

# C'EST A DIRE

1  
9  
7

MAGAZINE DESTINE AU PERSONNEL DE LA SNCB 

## B97: on continue

Le Conseil d'administration du 20 décembre 96 a mandaté le Comité de direction pour approfondir ses travaux sur la base du nouveau schéma présenté par la direction et confirmé ses décisions antérieures sur l'unicité de l'entreprise. Le schéma nouveau est proche de ce que nous avons publié dans notre numéro 5/96. Et il intègre les détails dont nous parlions dans notre numéro 7/96.

Dans cette organisation, la SNCB se composera de 11 centres d'activités (CAA), 5 à 6 centres de services (CAS) et autant d'unités centrales et de coordination (UCC). Voyez le dessin complet en page 2 de ce magazine.

Les phases suivantes du travail d'étude sont engagées. Il s'agit de décrire avec précision les missions de chacun de ces centres et unités. On dessinera leurs organigrammes. On définira leurs indicateurs de performance. On pourra ensuite élaborer les plans d'entreprise de chacun d'eux et fixer leurs objectifs pour une première période de travail.

A présent, l'information sur la réorganisation va commencer à vous parvenir de manière plus dense. Par écrit dans ce magazine. Oralement, par échange avec les chefs et les collègues dans chaque milieu de travail. A court terme, chacun doit se sentir concerné par le changement. Car nous y serons vite.



Des vœux fin janvier... Ca semble tard, mais pourquoi pas ? Le magazine paraît à cette date.

Et la fuite du temps n'enlève rien à l'envie de s'adresser à tous ceux qui lisent C'EST A DIRE. Pour leur dire d'une ma-

nière toute simple: bonne année 1997 à vous, bonne année 1997 aussi à tous vos proches.

LA REFORME EN PRINCIPES

## LA REFORME: AU BOUT D'UN PLAN D'ENSEMBLE

Le processus de changement dans lequel nous sommes engagés doit s'appuyer sur des principes incontournables. Le premier, c'est qu'il faut aboutir, pour donner leur pleine valeur aux efforts déjà réalisés.

La réforme de notre organisation, à l'étude en ce moment, est en fait le troisième volet d'une évolution entamée dès 1991.

Premier volet: la nouvelle loi belge sur les entreprises publiques et ses mesures d'application - le contrat de gestion et le plan d'entreprise - et à plus large échelle la directive européenne 91/440.

La réalité du marché a changé profondément. L'autorité publique, aussi bien nationale que supra-nationale, crée de nou-

velles règles et un nouveau décor auxquels nous devons adapter notre fonctionnement. Elle nous soumet à cet électrochoc thérapeutique dans l'espoir de nous garantir un avenir.

### Un avenir négocié

Deuxième volet: Objectif 2005 et un plan décennal d'investissements de 370 milliards.

La SNCB négocie avec l'Etat (son plus gros client: 12 milliards de recettes voyageurs par an) un ensemble d'actions pour être dans 10 ans une entreprise en bonne santé. C'est un engagement réciproque: chacun fait un pas en direction de l'autre. Nous savons alors ce que l'Etat apporte et quels efforts il nous faudra faire pour assurer l'avenir de la SNCB.

### A nous de jouer

Troisième volet: la réorganisation de l'entreprise en centres

autonomes d'activités et de services.

Cette fois, nous préparons la structure grâce à laquelle nous pourrions travailler plus efficacement. Nous mettons notre manière de fonctionner en concordance avec les exigences de notre environnement économique. C'est de la *cuisine interne*: nous sommes seuls avec nous-mêmes pour gagner la partie.

Cette troisième phase doit aboutir dans le courant de 97. Le plan Objectif 2005 précise même que la préparation doit être achevée pour le 1<sup>er</sup> juillet précisément.

La réorganisation porte en elle nos seules chances d'atteindre les objectifs d'avenir fixés dans les deux volets précédents. Et elle donnera leur pleine valeur aux efforts déjà réalisés. ■

LA REFORME EN PRINCIPES

## UNE entreprise: la SNCB

Un deuxième principe - qui n'est pas moins important que les autres - est de réorganiser l'entreprise en la maintenant unique. La SNCB forme un ensemble qu'il n'est pas question de décomposer.

