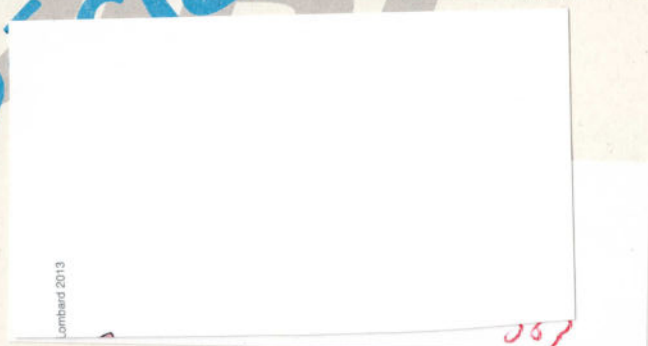


MAGAZINE DESTINE AU  
PERSONNEL DE LA SNCB



## B97 Bientôt la relance

Une réorganisation telle que nous la préparons suscite bien entendu des questions de la part de tous ceux qui la vivront en pratique.

Quels changements la réorganisation va-t-elle apporter en pratique ? Le fonctionnement sera-t-il amélioré ? Déboucherons-nous sur de meilleurs résultats ?

Peut-on mener la réorganisation sans bouleverser les traditions ancrées depuis de nombreuses décennies, sans changer l'esprit dans lequel les cheminots travaillent quotidiennement ?

Faudra-t-il se reconverter, s'installer dans un autre lieu de travail ? Comment notre entreprise fonctionnera-t-elle réellement dans cette nouvelle organisation ?

A toutes ces questions, il est possible de donner des réponses assez précises, même si elles ne sont pas encore complètes, au stade actuel du travail.

Cette édition spéciale de *C'EST A DIRE* a pour objectif d'apporter un certain nombre de ces réponses. Elle aborde des sujets qui concernent l'ensemble des cheminots. Les cas «particuliers» n'y sont pas abordés: ils seront traités «individuellement», de manière à préserver les intérêts de l'entreprise sans préjudicier les travailleurs.

Certaines explications s'appuient sur les décisions prises par le Conseil d'administration juste avant l'été. D'autres décrivent les deux étapes actuelles, qui nous conduisent au transfert d'une structure à l'autre, le 1<sup>er</sup> janvier 1998.

### Dans cette édition:

Les bases et le calendrier  
de la réforme 2-3

La transposition et  
les perspectives 4-7

La méthode jusque  
fin novembre 8

Les business plans,  
outil pour demain 9-11

## Réorganiser ? C'est l'intérêt de tous

La réorganisation, c'est l'intérêt de tous. Les analyses et les projections ont montré une chose: notre entreprise a des perspectives d'avenir.

En adaptant sa manière de travailler, elle a de bonnes chances de consolider, et même d'améliorer sa position sur le marché des transports.

Mettre en place un fonctionnement mieux adapté est donc vital pour notre entreprise. Il faut, en clair, rassembler les qualités nécessaires pour pouvoir nous battre valablement sur le terrain économique actuel, qui est très concurrentiel.

Pouvoir s'adapter rapidement à l'apparition de nouveaux besoins. Suivre avec souplesse les changements du marché. Décider très vite lorsque des opportunités se présentent. Donner à la clientèle une image de dynamisme con-

firmée par la réalité quotidienne.

Produire un service de qualité, pour que notre offre soit aussi attrayante que celle de la concurrence.

Etre orientés "clients", pour que ces derniers, satisfaits, nous deviennent fidèles et attirent une clientèle plus large encore.

La réussite dans tous ces domaines sera directement visible à la lecture du bilan. Accroître l'activité, donc les recettes, et atteindre l'équilibre, c'est bien l'objectif que nous nous sommes fixé à l'horizon 2005.

Les effets des premières mesures qui ont été prises donnent une indication claire: nous sommes dans la bonne voie.

Vraiment, la réorganisation a un réel intérêt. Pour l'entreprise en général, et donc pour chaque membre de son personnel, c'est-à-dire nous tous.

## On dit que tout est déjà réglé...

Certains prétendent que les jeux sont faits, les CA et CS déjà constitués, le personnel redistribué. Rumeur... En réalité, le travail se fait en ce moment et se poursuivra jusque fin décembre

La réalité est inscrite dans le calendrier de la réforme. Juste avant le début des grandes vacances, le Conseil d'administration a approuvé un grand nombre d'éléments préparés par les groupes de travail.

Il a entre autres donné son accord sur les organigrammes des centres d'activités et de services ainsi que ceux des unités centrales et de coordination. C'est-à-dire les 23 unités qui constitueront désormais la SNCB sous l'impulsion, le contrôle et la coordination du Comité de direction.

