



Du management des âges au management des sages – Le cas de CFF Consulting

CFF Consulting, Jean-Luc Borel (Senior Advisor), Matthias Hofmann (Project Manager)
5e Congrès HR sections romandes, Université de Lausanne, 15 septembre 2011

Sommaire.

1. Présentation CFF Consulting (CSG)
2. Exemple pratique: Sources d'enrichissements parfois de frictions
3. Conditions de succès
4. Conclusion
5. Questions/ Réponses

Présentation CFF

Les CFF: L'entreprise au cœur de l'univers des transports.

951 000
voyageurs/jour



3000 km
de réseau



220 000 t mar-
chandises/jour



3500
bâtiments



Les CFF: Un employeur unique aux multiples facettes.

Chiffres – informations – faits

- 28 000 collaborateurs/trices
- 150 professions
- 14,5% de femmes
- 80 nations

- Charges de personnel: env. CHF 3 milliards
- Exploitation 24 heures sur 24
- 3000 cadres dirigeantes



Une stratégie pour répondre aux nombreuses spécificités.

1. Renforcer la conduite



2. Augmenter l'attrait de l'employeur



3. Garantir la bonne santé et la performance des collaborateurs



4. Garantir la gestion professionnelle des partenaires sociaux



5. Professionnaliser HR



6. Développer le portfolio afférent au personnel



7. Accroître la capacité concurrentielle



Présentation CFF Consulting

CFF Consulting a 10 ans...

Le pourquoi de sa création.

2001: «Senior Advisors»

Faits:

- Réforme de l'entreprise 1999
 - Réduction postes de cadres supérieurs
 - Volonté de rajeunissement des cadres supérieurs

Objectifs:

- Maintien et utilisation du savoir faire
- Offrir une étape avant départ à la retraite



CFF Consulting a 10 ans...

Le pourquoi de son développement.

2008: «Consulting Interne»

Faits:

- Intégration de jeunes consultants
- Equipes de consultants et de managers expérimentés

Objectifs

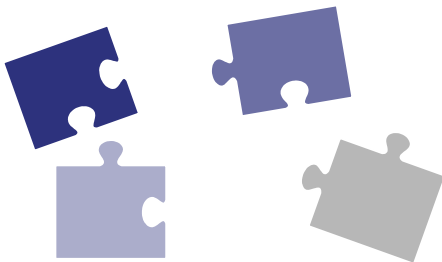
- Réduction des dépenses de consultants externes
- Renforcement de l'image des CFF et de son système ferroviaire
- Gestion du savoir-faire à partir de projets internes et externes
- Développement de jeunes collaboratrices et collaborateurs:



Evolution vers le «Consulting Interne».

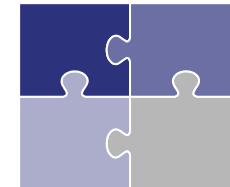
Modèle «Senior Advisors»

