



ÉTUDE DE CAS

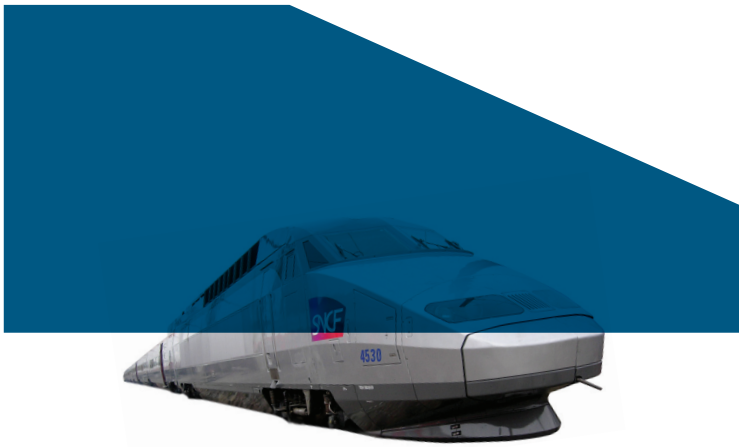
S N C F

SIX SIGMA POUR NETTOYER LES TRAINS DE LA SNCF



WWW.CSC.FR/CLIENTS

LA SNCF FAIT APPEL À CSC POUR EXPÉRIMENTER LA DÉMARCHE D'AMÉLIORATION DE PERFORMANCE SIX SIGMA. LA PREMIÈRE MISE EN APPLICATION S'EST FAITE SUR LE PROCESSUS DE NETTOYAGE DES TRAINS DANS TROIS SITES PILOTES : UNE LIGNE OUEST DU TRANSILIEN, LES TER ET CORAIL INTERCITÉS DE LA RÉGION NANTAISE ET LES TGV DE PARIS GARE DU NORD.



S N C F

SIX SIGMA POUR NETTOYER LES TRAINS DE LA SNCF

LA SNCF FAIT APPEL À CSC POUR EXPÉRIMENTER LA DÉMARCHE D'AMÉLIORATION DE PERFORMANCE SIX SIGMA. LA PREMIÈRE MISE EN APPLICATION S'EST FAITE SUR LE PROCESSUS DE NETTOYAGE DES TRAINS DANS TROIS SITES PILOTES : UNE LIGNE OUEST DU TRANSILIEN, LES TER ET CORAIL INTERCITÉS DE LA RÉGION NANTAISE ET LES TGV DE PARIS GARE DU NORD.

135 millions d'euros, c'est le montant annuel de dépenses engagées par la SNCF pour assurer la propreté des trains. Avec la sécurité et la régularité, la propreté fait partie des fondamentaux de la SNCF. Face aux enjeux de qualité imposés par les régions et aux exigences des clients, la SNCF a décidé de lancer en 2006 une analyse approfondie de ce critère dans trois sites pilotes dans l'Ouest et le Nord parisien ainsi qu'à Nantes.

Les processus de nettoyage ont fait leurs preuves par le passé, mais sans remise à jour particulière, sont-ils toujours aussi performants ? La SNCF a souhaité les optimiser, pour que tout euro investi produise un résultat pour ses voyageurs. La compagnie ferroviaire a opté pour la méthodologie Six Sigma, pilotée par CSC, pour mener à bien ce projet. Cette démarche d'investigation rigoureuse se déroule en cinq phases : définir la problématique, mesurer sur le terrain, analyser les résultats, implémenter les solutions et contrôler la performance.

Même si le projet remplissait tous les prérequis pour appliquer Six Sigma – processus mesurable, défauts chroniques, bénéfices tangibles, impact client, pas de solution clairement identifiée – le démarrage du projet s'est avéré difficile. Le nettoyage des trains est un processus complexe, qui doit combiner la bonne régularité des opérations sur des rames en permanence en mouvement avec la qualité de réalisation confiée à un prestataire externe. La première phase (la définition de la problématique de Six Sigma) avait paru trop simplificatrice pour les experts du sujet. L'écoute des clients, un élément majeur de la méthodologie, avait ici peu d'impact, car ce qui est mesuré est le nettoyage et non la propreté - deux notions à bien distinguer dès lors que l'on veut établir des mesures. Le nettoyage, pour le spécialiste, va en effet bien au-delà de ce que «voit» le client.