... "réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise, parmi lesquels le maintien de l'unicité de gestion de la société".

Ce morceau de phrase, nous l'avons pêché dans le communiqué final du Conseil d'administration du 20 décembre. Ce qu'il dit est très précis. Le schéma montre des cases distinctes. Et le principe de base est celui de l'autonomie (l'appellation le dit sans équivoque: *centres autonomes*). Mais autonomie veut dire *responsabilité totale dans la poursuite des objectifs fixés au centre*.

Dans le schéma, on voit bien, aussi, que le Comité de direction joue un rôle central dans la nouvelle SNCB, en-dessous du Conseil d'administration. La maison va donc s'organiser autour de cet organe décideur. C'est lui qui fixera, après négociation, les moyens destinés aux centres autonomes et les objectifs de ceux-ci. Il déterminera la politique globale de l'entreprise, fixera les grands objectifs, contrôlera les finances...

Chaque centre remplira sa mission dans le cadre de la politique fixée au plus haut niveau. Chacun aura, dans la structure, des partenaires fournisseurs et/ou clients. Et les résultats acquis par tous les centres autonomes formeront le résultat global de l'entreprise SNCB.

Autrement dit... dans notre travail quotidien, nous porterons tous une part de l'avenir du rail demain comme aujourd'hui. ■

# UNE STRUCTURE POUR PENSER "CLIENT"

A l'instar d'autres entreprises ferroviaires européennes, la SNCB veut désormais agir dans l'optique du client. Les sociétés de chemin de fer qui ont franchi ce pas s'en portent fort bien. Pourquoi ne pas en faire notre troisième principe de changement ?

Les cheminots sont à la fois des organisateurs de trafic et des vendeurs de transport. Le mot *vendeurs* reflète bien la finalité de l'entreprise: commercialiser des services de transport.

### Acquérir des clients

Ces dernières décennies, nous avons perdu des parts de marché. Cela veut dire que pour se déplacer plus, les gens se servent proportionnellement moins du train. L'évolution est un peu comparable dans le transport des marchandises: nos concurrents s'en tirent mieux que nous. Mais ce n'est pas seulement question de proportion. En réalité, nous avons perdu plus de clients que nous en avons (re)gagnés.

De manière très logique, nous devons relever le défi commun à

toutes les entreprises: couvrir nos coûts au moyen des recettes encaissées. C'est chose difficile, comme l'a démontré l'étude préalable au plan Objectif 2005. Une solution - préconisée par ce même plan - consiste à acquérir toujours davantage de clients et à les fidéliser.

### Des clients exigeants

Mais ces clients, qu'attendent-ils de nous ? De bons produits, à un prix abordable et auxquels ils puissent se fier. Et les clients sont devenus très exigeants. Si notre offre ne leur plaît pas, ils partiront en voiture, ils prendront l'avion, ils se tourneront vers un camionneur... Dans la situation inverse, ils nous font confiance et notre volume d'activité s'accroît. La preuve est faite entre Bruxelles et Paris, avec Thalys, qui est déjà un gagnant, avant de rouler à grande vitesse de bout en bout.

L'exigence de la clientèle, tous nos collègues des pays européens en sont conscients. Les entreprises ferroviaires se réorganisent tout autour de nous dans cette double optique: équilibrer leurs comptes et *penser client*. Nous sommes dans le même mouvement. C'est indispensable: à défaut, nous pourrions perdre beaucoup - sinon tout - dans la

bataille du transport de demain.

### Tous vendeurs

*Penser client* n'est pas seulement l'affaire des commerciaux de l'entreprise. En préparant bien le matériel, on pense client. En veillant à la fiabilité du trafic, on pense client. En organisant les choses au mieux, même très loin des guichets, on pense client. C'est l'esprit du schéma d'organisation proposé. En lisant de gauche à droite, vous verrez: nous sommes **tous** les fournisseurs de quelqu'un. Et c'est sans doute la nouveauté majeure dans notre culture d'entreprise: à tous les niveaux, nous devons vraiment nous sentir tous vendeurs.