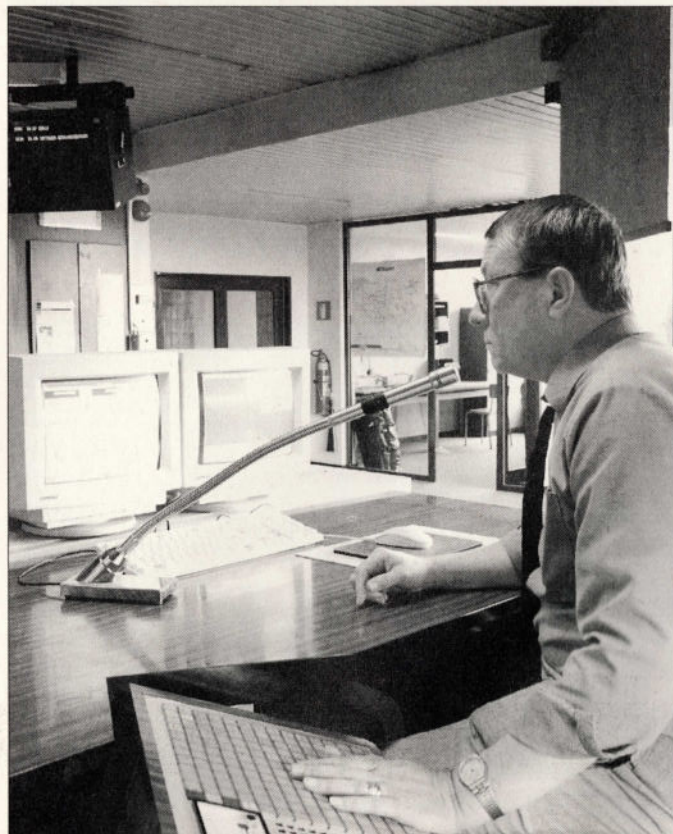
A présent, il faut inscrire des noms dans les cases des organigrammes. Les noms des 40.000 et quel-

ques cheminots qui sont aujourd'hui en activité.

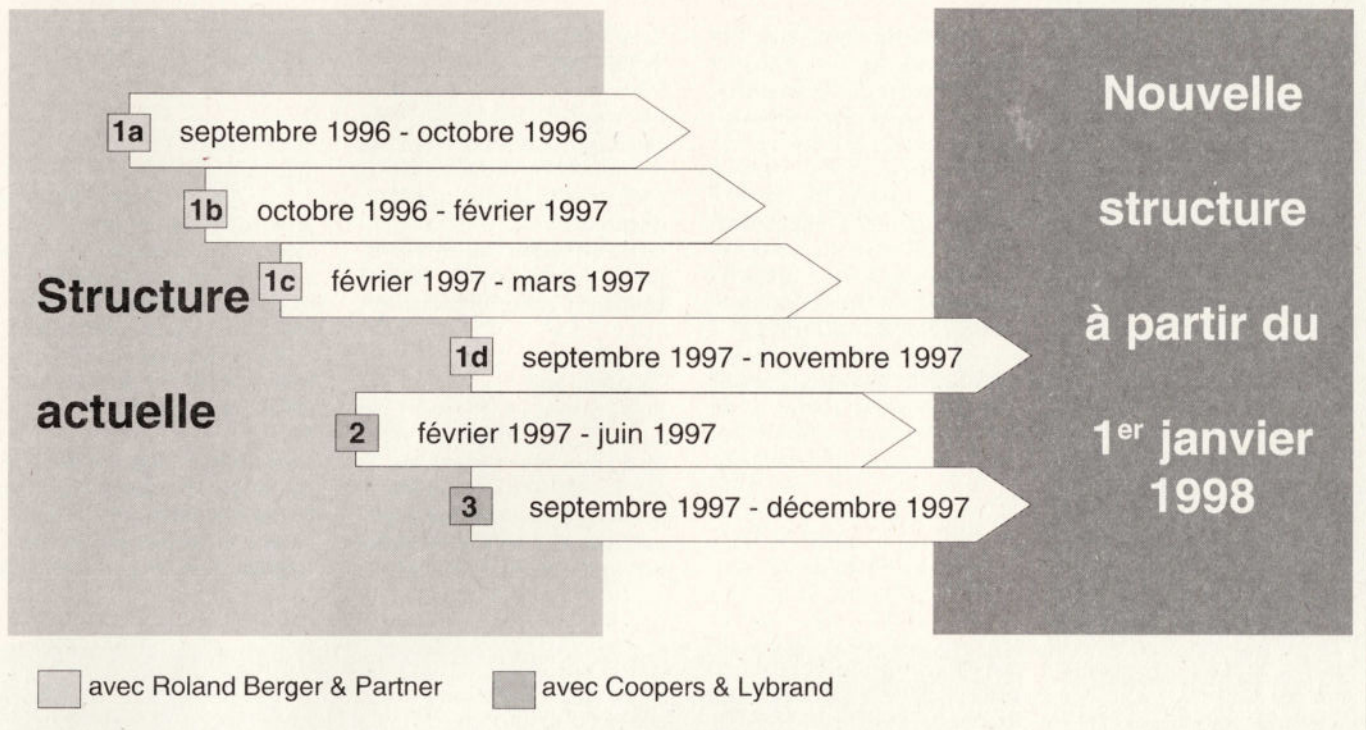
Ce travail a commencé en septembre. De cette phase du travail, on dit qu'elle consiste à élaborer le plan de transition et à préparer sa mise en place. En clair, on attribue dans la nouvelle structure à chaque membre du personnel la fonction qu'il exerce aujourd'hui. C'est la règle "1:1" (voyez page 5).

Ce qui a été mis sur papier, on en vérifie la validité sur place, dans les districts. Un des objectifs de cette vérification est d'être sûrs qu'on n'a pas oublié un seul agent et - qui plus est - qu'on n'en a pas placé un sur deux fonctions à la fois.

Enfin, on prépare toutes les procédures nécessaires pour que chaque agent soit informé personnellement et que dès le 1<sup>er</sup> janvier 98, l'entreprise puisse vivre dans sa structure nouvelle.



# Le calendrier du projet **B97**



## Pour réussir, une orientation nouvelle: PENSER CLIENT

Il faut faire évoluer notre mentalité, cela ne fait aucun doute. Et pour le dire simplement: le changement de mentalité doit se calquer sur le changement du marché.

