INTERVENTION TELECOM PARIS TECH

EXCELLENCE OPERATIONNELLE
GROUPE SNCF

21 NOVEMBRE 2014

JOELLE REDOR

DIRECTRICE EXCELLENCE OPERATIONNELLE GROUPE A LA DG SNCF

LE DEPLOIEMENT DES STANDARDS DE MANAGEMENT LEAN A LA SNCF, DES EQUIPES OPERATIONNELLES VERS LES EQUIPES DIRIGEANTES

SNCF – UN GROUPE, CINQ BRANCHES
EN 2015, MISE EN PLACE DE SNCF MOBILITE ET SNCF RESEAU

Epic de tête

PRESIDENCE

Mobilité | Réseau

DIRECTIONS TRANSVERSES

SNCF GEODIS
- Directions transverses (Geodis…)
- Transport Ferroviaire de Marchandises
- Gestionnaire d'actifs

SNCF VOYAGES
- Transporteurs ferroviaires Grande Vitesse
- Distribution
- iDBUS

SNCF PROXIMITES
- TER
- Transilien
- Intercités
- Keolis

SNCF INFRA
- Exploitation et gestion du réseau
- Travaux et maintenance
- Ingenierie

GARES & CONNEXIONS
- Gestion et développement des gares françaises
- Activité pluridisciplinaire en aménagement et construction

SNCF MOBILITE

SNCF RESEAU

RFF

LES ENJEUX DE L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE

4 GRANDS OBJECTIFS D'AMELIORATION POUR PERMETTRE A SNCF D' ETRE **EN 2020 LA REFERENCE DE L'EXCELLENCE MONDIALE DES SERVICES DE MOBILITES**

1. LA SATISFACTION CLIENT

2. LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET LE TRAITEMENT DES IRRITANTS AGENTS

3. LA PERFORMANCE DES PROCESSUS DE PRODUCTION ET DE SERVICES

4. LA CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS ECONOMIQUES D'EXCELLENCE 2020

LES 4 ORIENTATIONS RETENUES PAR LA DG POUR ANCRER LA DEMARCHE EN COMEX EXCELLENCE OPERATIONNELLE DU 3 MARS 2014

CONSTITUER UN RESEAU QUALITE EPIC CIBLE DE 5000 PERSONNES FORMEES (3% EPIC)

OBJECTIF :

PERENNISER LA DEMARCHE ET DEVELOPPER LES COMPETENCES DURABLEMENT

4 DEPLOYER UN SOCLE COMMUN DE STANDARDS DE MANAGEMENT TERRAIN

- Management Visuel et réunions 5 mn quotidiennes ou hebdos
- Boucle courte de traitement des irritants agents
- Top 3 actions de progrès à faire vivre

OBJECTIF :

AIDER A LA TRANSFORMATION DE LA RELATION MANAGERIALE VERS PLUS DE TRANSPARENCE, D'ORIENTATION VERS DES RESULTATS VISIBLES DU CLIENT ET DE PRISE EN COMPTE DES PROBLEMES ET EXPERTISES DES AGENTS.

LES 4 ORIENTATIONS RETENUES PAR LA DG POUR ANCRER LA DEMARCHE EN COMEX EXCELLENCE OPERATIONNELLE DU 3 MARS 2014

ORGANISER 6 SITES* LABORATOIRES

- Sur 2 ans, avec l'appui de « l'école de la transformation », un Directeur Qualité (BB), rattaché au DR, pilote sur le site un réseau et des projets

OBJECTIF :

AIDER LES MANAGERS OPERATIONNELS, AU PLUS PRES DU TERRAIN, A AMELIORER LES DYSFONCTIONNEMENTS ET TIRER DES SITES LABORATOIRES DES LECONS POUR ACCELERER LE DEPLOIEMENT

RENFORCER LA COMMUNICATION ET L'ANIMATION

- Un séminaire annuel du réseau et le montage d'une communauté
- Plan de comm' toutes cibles, monté avec la direction de la communication
- Echanges sur sites