- 3 - 5 Senior Advisors
- Acquisition autonome de mandats

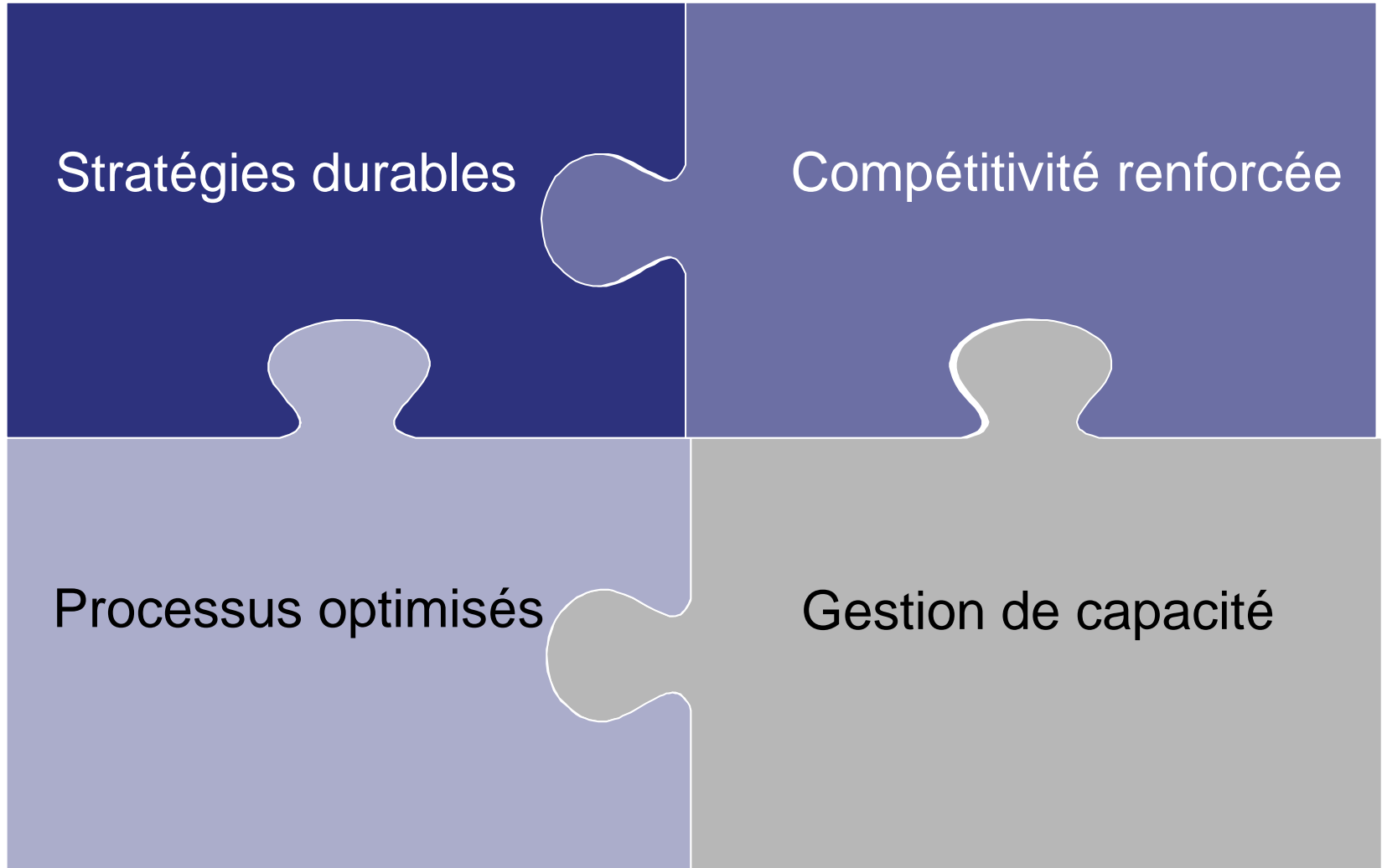


Modèle «Consulting Interne»

- 3 – 5 Senior Advisors
- 10 - 15 Consultants
- 10 - 15 Freelancer
- Acquisition de mandats - Pilotage/coordination par un responsable à plein temps