Sur tous les marchés et pour chacune de ses activités, la SNCB est confrontée à la concurrence non seulement des autres modes de transport mais aussi d'autres entreprises ferroviaires qui s'installent déjà dans notre pays en trafic national aussi bien qu'international. Les directives européennes obligent d'ailleurs les entreprises ferroviaires à évoluer dans ce sens.

### Le client veut de la qualité

La satisfaction des besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante doit constituer un objectif ma-

jeur de l'entreprise toute entière. Par la qualité de ses prestations et par l'efficacité de son travail, chaque centre d'activités et de services devra contribuer directement ou indirectement à cet objectif. En outre, pour chaque centre, la satisfaction de ses clients internes constituera une condition nécessaire pour assurer une qualité élevée des services offerts sur le marché des transports.

### Chacun joue un rôle

Voilà l'essentiel. La SNCB est une entreprise. Son existence, comme celle de toute entreprise, est entre les mains de sa clientèle. Et c'est l'affaire de tout le personnel. Lorsqu'on achète un frigo, il faut bien sûr que le vendeur soit convaincant. Mais aussi que le moteur

tourne bien rond. Que le thermostat soit précis. Que le fluide réfrigérant circule dans un circuit bien étanche. Que parois et porte soient sérieusement isolées. Que la carrosserie ne présente pas de défaut. Que l'emballage résiste bien aux manutentions et que ces dernières soient opérées avec prudence. Que la livraison soit faite comme annoncé. Et que le service après-vente, si l'on en a besoin, s'avère rapide, aimable et efficace. A ces conditions, le frigo nous plaît assez et on fera confiance à la marque et au détaillant lors du prochain achat. Chez le producteur et le distributeur du frigo acheté, chacun, dans sa spécialité, a joué un rôle "orienté client". S'il ne l'a pas fait, un défaut dont il serait responsable peut avoir détourné l'acheteur vers un autre produit. ■

### A NOUS TOUS DE PENSER "CLIENT"

Dans toute entreprise, quelle que soit son activité, c'est la mise en commun de toutes les énergies, de tous les dynamismes qui donne la force, la compétitivité nécessaire pour détenir - et conserver - une place enviable sur le marché. C'est un travail en équipe, avec toujours en point de mire la satisfaction de l'acheteur, du client final.

Il en va de même chez nous. Fournisseurs internes d'autres centres d'activités et de services, nous pouvons, en ayant ce réflexe "client", aider nos collègues à mieux séduire les clients externes. C'est la mentalité nouvelle à implanter.

## UN SEUL DOCUMENT DE REFERENCE: LE STATUT

Dans sa décision du 30 mai dernier, le Conseil d'administration a indiqué de manière claire la base essentielle de la gestion du personnel dans la nouvelle organisation: le statut.

*L'instauration de la nouvelle structure de la SNCB préserve le statut: les relations entre la Société, comme employeur, et l'ensemble de ses travailleurs statutaires ainsi que les droits et devoirs réciproques restent régis par les dispositions du Statut du personnel et la réglementation prise en son exécution.*

La consigne est donc claire pour les responsables de l'UCC et du CS chargés des ressources humaines ainsi que pour les gestionnaires du personnel dans les différentes unités de la nouvelle structure. Le statut est pour eux LE document de référence. ■

## Trois règles pour la transposition

Le Conseil a confirmé, dans sa décision de fin mai, que toutes les activités de l'entreprise seront maintenues. On les retrouve donc toutes dans la nouvelle structure. La transposition à effectuer concerne environ 40.000 personnes. Il faut pour cela une méthode solide, et des règles fondamentales, qui seront de bout en bout le fil rouge du travail.

### Les fonctions actuelles

La nouvelle structure est principalement constituée de fonctions existantes. La transposition des agents d'une structure dans l'autre sera donc basée en principe sur les fonctions exercées actuellement.

### Toutes les fonctions

Qui plus est, toutes les fonctions seront transposées. Elles le seront généralement avec les personnes qui les exercent au-

jourd'hui, c'est-à-dire l'effectif complet de la SNCB.

### Nouvelles fonctions

Quelques nouvelles fonctions apparaissent dans la nouvelle structure. Par exemple des fonctions de marketing dans des CA et des CS qui pourraient aussi vendre leur savoir-faire à l'extérieur de la SNCB.

Des agents déjà au service de la SNCB seront affectés à ces fonctions. Si nécessaire, à l'appui d'une formation complémentaire. ■



## Faudra-t-il changer de travail... de bureau, d'atelier ?

La nature de mon travail va-t-elle changer ? Va-t-on m'envoyer dans un autre lieu de travail ? La réforme de structure ne le prévoit pas pour la très grande majorité des cas.

### Continuer TOUTES les activités

Le Conseil a très bien cerné la question de la "nature" du travail. Toutes les activités de la SNCB seront réparties entre 10 centres d'activités, 5 centres de services, 7 unités centrales et l'Audit interne.

Le texte précise encore que tous les centres veilleront à une utilisation optimale du personnel disponible en respectant l'intérêt général de l'entreprise, la nécessité de maintenir des activités au sein de la SNCB et les objectifs du niveau de l'emploi fixés dans le protocole d'accord social.

### Le fruit de l'expérience

A terme, un petit nombre de changements de travail est possible, lorsque les centres d'activités et de services auront redéfini

sur 72 activités, prises en compte dans les business plans et dont nous parlons en page 11.