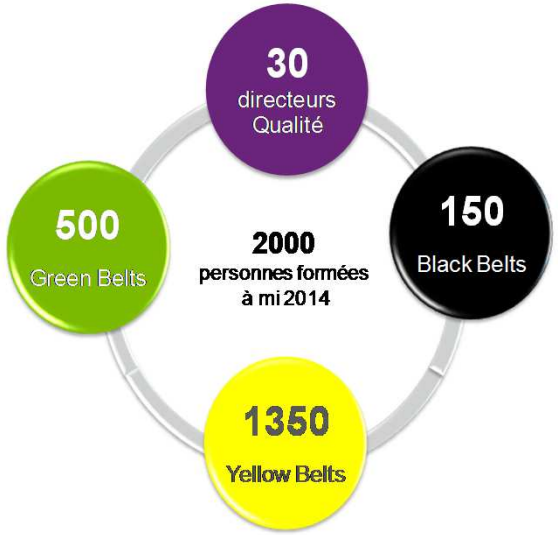
OBJECTIF :

DEVELOPPER DE LA PEDAGOGIE SUR LA DEMARCHE ET CRÉER UN LANGAGE COMMUN DE PERFORMANCE

* Normandie, PSE, Clermont Ferrand, Strasbourg, Bordeaux et PE (Transilien)

LE ROLE DE LA DIRECTION EXCELLENCE OPERATIONNELLE GROUPE SNCF

Accompagner les transformations managériales et culturelles



Objectif 2020 :

5 000
personnes formées
(soit 3% de l'effectif EPIC)

En plus des sensibilisations des membres de CODIR , DET et managers fonctionnels

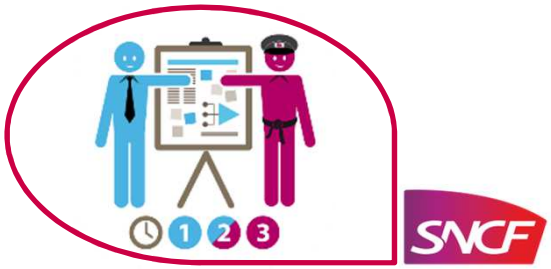
Contribuer à accélérer les déploiements et à conseiller les Branches , Domaines et Fonctions Transverses

En laissant toujours les initiatives à ces entités….

LES BENEFICES DES STANDARDS MANGEMENT VISUEL ET POINT 5 MINUTES

- **La pratique du management visuel et du point 5 minutes augmente le partage et la maîtrise des enjeux et défis clés. Elle confirme l'engagement dans l'amélioration continue du Groupe**

- Tracer et partager les chiffres et actions clés d'une semaine à l'autre et en mensuel
- Construire la synthèse des « 3 points clés » du Manager pour clôturer la séance
- Favoriser la prise en charge de 2 à 3 thématiques communes à résoudre en collectif
- Augmenter la pro-activité du pilotage en remontant les risques et opportunités de façon systématique
- Pratiquer l'amélioration continue diffusée dans toute l'organisation avec le même esprit et les mêmes modes de fonctionnement comme preuve d'exemplarité



