ne pas disposer de roche dure dans ce secteur pour alimenter nos chantiers nous oblige à organiser des approvisionnements à la fois longs et coûteux», détaille Cyrille Blard, chef de projet économie circulaire à la direction générale industrielle et ingénierie (DGII).

Pour y palier, une nouvelle carrière artificielle est en projet afin d'industrialiser le traitement du ballast usagé en le recevant, le traitant puis en le réintroduisant dans le circuit ferroviaire.

En créant cette activité, SNCF Réseau projette de simplifier sa propre logistique, de réaliser des économies et de limiter son recours à des ressources naturelles. Durant les six premiers mois de test, l'installation de Miramas a valorisé 50 000 tonnes de ballast, l'essentiel ayant alimenté le chantier de la Côte Bleue. Un chiffre qui, dès 2021, pourrait grimper à 100 000 tonnes... auquel il faudra ajouter un important volume de traverses en béton concassées qui seront remises à disposition du secteur du BTP.



Une carrière qui fait revivre le ballast





L'ACHAT, UN ACTE SOCIAL ET SOLIDAIRE

SNCF Réseau s'est engagé dès 2014 à suivre une politique d'achats volontariste auprès de structures de l'économie sociale et solidaire. Au travers des clauses d'insertion sociales systématiquement demandées dans les marchés de travaux ferroviaires, 27,5 M€ d'achats ont été engagés dans ce sens en 2020.

Le meilleur déchet, c'est celui qui n'est pas produit



Collecter, contrôler, reconditionner. C'est dans cette optique que SNCF Réseau a ouvert en septembre 2020 la première recyclerie ferroviaire de France. Une expérimentation qui offre une réponse à la question des surstocks de matières et autres petits matériels... auxquels il faut ajouter les surplus de chantier. Vis, écrous, attaches, matériel de signalisation et de télécommunication, butées nabla® (pièces en plastique garantissant l'écartement et l'isolation entre le rail et la traverse béton) etc. : tous les produits déclassés, non repris ou non identifiés sont passés au crible par quatre personnes. Une dimension organisationnelle qui compte aussi un volet social, puisque ces employés suivent un parcours d'insertion professionnelle. « Au contact du salarié SNCF présent sur place, ce petit groupe gagne en compétences et améliore son employabilité », explique Julien Masse, directeur de l'association

Agence du patrimoine en 2020. Leur mission? D'une part, distinguer précisément les pièces qui méritent de retourner au magasin national de Saint-Dizier (Haute-Marne) pour être réemployées sur les chantiers et les opérations de maintenance. D'autre part, reconnaître celles qui seront recyclées ou revendues pour d'autres usages que le ferroviaire. En cinq mois d'activité, le site de Beaune (Côted'Or) a contribué à la remontée de plus de 1200 palettes de produits reconditionnés pour 2,3 M€ dans les stocks de Supply Chain (ex-Infrarail). Un modèle d'économie circulaire à fort potentiel, puisque ce sont au total 30 M€ de matériel dont la conformité doit être vérifiée au stock national. La réduction/exploitation de ce gisement via la démarche initiée à Beaune s'inscrit dans la lignée de la transformation de la chaîne d'approvisionnement de SNCF Réseau. En ligne de mire : zéro déchet non valorisé.

52

/ Objectif phare /

De collecte de matériaux structurants de la voie (rails, traverses, ballast, câbles) en vue de leur valorisation à horizon 2025.



IL Y A UNE VRAIE PRISE DE CONSCIENCE SUR LA REVALORISATION DU RAIL. NOTRE OBJECTIF, C'EST D'ALLER ENCORE PLUS LOIN DANS CETTE DÉMARCHE.

CLAUDE BARTEL,

DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT INDUSTRIEL RAIL BOURGOGNE

▼ FOCUS SNCF GARES & CONNEXIONS



NÎMES PONT-DU-GARD

GARE VERTE ET VERTUEUSE

Quelque 26 hectares d'aménagements extérieurs, cinq d'espaces plantés (avec 485 arbres), 7 700 m² d'ombrières photovoltaïques : dernière-née des gares françaises, Nîmes Pont-du-Gard est aussi la première à être certifiée « Bâtiment durable Occitanie ». Imaginée pour consommer le moins d'énergie possible, elle symbolise parfaitement la volonté d'Arep – l'agence d'architecture pluridisciplinaire, filiale de SNCF Gares & Connexions – de créer des solutions durables incluant une approche bas carbone au service de tous les territoires et de toutes les mobilités.

