

# C'EST A DIRE

3  
9  
7

MAGAZINE DESTINE AU  
PERSONNEL DE LA SNCB



## 1997 La préparation est à mi-chemin

A l'ouverture du printemps, le projet de préparation de la réforme a bien avancé. L'étude complète compte 4 phases. Les deux premières sont achevées et la troisième bien entamée.

Le schéma de structure de la future SNCB, vous l'avez découvert dans un précédent C'EST A DIRE. Vous savez qu'il est le résultat du travail de réflexion de quelque septante à quatre-vingts cheminots aidés par des consultants.

Dans la deuxième phase est venue la description complète de cette structure, avec un organigramme pour chaque CAA, CAS et UCC du schéma. Le rapport final de cette pha-

se est en cours de rédaction. Ensuite il sera proposé à l'approbation du Comité de direction et du Conseil d'administration.

A présent, on a abordé la troisième phase: détection des points délicats, simulation sur le terrain, élaboration des règles de transition, etc. La simulation - un exercice, évidemment - est en cours dans un district. Ses résultats seront analysés jusqu'après Pâques.

Plus tard l'étude entrera dans sa quatrième phase, qui mènera au passage de la structure actuelle à la nouvelle organisation. A ce moment, on connaîtra la struc-

ture initiale, une version affinée du schéma publié en janvier. *Initiale* est bien le mot. Car c'est la structure au moment du changement. Enfin, par étapes successives, on aboutira à la structure-cible, celle - définitive - dans laquelle nous franchirons le cap du millénaire.

Tout ce travail prend du temps, et certains s'impatientent d'en savoir plus. L'information, vous la recevrez bientôt en quantité de plus en plus importante. Progressivement.

La patience nécessaire, c'est le prix du sérieux, de la qualité du travail d'étude, du temps de maturation des projets. ■

### LA REFORME EN PREPARATION

## Une formation spécifique pour bien vivre le changement

Un matin prochain, 40.000 cheminots belges commenceront le travail au même endroit que la veille mais... dans une structure nouvelle. Ce changement porte sur les organigrammes, les appellations, les niveaux de responsabilité. Mais pas uniquement: tout cela doit être accompagné d'une évolution des mentalités.

Penser autrement pour agir plus efficacement impliquera un effort à la fois individuel et collectif. On n'abandonnera personne à son sort dans cette évolution. Des pilotes mèneront le train, des *managers du changement*, pré-

parés pour que le processus soit vécu d'une manière efficace et sereine.

Ces managers, ce sont les cadres supérieurs engagés depuis fin février dans une formation spécifique. Confiée à un consultant expérimenté, cette formation est articulée autour de trois axes essentiels:

1. avoir une vision globale du processus de changement, et de ce que le changement implique dans le quotidien des hommes et des femmes qui le vivent;
2. savoir être le leader du changement, c'est-à-dire une locomotive pour son équipe

pendant le changement; 3. préparer concrètement le changement, chacun selon les caractéristiques du personnel qu'il/elle dirige.

Cette formation a été taillée sur mesure pour la SNCB. Elle tient compte de nos habitudes, autrement dit de notre *culture d'entreprise*, de notre structure actuelle, qui est fortement hiérarchisée, et des objectifs à rencontrer demain, compte tenu des principes évoqués sur cette page. Elle sera certainement utile au moment de franchir le pas. ■

### LA REFORME EN PRINCIPES

## 4 PRINCIPES POUR LA NOUVELLE SNCB

L'étude qui prépare la réorganisation de notre SNCB s'appuie sur des principes définis dans le plan Objectif 2005. Quatre principes, à vrai dire, qu'on place en filigrane dans tous les chapitres du projet de réforme. Et qu'on repasse en revue au moment de vérifier les résultats intermédiaires à faire approuver.

1. Remplacer des structures complexes par des structures transparentes. L'esprit d'entreprise indispensable dans le contexte de concurrence vive pourra ainsi plus facilement s'exprimer

2. Orienter la SNCB vers le marché, les clients. L'esprit d'entreprise est, ici aussi, la clef de la démarche. A l'intérieur de l'entreprise même, cela correspond à une mentalité ouverte, interactive, qui prend pour but la prestation globale la plus efficace. A l'extérieur, les besoins des clients doivent être le point de mire que l'on vise avec un maximum de flexibilité.