LES PRINCIPES

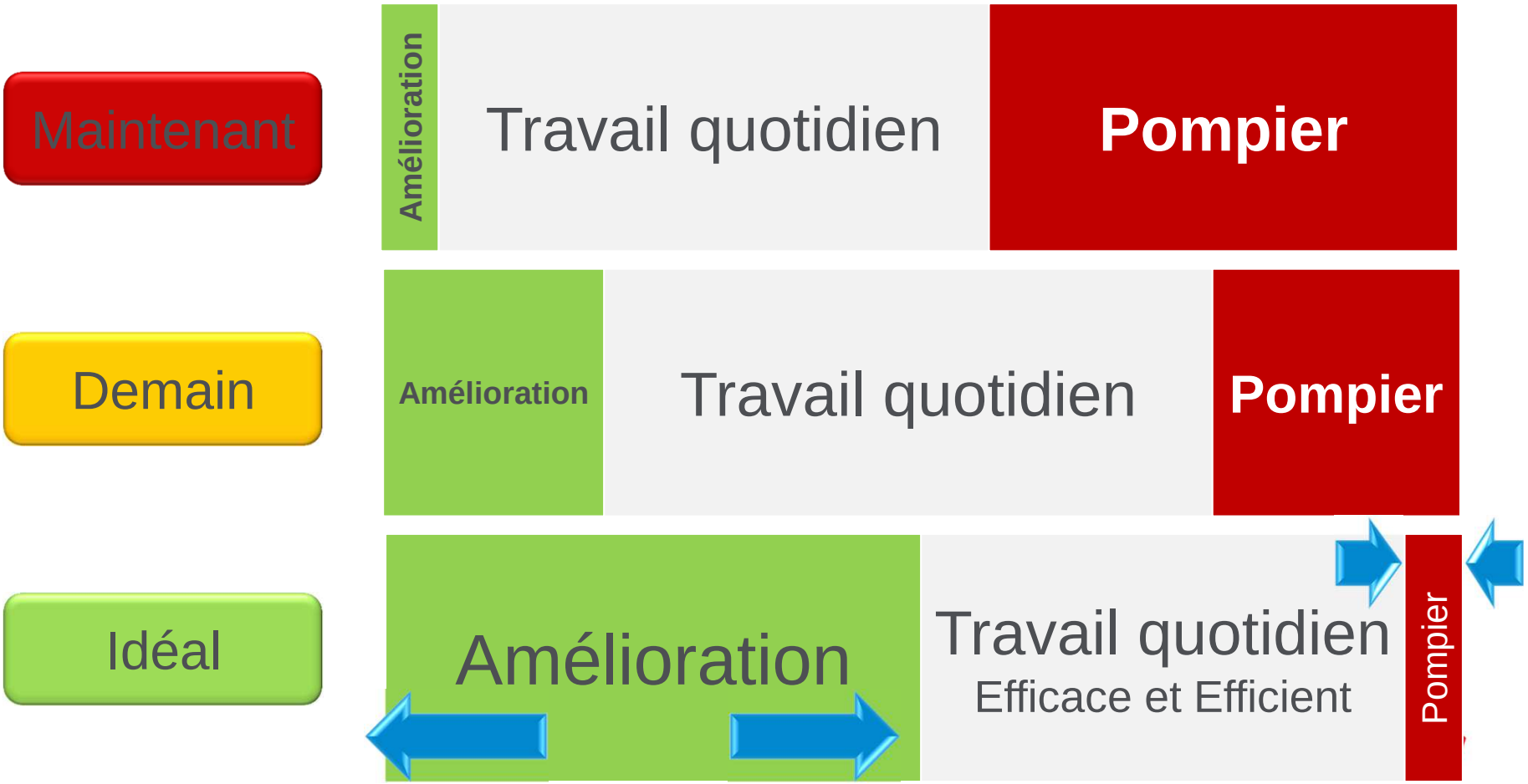
- **Le management visuel et le point 5 minutes contribuent au pilotage collectif de la performance dans un format « sur mesure » et évolutif**

  - Permettre à tout le monde de s'exprimer sur une **séquence ritualisée collective** : info clé, partage des sujets « chauds »
  - Faire émerger les signaux faibles et **anticiper les évolutions** : suivi des tendances sur les indicateurs clés de l'organisation
  - Se concentrer sur **les points d'actualité structurants** en accroissant la transparence
  - Echanger de façon mensuelle sur les sujets de niveau RMD **remontés par la RMD**

  - Echanger autour d'un **format ludique** propice au dynamisme collectif et à l'envie
  - Bâtir ce rituel autour d'un process de gestion **simple et agile** sans créer une charge supplémentaire (ex : AO papiers et photos envoyées aux participants pour constats et actions retenues)
  - Faire **évoluer** le support et la séquence animée en fonction des priorités