# Quelques détails SUR LE SCHEMA

Dans ce schéma, on découvre beaucoup de CAA, de CAS et d'UCC dont les noms évoquent des ensembles qui existent dans l'organigramme actuel, même sous une autre forme. On découvre aussi des nouveautés.

La gestion du *Patrimoine* (c'est-à-dire en gros les biens immobiliers de la SNCB) sera désormais confiée à un CAA.

Les *Affaires juridiques* prennent la forme d'un CAS, un fournisseur de services pour l'ensemble de l'entreprise.

La communication est incorporée au *Secrétariat général*.

Et on voit apparaître une UCC chargée de la *politique des ressources humaines*, tandis que la gestion (plus organisationnelle) du *personnel et des affaires sociales* incombe à un CAS.

### Le centre des "facilités"

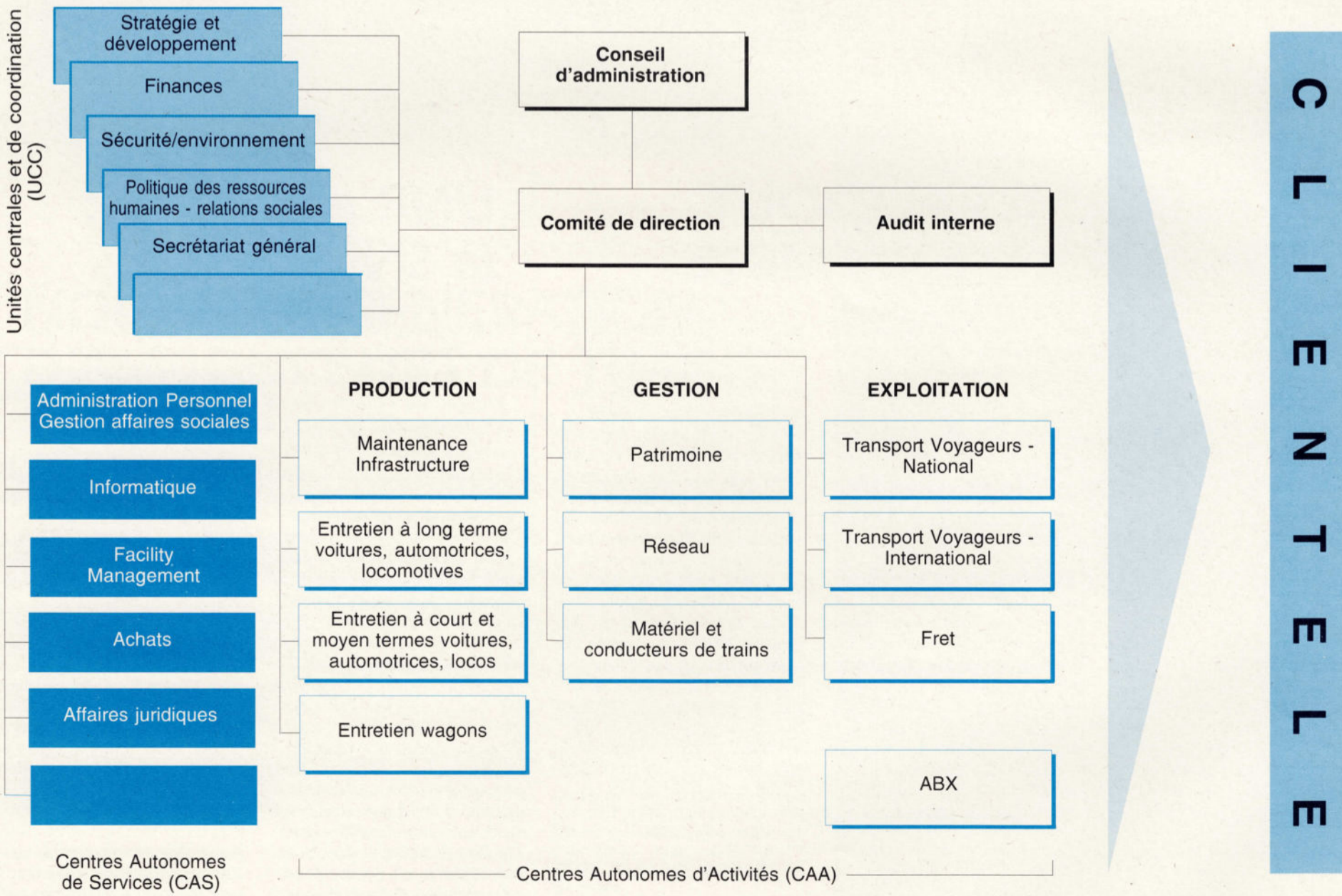
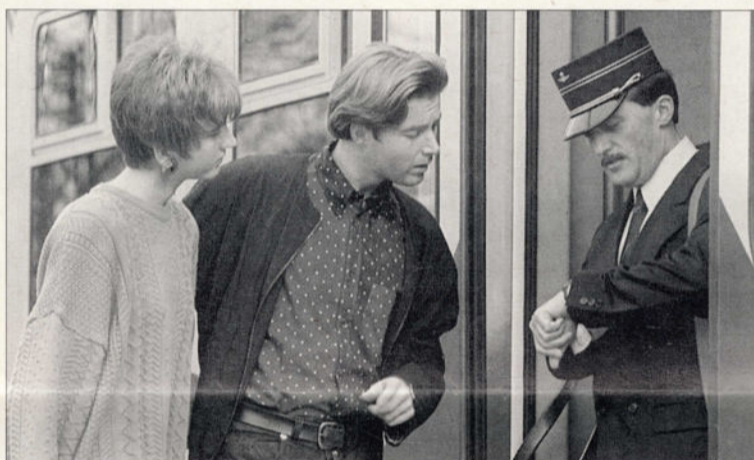
Plus "nouveau" encore est le CAS appelé *Facility Management*.