3. Affirmer la responsabilité à l'égard des résultats. Pour chaque unité de travail, des objectifs (quantitatifs et qualitatifs) seront fixés. Ils

tiendront compte des possibilités mais aussi d'une marge de progression à s'imposer. On aura également mis au point des indicateurs de performance. Grâce à ceux-ci, on connaîtra quasi en permanence l'évolution du produit/service qu'on a en charge. Les résultats obtenus à un moment déterminé seront comparés aux objectifs fixés. Et chacun pourra alors évaluer les responsabilités qu'il a prises et celles qu'il doit prendre pour réussir.

4. La structure d'organisation doit être plus souple qu'aujourd'hui. Ainsi, elle s'adaptera plus rapidement aux évolutions du marché et des besoins de la clientèle. C'est une des conditions minimales pour être compétitifs. Si les entreprises actives sur le même terrain que nous s'adaptent facilement aux exigences nouvelles, nous devons pouvoir le faire aussi vite qu'elles.

Ces quatre principes doivent être présents au coeur de notre activité quotidienne. Ils donneront une force nouvelle à notre savoir-faire et à notre volonté d'être efficaces. ■

Intégration du concept d'entreprise dans la stratégie à suivre

Elaboration et description de l'organisation à créer

Détermination de la structure qui sera mise en place à la mi-1997

Elaboration du plan de transition et sa mise en place

- Collecte des points faibles
- Simulation sur le terrain
- Détermination des amendements

Septembre 1996

21 mars 1997

## LE BILLET DE CHEMIN DE FER A VALEUR AJOUTEE

A partir du premier avril, chaque client recevra son titre de transport dans une pochette. L'idée n'est pas nouvelle, mais jusqu'à présent seuls les billets internationaux en disposaient. Les nouveaux porte-billets sont produits et commercialisés par un partenaire privé: «Added Value». Cette entreprise dispose de l'espace intérieur droit ainsi que du dos à des fins publicitaires.



Le specimen montré lors de la présentation par Added Value présente les volets 1 et 2 réservés à l'info ferroviaire.

### Valeur ajoutée: l'info

La pochette donne une valeur supplémentaire (Added Value signifiant "valeur ajoutée") à nos produits du fait qu'elle contient des informations ferroviaires sur la couverture et son premier volet intérieur. Ces informations pourront être modifiées lors de chaque réimpression. Chaque gare recevra régulièrement une provision de pochettes pour un délai d'un mois calculée sur la base des statistiques de vente de l'année 1996.

Il est évidemment important

pour la SNCB que le client reçoive une pochette à chaque achat. S'il les conserve, à terme, il aura une vue d'ensemble de nos différents produits et sera plus enclin à choisir le train comme moyen de transport pour tous ses types de déplacement.

### Valeur ajoutée: la protection

A côté de son caractère informatif plus étendu, la pochette peut être considérée comme une enveloppe protectrice pour le titre de transport. Une caractéristique utile pour un titre de transport à emploi répété.

Enfin, le porte-billet peut contenir plusieurs documents comme les différents éléments d'une B-Excursion. Celle-ci comprend, outre le titre de transport, les tickets d'entrée aux différentes activités.

### Valeur ajoutée: l'uniformité

La nouvelle pochette accompagnera tous les types de billets à l'exception de la carte train, pour laquelle une enveloppe spéciale existe déjà. De même pour les billets Eurostar et auto-train qui possèdent leurs propres pochettes.

## ABX: le redéploiement

Autonomie de gestion, recentrage des activités, 1,8 milliard d'investissements... Les cinq années de rénovation d'ABX portent leurs fruits.

Un double objectif avait été fixé il y a 5 ans à "SNCB-Colis": atteindre l'équilibre financier et stabiliser la part de marché.

Le redressement a été mené sous le nom et les couleurs d'ABX transport. Aujourd'hui,

Déjà le Grand-Duché de Luxembourg est desservi depuis longtemps. Ajoutons-y le partenariat avec ABX Nederland, et il est maintenant possible de proposer la gamme de formules dans tout le Benelux. En outre, ABX est le partenaire belge dans certaines formules postales internationales.

A présent, le regard porte au-delà des autres frontières. En 1997 encore, ABX espère lancer une formule compétitive couvrant la France et l'Allemagne. Viendront ensuite l'Italie, l'Autriche, la Grande-



la division messageries de la SNCB dispose d'un centre de tri national moderne et d'un puissant outil informatique. Elle propose sur le marché national une gamme complète de formules d'expédition adaptées aux besoins des clients. Utilisant des moyens télématiques et des logiciels appropriés, ABX communique bien avec ses clients, ce qui lui confère une réelle fiabilité. Le résultat est à l'avenant: l'équilibre financier est en vue pour cette année.