/ Objectifs de performance /

2,6
millions de tonnes
de matières de dépose par an :
rails, ballast, traverses en bois
et en béton.



25% de réduction

des émissions carbone indirectes d'ici à 2030 par rapport à 2018 grâce à la démarche d'économie circulaire. À fin 2020, SNCF Réseau a déjà enregistré une réduction de 7 %.



d'ici à 2024.

Créer de la valeur pour tous les territoires

Qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales, les retombées générées par les activités de SNCF Réseau et de sa filiale SNCF Gares & Connexions démontrent l'importance de son rôle et des liens tissés à travers toute la France pour contribuer au développement des Régions dans des secteurs variés. Une dynamique qui s'illustre à travers des projets rassembleurs aux impacts positifs. Zoom sur quelques opérations emblématiques.

JOUER UN RÔLE CLÉ DANS L'ÉCONOMIE LOCALE

En réalisant 97 % de ses achats auprès d'entreprises françaises, le groupe SNCF contribue à leur développement tout en soutenant les emplois. Déterminé à augmenter son empreinte économique locale, SNCF Réseau a initié en 2020, sous l'impulsion de la direction des Achats du groupe SNCF, ses premières rencontres territoriales de fournisseurs. Durant ces moments d'échanges (près d'une quinzaine programmés entre 2020 et 2022) où la politique générale du Groupe en matière d'achats responsables notamment est

présentée, les fournisseurs sont également informés des marchés à venir, avec une volonté: rencontrer les PME et leur faciliter l'accès aux appels d'offres du Groupe. Crise sanitaire oblige, ce soutien affiché pour les acteurs locaux a été renforcé en 2020. Au menu des dispositions particulières prises? La mise en place de Vigie Covid et d'un nouveau cahier des clauses et conditions générales de travaux (CCCGT) afin de suivre plus attentivement les fournisseurs en les délais de règlement.

situation délicate tout en réduisant

FOCUS SNCF GARES & CONNEXIONS

1001 GARES: DES SOLUTIONS POUR LES TERRITOIRES

Cinquante, c'est le nombre d'ouvertures de projets 1001 Gares en 2020. L'idée directrice du programme 1 001 Gares*, qui a été lancé en juin 2019, consiste à mettre à la disposition de porteurs de projets, 80 000 m² d'espaces vacants dans les gares, le tout avec des conditions d'exploitation à la fois souples et adaptées. Espaces de coworking, magasins de producteurs locaux, salles de sport, ateliers de réparation de vélos, laboratoires

d'analyses, etc. Avec 88 autres projets en cours de réalisation, 1001 Gares favorise l'éclosion d'initiatives locales dans tous les territoires. SNCF Gares & Connexions met par ailleurs tout en œuvre pour développer et encourager les mobilités douces au sein de 224 gares grâce au programme d'aménagement d'Espaces de mobilité augmentée (EMA). Objectif: imaginer les équipements et services qui facilitent les trajets

domicile-gare-domicile, avec, notamment, des stationnements adaptés à tout type d'engins (skate, trottinette, etc.), des stations de réparation de vélos, ou encore des bornes de rechargement électriques pour les batteries des vélos à assistance électrique (sur consigne ou en libre-service).

* Les espaces et projets sont à retrouver sur la plateforme www.1001gares.fr



équivalents temps plein (ETP) annuel pour favoriser l'insertion sociale, soit 796146 heures de travail.

du chiffre d'affaires de SNCF Réseau a été redistribué pour répondre aux enjeux de développement durable.

▶ ENVIRONNEMENT : OBJECTIF ZÉRO GLYPHOSATE

Parce que ses 30 000 km de voies traversent de nombreux écosystèmes dans toute la France, SNCF Réseau fait évoluer ses pratiques de maîtrise de la végétation. Une volonté qui se traduit tout d'abord par le respect des obligations légales instaurées avec la loi Egalim de janvier 2020 dans l'optique de protéger les personnes et l'environnement. Pour ce faire, SNCF Réseau a actionné une démarche de concertation auprès de 12500 parties prenantes représentant les riverains des 9750 communes sillonnées par le réseau ferré national, puis consulté l'ensemble des citoyens sur son projet de charte. Résultat : ce projet de charte est en cours

d'approbation par les 94 préfets de département concernés, scellant ainsi les engagements de SNCF Réseau. Autres objectifs affirmés: la mise en place d'alternatives pour sortir du glyphosate, la réduction de l'utilisation des herbicides de synthèse, l'adaptation des processus de production (organisation des campagnes de désherbage avec davantage d'interventions manuelles et mécaniques associées là où cela est possible) ou encore l'expérimentation d'éco-pâturage (un débroussaillage assuré par des animaux). Le parc de trains désherbeurs sera quant à lui modernisé afin de mieux cibler les traitements.