DES RÉSULTATS SIGNIFICATIFS POUR LE NETTOYAGE EXTÉRIEUR

Le premier apport indéniable de Six Sigma a été d'introduire dans l'étude la culture

de la mesure. Jusque là, la performance du processus était estimée en moyennes. Or, la vraie mesure doit permettre d'identifier avec précision, à un instant donné, les rames qui ont été lavées dans les délais, à la périodicité prédéfinie et celles qui ne l'ont pas été.

Pour être considérées comme propres, les rames TGV doivent passer tous les trois jours dans un automate de lavage. Alors que les indicateurs utilisés jusqu'à présent donnaient un résultat moyen de 3,2 jours («plutôt bon»), la mesure menée durant le projet a plutôt révélé une forte dispersion : certaines rames étant lavées parfois deux fois par jour et d'autres au-delà de 8 jours, avec même un cas à 27 jours ! L'indicateur de suivi de la règle des trois jours proposé par le projet Six Sigma, a démontré que le taux de conformité n'était que de 48% seulement. L'analyse des résultats a permis de quantifier chacun des dysfonctionnements et leur impact.

“Le risque, en lançant cette étude, précise Christian Proux, était de n’obtenir qu’une prestation de conseil qui resterait au niveau des principes d’amélioration. Les consultants de CSC ont su passer le temps nécessaire sur le terrain et acquérir la crédibilité auprès des opérationnels pour proposer des indicateurs et promouvoir des solutions retenues à tous les niveaux de l’entreprise”.
CHRISTIAN PROUX - RESPONSABLE DE LA MISSION PROPRETÉ À LA SNCF

RÉSULTATS

- Mesure de la performance plus précise
- Axes d’amélioration mieux ciblés
- Adhésion du personnel



A PROPOS DE SIX SIGMA

Six Sigma est une méthodologie qualité initiée il y a une vingtaine d’année chez Motorola et popularisée par General Electric.

C’est une méthodologie d’amélioration de la qualité fondée sur les processus qui permet de suivre, mesurer et accroître la performance de l’entreprise. En se basant sur les outils statistiques, Six Sigma permet d’éliminer le gaspillage, réduire les temps de cycle et atteindre des résultats qui tendent vers la perfection.

L’amélioration des processus, rendue possible par Six Sigma, se traduit par une meilleure satisfaction client, une plus forte implication des équipes et des profits accrus.

“Le risque, en lançant cette étude, précise Christian Proux, responsable de la mission propreté à la SNCF, était de n’obtenir qu’une prestation de conseil qui resterait au niveau des principes d’amélioration. Les consultants de CSC ont su passer le temps nécessaire sur le terrain et acquérir la crédibilité auprès des opérationnels pour proposer des indicateurs et promouvoir des solutions retenues à tous les niveaux de l’entreprise”.

En effet, une étude approfondie des points critiques tels que l’insuffisance de maintenance préventive de l’automate de lavage, la mauvaise programmation des passages ou leur suppression en cas de retards des trains a permis de cibler avec précision les améliorations nécessaires et obtenir l’adhésion de tous pour leur mise en oeuvre.

De 48%, l’indicateur de conformité de nettoyage est passé à 66%. Une projection à six mois permet d’envisager un taux de propreté extérieure de 80% pour le parc TGV de Paris Nord.

UNE REMISE À PLAT DU NETTOYAGE INTÉRIEUR

La propreté intérieure que le client tient pour acquise est le résultat d’un processus complexe, très peu visible car très peu mis en avant, qui fonctionne jour et nuit. La démarche Six Sigma a permis de mesurer et d’analyser tous les éléments du processus et conduit à définir les vrais indicateurs de performance. Ainsi en a-t-il été des périodicités effectives de nettoyages en regard des objectifs fixés, de la surprogrammation d’opérations ou de la non-qualité générant un encrassement difficilement récupérable.

