

Paris, le 13 avril 2010

SE/CC

## COMPTE RENDU DE LA REUNION DE LA COMMISSION ECONOMIQUE DU 2 AVRIL 2010

**Etaient présents :**

**Pour le CCE**

F. AMBROSIO - C. DARD -- R. DILLENSEGER - S. ESNAULT — B. LACROIX  
- L. MARTIN - G. QUIEVRYN -

**Excusés :** - F. DIANOUX (remplacé par O. DUTHOIT)- E. HALGAND

**Invités**

M. BAUDY	Directeur/DSIT
M. LELIEVRE	DRH/DSIT
M. VAN CANEGHEM	Directeur stratégique/DSIT
Mme MEDZADOURIAN	DRH/RS
Mme COMMERGNAT	Economiste du CCE

oOo

**ORDRE DU JOUR : EXAMEN DU PROJET ULYSSE**

## A PRESENTATION DU PROJET ULYSSE PAR LA DIRECTION

### ■ Contexte du projet Ulysse

Le coût de la sous-traitance informatique est estimé à 300 M€ pour l'Epic et 500 M€ pour le groupe. L'idée est donc de développer une stratégie de maîtrise de la sous-traitance sachant que les activités informatiques sont réalisées pour 45 % d'entre elles en interne par les effectifs propres à la DSI et pour 55 % par des prestataires extérieurs.

En 2007, les réflexions afférentes au schéma de sous-traitance ont débuté et se sont articulées autour :

- de la nature de la sous-traitance,
- du mode de sous-traitance.

Dans ce cadre, deux types d'engagement ont été mis en exergue :

- Les contrats d'engagements en termes de résultats,
- Les contrats d'engagement en termes de ressources.

La stratégie dégagée a été la suivante : l'assistance technique majoritaire doit laisser place à des contrats d'engagements en termes de résultats des prestataires tout en s'appuyant sur les centres de services. En 2007, la direction des achats lance avec les SI un appel d'offre plus adapté à cette nouvelle stratégie. En 2009, dix sociétés ou groupements sont référencées à la suite de cet appel d'offre. Cette année là consacre la réflexion autour du fonctionnement des centres de service en vue d'améliorer la qualité et les délais, avec deux exigences majeures :

- Rationnaliser les appels aux fournisseurs pour minimiser les coûts,
- Homogénéiser la qualité de service d'un centre de services à l'autre.

### ■ Création de la co-entreprise

C'est dans ce contexte qu'en novembre 2009, un rapprochement entre SNCF Participations et IBM a donné lieu à la création de SNCF B5 avec pour objectifs principaux :

- 1) Optimiser les contrats de prestations avec une qualité améliorée et homogénéisée et ce, à des conditions de financement plus favorables aux entités du groupe.
- 2) Avoir une garantie de performances économiques d'une offre de qualité.
- 3) Disposer d'une clause de propriété intellectuelle afin de faire valoir cette clause sur l'ensemble du groupe et de la commercialiser sur tout le groupe.
- 4) Garantir la gestion des précontentieux et contentieux avec les prestataires grâce à une

assistance juridique.

5) Apporter conseil et assistance aux DSI.

Il convient de souligner ici que les négociations ont été rendues complexes, dans la mesure où la SNCF ne souhaitait ni outsourcing de ses systèmes d'information, ni transfert de personnels ou d'actifs.

■ **Le montage financier et juridique de la co-entreprise** a donc été le suivant :

Les participations de 51 % pour SNCF et 49 % pour IBM ont été retenues, avec un rôle spécifique dévolu à chacun.

Dans ce cadre, Stelsia vise à :

- capter l'ensemble des demandes du groupe émanant des centres de services,
- maîtriser la propriété intellectuelle des travaux des sous-traitants.

De son côté, SNCF B5 garantira :

- l'obtention des économies prévues,
- la qualité des prestations,
- la relation contractuelle avec les fournisseurs.