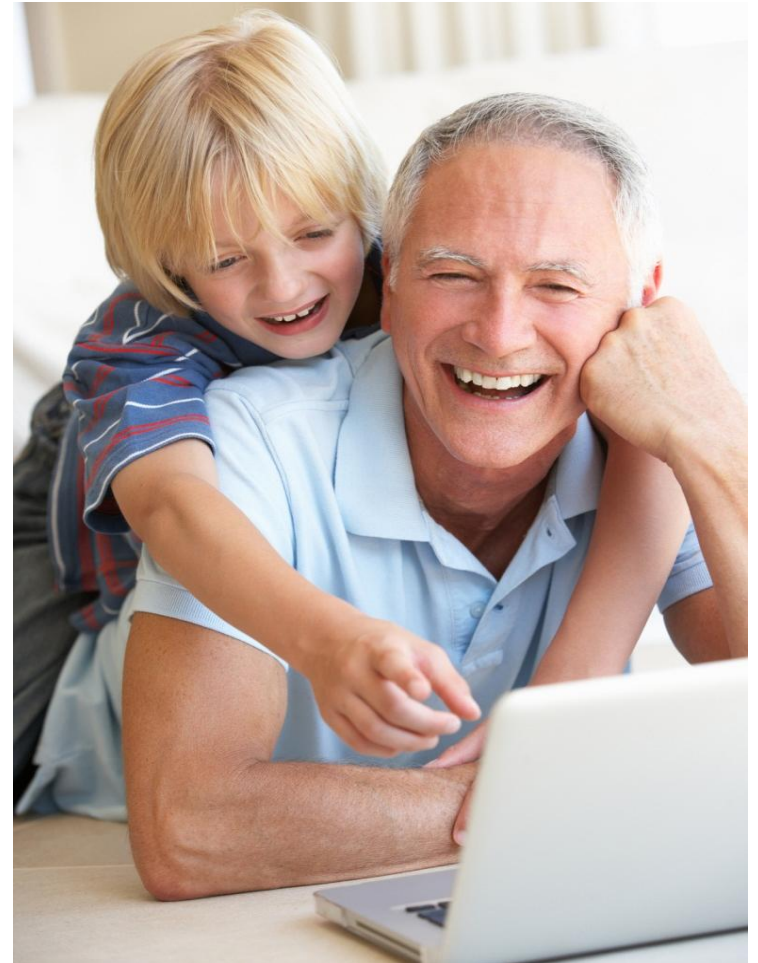
CFF Consulting a 4 points forts de conseil. Nos prestations de service.



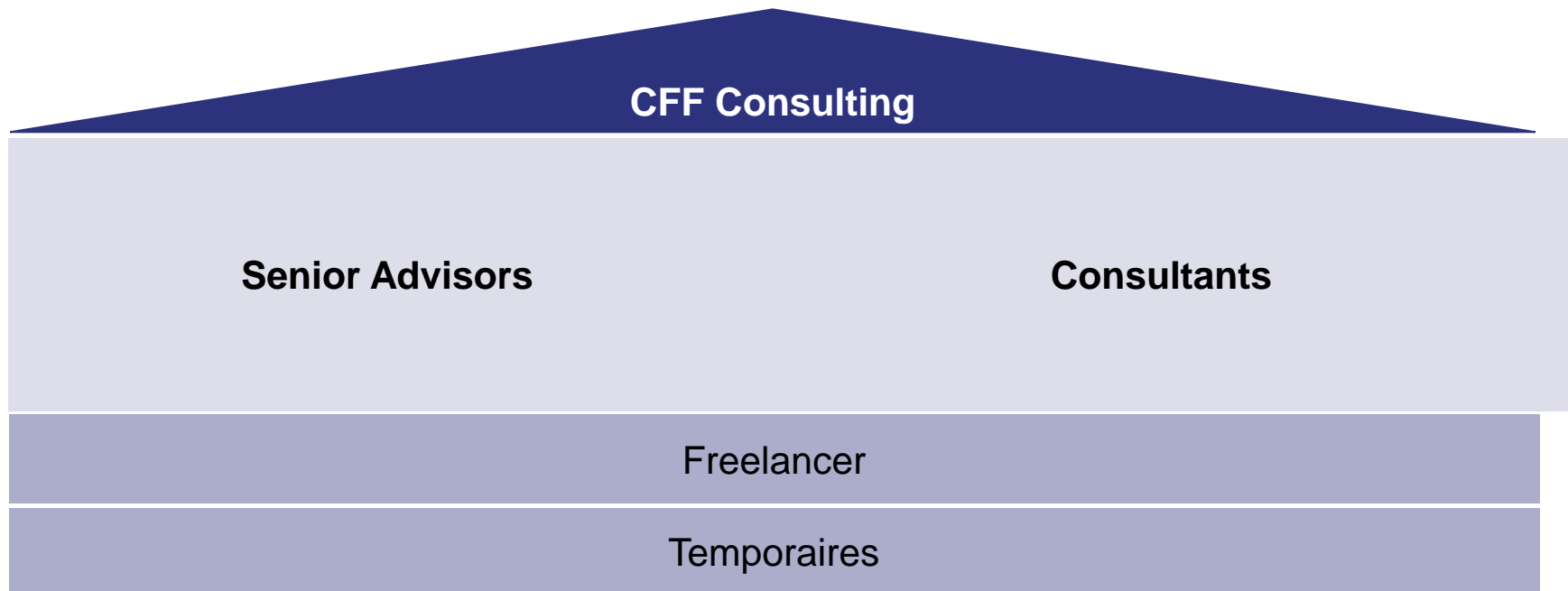
Senior Advisors: Processus de transfert, conditions d'engagement.