Ce centre regroupera des spécialités, des métiers qui ne sont pas typiquement ferroviaires ou directement liés à l'organisation du trafic.

L'ensemble, de ce fait, est très diversifié: un défi intéressant pour ceux qui lui donneront vie au jour le jour.

Ces *facilités* sont en réalité difficiles à classer dans d'autres centres et unités. Il s'agit notamment du service de courrier interne/factage, de l'imprimerie/reprographie, des restaurants d'entreprise.

Autres *facilités*: la gestion du mobilier, des moyens bureautiques, de la flotte automobile, ainsi que l'architecture intérieure, la protection incendie et la masse d'habillement.



## BRUXELLES-Q-L: A NOUVEAU EN PLEIN SERVICE

Au Quartier Léopold, le siège bruxellois du Parlement Européen attire un nombre important de sociétés et bureaux de tous genres. La SNCB participe à ce développement en renouvelant sa gare.

Fin septembre 96, une importante phase a été terminée: les six voies - souterraines - ont été remises en service. C'est un plus pour la fluidité du trafic, très dense sur la ligne 161 Bruxelles-Namur-Luxembourg.

### L'ancienne gare s'intègre dans la nouvelle

Le chantier a été ouvert en juin 1992. Les six voies à quai ont été renouvelées. Entre les voies et l'esplanade qui les surplombe, une mezzanine de 3.700 m<sup>2</sup> ouvre sur les quais. Elle avoisinera, après achèvement, une zone d'accueil pour les voyageurs, munie de sièges confortables, les services de la gare, la zone de guichets / bagages, et un ensemble librairie, cafeteria, bureau de change, fleuriste.

D'ici la mi-98, il reste à placer une coupole protégeant les accès par l'esplanade, huit escaliers fixes, huit escalators, quatre ascenseurs, un nouveau système



d'affichage horaire, un nouvel éclairage, le chauffage, une sonorisation et le revêtement de sol.

