

CRÉER DE LA  
**VALEUR PARTAGÉE**

PANORAMA SOCIAL 2014

## GROUPE

42,1

ANS, ÂGE MOYEN

5,68 %

DE LA MASSE SALARIALE  
CONSACRÉS À LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE

32,68 Md€

chiffre d'affaires

## ÉPIC

393 114

CANDIDATURES REÇUES

4 474

recrutements au cadre  
permanent et en CDI

6 552

TRAVAILLEURS EN SITUATION  
DE HANDICAP

04 ■ ENTRETIEN AVEC  
JEAN-MARC AMBROSINI

07 ■ VALORISER  
LES RESSOURCES

11 ■ CONTRIBUER À  
LA PERFORMANCE

15 ■ DÉVELOPPER  
LES COMPÉTENCES

19 ■ ENCOURAGER  
LA MIXITÉ ET LA DIVERSITÉ



# DES RESSOURCES HUMAINES CRÉATRICES DE VALEUR

## ENTRETIEN AVEC

**JEAN-MARC AMBROSINI,**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ  
COHÉSION & RESSOURCES  
HUMAINES

### VOUS AVEZ REJOINT SNCF EN JUIN 2014, QU'EST-CE QUI VOUS A MARQUÉ LORS DE VOTRE ARRIVÉE ?

J'ai été très enthousiasmé par l'attachement des salariés à SNCF et par leur implication au quotidien au service des clients. Dans un contexte économique très exigeant, c'est un atout essentiel pour notre réussite. L'enjeu pour la fonction RH est de les accompagner dans les évolutions auxquelles l'entreprise est confrontée pour rester compétitive.

### QUEL BILAN TIREZ-VOUS DE L'ANNÉE 2014 ?

L'année 2014 a été marquée par l'adoption de la loi du 4 août qui nous réunifie au sein du Groupe public ferroviaire (GPF) et donne une nouvelle ambition au service public.

La loi crée les conditions d'un cadre social de branche et d'une évolution du cadre social d'entreprise, dont nous avons amorcé la mise en œuvre. Dans le même temps, dans un contexte contraint, nous avons recruté plus de 13 700 personnes au niveau du groupe et amplifié des politiques de l'emploi déjà dynamiques, notamment à l'égard des femmes, des jeunes éloignés de l'emploi, des personnes en situation de handicap. Ces politiques ont d'ailleurs été saluées par de nombreux prix et deux labels : le Top employeurs 2014, qui valorise la contribution RH à la performance de SNCF, et le label Afnor qui vient couronner les accords et les efforts en matière de mixité et d'égalité professionnelle dans l'entreprise.



Notre premier défi est de réussir l'unité sociale du Groupe public ferroviaire pour garantir durablement notre cohésion."

### QUELS SONT VOS CHANTIERS PRIORITAIRES POUR 2015 ?

Dans le cadre de la réforme, notre premier défi est de réussir l'unité sociale du GPF. Il faut poursuivre sa construction, puis la faire vivre, pour garantir durablement notre cohésion. Nous avons aussi à bâtir la branche ferroviaire et sa convention collective nationale, pour inscrire le GPF dans un cadre social cohérent. Un autre chantier prioritaire concerne les managers, à qui nous devons redonner des marges de manœuvre : simplifier nos processus, alléger le reporting, les aider dans le dialogue avec leurs équipes... Enfin, je souhaite continuer à faire des RH une fonction créatrice de valeur, et ce dans tous ses domaines d'intervention. Il nous faut

pour cela mieux maîtriser nos coûts, simplifier nos processus, garantir la professionnalisation des acteurs, piloter nos systèmes d'information RH en renouvelant les applicatifs obsolètes et en ouvrant de nouvelles fonctionnalités.

### POUR VOUS, PERFORMANCE ET RH VONT DONC DE PAIR ?

Oui, la fonction RH est créatrice de valeur et doit être reconnue comme telle. Une gestion efficace des ressources humaines, un dialogue social de qualité, un soutien permanent aux managers sont des fondamentaux qui sont au cœur de la performance de SNCF.