Caractéristiques

- Transfert à 59 ou 60 ans
- Décision de la direction du groupe
- Formation personnalisée aux tâches d'un consultant
- Maintien de l'engagement aux CFF



Organisation structurelle de CFF Consulting.



Expertise «chemin de fer», Réseau CFF – interne / externe



Méthodologie «Consulting», «Regard externe»



Management des âges et des sages

Forces et faiblesses du modèle CFF Consulting.

Forces

- **Compétences** ferroviaires et de conseil
- **Enrichissement** mutuel
- **Partage du savoir**
- **Notoriété/ Leadership** des SA

Faiblesses

- **Un cadre supérieur n'est pas un consultant**
- Difficultés de **vivre le modèle**
- Nécessite un effort particulier

Opportunités

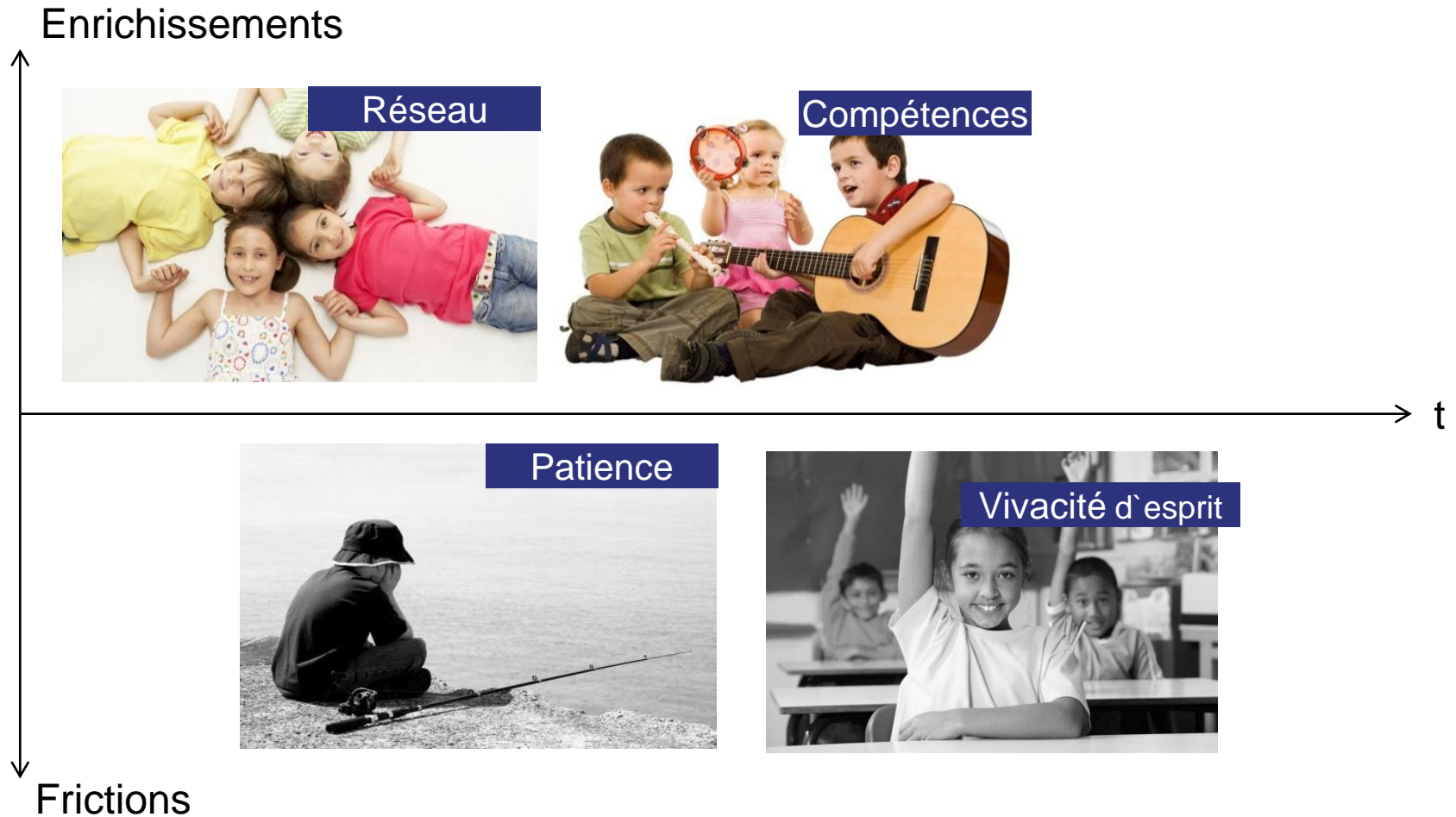
- **Retraite** : oportunité pour s'y préparer
- Partage et mise en oeuvre du **savoir faire** (plus de conduite)