Une étude dira comment intégrer dans ce nouvel environnement la façade classée et les vitraux de l'ancienne gare.

## GROS CHANTIER A BRUXELLES-MIDI

L'ancien complexe industriel voisin de Bruxelles-Midi a totalement disparu. La rue de France longe à présent un impressionnant chantier.

Début septembre 96 ont commencé les travaux de construction d'un parking de 2.500 places à trois niveaux.

En surface sera aménagée la "Place de France", dans le prolongement de la rue de France. Le parking y aura deux accès.

Aux abords, 200.000 m<sup>2</sup> de bureaux, de services et de logements seront construits.

On espère proposer déjà 500 emplacements de parking au second

semestre de 97. Et la capacité totale vers la fin 98.

Dans la gare même, les travaux de modernisation avancent à grands pas.

L'ancienne salle des guichets offrira un nouvel espace de services de 10.000 m<sup>2</sup>.

Les terminaux TGV Eurostar et Thalys seront reliés, pour faciliter les correspondances.

Fin 97, le terminal Thalys sera doté d'une double salle d'attente moderne et chauffée.

En 98, nos clients trouveront dans la gare de Bruxelles-Midi et tout autour un environnement totalement renouvelé, moderne, fonctionnel et particulièrement accueillant.



### Boîte à idées: action spéciale "Hiver 96/97"

Après le franc succès de l'action spéciale "été 1995", la boîte à idées lance maintenant une action Hiver. Les plus créatifs d'entre nous

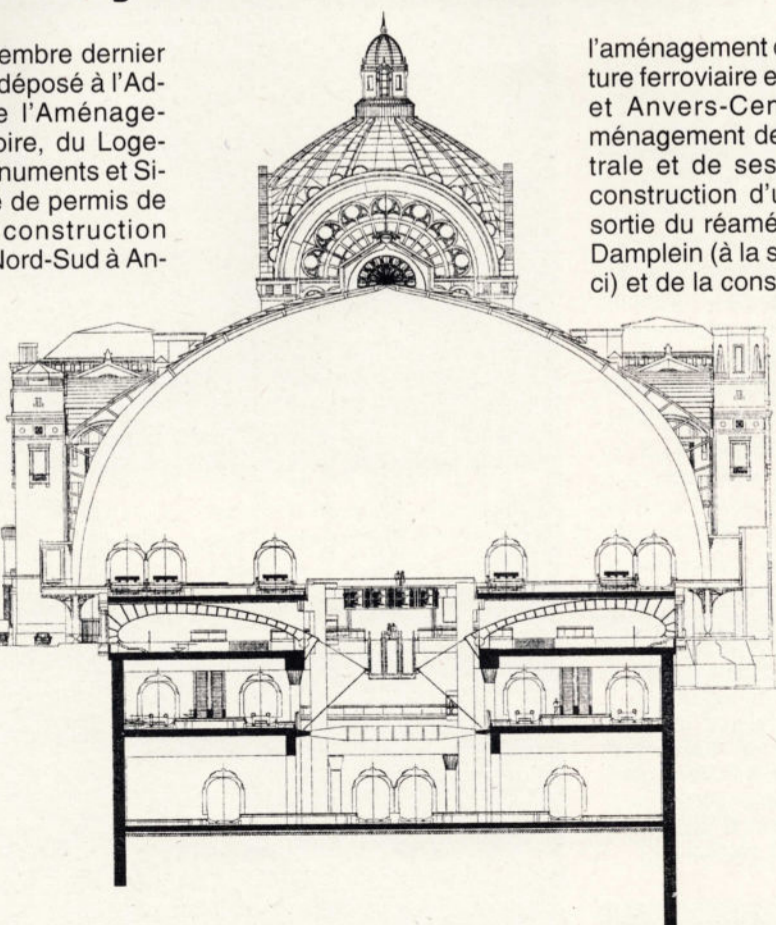
peuvent transmettre leurs suggestions à l'Audit Interne, division 00.04, section 67, jusqu'au 20.03.1997.