## TÉMOIGNAGES

# ACCOMPAGNER ET SOUTENIR CHAQUE COLLABORATEUR



"Je souhaite être davantage soutenu et accompagné dans la compréhension de certains sujets RH qui ne sont pas faciles à appréhender. Des ateliers RH d'une journée sur des thématiques spécifiques nous rendraient certains sujets plus accessibles."

**LUDOVIC LEPASTEUR**

DPX Transilien, RER E, gare de Nogent - Le Perreux



**ILS SONT DIRIGEANT  
DE PROXIMITÉ, AGENT  
EN GARE, RESPONSABLE  
RESSOURCES HUMAINES,  
ILS NOUS RACONTENT  
LEUR VISION ET  
LEURS ATTENTES DES RH.**



"Je suis très sollicitée par mes agents sur des questions RH et j'apprécie de trouver sur l'espace RH de l'intranet les informations simples et claires pour m'aider à répondre à leurs interrogations. J'attends également une simplification des processus, qui nous prennent beaucoup trop de temps."

**MÉLANIE  
ISNARDON-BOIS ROSEG**  
Responsable  
opérationnelle Services  
en gare à Marseille



"Intégrer la vision stratégique de l'entreprise pour accompagner au mieux les agents et les managers dans la conduite du changement est l'une de nos missions principales. Savoir s'adapter, choisir ses priorités, être à l'écoute est la base de notre quotidien. Cependant, en tant que RRH, il peut parfois être difficile d'être sur tous les fronts à la fois."

**LAETITIA TOURNASSOUD**  
Responsable RH -  
Présidente de CHSCT -  
Établissement commercial  
trains de Paris Sud-Est



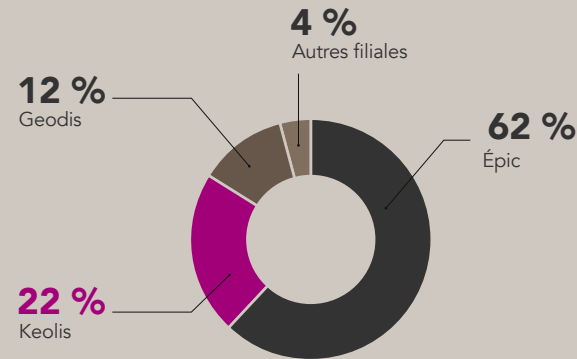
## 01/ VALORISER LES RESSOURCES

En 2014, le groupe a recruté plus de 13700 personnes en France et à l'international. Ce haut niveau de recrutement est remarquable dans un contexte économique mondial marqué par la crise. Avec 251 000 collaborateurs dont 217 500 en France, le groupe tient son rang d'employeur de premier plan.

## RESSOURCES

# GROUPE

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS MONDIAUX (effectifs réels)

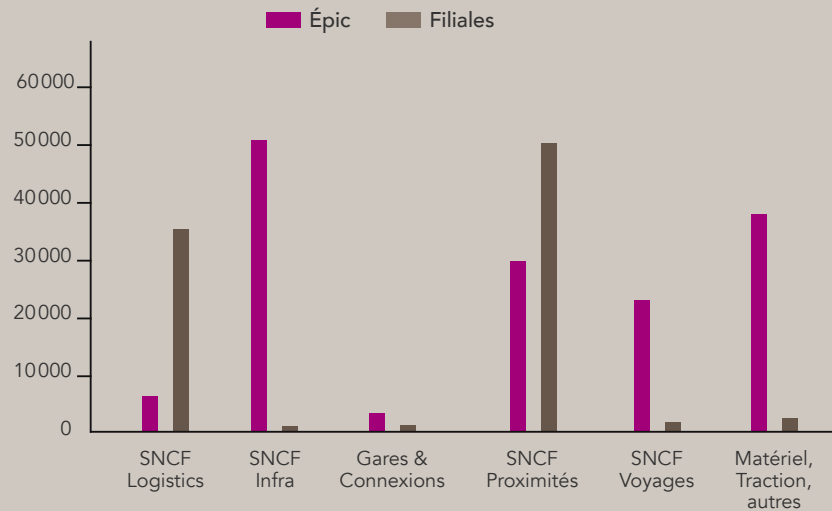


**251 000\***

salariés dont 217 500 en France

\* correspondant à 245 763 postes équivalents temps plein.