Efficacité du Management Visuel

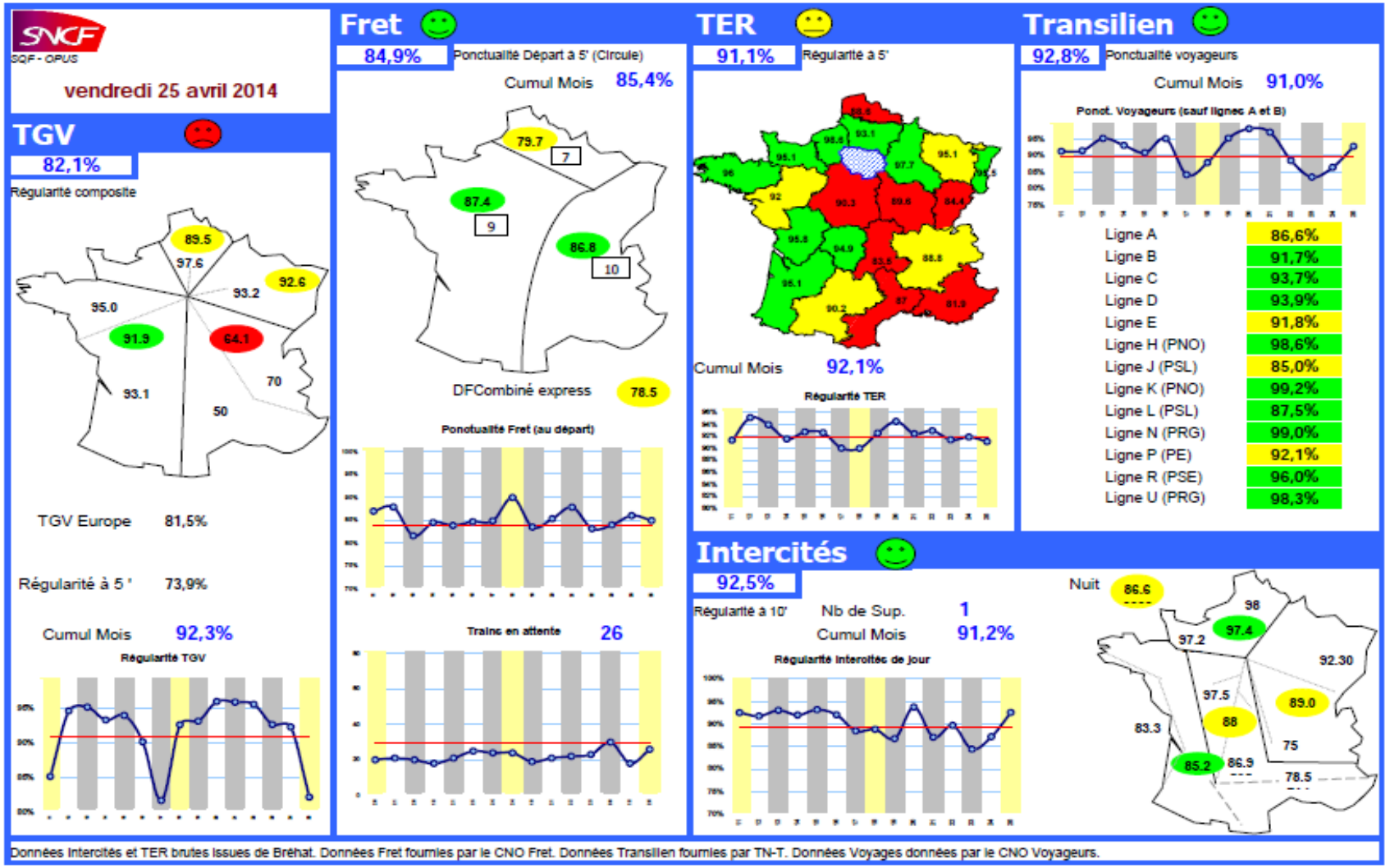
L'efficacité du management visuel tient aux actions qui sont mises en place sur les problèmes qui sont identifiés