Les gagnants et leurs projets seront présentés dans une édition d'été de C'EST A DIRE. A vos matières grises !

### Une jonction Nord-Sud à Anvers

C'est le 16 décembre dernier que la SNCB a déposé à l'Administration de l'Aménagement du Territoire, du Logement et des Monuments et Sites la demande de permis de bâtir pour la construction d'une jonction Nord-Sud à Anvers.

Le projet comporte trois grands volets:



l'aménagement de l'infrastructure ferroviaire entre Berchem et Anvers-Central, le réaménagement de la gare centrale et de ses environs, la construction d'un tunnel assortie du réaménagement du Damplein (à la sortie de celui-ci) et de la construction d'une nouvelle gare à la Groenen-daallaan.



Terminal Eurostar à Bruxelles-Midi

Siège central de la SNCB

Futur parking et Place de France



Le futur parking de Bruxelles-Midi est pour l'heure un terrain assez "vague". Entre une rue de France très rétrécie et une rue Bara qui changera aussi de visage, le chantier met en oeuvre des moyens puissants pour poser les fondations d'une zone résolument nouvelle.

## L'INFORMATIQUE... POUR FACILITER LE TRAVAIL

Notre entreprise se modernise. Elle informatise profondément tous ses secteurs. Signe de progrès mais aussi démarche indispensable, car l'informatique aide à travailler plus facilement et mieux. Dans un champ étendu d'applications.

Le Comité de direction a désigné il y a quelque temps dix BIM (Business Information Managers) qui ont pour rôle de coordonner l'emploi de l'informatique dans leurs services ou départements. Dans de prochaines éditions, C'EST A DIRE mettra diverses applications importantes sous la loupe. Notre objectif: expliquer le rôle de l'informatique dans la régulation du trafic des trains, dans la gestion du transport de marchandises, pour l'information des voyageurs, dans le domaine de la vente, etc.

### Internet-Intranet

Quelques services intéressés bénéficient d'une connexion qui leur ouvre Internet. Le service général Informatique peut ainsi, par exemple, rassembler une information substantielle sur les nouveaux logiciels. Le service de documentation consulte l'information du WWW (World Wide Web) et entre par E-mail (messagerie électronique) en liaison avec d'autres bibliothèques. En février, la SNCB ouvre son propre site sur Internet. Les premières demandes à cet égard sont venues de l'atelier de Malines et du département Voyageurs. Le premier souhaite promouvoir son savoir-faire auprès de tiers. Le second y voit un canal optimal pour la présentation des produits et, plus directement, pour leur vente. Pratiquement, il sera bientôt possible de commander par Internet des billets Eurostar et Thalys.

Intranet est un Internet interne à la SNCB. Ce réseau dans notre réseau fonctionne selon les mêmes procédures d'accès et de diffusion de l'information. Les agents déjà connectés peuvent, par exemple, consulter sur le serveur de 01.112 le "spécial III+" distribué aux cadres avec cette édition de C'EST A DIRE pour les éclairer sur la réforme de l'entreprise en préparation (les autres peuvent l'obtenir à la rédaction en version papier).

Le système E-mail permet l'envoi (et la réception) de messages électroniques adressés. Les serveurs lancent l'info et insistent, au besoin, jusqu'à ce qu'elle soit arrivée à destination. Car l'émetteur peut vérifier si le destinataire a reçu le message. Plus fort que la lettre recommandée, non ? Intranet permet en outre des échanges de documentation aussi rapides que volumineux. ■



Tout au nord de Schaerbeek, notre atelier central Infrastructure produit des rails de 300 m de long

## INFORMATION

## NOUVELLE GENERATION D'ANNONCEURS DE TRAINS

Une nouvelle génération d'annonceurs de trains doit faciliter la tâche des agents de signalisation et des speakers chargés dans les gares d'informer le public.

Le client, quant à lui, recevra une information plus fournie, plus claire et plus complète.