On en profite pour penser sérieusement au redéploiement.

Enlèvement le jour A... Suivi informatique par code à barres... Livraison le jour B.



Bretagne, l'Irlande et le Danemark. Et on devrait terminer le siècle en figulant les relations avec l'Espagne, le Portugal et les pays Scandinaves.

## LA CCFE ELARGIT SES RANGS

La Communauté des Chemins de Fer Européens est une union d'entreprises de chemins de fer et de sociétés de gestion de l'infrastructure ferroviaire. Ses membres sont installés dans les pays de l'Union Européenne et de l'Association européenne du libre échange.

Elle a pour but principal de conseiller les instances européennes dans l'optique d'une politique commune des transports.

Elle évalue par ailleurs l'impact des réglementations européennes sur l'activité de ses membres. Elle est actuellement le forum où les entreprises ferroviaires débattent de la politique européenne.

Depuis janvier 1997, la CCFE compte 22 membres dans 17 pays. L'Association of Train Operating Companies représente les opérateurs de trafic anglais (privatisés); British Rail cessera cette année d'être opérateur de transport et n'en fera donc plus partie.

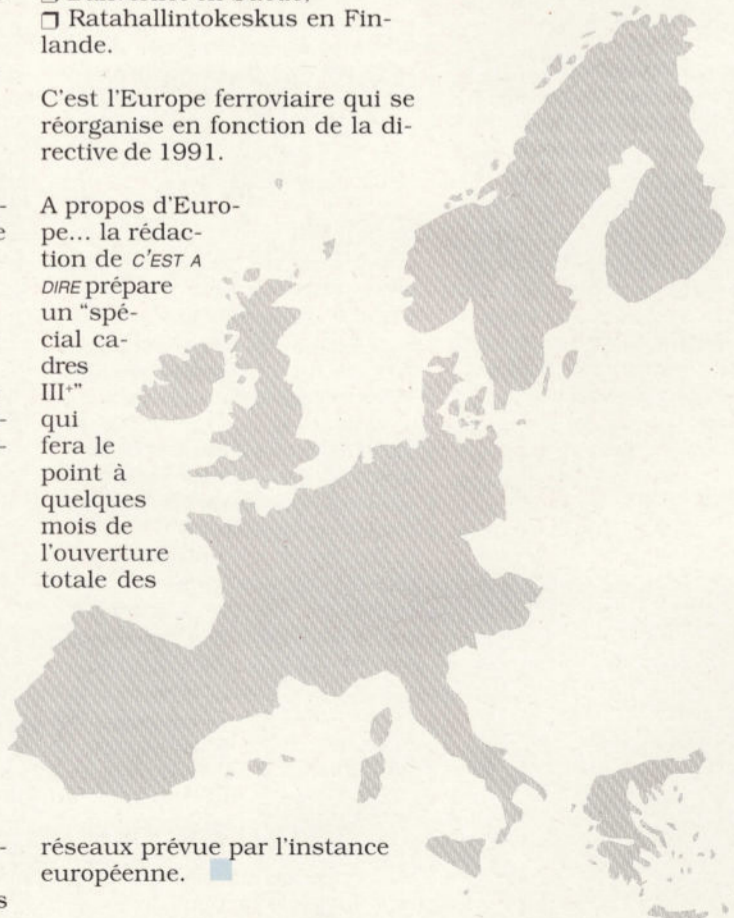
On trouve parmi les 22 membres les sociétés (distinctes) qui gèrent les infrastructures dans 5 pays:

- Railtrack PLC pour le Royaume Uni;
- Jernbaneverket en Norvège;
- Banestyrelsen au Danemark;
- Banverket en Suède;
- Ratahallintokeskus en Finlande.

C'est l'Europe ferroviaire qui se réorganise en fonction de la directive de 1991.

A propos d'Europe... la rédaction de C'EST A DIRE prépare un "spécial cadres III" qui fera le point à quelques mois de l'ouverture totale des

réseaux prévue par l'instance européenne.



### Kinkempois

En deux photos, C'EST A DIRE a voulu vous donner une idée de l'ampleur des travaux qui, à Kinkempois, entraînent quelques ralentissements dans la circulation des trains.