Deux situations sont alors possibles :

- 1) Hors présence du projet Ulysse, la DSI choisit ses prestataires par rapport au marché et règle les contentieux potentiels.
- 2) Grâce à Ulysse, le choix de la DSI se fait par rapport à des contrats optimisés en termes de prix et de qualité et SNCF B5 intervient en cas de risques de dysfonctionnements, notamment en termes de délais tout en gérant les éventuels contentieux.

#### ■ **Modes de gouvernance**

Trois niveaux de gouvernance sont à distinguer :

- Le comité des SI : ce dernier fixe les stratégies informatiques (ressources humaines, achats...).
- Le comité stratégique de Stelsia : gère la supervision globale du contrat avec SNCF B5.
- Le comité de gouvernance opérationnelle rassemble les DSI et le management de SNCF B5 pour toutes activités de coordination.

En conclusion, le projet Ulysse qui ne modifie pas le fonctionnement des SI et DSI, constitue

un mode d'approvisionnement des services informatiques, sans perte de maîtrise des services informatiques par l'établissement public.

## **B-QUESTIONS DES ELUS**

Les questions des élus s'articulent autour de deux axes s'agissant du :

### **1) Montage de l'entreprise**

- Par rapport au projet Ulysse est mis en avant le coût de la sous-traitance, dans ces conditions pourquoi ne pas revenir à une direction transverse ? Ou encore pourquoi ne pas rechercher des économies en ré-internalisant les métiers sous-traités ? Pourquoi ne pas faire appel à des compétences internes ?
  
- En ce qui concerne la Joint Venture (JV), pourquoi avoir créé une filiale intermédiaire et ne pas avoir mis SNCF Participations comme détenteur direct des parts de la SNCF dans la JV ?
  
- Dans le montage proposé, SNCF est majoritaire avec 51 % des parts et pour autant c'est IBM qui consolide la JV, quelles en sont les raisons ?
  
- Quel est le statut de la JV ?
  
- En quoi ce montage garantirait-il la neutralité par rapport aux entreprises ferroviaires ? A-t-on déjà réalisé des prestations pour les entreprises ferroviaires ou en a-t-on la volonté ?
  
- Quel est le rôle et la composition des centres de services ?
  
- Concernant les modes de gouvernance, ne risque-t-on pas une dissolution des responsabilités ?
  
- Quelle sous-traitance est concernée par le projet ? Quelles applications ? Quelle sera la proportion entre les prestations IBM et les prestations internes ?
  
- Comment va-t-on garantir le patrimoine informatique de la SNCF et quelles vont être les règles de sécurité relatives aux applications informatiques de la SNCF ?

## **2) Conséquences et risques pour la SNCF et le personnel**

- IBM spécialiste de l'informatique, a tout intérêt à imposer ses produits, ses licences... Dans ces conditions la SNCF ne va-t-elle pas devenir dépendante d'IBM ? Cette JV ne va-t-elle profiter d'avantage à IBM ?
  
- Un des objectifs du projet Ulysse est la réduction du nombre de fournisseurs. Qu'allez-vous expliquer aux fournisseurs auxquels la co-entreprise décidera de ne plus avoir recours ?
  
- Eu égard aux exigences de réduction des coûts, comment maintenir la qualité de la prestation ?
  
- De quel personnel sera constitué la JV ? De quelle branche ou région sera issu ce personnel ? A quelles conditions les cheminots intégreront-ils la future organisation ?
  
- Toujours au vu des objectifs de réduction des coûts, est-ce que des solutions de prestations ne vont pas être recherchées hors des frontières hexagonales avec des délocalisations potentielles ?
  
- Quel impact va avoir le projet Ulysse avec le départ de prestataires, en termes de collectif de travail, de changement organisationnel et d'évolution du métier ?
  
- Quelle est la plus-value pour la SNCF et le service public de ce projet ?