### Travailler au même endroit

Quant au lieu de travail, la réponse est la même. L'application des réajustements inscrits dans le plan d'entreprise en 1993 va se poursuivre. La réorganisation en tient compte globalement et ne les modifie pas.

Pour le reste, il ne faut pas craindre de changements. Le document du



Dans ses nouvelles structures, la SNCB continuera donc à exercer non seulement les activités ferroviaires proprement dites (comme par exemple l'entretien du matériel roulant et de l'infrastructure, la conduite et l'accompagnement des trains) mais également les activités d'appui logistique (telles la gestion administrative du personnel, les achats et la gestion des stocks, la gestion des bâtiments).

certains besoins en fonction des business plans, de la poursuite des objectifs fixés et de l'expérience quotidienne dans le nouveau fonctionnement. Cette évolution sera étalée dans le temps et reposera sur des analyses contrôlées par l'instance de décision: le Comité de direction. Il faut savoir que les fonctions actuelles - qu'on retrouvera dans la nouvelle structure - sont basées

Conseil compare les situations avant et après réorganisation. Il attire l'attention sur le fait que le travail à accomplir ne change pas, et que la localisation des emplois n'est pas davantage modifiée. ■

## "1 : 1" LE PRINCIPE DE LA TRANSPOSITION

Ce qu'on désigne par "1:1", c'est le principe fondamental du passage d'une structure à l'autre. Tout agent en activité le 31 décembre 97 aura une fonction le 1<sup>er</sup> janvier 98 dans la nouvelle structure.

Quelle fonction ? En principe la même que la veille, sauf, peut-être, mutation ou promotion qu'on profiterait d'appliquer à cette occasion.

Les vérifications faites dans les districts (voir page 8) ont un double objectif:

- être sûrs que chaque agent se verra attribuer 1 fonction;
- éviter que le nom d'un même agent soit inscrit auprès de 2 fonctions.

Une fois la grille complètement remplie, chacun sera prévenu et saura donc avant le 1<sup>er</sup> janvier dans quelle unité il est affecté. ■

## Des transpositions par grands groupes

Un document discuté début septembre en sous-commission paritaire nationale indique très clairement ce que nous allons vivre.

On y lit qu'au 1<sup>er</sup> janvier 98, les effectifs s'occupant d'une activité déterminée seront transférés de facto dans la nouvelle structure sans que change la localisation actuelle.

Le document énumère en particulier des transpositions par grands groupes, qui concernent des nombres importants d'agents.

Les **conducteurs de trains** dépendront désormais du CA Conducteurs et Matériel des train.

Le **personnel du mouvement et les signaleurs** - quelque 4.300 agents - glisseront vers le CA Réseau.

Le **personnel des ateliers** (4.500 ouvriers, techniciens, employés et cadres) formera l'effectif des CA de production Entretien long terme, Entretien court et moyen termes, Entretien wagons et Maintenance infrastructure.

Le **personnel d'accompagnement des trains** - les 2.300 chefs-gardes, gardes et contrôleurs - rejoindra le CA Voyageurs national.

Le **personnel de la voie** - 3.500 hommes - sera lui aussi versé dans le CA Maintenance infrastructure.

Le **personnel** de services tels que l'**Informatique**, les **Achats**, les **Finances**... migrera vers les CS et UCC portant les mêmes appellations.

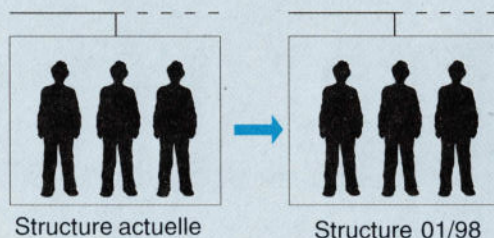
On pourrait encore citer des groupes aussi importants (la petite énumération qui précède concerne la moitié de l'effectif de personnel de la SNCB) dont la transposition se fera ainsi d'un bloc.

Dans d'autres cas, un groupe formant un service général ou un département pourra être orienté vers plusieurs centres. Lorsque l'effectif est déjà maintenant réparti en unités de travail spécialisées, la destination de chaque unité est toute indiquée.

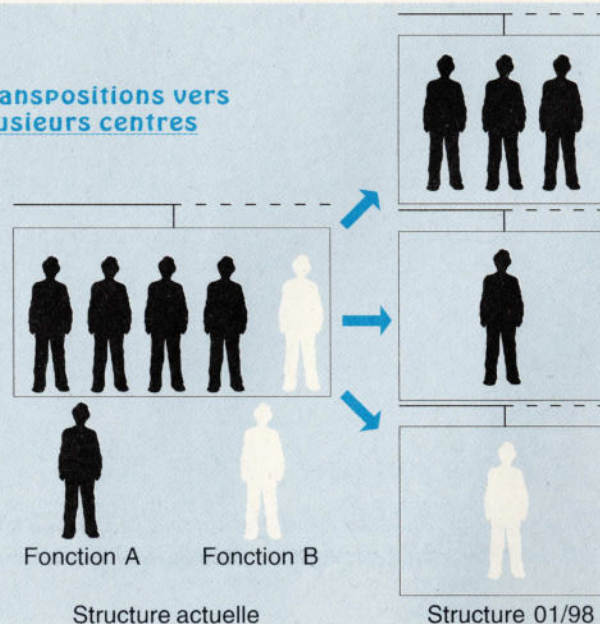
Cela, on vous l'explique page suivante.