DIRECTS POUR LA FRANCE

# ETE 97: TGV VERS BORDEAUX, QUIMPER, PERPIGNAN

Le réseau TGV devient de plus en plus dense. De nouvelles lignes et antennes sont inaugurées régulièrement. Cela signifie que vous pouvez rejoindre de plus en plus rapidement un nombre sans cesse plus élevé de destinations. Dès cet été, de nouvelles offres au départ de la Belgique compléteront la liste actuelle des liaisons TGV directes entre Bruxelles et quelques grandes destinations françaises. Elles sont soulignées sur la carte. A noter que certaines (la ligne vers Quimper) ne seront pas desservies quotidiennement.

La Bretagne, la vallée du Rhône, Bordeaux, les Alpes, la Méditerranée. Toutes ces régions touristiques françaises sont accessibles en TGV direct au départ de Bruxelles. Le voyageur n'a ainsi plus besoin de changer de gare à Paris. Tous ces trains empruntent à 270 km/h la ceinture de 120 km qui contourne la capitale française. Ils s'arrêtent à l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle et à Disneyland-Marne-la-Vallée. Ensuite, ils empruntent l'embranchement ouest ou sud-est, selon leur destination.

çaise. Une deuxième fois vers 2005, lorsque les travaux du TGV seront complètement achevés dans le sud de la France.



○ uniquement en hiver  
\* en juillet et août

Trois exemples donnent une idée des temps de parcours au départ de Bruxelles-Midi.

	Distance	6/97	12/97	2005
Lille	107 km	1.10	0.38	0.33
Bordeaux	957 km	6.24	5.50	3.50
Marseille	1091 km	7.10	6.10	4.45

## Une information rapide dans un plus grand espace

Bruxelles-Midi est la plupart du temps une vraie fourmilière. Pour décongestionner quelque peu le comptoir Info du Travel Centre, deux nouveaux kiosques ont été installés dans le couloir central. Ils fournissent aux voyageurs des informations sur Bruxelles-Midi et les horaires du trafic intérieur. Ces kiosques sont desservis tous les jours de 6 à 22 heures (pendant le week-end, un seul est ouvert). Ils sont tous deux équipés de deux PC (avec ARdisc) et d'un téléfax. En cas de perturbations importantes du trafic, les

stands peuvent être renforcés par du personnel supplémentaire. Ces kiosques ont un caractère provisoire. Ils font régulièrement l'objet d'une évaluation en vue de l'ouverture des kiosques définitifs dans la gare du Midi nouvelle formule (qui verra le jour en 1998). Un critère essentiel préside à cette évaluation: que pouvons-nous encore entreprendre pour accroître la satisfaction du client? En effet, là aussi, le service au client doit être une priorité absolue.



INFORMATIQUE

# L'informatique en réseau: c'est le temps des autoroutes digitales

Beaucoup d'entre nous ont, pendant longtemps (et certains encore aujourd'hui) considéré l'ordinateur comme une machine à écrire améliorée. Alors que le PC, c'est infiniment plus. C'est, entre autres avantages, un moyen pour communiquer électroniquement. Chose qu'on fait par le biais de réseaux grâce auxquels les liaisons peuvent être établies.

ques - entre modems - ou noeuds X.25, au moyen de câbles optiques, de liaisons radio... Chaque méthode a ses propres caractéristiques. Par exemple, le câble optique convient bien pour la transmission de données à longue distance et à grande vitesse. Les câbles coaxiaux con-

### LAN ou WAN

Il faut se souvenir qu'une hiérarchie existe dans un réseau d'entreprise. On trouve à la base un LAN, local area network, ou encore réseau local. En général, le LAN est limité géographiquement à un seul



Un câble et une connexion en T: nous voilà reliés au réseau.

Une entreprise vit d'autant mieux que la communication entre ceux qui y travaillent est bonne. C'est pour cela que la plupart des entreprises informatisées mettent leurs PC en réseaux internes. La SNCB le fait aussi. L'ampleur du réseau et sa capacité vont encore augmenter sensiblement cette année.

### Quelle liaison ?

Il existe plusieurs manières de relier les ordinateurs entre eux. Au moyen de câbles coaxiaux, par lignes téléphoni-

viennent bien pour desservir un étage dans des immeubles modernes ou rénovés. C'est en général l'objectif qui détermine la technique utilisée.

bâtiment. Ou à une unité administrative, dont tous les ordinateurs sont connectés. Plusieurs LAN créés dans une entreprise peuvent être reliés

entre eux. On parle alors de WAN, wide area network, c'est-à-dire réseau étendu.