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR BRANCHE



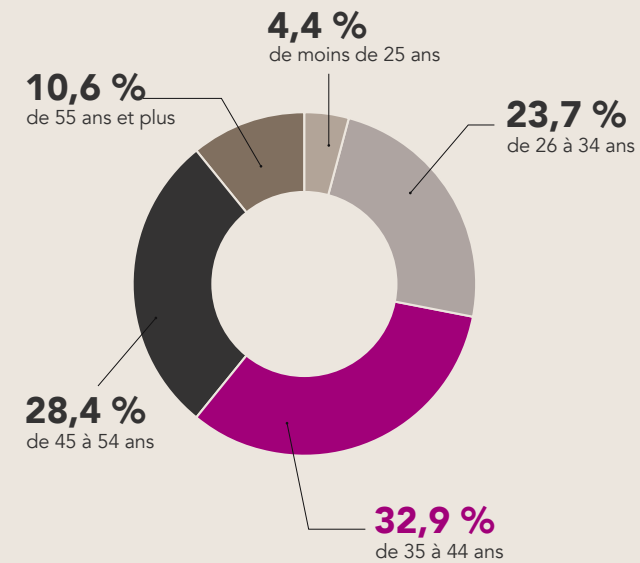
### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR COLLÈGE (France)



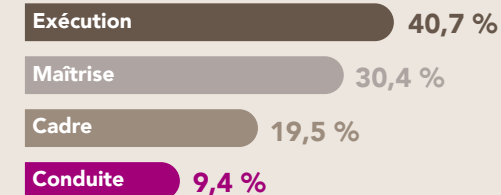
## RESSOURCES

# ÉPIC

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE



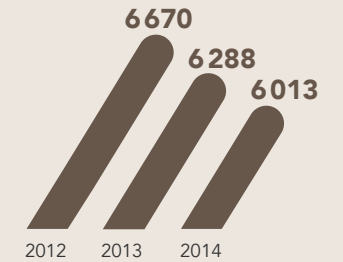
### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR COLLÈGE



**4 474**

recrutements au cadre permanent et en CDI

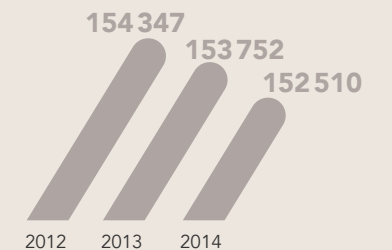
**41,9**  
ANS D'ÂGE MOYEN



### CESSATIONS DE FONCTION AU CADRE PERMANENT



### NOMBRE DE SALARIÉS AU 31 DÉCEMBRE (effectif réel)



### EFFECTIF RÉEL MOYEN

## FAITS MARQUANTS

# ÇA S'EST PASSÉ EN 2014

### CULTIVER LES JEUNES TALENTS

Keolis a poursuivi le développement de ses parcours « pépinière » destinés aux jeunes managers, en les ouvrant aux filières exploitation et maintenance. Ces parcours qui allient enseignement théorique sur le transport et périodes d'immersion en filiales ont pour objectif de permettre aux jeunes managers d'appréhender les métiers et les activités de l'entreprise. En 2014, 19 d'entre eux ont suivi ces parcours dans les domaines de l'exploitation, du marketing et de la maintenance.



### L'EMPLOI ET LE LOGEMENT EN PARTAGE AU SEIN DU GROUPE

La bourse de l'emploi et la bourse logement sont désormais accessibles aux salariés des différentes sociétés du groupe SNCF.

### FAVORISER L'INSERTION DES JEUNES

L'Épic SNCF était présent les 25 & 26 septembre au salon Jeunes d'avenir, à Paris, pour y proposer quelque 200 postes d'opérateur ou de technicien et présenter ses métiers et les formations qui y conduisent, notamment via l'alternance.

