MAK Consulting AG
Management · Assessments · Know-how

Le développement d'une organisation des services efficace et orientée vers l'avenir

Un projet de développement organisationnel a été lancé au sein de BERNMOBIL avec les objectifs suivants:

- **Gérer les technologies de façon durable et ciblée**
- **Bénéficier des avantages des nouvelles technologies**
- **Faire un pas supplémentaire vers une culture d'entreprise dynamique et orientée vers les services**

La conception et la mise en œuvre on été réalisées en étroite collaboration avec les départements concernés et les personnes clés.

De nouvelles conditions on ainsi été créées pour que BERNMOBIL puisse poursuivre sur la voie du succès.

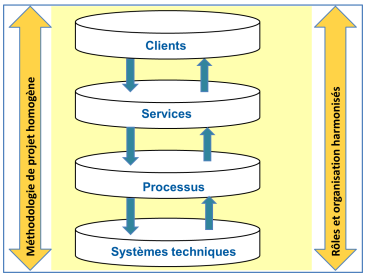
Situation initiale
Chez BERNMOBIL, l'acquisition et l'exploitation des systèmes et des services se déroulaient en fonction des personnes et de leurs besoins. Les différents départements de BERNMOBIL ainsi que certaines personnes (en générale celles à l'origine des besoins) avaient acquis et conservé le savoir-faire nécessaire, ceci non sans quelques complications. Cette approche pragmatique et axée sur les besoins (l'entreprise ne réagissant qu'en cas d'urgence) avait fait ses preuves chez BERNMOBIL par le passé. Suite à la croissance constante de BERNMOBIL et à l'évolution technologique, le nombre, la complexité et les interconnexions des systèmes et des services se sont cependant fortement accrus ces dernières années. Pour que le fonctionnement opérationnel (transport de passagers) de BERNMOBIL se déroule sans accroc, l'entreprise doit avoir la maîtrise totale des outils technologiques et poursuivre leur développement de manière ciblée, tout en prenant en compte toutes les interdépendances.
Pour maîtriser ces outils, le développement des connaissances et leur transfert de façon efficace et globale, tout en faisant appel aux effets de synergie et de multiplication, sont des éléments importants.

Face à ces nouveaux défis, BERNMOBIL a décidé de lancer le projet transversal « Technologiebeherrschung und Umsetzung ICT-Strategie » (Maîtrise des outils technologiques et mise en œuvre d'une stratégie TIC). Nommée cheffe de projet par BERNMOBIL, MAK a été chargée d'apporter son aide aux cadres et aux ressources responsables de la mise en œuvre et d'intégrer ses meilleures pratiques.

Success Story
BERNMOBIL

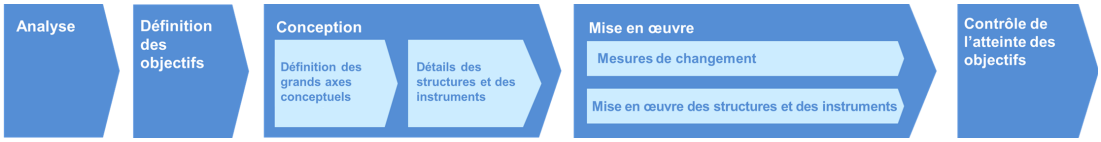
Le système cible visé par BERNMOBIL

Pour ses prestations de service, BERNMOBIL cherche à développer une chaîne de création de valeur transparente et cohérente. Pour ce faire, les rapports de dépendance entre services, processus et systèmes techniques associés doivent être examinés, élaborés de façon transparente et définis clairement. La structure organisationnelle ainsi que les instruments méthodologiques transversaux sont mis en place de façon à concorder avec l'ensemble de la chaîne de création de valeur.



Graphique 1: système cible de BERNMOBIL

Démarche choisie



Graphique 2: schéma des différentes phases

Analyse

L'analyse de la situation actuelle et des conditions cadres a été réalisée sur la base de documents existants et d'interviews semi-formelles avec des personnes clés des départements concernés. Elle a ainsi permis d'identifier et d'évaluer les mesures nécessaires en vue de l'instauration du système cible visé et de déterminer les premières mesures à prendre d'urgence (Quick Wins).