Si l’analyse des opérations de nettoyage a révélé des carences du côté des prestataires externes dans la réalisation des opérations, elle a aussi démontré la nécessité d’une plus grande rigueur de leur gestion de la part de la SNCF. Six Sigma a, par exemple mis en évidence des cas où un TGV reste en stationnement vingt minutes entre deux trajets avec besoin d’une opération de nettoyage. Réaliser cette opération demande de mobiliser vingt personnes durant vingt minutes.

Pour le prestataire, qui fonctionne en général avec cinq personnes, il n’est pas réaliste d’embaucher 15 personnes pour 20 minutes de travail ! L’intérêt du projet Six Sigma est de mettre en évidence ce type de dysfonctionnement et de mettre à plat tous les processus associés : temps de stationnement du matériel, temps de mise à disposition, charge du prestataire, pour rechercher des solutions innovantes avec les opérationnels.

Pour Olivier Noirot-Cosson, directeur de projet, “CSC nous a démontré l’intérêt de la démarche Six Sigma. Ayant moi-même bénéficié de la formation Six Sigma Black belt durant le projet, nous avons pu ensemble mettre en lumière un sujet extrêmement complexe, clairement identifier les pistes de travail et obtenir des résultats”.

La démarche Six Sigma, qui analyse une problématique de manière exhaustive et rigoureuse, donne ici sa pleine mesure sur un domaine faussement facile. Les améliorations déjà constatées permettent à la SNCF d’envisager un déploiement progressif de la démarche à l’ensemble de son réseau.



EMEA South & West Region

Regional Head Office

Immeuble Balzac - 10, Place des Vosges
92072 Paris La Défense Cedex
+33 1 55 70 70 70

France

Axe Liberté - 14, Place de la Coupole
94227 Charenton Cedex
+33 1 43 53 57 57

Aéropole - Bâtiment 5
5, Avenue Albert Durand
31700 Blagnac
+33 5 67 69 89 00

Belgium

Hippocrateslaan 14
B-1932 Sint-Stevens-Woluwe
+32 2 714 7111

Luxembourg

Bâtiment Goldbell - Tour C 5, Rue Eugène
Ruppert L-2453 Luxembourg
+352 248 341

Spain

Av. Diagonal, 545, Pl.6 Edifici L'Illa
08029 Barcelona
+34 93 493 09 00

Italia

Centro Direzionale Milanofiori
Stada 3, Palazzo B1 20090 Assago (MI)
+39 0257775.1

Portugal

Lagoas Park - Edificio 1,3°
2740-264 Porto Salvo
+35 1 2100 40 800

Corporate headquarters

America

3170 Fairview Park Drive Falls Church, VA.
22042 United States
+1 703 876 1000

Europe, Middle East, Africa

Royal Pavilion
Wellesley Road Aldershot
Hampshire GU1 1PZ
United Kingdom +44 1252 534000

Australia/New Zealand

460 Pacific Highway
St. Leonards NSW 2065 Australia
+61 2 9901 1111

Asia

139 Cecil Street
#08-00 Cecil House Singapore 069539
Republic of Singapore +65 221 9095

A propos de CSC

CSC a pour mission d'être un des leaders mondiaux dans la mise en œuvre de solutions et de services pour les entreprises fondées sur des technologies de pointe.

Grâce à sa large gamme de compétences, CSC fournit à ses clients des solutions sur mesure pour gérer la complexité de leurs projets afin de leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier, collaborer avec leurs partenaires et clients, et améliorer leurs performances opérationnelles.

CSC met un point d'honneur à comprendre les problématiques de ses clients et mobilise ses experts, forts d'une longue expérience de leurs métiers et de leurs secteurs d'activité, pour collaborer avec leurs équipes. Totalement indépendant à l'égard de tout fournisseur, CSC livre ainsi des solutions qui répondent au mieux aux besoins spécifiques de chaque client.

Depuis plus de 45 ans, des clients, tant privés que publics, confient à CSC l'externalisation de leurs processus de gestion et de leur informatique, ainsi que l'intégration de leurs systèmes. Partout dans le monde, ils témoignent également de leur confiance en sollicitant les collaborateurs de CSC pour des missions de conseil.

La société est cotée à la Bourse de New York (NYSE) sous le symbole "CSC".

For further information concerning this publication or CSC's solution,
contact the communication and marketing department : +33 1 55 70 70 70