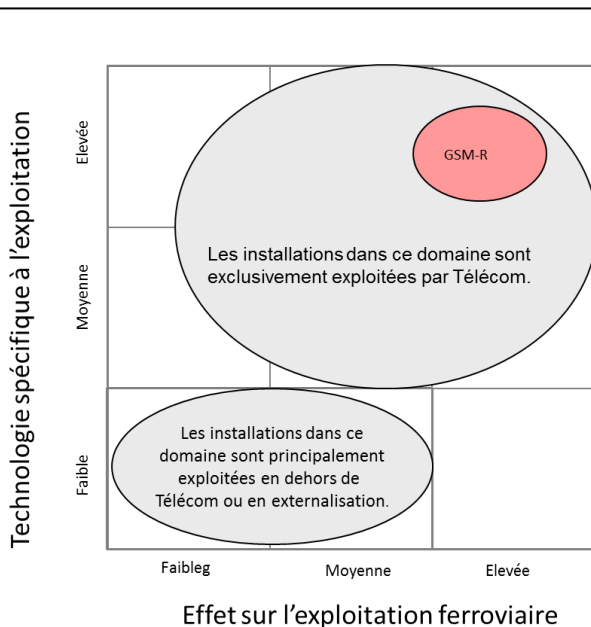


Economiser sur les coûts d'exploitation grâce à l'internalisation et conserver voire développer le savoir-faire et les processus centraux

Après avoir analysé et pris en compte tous les facteurs de succès et procédé à une projection professionnelle, il a été possible sous la direction de MAK de transférer à Télécom CFF l'exploitation d'un système de communication mobile complexe en respectant les délais et le budget. La qualité de l'exploitation a été pleinement assurée pendant toute la durée du transfert. Sa surveillance durant plus d'un an a confirmé que les économies prévues et l'amélioration de la qualité ont été atteintes et même dépassées de nombreux égards.

Situation initiale

Télécom CFF possède le réseau de téléphonie mobile digitale GSM-R. Celui-ci dessert les lignes de chemin de fer avec des services de communication hautement disponibles et représente un élément important pour assurer une exploitation ferroviaire efficace à long terme. Initialement, le GSM-R des CFF était exploité par le fournisseur de cette technologie. Une évaluation a toutefois montré que les CFF étaient concurrentiels et à même d'acquiescer les connaissances nécessaires pour exploiter eux-mêmes le réseau du GSM-R à un coût raisonnable. En outre le réseau GSM-R compte parmi les installations stratégiques importantes que les CFF souhaitent exploiter eux-mêmes (graph. 1).



Graph. 1: Stratégie d'externalisation

Sur cette base, la direction de CFF Infrastructure a décidé d'endosser elle-même la responsabilité de l'exploitation de ce système déterminant pour les chemins de fer et de lancer un projet d'internalisation.

Défis et objectifs

Avec ce projet d'internalisation, les CFF ont voulu acquiescer le savoir-faire nécessaire pour exploiter une technologie cruciale pour l'exploitation ferroviaire supplémentaire et se rendre ainsi moins dépendants de leurs fournisseurs. En parallèle, les CFF ont ainsi obtenu de nouvelles compétences en matière d'utilisation de technologies modernes. Ce projet a également permis de proposer de nouvelles opportunités et possibilités de développement aux collaborateurs.

Success Story

SBB GSM-R

Quels étaient les défis de ce projet?

- La première priorité était d'assurer que le système d'exploitation existant et le GSM-R fonctionnent de façon irréprochable pendant toute la phase de transition, voire qu'ils puissent être améliorés.
- Organisation et garantie du transfert de savoir-faire du fournisseur aux CFF.
- Clarification de la situation juridique, élaboration et signature de nouveaux contrats avec le fournisseur.
- Intégration de l'exploitation de GSM-R dans les processus et systèmes existants de Télécom CFF.
- Le centre de gestion du réseau de Télécom CFF a dû reprendre la surveillance d'une toute nouvelle technologie dotée de nombreux nouveaux systèmes, et cela, en plus des plateformes de télécommunication déjà sous sa surveillance.

Procédé, méthodologie, déroulement

Après une phase conceptuelle initiale, la réalisation du projet a été lancée à l'occasion d'une réunion de coup d'envoi et terminée dans les délais 18 mois plus tard.