Pour relier des ordinateurs à un réseau local ou pour connecter entre eux les réseaux locaux, on fait usage d'unités spéciales, des "hubs" ou des "routeurs". Ce sont bien des routeurs, qui dirigent les messages vers la bonne adresse, dans le même bâtiment ou à l'autre bout du pays.

### Les serveurs

Relié à un réseau, vous pouvez établir un contact avec tous les autres connectés et obtenir d'eux toute information qui ne soit pas protégée, ou qui vous soit accessible. Pratiquement, vous êtes un client, et votre fournisseur d'information est appelé serveur. Un serveur n'est rien d'autre qu'une unité informatique qui contient des banques de données et des applications... à la disposition des utilisateurs. C'est en quelque sorte un répartiteur d'information.

### La même langue

Une condition sine qua non pour communiquer, c'est que l'émetteur et le destinataire - tout comme le router - parlent la même langue. Le même protocole, disent les informaticiens.

Notre service Informatique a fait son choix en 1993. Il a opté pour le protocole TCP/IP (Transfer Control Protocol/Internet Protocol). Le réseau a été construit et sera développé sur cette base.

Là où l'on parle une langue unique, tous les utilisateurs peuvent facilement communiquer dans des applications identiques (de file-manager à file-manager, e-mail avec e-mail). Différents services de la SNCB sont déjà "greffés" au réseau interne de l'entreprise.

Un tel réseau doit absolument posséder des moyens de défense. Tout qui a trouvé la porte d'entrée pourrait accéder illégalement aux serveurs, éventuellement manipuler les bases de données et causer ainsi à l'entreprise un réel préjudice. Aussi a-t-on installé un contrôle et placé des verrous pour empêcher l'accès à certaines parties du réseau.

## Pour un service de qualité: "penser client"

La satisfaction des clients fait toujours plaisir à voir. Elle tient pour une bonne part à la qualité du service qu'on leur propose. Qualité totale, dans tous les détails. Il s'agit donc d'un souci à partager largement, dans tous les métiers de l'entreprise. Un objectif à poursuivre dans un "esprit client".

La satisfaction de la clientèle est mesurée depuis plusieurs années par le biais d'enquêtes périodiques. Les résultats obtenus au fil du temps sur la base des mêmes questions montrent comment nos performances évoluent et où doivent porter les efforts. Car les clients du rail réagissent comme les clients de n'importe quel commerçant: satisfaits, ils reviennent; mécontents du service obtenu, ils cherchent une autre solution, un autre fournisseur.

### Suivre la qualité

Récemment, la démarche de qualité à propos du Thalys a été décortiquée devant des cheminots concernés par tous ses aspects. Le suivi est très précis, très soigné. Et peut l'être, puisque, comme le précisait un responsable du département Voyageurs, "ce travail porte sur 13 trains quotidiens (aller-retour). Il faudrait pouvoir faire de même pour 2.000 trains et plus".

Cette perspective de suivre tout le trafic intérieur existe, et une première approche va être lancée. Le Comité de direction a en effet approuvé un projet de suivi de qualité sur un train IC. Le "comité inter-

départemental de la qualité" pilotera ce projet et tirera les leçons nécessaires pour extrapoler progressivement à un nombre toujours accru de trains.

### Les items sous la loupe

Entre l'IC et le Thalys, il y a des différences. Par exemple, le volet "restauration à bord" est propre au Thalys. Mais on observe aussi de nombreux

points communs, des paramètres qui doivent être appréciés par les clients d'une part, et d'autre part au sein de notre propre organisation (dans une auto-évaluation de notre travail).

Parmi les "items" (terminologie des spécialistes des enquêtes auprès de la clientèle) à mettre sous la loupe, citons d'emblée la propreté du train, de ses toilettes, la climatisa-



### Comité consultatif des usagers: premier rapport d'activité

L'Ombudsman et le Comité Consultatif des Usagers sont les deux organes créés pour représenter et défendre les intérêts des clients de la SNCB.

L'ombudsman est le plus connu; il a déjà trois ans d'existence. Le Comité consultatif a quant à lui été installé le 10 octobre 1995. Il a pour mission de rendre des avis quant au service presté par l'entreprise et à la politique générale envers la clientèle. Il est en outre consulté sur certaines dispositions du contrat de gestion relatives aux usagers du rail.

Le 19 février dernier, il a présenté à la presse son premier rapport d'activité.