### ÉTUDIANTS HEUREUX EN STAGE

Keolis a reçu le label Happy Trainees 2014 délivré par meilleures-entreprises.com pour la qualité de ses stages.

PLUS DE

# 13 700

PERSONNES RECRUTÉES  
EN 2014 : LE GROUPE SNCF  
TIENT SON RANG  
D'EMPLOYEUR DE POIDS  
EN FRANCE  
ET À L'INTERNATIONAL.



## 02/ CONTRIBUER À LA PERFORMANCE

Dans un contexte économique mondial atone, le groupe a réussi à consolider son chiffre d'affaires. Efficacité et satisfaction au travail constituent les deux piliers de la réussite sur lesquels il a continué à porter ses efforts en 2014.

PERFORMANCE

GROUPE

2978 €

RÉMUNÉRATION MENSUELLE BRUTE MOYENNE (France),  
1/12 de la rémunération annuelle temps complet

32,68 Md€

Chiffre d'affaires 2014

32,23 Md€

Chiffre d'affaires 2013

RECRUTEMENT (France et international)

Épic	4474
Keolis	6603
Geodis	2222
Autres sociétés du groupe*	439
<b>Total</b>	<b>13738</b>

\* Naviland Cargo, VFLI, Sferis, Arep, Itiremia, VSC, iDBus, Orfea.

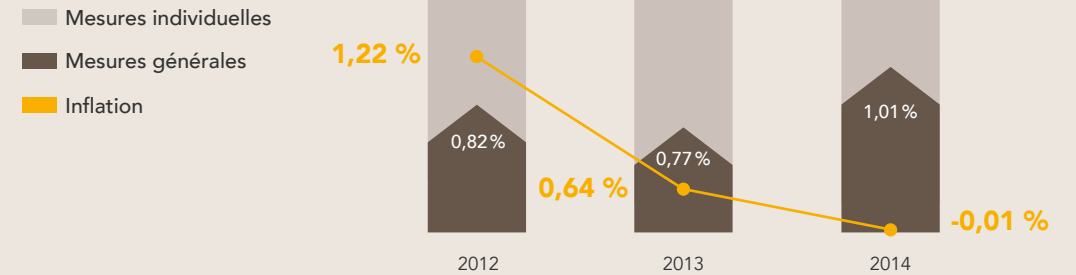
MASSE SALARIALE



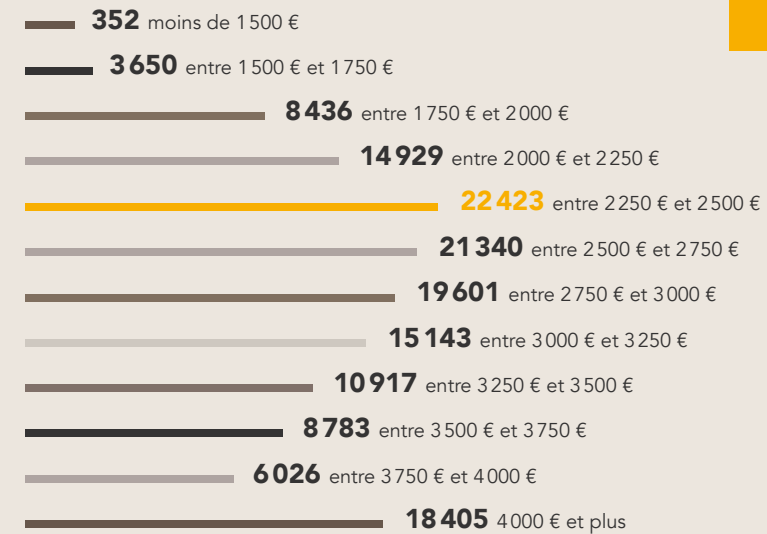
PERFORMANCE

ÉPIC

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE DU PERSONNEL EN PLACE (RMPP)



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE DE RÉMUNÉRATION (brute mensuelle)



3090 €  
SALAIRE MOYEN BRUT

9,13 Md€

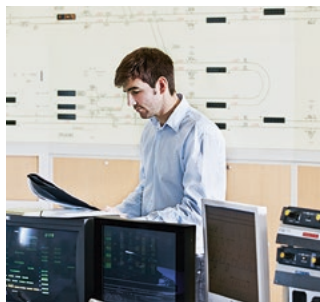
dépenses de personnel

## FAITS MARQUANTS

# ÇA S'EST PASSÉ EN 2014

### UN BULLETIN DE PAIE MODERNISÉ

Fin 2014, les services RH de l'Épic SNCF ont mis en service un nouvel équipement de production de la paie, Hélios, après d'intenses travaux préparatoires et de déploiement.