Menaces

- **Recrutement** de SA
- **Stabilité** (augmentation de la fluctuation chez les SA)
- **Souhaits** du client

Exemple pratique: Sources d'enrichissements et ... de frictions

Exemple pratiques (1/2). Un benchmark européen pour la SNCF.



Exemple pratiques (2/2). Un benchmark européen pour la SNCF.

Enrichissements



Frictions

Conditions de succès

Conditions de succès ou raisons d`échec. Aspects liés à la personne (1/2).

Aspects liés à la personne

Considération
mutuelle

Capacité d`abnégation

Patience

Ouverture

Clarté des rôles



Conditions de succès et raisons d'échec . Aspects liés à la personne (2/2).

Aspects liés à la personne

Modestie, humilité

Volonté

Curiosité

Capacité d'écoute

Adaptabilité



Conclusion. Aspects liés au système.

Stabilité et Flexibilité



Questions/ Réponses

Informations complémentaires.

www.sbb.ch/consulting

Informations complémentaires.

Crédits photos:

- © Joanna Zielinska - fotolia.com
- © Temych - fotolia.com
- © Robert Kneschke - fotolia.com
- © Jasmin Merdan - fotolia.com
- © Monkey Business Images - Shutterstock.com
- © Szocs Jozsef - Shutterstock.com
- © Anatoliy Samara - fotolia.com
- © Darrin Henry - Shutterstock.com
- © Jasmin Merdan - fotolia.com
- © st-fotograf - fotolia.com
- © Anatoliy Samara - fotolia.com
- © cantor pannatto - fotolia.com
- © LVDESIGN - fotolia.com
- © Pavel Losevsky - fotolia.com
- © cantor pannatto - fotolia.com
- © LVDESIGN - fotolia.com
- © Mandy Godbehear - Shutterstock.com
- © Igor Bulgarin - Shutterstock.com
- © attltibi - fotolia.com
- © Ints - fotolia.com
- © legaa - fotolia.com
- © Noam - fotolia.com
- © Joanna Zielinska - fotolia.com
- © Gorilla - fotolia.com
- © Thomas Perkins - fotolia.com
- © Monkey Business - fotolia.com
- © ChristArt - fotolia.com