## **C-LES REPONSES DE LA DIRECTION**

### **1) Montage de l'entreprise**

- Ulysse constitue un projet d'approvisionnement en sous-traitance qui ne change en rien la mission des DSI mais qui vise à optimiser les contrats d'approvisionnement, en particulier en matière de délais et de qualité. La SNCF peut décider à tout moment de rompre le partenariat. C'est pour faciliter cette éventuelle sortie que SNCF B5 n'est composée que de 5 à 6 cheminots.
- SNCF B5 est une SAS.
- Stelsia, est une filiale, baptisée auparavant SNCF D1, qui fait partie du groupe SNCF depuis 2007.
- S'agissant des modalités de consolidations, est souligné que la consolidation de la JV par IBM constitue uniquement un artifice comptable. Dans les faits, la SNCF et IBM consolident chacun au prorata de leur part respective.
- Pour ce qui est de la nature et de la part de sous-traitance engagée, sera préservé l'équilibre actuel entre prestations internes et externes, donc sans augmentation des activités de sous-traitance. Il reste que la décision quant à la nature des prestations sous-traitées revient au DSI. Chaque DSI doit être amenée à aller vers ce système plus intéressant, les DSI auront le choix.
- 75 % de la sous-traitance est une moyenne. Ce sont au final les DSI qui décideront du niveau confié à SNCF B5. Cela peut aller jusqu'à 90 %.
- En ce qui concerne de la dépendance à l'égard d'IBM, il convient de souligner que la SNCF peut se dégager de la JV, mais qu'en revanche elle est étroitement liée à certains fournisseurs à l'instar de Capgemini et que l'objet d'Ulysse est d'équilibrer les fournisseurs.
- Pour ce qui est de la neutralité, l'objectif est de pouvoir garantir par de réels contrats avec des clauses juridiques les conditions de confidentialité et de neutralité. Par ses prestations, Stelsia assurera la confidentialité des parties. Stelsia est amenée à travailler avec toutes les branches, l'idée est même de commercialiser les prestations au niveau international.
- S'agissant de la propriété intellectuelle, il n'existe pas un contrat de cession au client. SNCF B5 ne devrait pas recevoir la propriété intellectuelle car elle n'a que 51 % des participations, d'où la création d'une entreprise intermédiaire Stelsia. L'échelon Stelsia a d'ailleurs été

retenu pour plus de flexibilité tandis que SNCF Participations demeure une holding.

- Enfin concernant les modes de gouvernance, il convient de rappeler que le comité des SI fixe les stratégies informatiques mais ensuite il revient aux DSI la mise en œuvre de ces stratégies. Le comité stratégique de Stelsia assure la supervision globale du contrat avec SNCF B5. Il est noté qu'il ne peut y avoir de dilution des responsabilités du fait d'une structure caractérisée de « légère ».

## **2) Conséquences et risques pour la SNCF et le personnel**

- SNCF B5 aura en son sein une trentaine de personnes détachées d'IBM. Il convient de souligner qu'il s'agit d'une structure sans production mais qui vise seule l'optimisation des contrats.

- Stelsia sera composée de 6 personnes, plus particulièrement dédiées aux tâches administratives et aux relations commerciales.

- Il est précisé que 21 emplois en DSI sont nécessaires mais qu'il n'y aura pas d'embauche. Eu égard à certains métiers à l'instar des maîtrises, il est possible de ré-internaliser. Mais il ne sera pas possible de disposer en revanche de centres de service en régions, les équipes seraient alors trop « éclatées » et des problèmes de déroulement de carrière se poseraient.

- Par ailleurs, s'il devait y avoir de la sous-traitance offshore, ce serait dans les pays avec lesquels il existe des partenariats (à l'instar du Maroc).

- Les 200 emplois ré-internalisés sur trois ans, cités dans Les Infos, correspondent à des métiers qui étaient externalisés.