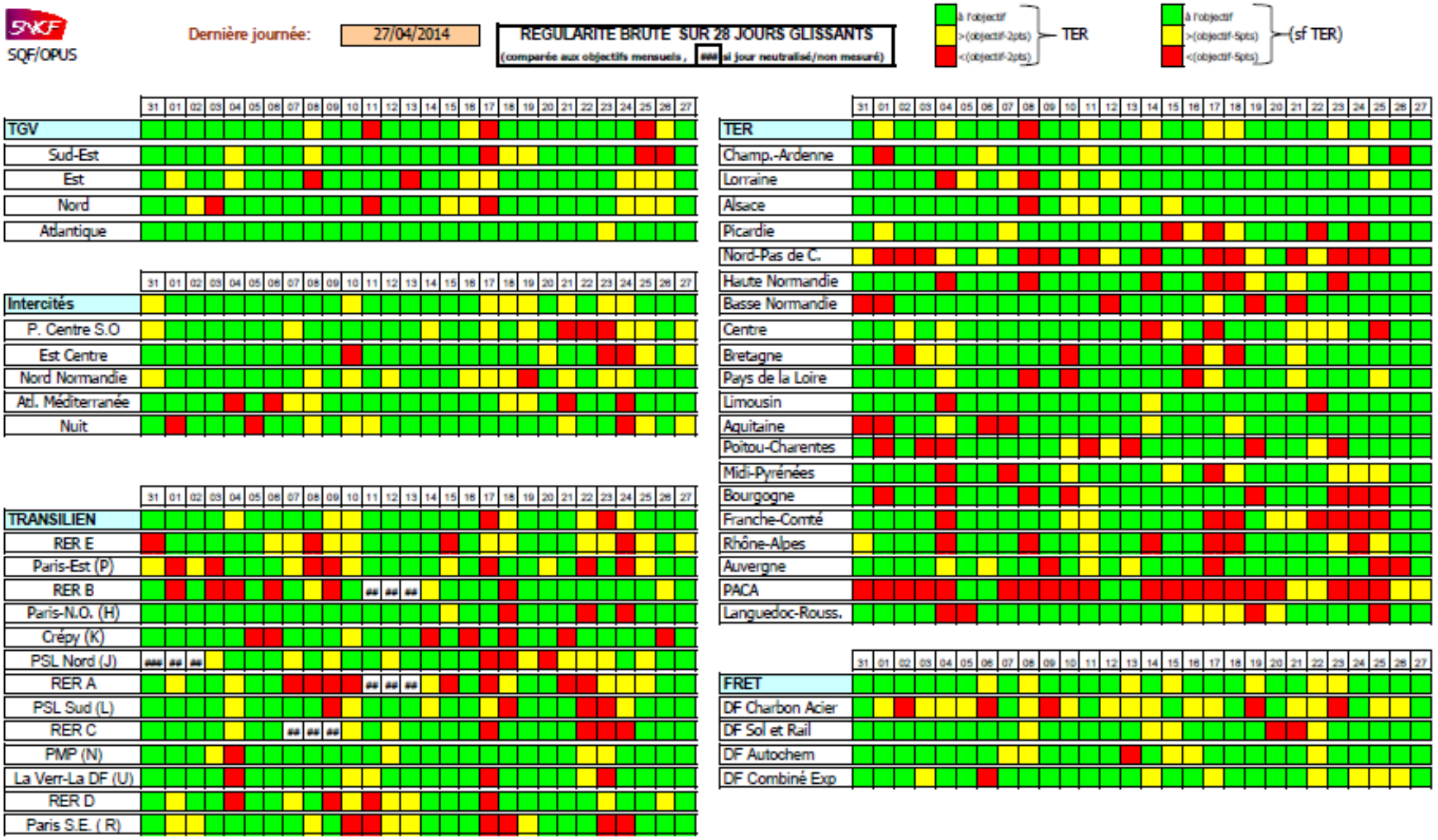
Les exemples de Management visuel SNCF pour s'inspirer

- Vidéo Standards mis en place à l'Escale de la gare de Paris gare de Lyon
- Vidéo Standards de Management de Voyages TGV
- Tableaux de Management visuel
  - ✓ Production DG,
  - ✓ Réunion mensuelle des 23 Directeurs de Régions,
  - ✓ Management visuel Direction Régionale de Marseille

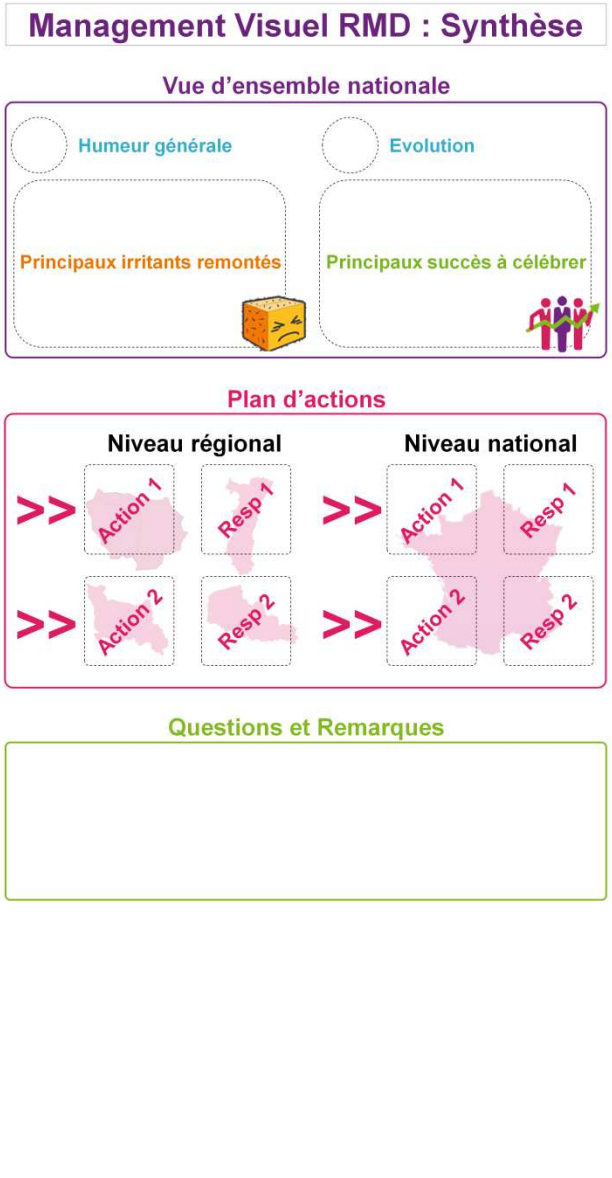
Exemple 1 de Management visuel quotidien
Production DG : Régularité