Définition des objectifs

Une fois évalués, les résultats de l'analyse ont été passées en revue avec le mandant. Sur cette base, les objectifs transversaux suivants ont été définis:

- Délimitation claire des services et augmentation de l'efficience
- Processus homogènes et transversaux
- Transparence relative aux systèmes et aux technologies TIC utilisés (architecture TIC)
- Stratégie & gouvernance TIC transversales et harmonisées
- Transparence concernant les interdépendances des systèmes TIC
- Clarté concernant les rôles ainsi que les tâches, compétences et responsabilités (TRC) de chacun
- Interlocuteurs précis pour les utilisateurs et les fournisseurs
- Supervision technique pour les responsables de services et des applications
- Définition d'une méthodologie de projet homogène et transversale

Conception

Les résultats suivants ont été élaborés en étroite collaboration avec les personnes clés durant la phase de conception puis approuvés par la direction.

Définition des grands axes conceptuels:

- Directives structurelles, détaillant notamment les rôles, ainsi que les ajustements de l'organisation structurelle et du fonctionnement
- Méthodologie pour représenter les applications, les données et les systèmes existants (architecture TIC)
- Ensemble des processus selon ITIL
- Méthodologie de projet applicable à l'ensemble de BERNMOBIL
- Catalogue de services harmonisé pour les départements de la technique et des TIC

Détails des structures et des instruments:

- Description des rôles et des fonctions (TCR détaillées et exigences envers les titulaires de poste)
- Première attribution des collaborateurs aux rôles / fonctions
- Estimation de la charge de travail associée aux fonctions et aux rôles concernés
- Vues d'ensemble prioritaires et concrètes de l'architecture TIC
- Modèles pour les descriptions des services

Success Story
BERNMOBIL

Markus Anderegg, responsable Technique
Les départements techniques de BERNMOBIL ont dû relever un grand défi pour que l'entreprise s'organise en tant que prestataire orientée vers les services. Grâce à la méthodologie cohérente de MAK Consulting AG et à son expérience, nous avons pu créer un système cible largement harmonisé et apporter transparence et clarté au niveau de la structure, de la continuité et de la conception des services. Au cours du projet, nous avons également identifié des rapports de dépendance et des sujets essentiels allant bien au-delà du projet, et que nous avons étudiés et réglés. En outre, l'entreprise MAK a compris les exigences spécifiques propres à une société de transport ainsi que sa complexité technique, et en a tenu compte dans sa démarche. Je remercie MAK pour sa précieuse collaboration professionnelle dans ce projet abouti et recommanderai en toute circonstance ses services en tant que partenaire compétent.

Mise en œuvre

En s'appuyant sur la conception, les mesures, respectivement les instruments suivants ont été mis en œuvre et établis:

Mesures de changement

Afin de mettre en œuvre l'orientation vers les services et les ajustements organisationnels de façon durable, une attention particulière a été accordée aux mesures de communication et de changement. Parmi elles, on compte entre autres:

- Communication régulière des derniers résultats du projet à l'ensemble des collaborateurs de BERNMOBIL
- Communication régulière approfondie et spécifique aux collaborateurs directement concernés
- Recrutement et transmission des connaissances aux personnes occupant les nouvelles fonctions ou les nouveaux rôles
- Formation sur le tas des collaborateurs concernés couvrant notamment les changement organisationnels, les TCR qu'impliquent leur nouveau rôle ou les modifications de leur rôle, la délimitation de leurs domaines d'activité et les outils d'aide au fonctionnement opérationnel de l'entreprise
- Soutien des collaborateurs dans la découverte de leurs nouveaux rôles ou de leurs nouvelles fonctions

Mise en œuvre des structures et des instruments

- Attribution finale des postes aux collaborateurs, y compris définition d'éventuelles mesures de développement du personnel
- Adaptation des descriptifs de poste si nécessaire et intégration des collaborateurs concernés dans la grille salariale
- Installation et établissement de la commission informatique transversale, y compris d'un règlement des compétences
- Elaboration de descriptifs de services et de vues d'ensemble architecturales prioritaires
- Remis des mesures et des instrument aux responsables hiérarchiques ou techniques

Contrôle de l'atteinte des objectifs

Suite à la phase de mise en œuvre, les responsables hiérarchiques ont continué d'ancrer l'orientation vers les services au sein de BERNMOBIL. Environ six mois plus tard, un contrôle a été réalisé afin d'évaluer si les objectifs fixés au début du projet avaient été atteints. Les collaborateurs ont alors échangé leurs expériences et évoqué d'éventuels ajustements et mesures correctives.