POUR L'EMPLOI, UN MODÈLE PLUS SOCIAL ET SOLIDAIRE

Renforcer son engagement au profit des personnes éloignées de l'emploi ainsi que ses liens avec les collectivités et autorités organisatrices de la mobilité: voilà ce que SNCF Réseau s'attelle à faire depuis 2015 avec la mise en œuvre d'une politique volontariste d'achats solidaires auprès

de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) ou opérant dans le secteur du travail protégé et adapté (STPA). En 2020, pas moins de 27,5 M€ d'achats ont été effectués auprès de l'économie sociale et solidaire, dont 23,4 M€ sont réalisés par les clauses d'insertion sociales. Un montant qui représente près de

800 000 heures travaillées par des populations fragilisées, soit l'équivalent de 523 équivalents temps plein annuel. Afin de limiter l'impact des confinements et de l'arrêt de certains chantiers, SNCF Réseau a tout de même tenu ses promesses sur les clauses d'insertion et les emplois en insertion qu'elle génère.

L'engagement territorial de SNCF Réseau déjà reconnu

Santé et sécurité au travail, développement des compétences, diversité et inclusion, achats solidaires et locaux, économie circulaire, concertation des parties prenantes, préservation de la biodiversité et stratégie bas carbone : l'indicateur « % BIOM » mesure la contribution des entreprises et des collectivités en matière de performance sociale, d'implication territoriale et d'empreinte écologique. Il s'appuie sur une grille référentielle, elle-même basée sur près d'une centaine de textes (législatifs, réglementaires, incitatifs, normatifs, locaux...), et couvre 18 thématiques de développement durable. L'agence de notation indépendante à l'initiative de cette méthode de calcul souligne qu'entre 2019 et 2020, 76% du chiffre d'affaires de SNCF Réseau a été redistribué pour répondre aux enjeux de développement durable. Un résultat supérieur au % BIOM moyen

aux enjeux de développement durable. Un résultat supérieur au % BIOM moyen attribué aux 600 structures auditées (49 %) qui salue son rôle au cœur des Régions. SNCF Réseau contribue très concrètement aux Objectifs de développement durable (ODD) inscrits à l'Agenda 2030 de l'Organisation des nations unies (ONU).



AVERTISSEMENT LECTEUR:

certaines photos du rapport d'activité responsable ont été réalisées avant la crise sanitaire liée au Covid-19.

Le rapport annuel responsable 2020 est édité par la Direction générale de la Communication SNCF Réseau • Directrice de publication: Florence Dartiguepeyrou • Pilotage et coordination: Anne Guillemard • Crédits photographiques: M. Baillet/RFF/Capa Pictures (sommaire); A. Baron (pp. 2, 3, 4, 12, 13, 32, 43);

Y. Brossard/Nîmes Arep (p. 53); A. Février/SNCF Réseau (couverture, pp. 21, 24, 28); S. Cambon (pp. 26, 27); T. Campagne/Capa Pictures (p. 23); CCOOP/Major Navarrette (p. 26-27);

J.-J. d'Angelo (pp. 26, 27, 30, sommaire RAR digital); W. Daniels/Toma/RFF/Capa (pp. 15, 29); Elephant at Work/C. Devoyer/M. Garnier (p. 26); R. Escher (p. 31);

P. Giraud/RFF (p. 25); M. Huriez (pp. 18, 45); Liberrly Ascoval (p. 50); F. Nicolle (p. 44); H. Pédel (p. 48); M. Raffard (pp. 33, 42); D. Richard/Toma/RFF/Capa (pp. 36);

SNCF Réseau/DR (pp. 28, 35, 41, 47, 51, 52) • Illustrations: iStock by Getty Images; SNCF/D. Carrier, Le Duo, EtCompanie, J. Masi, S. Morales, L. Reynaldo.

• Conception et réalisation: B&BEL • Impression: Paragon/Raynaud Imprimeurs. Septembre 2021. Ce document est imprimé sur du papier recyclé Nautilus.

SUIVEZ-NOUS