Exemple 2 : Management visuel mensuel production DG



Exemple 3 : Management Visuel mensuel niveau Réunion Mensuelle des Directeurs Régions



Exemple 3 : Management Visuel du CODIR Régional hebdomadaire de Région SNCF PACA

Vu des Etablissements… S-1

ETBTS	Humeur	Succès	Irritants
EEVPA			
EEVCA			
ET			
TC			

ETBTS	Humeur	Succès	Irritants
EIC			
ECT			
DPI TPSE			
GC			

ACTIONS?

Vu de la Région… S-1

Région	Humeur	Succès	Irritants
DSEM			
DDTER			
DRH			
DIRCO			

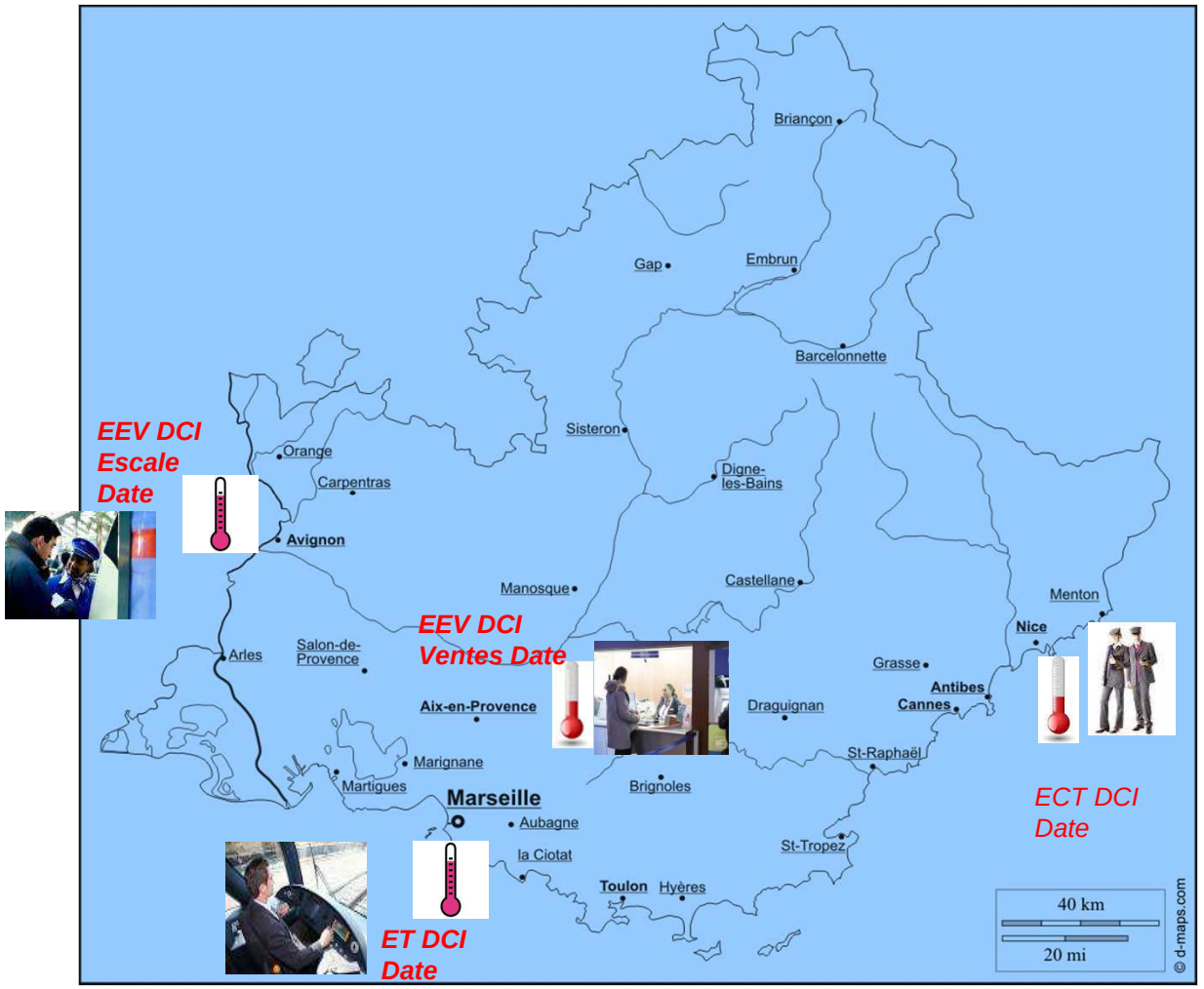
Région	Humeur	Succès	Irritants
DAT			
DCR			
DR			
Synthèse S-1			