### Transpositions par groupes



### Transpositions vers plusieurs centres



## Des nouveautés en "perspective commerciale"

La nouvelle structure de la SNCB comprend des nouveautés qui s'inscrivent dans une perspective d'amélioration du fonctionnement et des performances. Un CA et deux CS ont ainsi été créés dans une perspective "commerciale".

Le CA **Patrimoine** aura trois fonctions principales:

1. commercialiser des espaces dans les gares et attribuer des concessions;
2. gérer les terrains et bâtiments de la SNCB;
3. fonctionner comme bureau d'études "bâtiments".

Le traitement du volet immobilier de la SNCB y gagnera en cohérence et cer-

tainement en performance. Les cheminots exerçant ces fonctions à l'heure actuelle ne changeront pas de lieu de travail mais seront regroupés sous un management unique. On leur reconnaîtra peut-être de ce fait plus qu'à l'heure actuelle une qualité de spécialistes.

Le CS **Télécom** aura deux types de clientèle:

1. la SNCB, pour laquelle il prestera les mêmes services qu'aujourd'hui;
2. une clientèle externe parmi laquelle il commercialisera les capacités excédentaires.

Utiliser une fraction dis-

ponible de notre réseau de communication - qui est moderne et performant - peut être une aubaine pour certains opérateurs. Pour la SNCB, il est tout-à-fait judicieux de valoriser cette propriété et ses qualités propres: la rentabilité des investissements en tirera bénéfice.

Le CS **Facility Management** va regrouper certains services d'appui et de support. Il gèrera, au quotidien, le factage interne, les restaurants d'entreprise, l'imprimerie centrale, l'entretien des bâtiments (hors construction) et le charroi automobile.

Il aura des *branches* à Gand, Anvers, Charleroi et Liège, ainsi qu'à Bruxelles-Midi pour ce qui concerne le territoire du district et dans le complexe France-Bara pour les besoins des services centraux. Sa perspective commerciale sera d'une part interne: fournir des services encore plus pointus et utiles aux autres centres et unités centrales. Elle aura aussi un aspect externe, par exemple dans le cas de l'imprimerie centrale, qui pourra utiliser ses capacités disponibles comme fournisseur d'autres institutions et de firmes privées.



## Des changements bénéfiques au fonctionnement interne

Il n'est pas toujours nécessaire de créer des structures inédites pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Certains changements vont dans ce sens.

Ainsi, les **vendeurs** dans les gares principales - c'est-à-dire les agents des guichets - seront attachés au CA Voyageurs international. Ce choix découle du fait que les perspectives d'expansion des ventes résident en premier lieu dans le domaine international.

Les **accompagnateurs de trains**, quant à eux, dépendront du CA Voyageurs intérieur. La desserte du trafic intérieur représente une part prépondérante de l'activité de cette catégorie de cheminots. Il est donc logique de les associer à la gestion de ce trafic.

Ces deux grands groupes de personnel ne changeront ni de fonctions ni de lieu de travail mais plus précisément de "patron". Une information spécifique leur sera donnée dans les toutes prochaines semaines.

Certaines fonctions du département Matériel seront attribuées au CA Trains. C'est le cas des **bureaux d'études techniques**, dont le champ de travail est plus étendu que l'entretien à court, moyen ou long terme du matériel roulant et qui seraient donc en moins bonne place dans un des centres d'entretien. C'est aussi le cas des **dépanneurs mobiles**, mieux situés à proximité de la gestion des mouvements.

Il est clair que la localisation de ces agents ne va-

riera pas et que leurs moyens les accompagneront dans cette *migration*.

Désormais, les vendeurs du trafic de marchandises vont avoir la **propriété du parc de wagons**. Ils pourront le gérer au mieux des besoins qu'ils observent jour après jour chez leurs clients. Cela signifie que les gestionnaires actuels du parc seront rattachés au CA Fret et travailleront directement avec les vendeurs en vue d'une optimisation des moyens.

## Deux photographies fidèles, en parallèle

Pour réaliser pratiquement la transposition, les groupes de travail se sont penchés sur deux photographies:

□ d'une part, la photo de la nouvelle structure, avec des zooms sur les différentes unités dont le Conseil

d'administration avait approuvé les organigrammes fin mai. C'est, pour nous, la photo d'arrivée;

□ d'autre part, une photographie exacte de l'organisation actuelle. C'est-à-dire la photo de départ.

### Un inventaire complet

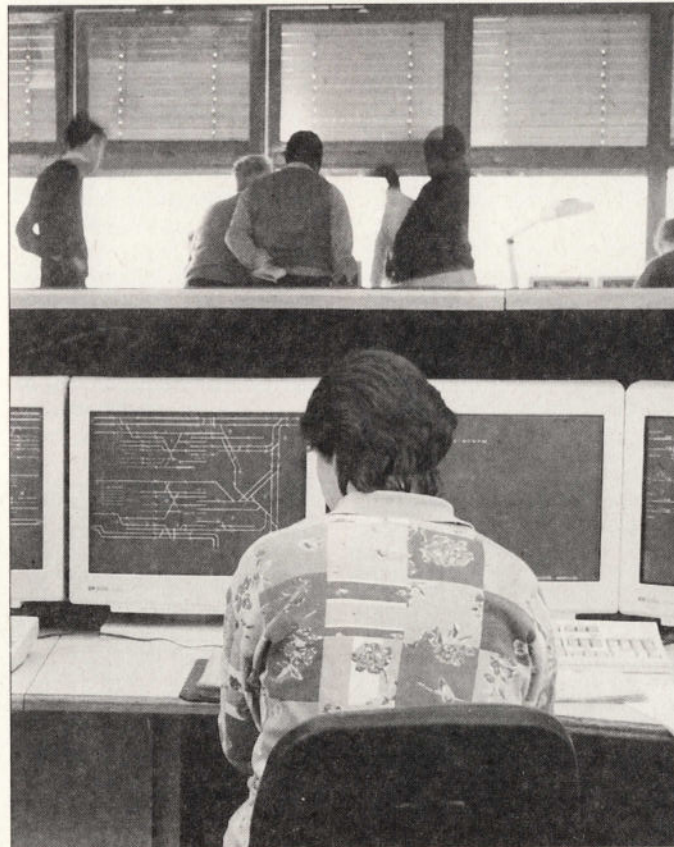
La photo de départ est très détaillée. Elle montre l'inventaire de tout ce qui constitue la SNCB aujourd'hui.