Bruxelles-Quartier-Léopold, Bruxelles-Schuman, Etterbeek, Liège-Guillemins, Mons, Ottignies, Verviers, Anvers, Berchem, Courtrai, Denderleeuw, Gand, Louvain, Malines et Ostende. Voilà les gares où un nouveau système d'annonceurs doit être installé. Cette année déjà dans quelques cas et en 1999 au plus tard pour l'ensemble.

Le nouveau système est tout à l'avantage des voyageurs. Deux technologies seront utilisées pour l'affichage: le LCD (Liquid Crystal Display) et le moniteur couleur. Le LCD donne un excellent résultat en termes d'esthétique et de lisibilité: l'information est bien lisible à distance. Le moniteur couleur offre plus de surface et de possibilités d'information (on y travaille par pages) mais n'est lisible qu'à courte distance.

Les tableaux annonceurs donneront davantage d'indications: retards, changements de voie, informations spécifiques... On retrouvera les mêmes données sur les moniteurs placés dans l'ensemble de la gare, y compris sur les quais et même en cabine et dans des lieux où travaille le

personnel concerné par la régulation des mouvements des trains.

Dès qu'une gare sera complètement équipée, C'EST A DIRE partira en reportage pour vous présenter plus amplement ce nouveau système. ■



C'EST A DIRE est édité par le service des Relations Extérieures, produit sur papier recyclé par l'Imprimerie Centrale et distribué à tout le personnel par le Factage général. Pour donner un avis: C'EST A DIRE - SG 01.413, section 50, Bruxelles.

## Un coup de vapeur pour souligner la modernité

C'est le week-end des 21 et 22 décembre que la SNCB a fêté le trentième anniversaire de la fin de la vapeur. Une date importante dans l'histoire des chemins de fer que cette année 66 ! Rompant tout-à-fait avec la vapeur, le rail a reçu une poussée de modernisation. Un regard sur le passé montre aujourd'hui combien notre entreprise s'est toujours bien adaptée aux nouvelles technologies.

La Belgique a toujours bien perçu l'importance du chemin de fer. En 1834, quatre ans après la constitution du pays, une loi décide de la construction d'un réseau de "chemins en fer". Juste un an plus tard, la ligne Bruxelles-Malines est inaugurée. C'est la première ligne de transport ferroviaire public en Europe.

Juste avant la première guerre mondiale, le réseau ne compte pas moins de 6.000 km de lignes. Son maximum. Ce premier siècle est bien sûr complètement dominé par la vapeur.

Au 20<sup>ème</sup> siècle, on recherche activement une énergie de traction alternative. Dès les années 30, la SNCB met en service des rames motorisées électriques et diesel. En 1935, la liaison Bruxelles-Anvers est complète-

ment électrifiée. L'entreprise ferroviaire vit alors une formidable évolution. Mais le second conflit mondial marque un violent arrêt. Le fil sera repris progressivement - et même assez vite - dans les années 50.

En 1966, les locomotives à vapeur terminent leur carrière. L'électrification du réseau se poursuit (2.400 des 3.400 km que compte actuellement notre réseau sont sous tension). Et l'entreprise investit en matériel roulant: locomotives, voitures, automotrices.

Depuis 1990, la SNCB vit une phase d'accélération avec son plan STAR 21, de modernisation du réseau intérieur, ainsi qu'avec le projet TGV. A l'horizon 2005, nous disposerons d'environ 320 km de lignes nouvelles ou aménagées pour la grande vitesse. Des efforts considérables sont déployés en faveur de la clientèle, en matière de confort, d'accueil et d'information.

La SNCB travaille intensément dans une perspective d'avenir, mais n'oublie pas pour autant son passé, son héritage culturel. En témoigne la commémoration de décembre où l'on a vu côte à côte l'ancien et le nouveau matériel.



Les Silos de la Dendre, tout voisins de la gare d'Ath, ont dû frémir les 21 et 22 décembre. Cette vénérable installation industrielle a connu les grands moments de la vapeur. Pourvu qu'on l'ait expliqué aux tout jeunes venus tâter du train d'antan !