La phase conceptuelle a permis d'effectuer l'analyse de la situation actuelle et de déterminer la situation désirée. Les facteurs de succès ont été identifiés et les activités nécessaires pour l'internalisation ont été spécifiées (graph. 2). Dans le cadre d'un concept de mise en œuvre, les tâches d'exploitation ont été réparties dans trois paquets de transfert échelonnés. Cela a permis de minimiser les risques de voir la qualité d'exploitation pâtir du transfert et de les amener à un niveau acceptable.

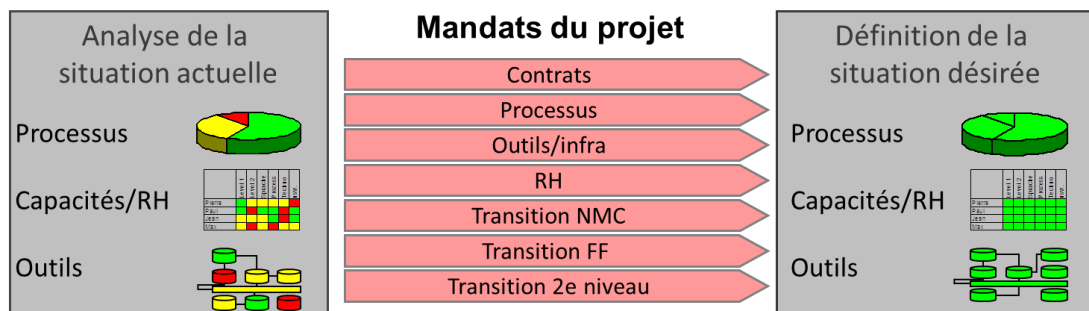
Quatre facteurs/domaines ont joué un rôle décisif pour la réussite:

1. Contrats

Une collaboration partenariale et ciblée entre le fournisseur et les CFF a été instaurée pour le transfert de l'exploitation. Grâce à l'intégration précoce des personnes responsables des deux parties, il a été possible d'élaborer et de signer une convention pour la phase de transition ainsi qu'un nouveau contrat de maintenance pour la prestation de soutien toujours assurée par le fournisseur.

2. Intégration dans les processus et systèmes existants de Télécom CFF

Les alarmes doivent être surveillées et traitées via le centre de gestion du réseau des CFF comme prévu. Pour cela, il a fallu transférer les nombreux systèmes qui forment le réseau GSM-R du fournisseur aux CFF. Un îlot de surveillance temporaire a été constitué afin d'assurer que les alarmes déclenchées par le système GSM-R n'interfèrent pas avec l'exploitation des plateformes de télécommunication existantes. Ce n'est qu'une fois démontré que la surveillance de l'ensemble du réseau GSM-R fonctionnait sur les systèmes des CFF que la responsabilité opérationnelle est passée du fournisseur aux CFF.



Graph. 2: Concept du projet - processus

3. Intégration dans les processus existants des CFF

Toutes les activités effectuées jusqu'alors par le fournisseur pour l'exploitation du GSM-R ont été saisies et consignées dans une liste. Ce classement a permis de les transférer dans les processus existants de Télécom CFF. Lors de la reprise de chaque processus, des listes de contrôle ont garanti que la responsabilité pour toutes les activités et étapes de travail nécessaires avait été endossée correctement par Télécom CFF. Ce faisant, les processus existants ont été analysés, remis en question, ponctuellement adaptés et améliorés.

4. Développement et transfert des compétences

Il est très vite ressorti que la réussite du projet dépendait des collaborateurs. La direction du projet a donc accordé une grande importance à la formation des collaborateurs dans toutes les étapes de la réalisation. Cela a permis d'assurer l'acquisition des connaissances nécessaires ainsi que le transfert du savoir-faire. Les collaborateurs ont été préparés et formés pour les nouvelles tâches grâce à un programme de formation individuel « sur les tas ».

Résultats obtenus

Bilan après un an d'exploitation et de surveillance: Après la reprise de l'exploitation, il a été possible d'améliorer constamment la qualité. Il y a eu nettement moins d'incidents ayant un impact sur l'exploitation et les utilisateurs. Grâce aux synergies réalisées dans le cadre de l'exploitation technique, les processus ont sans cesse été améliorés. La prestation du fournisseur pour le soutien de 3e niveau et le cycle de vie (garantie à long terme de la technologie) est réglée de façon professionnelle avec des contrats explicites.