L'unité d'inventaire est le bureau, ou son équivalent dans les districts, gares, arrondissements Infra, ateliers et centres médicaux.

Pour chaque unité, on a rassemblé les informations sur les fonctions qui la composent et les agents qui les exercent. Et au 1<sup>er</sup> octobre, le service du personnel a mis son grand fichier à jour.

Ainsi, la photo de départ est complète. Chaque point que l'agrandisseur a imprimé sur le papier peut être transposé dans la photo d'arrivée.

Au terme de ce travail de transposition, la photo d'arrivée aura pris de la densité. Et nous y serons tous présents. Tous sauf les cadres supérieurs: c'est le Comité de direction et le Conseil d'administration qui inscriront leurs noms dans les cases les plus hautes des organigrammes.



### Une vérification approfondie

Après cette phase théorique, on entre dans une période de validation. En clair, on vérifie sur le terrain que tout est correct. Comme les neuf dixièmes des cheminots sont installés dans l'ensemble du pays (pour 10 % seulement à l'administration centrale), c'est dans les districts qu'on réalise cet aspect du travail. Voyez l'encadré consacré à ce sujet.

### Consultations et arbitrages

Dans les premiers jours de novembre, tout aura été contrôlé. Il restera sans doute encore quelques solutions à trouver. Pour certaines nouvelles fonctions, par exemple. Cela ne portera pas sur un grand nombre d'agents, mais concernera des cheminots assez motivés pour donner d'emblée à ces fonctions l'impact qu'on en attend.

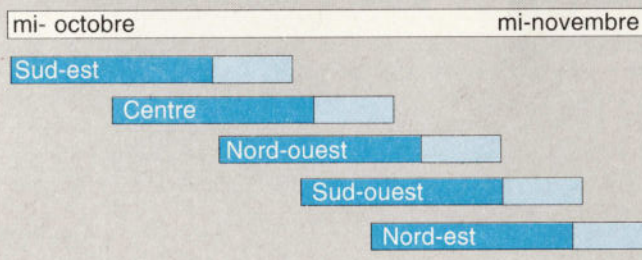
On aura consulté des responsables à propos de ces choix et ceux qui trancheront le feront en s'efforçant de rencontrer les intérêts de l'entreprise sans porter atteinte aux intérêts individuels.

### LES SEMAINES DE VALIDATION

Dans chaque district, les groupes de travail chargés de la transposition des fonctions et des agents qui les exercent opèrent, avec un groupe régional, toutes les vérifications.

Le travail est programmé sur

plusieurs journées (■). Le dernier jour est consacré aux arbitrages. Viennent ensuite pour un large groupe d'agents, des séances d'information comme celles organisées en avril (□).



# Objectifs et stratégie: l'outil "business plan"

Où voulons-nous aboutir ?  
Comment y arriver ?  
Quels moyens mettre en oeuvre ? Et dans quel contexte ?

L'équilibre du bilan, voire une marge bénéficiaire: c'est bien le résultat auquel nous voulons aboutir, notre Objectif 2005, tel que la direction l'a défini voilà déjà deux ans.

C'est d'une vision à long terme que nous avons besoin pour réussir. Une vision qui tracera la ligne de conduite à suivre tous ensemble, au fil du temps.

## Vision à long terme

Cette ligne de conduite repose sur trois éléments:

- un ensemble d'objectifs concrets pour une période de 5 à 10 ans;
- une stratégie concertée pour réaliser ces objectifs;
- des moyens dimensionnés pour appliquer la stratégie.

C'est cela que contiennent les business plans des différents centres que des groupes de travail préparent en ce moment.

On pourrait les définir comme des plans à long terme qui décrivent la route à suivre et qu'on adaptera tous les trois à cinq ans pour prendre en compte les évolutions internes et externes.

## Une stratégie pour réussir

Chaque plan concerne un CA ou un CS et les unités centrales auront un plan commun. A travers son business plan, chaque centre pourra se concentrer sur ses objectifs propres mais aussi organiser son travail en harmonie dans la démarche globale de l'entreprise toute entière.

En filigrane de tous les business plans se trouve en effet la stratégie de la SNCB pour répondre aux défis de l'avenir:

- augmenter nos ventes et accroître notre chiffre d'affaires proportionnellement plus que nos coûts;
- tenir compte de l'ouverture des marchés, qui crée une situation nouvelle de concurrence, plus pressante que jamais;

développer, pour faire face à cette concurrence, un niveau de qualité élevé et une réelle compétitivité des offres.

## Première nécessité

On se souviendra que l'élaboration de business plans a aussi pour buts:  de préparer l'entreprise et ses effectifs actuels à faire face à la situation nouvelle pour atteindre à terme la stabilité;  de concrétiser la cohérence entre objectifs et moyens de production en partant de la situation actuelle.