Les objectifs du projet on été atteints et les instrument nécessaires ont été transmis avec succès aux responsables hiérarchiques et techniques.

Martin Stucki, responsable Finances
L'orientation conforme à la stratégie du département TIC vers les défis actuels et futurs était une demande important de BERNMOBil. Les prestations de conseil de haute qualité de MAK Consulting AG, le professionnalisme avec lequel elle a géré le projet et l'aide qu'elle nous a apportée au niveau des ressources nous ont permis d'atteindre nos objectifs. Des mesures globales ont ainsi pu être mises en œuvre avec succès pour améliorer notre maîtrise des systèmes et des outils technologiques, ainsi que pour l'adaptation de notre organisation structurelle. Nous avons choisi d'orienter durablement notre culture d'entreprise vers les services et avons pris des mesures à long terme dans ce sens. La gouvernance TIC pour une supervision et une gestion optimisies a été introduite et ancrée dans tous les département. Je remercie l'entreprise MAK pour sa précieuse contribution et son extraordinaire engagement. Je ne peux que recommander ses services.

Success Story
BERNMOBIL

Résultats obtenus

Voici les principaux résultats obtenus à BERNMOBIL grâce au projet:

- Mise en place d'une orientation vers les services inspirée des processus ITIL, développement du catalogue et des descriptions des services
- Transparence à propos de l'architecture TIC et des interdépendances
- Ajustements de l'organisation structurelle et de son fonctionnement
- Dimensionnement les unités organisationnelles
- Conception des rôles et fonctions concernant l'informatique et la technologie
- Intégration des rôles et fonctions dans le modèle RH
- Ancrage du modèle des rôles et des ajustements organisationnels chez les collaborateurs concernés (change management)

Avantages pour BERNMOBIL

BERNMOBIL est passée d'une organisation orientée fonction à une organisation orientée service pour laquelle le résultat (prestation de services) fournie au client, qu'il soit interne ou externe, est prioritaire. Ce faisant, plusieurs facteurs de réussite ont été développés ou améliorés dans l'entreprise:

- Maîtrise des technologies et de l'infrastructure informatique
- Structures des processus, de l'architecture et des services harmonisées de façon consistante et globale
- Prestations de service coordonnées et homogènes dans tous les départements
- Transparence des coûts (budgétisation et imputation des coûts axées sur les services)

➔ Ces facteurs forment la base du développement ciblé et efficient de BERNMOBIL, laquelle permet également de proposer des prestations performantes à d'autres entreprises de transport.

MAK Consulting AG
Management · Assessments · Know-how

Votre partenaire pour le conseil en affaires et gestion

Nous rendons Berne mobile

Avec ses 5 lignes de tramway, 3 lignes de trolleybus et 19 lignes de bus, BERNMOBIL transporte chaque année plus de 100 millions de passagers dans la ville de Berne et les communes avoisinantes de l'agglomération. Cette flotte de tramways et de bus moderne circule grâce à l'électricité produite par l'énergie hydraulique et est neutre en CO2. En outre, près de deux tiers des bus sont respectueux de l'environnement en roulant aux gaz naturel ou au biogaz. Chaque jour, 871 collaboratrices et collaborateurs grarantissent le bon fonctionnement du réseau. En tant qu'établissement indépendant et autonome de droit public, BERNMOBIL est la propriété de la ville de Berne. BERNMOBIL possède les certifications ISO 9001:2008 et 14001:2004.

BERNMOBIL
ZUSAMMEN UNTERWEGS

Portrait de MAK

MAK Consulting AG est une entreprise de consultance 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.

© MAK Consulting AG, April 2014

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

Wir machen Profis. Lehrbetrieb
BERUFSBILDUNGPLUS.CH

EFQM
Recognised for excellence
2016
4 star