Faits

- Les objectifs pour le projet « internalisation de l'exploitation du GSM-R » ont été entièrement atteints en ce qui concerne la qualité, les coûts et les délais.

- Il a été possible de diminuer le nombre d'incidents ayant des répercussions importantes sur l'exploitation ferroviaire et les utilisateurs.
- Les économies pronostiquées ont été atteintes et même dépassées.
- Avec l'exploitation d'une nouvelle technologie, les CFF peuvent offrir à leurs collaborateurs de nouvelles perspectives d'avenir.
- Des tâches couvrant l'équivalent de 20 emplois à plein temps ont été endossées. 10 nouveaux postes ont été créés pour cela.

Citation de René Oester

« MAK a réalisé ce projet à mon entière satisfaction. MAK a été mandaté pour diriger ce projet en raison de son savoir-faire approfondi en matière de développement et d'exploitation d'infrastructures de télécommunication. Pour assurer la réussite du projet, sa direction a dû d'emblée convaincre les différentes parties prenantes issues du management, les responsables de lignes et les fournisseurs de son bienfait. Grâce à ses compétences et à son professionnalisme, MAK a considérablement contribué à la réussite du projet. La forte volonté de toute l'équipe en charge du projet d'atteindre les objectifs communs, la structuration systématique des tâches et des actions ainsi que le professionnalisme de la direction du projet ont permis d'atteindre tous les objectifs en termes de coûts, de délais et de qualité d'exploitation. Je remercie MAK pour cette collaboration fructueuse et ne peux que recommander cette entreprise. »



René Oester
Responsable de l'exploitation technique
chez Télécom CFF



Les CFF en bref

- La plus grande entreprise de transport de Suisse -> 7.8 milliards de chiffre d'affaires.
- Quatrième employeur de Suisse avec 28'000 collaboratrices et collaborateurs (80 pays, 150 professions)
- En tant que gestionnaire du système, collaboration avec plus de 130 entreprises de transport concessionnaires (ETC).
- Société très important pour l'économie suisse, en tant qu'employeur et en tant que mandant
- Des mandats à hauteur de 3.5 milliards par année. 85% de ces mandats sont attribuées en Suisse et 1/4 des montants investis dans ces mandats revient à des petites et moyennes entreprises.
- Transporte l'équivalent de la population suisse en 8 jours (951'000 voyageurs par jour).
- Le transport de marchandises est également un pilier important des CFF. CFF Cargo transporte 220'000 tonnes chaque jour, ce qui correspond à environ 25'000 trajet en camion ou à une colonne de camions d'environ 500 km. Chaque jour, cela évite à environ 3'500 tonnes de CO2 de se répandre dans l'atmosphère.
- L'infrastructure entretient un réseau ferroviaire d'environ 3'000 km.
- Les CFF sont également l'un des principaux propriétaires fonciers de Suisse avec 3'500 immeubles.



MAK CONSULTING AG
MANAGEMENT • ASSESSMENTS • KNOW-HOW

Votre partenaire pour le conseil en affaires et gestion

MAK Consulting AG
Hübeliweg 1
CH-3052 Zollikofen

Tel.: +41 (0)31 382 06 00
Fax: +41 (0)31 382 06 01
contact@mak.ch
www.mak.ch

Portrait de MAK

MAK Consulting AG est une entreprise de consulting indépendante active dans les domaines du consulting, de la gestion et de la réalisation de projets, ainsi que dans le support commercial opérationnel. Dans ses actions et dans ses processus, MAK vise toujours l'excellence commerciale (certifiée selon le modèle EFQM - Recognised for excellence). Forte de son expérience pratique spécialisée et de ses outils de méthodologie éprouvés, MAK contribue grandement au développement orienté objectifs et durable des entreprises.

La collaboration avec MAK produit des résultats concrets tels que:

- l'amélioration de la compétitivité ;
- l'optimisation de la valeur ajoutée ;
- la promotion de la croissance ;
- l'action efficace des outils ;
- la réalisation probante des projets.



Recognised for excellence
2016
4 star