Il s'agit donc d'outils de première nécessité dans la structure que nous mettons en place compte tenu du contexte économique-commercial dans lequel nous évoluons.

## LE CONTEXTE DES BUSINESS PLANS

OBJECTIF 2005

Détermine

- objectifs à long terme
- stratégie
- moyens à mettre en oeuvre

Réévaluation  
périodique

Transposition dans le  
business plan

- des objectifs
- de la stratégie
- des données opérationnelles et financières

Adaptation du  
business plan

Traduction annuelle  
dans le budget



## Les trois volets complémentaires d'un business plan

Un business plan définit les missions et objectifs du centre auquel il se rapporte. Il se compose en outre de trois volets détaillés.

### 1. Un volet "objectifs de résultats"

On définit là les produits et services que le centre commercialise.

On décrit ses activités (celles dont nous parlons ci-contre, page 11).

On énumère les prix unitaires des produits et des services.

On estime le volume de ventes à réaliser, sans oublier, où il échet, les compensations de l'Etat.

Et on situe l'évolution du marché.

Autrement dit, ce volet "mesure" les revenus que le centre peut ou doit espérer.

### 2. Le volet "moyens à gérer"

Les moyens sont humains et matériels.

Le plan décrit les ressources humaines du centre, en *équivalent temps plein* (unité qui correspond à 1.548 heures prestées par an). Le travail de transposition des fonctions et des agents qui les exercent (expliqué en page 5) détermine ce calcul.

Important élément de coût: les matières ou, exprimé autrement, les approvisionnements nécessaires. Ce sont les combustibles, les rails, les tôles et pièces de rechange, les fils de

caténaire, des profilés et quelques milliers d'autres matières et fournitures nécessaires aux activités de tous les services de la SNCB.

Entrent en compte également les biens et services divers: locations, entretiens et réparations, électricité, catering et service à bord des trains... En fourniture interne (par les CS) ou externe (sur la base de marchés publics), ces biens et services ont un prix à prendre en compte.

Enfin, on investit, pour acquérir des bâtiments, des équipements fixes et mobiles... toutes choses qu'on retrouvera dans le bilan, en termes d'achats, d'amortissements...

Le tout forme *l'aliment* de l'activité de chaque centre, c'est-à-dire les moyens dont ce dernier disposera pour gérer au mieux son fonctionnement.

### 3. Un plan financier

Tout ce qui précède (dans les points 1 et 2) est traduit ensuite en termes financiers. Ce volet donne la liste des coûts, des recettes, des investissements, ainsi que des financements et des charges qui en découlent.

Mais attention: ce volet n'est pas un budget ! Il chiffre tout au plus les principes à long terme.

Le budget, quant à lui, est une traduction pour une année seulement de ce qui se trouve dans le business plan. ■



## UN BUSINESS PLAN, CE N'EST PAS UN BUDGET

Les explications données sur cette page permettent de bien distinguer les concepts.

Le **business plan** est un programme stratégique à long terme qui aborde tous les aspects dont il faut tenir compte pour gérer les activités dans une optique d'équilibre, de stabilité. Il est révisable tous les 3 à 5 ans.

Le **budget** est un plan financier à court terme (un an) dans lequel sont transposés pour 12 mois les éléments du volet financier du business plan. On en établit un par an.

## Un paquet de 72 activités et leurs "indicateurs"

Pour bien - mieux - fonctionner, les CA, CS et UCC vont se fixer des objectifs, pour des périodes convenues.

Mais il ne serait pas optimal d'attendre la fin de la période pour juger de l'évolution et des efforts à appliquer éventuellement pour mieux progresser.

### L'indicateur de volume de prestations

On a donc besoin d'**indicateurs** pour mesurer en permanence le volume des prestations.

Par exemple, pour le centre d'activités Fret, cet indicateur sera la tonne-

kilomètre taxable, unité utilisée pour la facturation des transports effectués.

La tonne-kilomètre, nos spécialistes du trafic de marchandises, des finances et des statistiques la connaissent depuis longtemps.

Ce qui est nouveau, c'est que l'outil *indicateur du volume de prestations* va être généralisé, dans tous les domaines de notre travail et jouer un rôle central dans le suivi de l'activité.

Chaque *indicateur du volume de prestations* sera lié à une activité déterminée: la réalisation/la vente d'un produit/d'un service pour une clientèle interne ou externe.

### Une liste de 72 activités

Pour bien utiliser cet outil, on a veillé à définir très exactement son champ d'application.

C'est ainsi qu'a été dressée une liste de 72 **activités** au sein de la SNCB.