# 300

EUROS DISTRIBUÉS À CHACUN DES SALARIÉS DE L'ÉPIC SNCF AU TITRE DU DIVIDENDE SALARIAL (base temps complet).

### SNCF TOP EMPLOYEURS

L'Épic SNCF a été désigné Top employeurs 2014. Gage d'une démarche RH structurée et de politiques solides, cette certification valorise la contribution active de la fonction RH à la performance globale de l'entreprise.

### UNE PLUS GRANDE LISIBILITÉ DES EMPLOIS

Direction et organisations syndicales d'ICF Habitat ont harmonisé les différents libellés d'emploi du groupe (sept sociétés et 1900 collaborateurs), avec pour résultat 150 libellés communs, au lieu de près de 380 auparavant. Plus d'efficacité à la clé, mais aussi une vision facilitée de leur mobilité pour les salariés.

# 34 000

collaborateurs de SNCF Logistics ont répondu pour la première fois à une enquête de satisfaction dans 51 pays, et dans 27 langues. Résultats : 80 % de participants et 86 % de satisfaction.

### DÉPLOIEMENT DU SIRH POUR UNE PLUS GRANDE EFFICACITÉ DES PROCESSUS RH

En 2014, Keolis a poursuivi le déploiement de son SIRH, Talent, qui garantit une plus grande transparence et objectivation des processus RH. Il a été primé par l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (Andrh) avec le prix du DRH numérique.

### GRANDE CONSULTATION DES IRP

L'Épic SNCF a lancé en novembre 2014 le processus d'information et de consultation des instances représentatives du personnel sur la mise en place des nouvelles organisations après la promulgation de la loi de réforme ferroviaire.



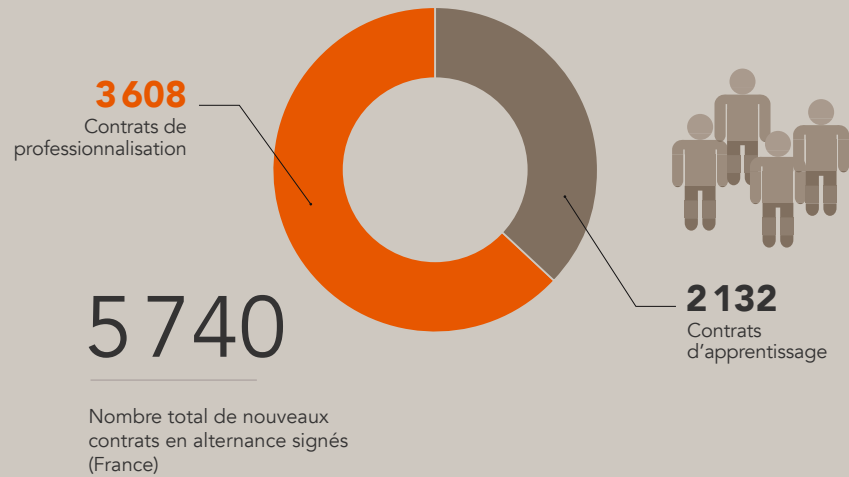
## 03/ DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

La formation professionnelle constitue un levier majeur de la stratégie de développement du groupe. Près de 6 % de la masse salariale y sont consacrés chaque année. Parallèlement, en 2014, les sociétés du groupe ont signé la charte « Mobilité groupe » pour favoriser entre elles les passerelles et parcours professionnels.