ACTIONS?

TEMPS FORTS S-1/S+2 (risques, opportunités)

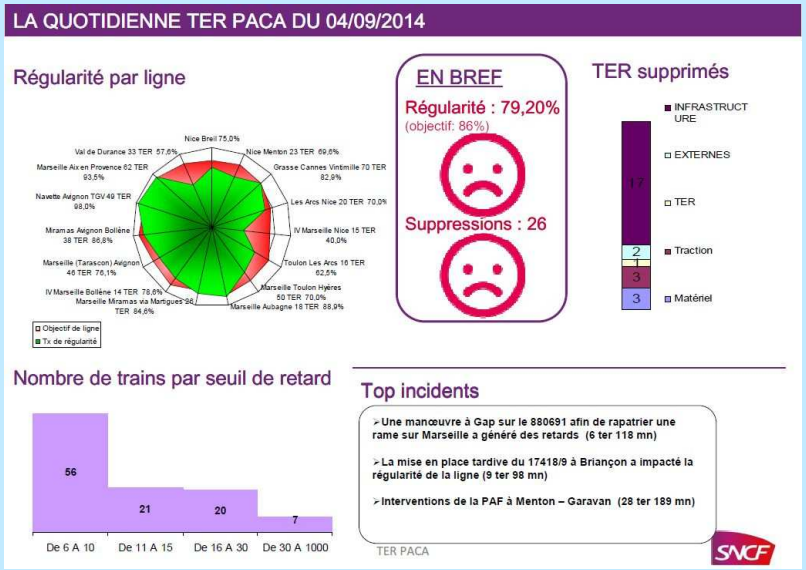
	S-1	S	S+1	S+2
Température sociale Autres Faits marquants RH				
TER				
Business (CA, Produits)				
Prod TGV/ TER/ IC/Infra/GC				
DAT/COM				
ETBTS				

TEMPERATURE SOCIALE S+1/S+2



INDICATEURS REGIONAUX CLES S-1

Production TER



CA Distributeur PACA

- %age de réalisation de l'objectif régional hebdo
- Tendance régionale par rapport au %age de réalisation de l'objectif national (rouge si région en deçà, orange si dans la moyenne, vert si au-delà)

Tendance Production VOY/IC

Voy *IC*

Faits marquants SC/SP

- AT grave
- Incidents ou quasi incidents

Crises

- Nb de crises/Moyenne hebdo A-1
- Evénements marquants

Tps prise en charge

- Reddition tardive travaux	X
- Retards TER	Y
- Demande de secours et cause origine	Z

Plus de 100' perdues hors crise

- Evénement 1
- Evénement 2

Faits marquants RH

- Réunions marquantes
- Taux de grève si grève
- Note d'ambiance CER si CER
- Dépôt de sac

ACTIONS POINT 5’

Nouvelles actions

Action	Pilote	Délai

Actions en cours

Action	Pilote	Délai	Avancement

MERCI DE VOTRE ATTENTION!

21 Novembre 2014