Exemple: au CA Trains, on attribuera des moyens pour exercer 5 activités:

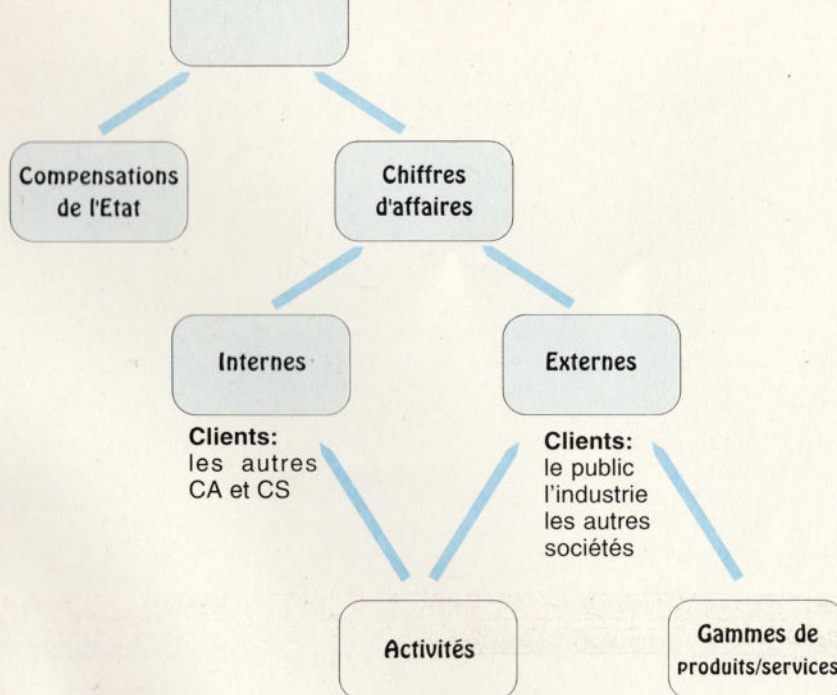
- la traction des locomotives électriques et diesels;
- la traction des automotrices électriques et diesels;
- la traction des TGV;
- l'exploitation des véhicules remorqués;
- la conduite des locomotives de manœuvre et de triage des trains (voyageurs et marchandises).

Le nombre d'activités prises en considération diffère d'un centre à l'autre. Les indicateurs de volume de prestations sont adaptés à chaque activité.

Nous serons tous, quelle que soit notre fonction, concernés par une activité et un indicateur au moins. Cela aura-t-il des effets sur notre travail ? Pas sur notre qualification professionnelle, qui restera notre meilleur atout au service de l'entreprise. Mais sur notre manière de travailler: nous saurons plus concrètement qu'auparavant où nous allons et où nous en sommes à chaque moment.

Un avantage incontestable.

### DANS LE VOLET 1: LES REVENUS DES CENTRES



## La responsabilité, clef de voûte du fonctionnement

Le principe du fonctionnement des CA, CS et UCC est basé sur la notion de responsabilité. Et cette responsabilité porte principalement sur les résultats à réaliser.

Des objectifs seront fixés pour une période déterminée - et inscrits dans le business plan de chaque centre. En fin de période, on mettra en regard les objectifs fixés et les résultats réellement acquis.

Il faudra à ce moment décider des mesures concrètes à prendre pour redresser la barre si certains objectifs ne sont pas atteints.

A priori, tous devraient pouvoir l'être, au prix, peut-être, d'un ensemble d'efforts, comme l'exige toute progression.

### En cas de divergence...

Si un centre n'atteint pas ses objectifs, que se passera-t-il ?

En premier lieu, on cherchera les raisons de cet "échec".

Parfois, on découvrira des raisons internes et on en tirera les conclusions: réorienter les méthodes de travail, redynamiser les équipes, re-programmer l'évolution, etc.

On pourrait aussi constater que des éléments externes ont empêché d'arriver où on le souhaitait. La conjoncture est un élément externe, qu'on peut invoquer si une variation fait sentir des effets uniformément dans tous les modes et/ou secteurs de transport.

L'élément externe pourrait aussi bien être un conflit avec un autre CA ou CS, que même une bonne négociation client/fournisseur entre les deux centres n'aurait pu éviter.

Dans ce cas, le Comité de direction devra jouer son rôle d'arbitre et préciser les règles à suivre.

C'est lui aussi qui, en dernière étape, appréciera la situation et réajustera éventuellement les objectifs pour la période suivante.

De même qu'il définira, répartira et contrôlera les budgets pour chaque période.

### Les "pilotes"

C'est effectivement le Comité de direction qui pilotera la SNCB. Ses membres seront présents dans les *comités de gestion* des différents centres et unités centrales. Leur présence auprès des gestionnaires aura un double avantage:  faire connaître rapidement aux pilotes les difficultés rencontrées par les équipages;  imprimer à la culture d'entreprise un esprit de collaboration qui cadre bien avec le principe d'unicité de la SNCB. ■

## QUELS CHANGEMENTS CONCRETS LE 1.1.98 ?

Le 1/1/98, toutes les cases de l'organigramme contiendront des noms. Chaque agent en activité y sera identifié sur un poste. C'est le principe "1 : 1".

Changement immédiat le 2 janvier: les en-têtes de notes. La dénomination (et la numérotation) des bureaux et des services devra bien sûr s'aligner sur la situation nouvelle.

En même temps - progressivement - doivent changer un certain nombre de méthodes de travail: procédures plus souples et plus rapides, responsabilités claires et davantage réparties.

Quelques changements par rapport à la situation actuelle apparaissent dans les implantations du CA Voyageurs service intérieur: des implantations régionales se répartissent

la desserte du territoire d'une manière un peu différente. On voit apparaître des cellules du CA Fret à Anvers DS et Kinkempois: un concept nouveau et des fonctions nouvelles pour lesquels il faudra désigner des agents qui connaissent déjà le domaine du fret.

Les divisions et bureaux régionaux du CS Facility Management reprennent du personnel issu des départements

Infra et T. A concept nouveau lieux de travail inchangés.

Les managers, responsables des objectifs de leur centre ou unité centrale, compteront sur la collaboration de leur personnel pour que tout se mette en place vite et sagement. C'est une condition sine qua non pour que la nouvelle structure donne sa pleine efficacité dès sa mise en place. ■