## COMPÉTENCES

# GROUPE

### NOMBRE DE NOUVEAUX CONTRATS EN ALTERNANCE SIGNÉS (France)



5,68 %

TOTAL GROUPE DE LA MASSE SALARIALE CONSACRÉ À LA FORMATION (France)

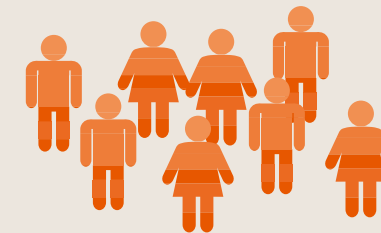
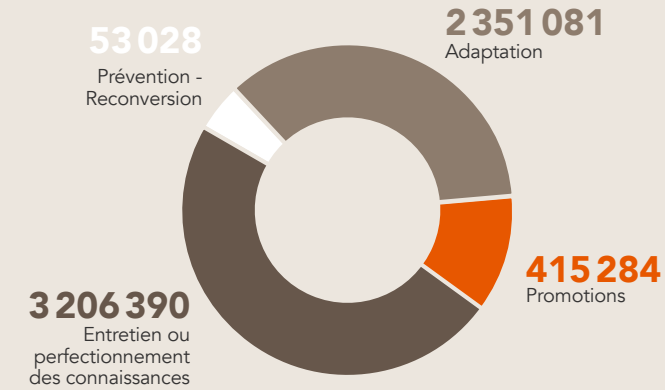
### POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE CONSACRÉ À LA FORMATION (France)

Épic	6,74 %
Keolis	2,81 %
Geodis	0,87 %

## COMPÉTENCES

# ÉPIC

### RÉPARTITION DU NOMBRE D'HEURES PAR TYPE DE STAGE

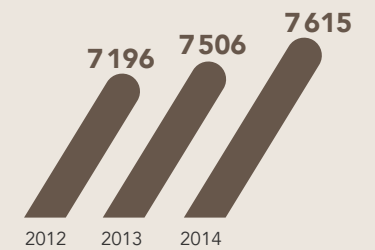


### INVESTISSEMENT FORMATION

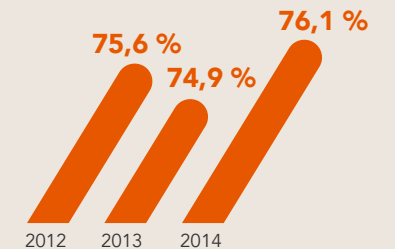
% de la masse salariale	6,74 %
Montant	383 M€

116 100

SALARIÉS ONT BÉNÉFICIÉ DE 6 MILLIONS D'HEURES DE FORMATION



CONTRATS D'ALTERNANCE EN COURS AU 31 DÉCEMBRE (hors CIFRE - Conventions industrielles de formation pour les recherches -)



POURCENTAGE D'AGENTS AYANT BÉNÉFICIÉ D'UNE FORMATION

## FAITS MARQUANTS

# ÇA S'EST PASSÉ EN 2014

### RECONNAISSANCE INTERNATIONALE POUR SNCF LOGISTICS

Dans le pôle Geodis, les activités de freight forwarding et le siège social ont été certifiés Investors in People. Référentiel reconnu à l'international en matière de gestion des RH et d'excellence des pratiques managériales, ce label britannique a été créé en 1991 dans le but d'améliorer la compétitivité des entreprises par le développement des compétences des collaborateurs.



### MOBILITÉ, UN CADRE COMMUN POUR LE GROUPE

La charte « Mobilité groupe » a été signée le 10 janvier lors de la réunion du club RH groupe qui rassemble les DRH des différentes sociétés du groupe. Elle formalise des objectifs partagés et offre les conditions d'une mobilité réussie aux 251 000 collaborateurs de SNCF.

### DYNAMISER LA RELATION COMMERCIALE

Keolis a construit un programme d'accompagnement complet sur la thématique de la dynamique commerciale. Il vise à permettre aux 16 filiales urbaines françaises dotées d'un CRM – customer relationship management (gestion de la relation client) – de maîtriser leur outil et d'acquérir des réflexes métier sur la relation client via des formations adaptées à tous les profils de la filière marketing-commercial.