Au cours de sa première année d'existence, le CCU a formulé des avis sur des sujets tels que la hausse des tarifs, la carte train pour travailleurs à temps partiel, les correspondances train-train, train-bus et bus-train, les exi-

gences en matière de confort, le Livre blanc de la Commission européenne. Ces thèmes ont été débattus en séances plénières mais aussi, pour approfondir davantage, en groupes de travail "correspondances", "Libre blanc" et "Contrat de gestion". Et les membres du CCU ont été, au cours de réunions spéciales, informés par la SNCB sur Objectif 2005, le nouveau projet de service IC/IR (1998), le transport de marchandises, ARI, ainsi que le matériel roulant et le contrat de gestion.

Tout le monde - les membres du CCU et les responsables de la SNCB - s'accorde sur l'excellent climat de collaboration. Un terrain favorable sur lequel les membres du CCU s'avancent pour proposer des contacts plus fréquents encore avec la SNCB, afin de suivre du plus près le fonctionnement de l'entreprise.

tion, le fonctionnement des portes, de la sonorisation... On doit parler sans doute de l'accompagnement: rapports avec les voyageurs, information donnée en cours de voyage. Il peut être question de respect des horaires, de commodité des correspondances, d'harmonisation avec les horaires des bus, trams, métros...

### L'art pour le client

Derrière toutes ces réalités apparaissent de nombreux métiers et services de la SNCB (et de toute entreprise ferroviaire concernée par le service offert). Les spécialistes de l'entretien: carrosserie, organes de roulement, motorisation, circuits électriques, nettoyage, petites réparations rapides... Les accompa-

gnateurs de train en personne. Les agents qui coordonnent les mouvements dans les gares et les cabines; ceux de l'infrastructure qui gèrent des travaux par chantiers de toutes les tailles; les concepteurs des horaires et les agents chargés de concertation avec les sociétés régionales de transports publics...

C'est la conjonction de toutes leurs interventions qui permet d'assembler le service proposé au client. Faire de l'art pour l'art ne les amusera sans doute pas longtemps. Mais faire de l'art pour les clients peut avoir un résultat double: séduire la clientèle et la fidéliser. C'est-à-dire améliorer le volume d'activités et les recettes. Une voie d'avenir à suivre sans écart en pensant "client".

## FORMATION PERMANENTE

## Une formation à tous les niveaux

En page 1 de cette édition, nous parlons de la formation des cadres supérieurs qui est en cours à la SNCB. Mais il faut se souvenir qu'à l'intérieur de l'entreprise, aujourd'hui plus que jamais, est développée une gamme de formations pour le personnel à tous les niveaux.

### Rang III: gérer l'équipe

C'est en novembre 1995 que

démarrait à la SNCB un cycle de formation pour les cadres de rang III. Fin juin prochain, 1.400 cadres moyens auront suivi les trois modules du premier cycle (mieux connaître son entreprise, être un cadre responsable à la SNCB et savoir gérer humainement une équipe).

On n'en restera pas là. Un deuxième cycle est en préparation pour approfondir en traitant différents aspects (résolution de conflits, techniques de réunion) de manière plus individualisée. Ces cours seront organisés pour les cadres supérieurs et moyens.

### Objectif: promotion

Les agents qui désirent participer aux épreuves de sélection peuvent suivre des cours qui les aident dans la préparation de ces épreuves. Certains cours sont destinés aux agents qui désirent accéder à une autre spécialité.

### Formation professionnelle

Actuellement, la formation professionnelle est dispensée par les différents départements. On peut citer quatre types de formation.

1. la formation de base: apprentissage du métier;



Trois photos, trois formations. On apprend l'EBP; on se forme à la relation avec le client; cadre, on se familiarise avec les problèmes de gestion de l'équipe.

2. la formation permanente: entretien des connaissances de base;

3. la formation locale: connaissance de certaines spécificités locales. C'est le cas par exemple pour le personnel du mouvement qui doit apprendre à connaître une nouvelle gare, la cabine et les consignes locales;

4. la formation complémentaire: évolutions technologiques ou organisationnelles dans l'entreprise. C'est par exemple l'initiation des accompagnateurs de trains sur le matériel I 11 ou encore Ivette; le cycle pour les signa-

leurs et le personnel du mouvement sur les cabines EBP ou celui destiné aux vendeurs sur Sabin.

### "Faites-moi une belle classe"

Fin février, à la gare Centrale où un certain nombre de cours sont donnés, les locaux ont été étendus. Il est aussi prévu de construire ou agrandir les installations dans les différents centres d'instruction régionaux (C.I.R.) à Ronnet, La Louvière-Sud, Merelbeke et Malines. De "belles classes" pour se former dans les meilleures conditions.