### DES FORMATIONS COMMUNES POUR LES COLLABORATEURS DE GEODIS

Le pôle Geodis de SNCF Logistics a continué d'investir massivement dans la formation de ses collaborateurs et a enrichi son offre de formations en e-learning avec G-Campus, outil accessible à l'ensemble de ses métiers dans le monde.

### NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES FORMATIONS

Quarante managers du groupe VSC ont testé deux nouvelles formations managériales « Le management 3.0 » et « Manager dans un contexte multiculturel ». Objectif : les aider à gérer des équipes performantes dans ces nouveaux contextes qui nécessitent des nouvelles façons de travailler et de penser le management.



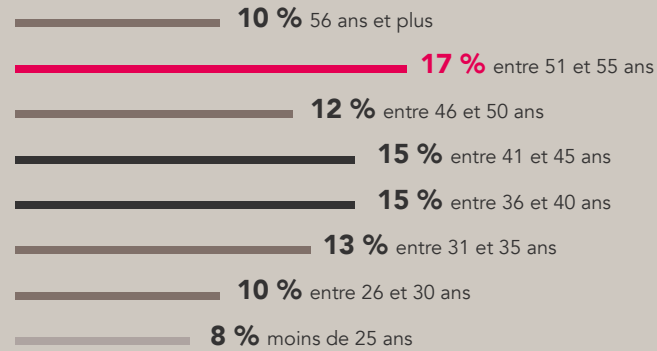
## 04/ ENCOURAGER LA DIVERSITÉ ET LA MIXITÉ

Pour le groupe, la diversité et la mixité sont sources de valeur. C'est la raison pour laquelle il mène une politique ambitieuse notamment à l'égard des femmes, des jeunes éloignés de l'emploi, des personnes en situation de handicap.

## MIXITÉ ET DIVERSITÉ

# GROUPE

### RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR TRANCHE D'ÂGE (France et international)



**42,1**  
ÂGE MOYEN GROUPE

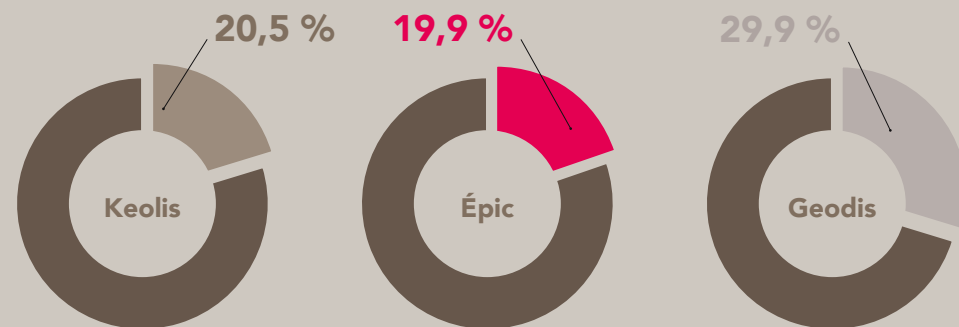
**21,4 %**

de femmes parmi  
les 251 000 salariés  
du groupe

Plus de  
**7 500**

personnes en situation  
de handicap travaillent  
dans le groupe

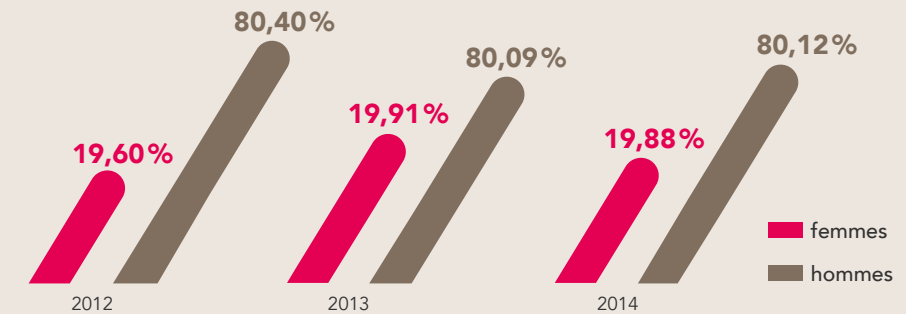
### PART DES FEMMES DANS L'EFFECTIF



## MIXITÉ ET DIVERSITÉ

# ÉPIC

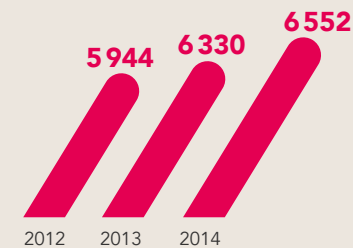
### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR SEXE



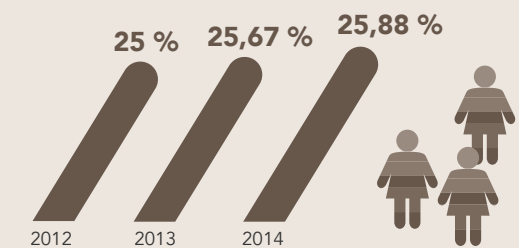
### RECRUTEMENTS DANS LES QUARTIERS POPULAIRES PAR COLLÈGE (cadre permanent, CDI)

	2012	2013	2014
Exécution	813 (20 %)	804 (19 %)	505 (18 %)
Maîtrise	193 (18 %)	206 (18 %)	115 (16 %)
Cadres	132 (15 %)	107 (14 %)	100 (14 %)
<b>Total</b>	<b>1 138</b>	<b>1 117</b>	<b>720</b>

**10,6 %**  
des effectifs avaient  
55 ans et plus en 2014



**NOMBRE DE TRAVAILLEURS  
EN SITUATION DE  
HANDICAP EN SERVICE**



**TAUX DE FÉMINISATION  
AU SEIN DU COLLÈGE CADRE**

## FAITS MARQUANTS

# ÇA S'EST PASSÉ EN 2014

### UN GUIDE POUR « FAIRE LA DIFFÉRENCE » SUR LA DIVERSITÉ

L'Épic SNCF a souhaité partager avec ses partenaires externes et ses collaborateurs ses convictions en matière de diversité, en diffusant le guide « Faire la différence sur la diversité ».



# 3 000

LYCÉENNES ONT ÉTÉ  
ACCUEILLIES DANS LES  
RÉGIONS ET ÉTABLISSEMENTS  
DE L'ÉPIC SNCF POUR  
Y DÉCOUVRIR SES MÉTIERS.

## SENSIBILISATION AU HANDICAP

Keolis poursuit la politique de sensibilisation de ses collaborateurs au handicap. En 2014, l'ensemble du personnel de Keolis Lyon, soit 143 collaborateurs, a été formé. Au total, 826 personnes ont été sensibilisées depuis 2012.

### LA POLITIQUE ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE PROGRESSE CHEZ SNCF LOGISTICS

Au sein du pôle Geodis, après la France, l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni, cinq nouveaux pays (Canada, Mexique, Australie, Hong Kong et Pays-Bas) ont obtenu le label GEES-GEIS (Gender Equality European Standard - Gender Equality International Standard), outil de pilotage de la politique d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. De plus, à l'occasion du premier anniversaire du Geodis Women's Network a été mis en place un programme de mentoring destiné aux femmes cadres.

### FACILITER L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES EN FRANCE ET AUX ÉTATS-UNIS

En France, Keolis a participé aux côtés de l'Épic SNCF au RDV « Égalité & Compétences » de La Courneuve, en Seine-Saint-Denis. Cinq candidats ont été embauchés à l'issue de ce forum, dont quatre dans des filiales du groupe Keolis. Aux États-Unis, KCS Boston a noué un partenariat avec Cristo Rey High School, lycée accueillant des étudiants issus de familles aux faibles revenus. Quatre étudiants travaillent un jour par semaine dans les bureaux de KCS Boston pour assister le DRH, la directrice égalité des chances et achats solidaires, et les départements sécurité et IT. Dans le cadre de « Year Up », programme permettant à des étudiants à potentiel issus de quartiers défavorisés d'acquérir des compétences professionnelles, KCS Boston a également accueilli un étudiant dans son département finances.