

C'EST À DIRE

SPECIAL

OCTOBRE 2002

la SNCB

SEL

Lombard 2013

Nouvelle structure, nouveaux directeurs, nouveau départ



Ce qui caractérise la SNCB, c'est son potentiel humain et technique considérable. Une société à ce point capable de jouer un rôle économique et social majeur, on peut être fier d'y travailler. C'est en substance ce que déclarait notre Administrateur délégué devant les journalistes fin septembre.

Présentant la composition du nouveau Comité de Direction, Karel Vinck soulignait que *"la réorganisation de la SNCB*

n'est pas une révolution: elle part de ce qui existait". Profiter des acquis, de l'expérience des hommes qui ont déjà animé et fait progresser l'entreprise, c'est la démarche pragmatique du manager de grande carrure qui présidera cette nouvelle Direction.

Les 10 Directions générales créées proviennent de fusions et de regroupements d'unités qui existaient depuis 1998. Elles sont les grandes sœurs des 6 services Staff chargés

d'épauler l'Administrateur délégué dans des domaines très précis. L'un d'eux, tout nouveau, s'occupera du projet RER et des dernières étapes de sa préparation.

Des 10 Directeurs Généraux désignés, 9 travaillent à la SNCB depuis plus d'une décennie. Et les managers des services staff sont dans la continuité de la structure précédente.

L'objectif poursuivi à travers cette méthode de travail,

c'est de simplifier le fonctionnement de la maison et de le faire rapidement sans bouleverser de manière importante la répartition du personnel.

Ce mois d'octobre est celui d'un "nouveau départ", comme l'a annoncé une page de publicité dans les quotidiens le 28 septembre. Nous sommes en position. Le starter donne le départ réel le 1er novembre.



La restructuration en dix questions

1. Pourquoi changer les structures de la SNCB et qu'est-ce qui va concrètement changer ?

La réforme des structures de la SNCB découle de la loi du 22 mars 2002 qui précise la forme et les compétences des nouveaux organes de gestion et qui définit un certain nombre de dispositions comptables parmi lesquelles la tenue d'un bilan et d'un compte de résultats pour chacun des secteurs d'activité. Cette séparation vise en particulier la gestion de l'infrastructure et les activités de transport, missions commerciales d'une part, missions de service public de l'autre. La loi réaffirme également l'unicité juridique de l'entreprise. Par ailleurs, les nouvelles structures de la SNCB s'inscrivent dans le cadre légal européen fixé par les directives de libéralisation du trafic marchandises, libéralisa-

tion dont la première étape est fixée au 15 mars 2003.

La réforme des structures s'appuie sur cinq principes généraux.

1. Elle veut **simplifier le fonctionnement actuel** de la SNCB et éliminer les effets pervers dus à la découpe excessive en secteurs d'activité (conflits de compétences, complexité des facturations internes, etc.).
2. Elle opère des regroupements qui permettent de **développer des synergies opérationnelles**. Ces regroupements peuvent être soit des fusions de centres d'activités, soit leur simple juxtaposition.
3. Elle cherche à **simplifier les structures actuelles** en effectuant des regroupements, tout en évitant de

reconstituer de trop grosses entités et maintient de ce fait les objectifs de la réforme de 1998, notamment la clarification des coûts, la responsabilisation, l'autonomie et la centralisation opérationnelle des moyens de production.

4. Elle respecte les orientations de la loi du 22 mars 2002, car elle vise à **confirmer l'unicité de l'entreprise** tout en assurant une plus grande transparence en matière d'informations financières et comptables.
5. Elle permet une **implémentation rapide** en évitant des bouleversements importants de répartition du personnel.

Désormais, le Comité de Direction est composé de 10 Directeurs Généraux sous la présidence de l'Administra-

teur délégué.

Les unités existantes sont regroupées en 9 Directions Générales, représentées au Comité de Direction, et 6 Services staff. Apparaît également une Direction Générale OPÉRATIONS, pour assister l'Administrateur délégué dans la gestion opérationnelle.

2. Comment ont été désignés les nouveaux Directeurs Généraux ?

Les connaissances, l'expérience et le leadership d'un certain nombre de membres du précédent Comité de Direction ne pouvaient pas se perdre. Par conséquent, d'anciens Directeurs et General Managers sont repris dans le nouveau Comité de direction: les Directeurs à la tête des Directions Générales OPÉRATIONS, VOYAGEURS, INFRASTRUCTURE, PATRIMOINE, RÉSEAU ET TRAINS.

Par ailleurs, et pour les

mêmes raisons, d'anciens managers d'UCC et de CS dirigeront certains services staff (STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT, SECRÉTARIAT GÉNÉRAL, AFFAIRES JURIDIQUES ET INFORMATION TECHNOLOGY/TELECOM).

3. Pourquoi une Direction Générale Opérations ?

Cette nouvelle Direction Générale OPÉRATIONS est créée parce que le processus de changement que la SNCB va entreprendre doit se dérouler en assurant une continuité des opérations. Ce processus doit être mis en œuvre par un manager disposant des connaissances et de l'expérience requises et dont la compétence est reconnue. De plus, l'Administrateur délégué doit être épaulé dans cette matière. Le Directeur Général OPÉRATIONS devra aussi assister les directeurs nouvellement engagés pendant la durée de leur apprentissage. Cette DG OPÉRATIONS reprendra les activités des actuelles unités Achats et Sécurité & Environnement, ainsi que de Corporate Prevention Services (CPS).

4. Pourquoi une Direction Voyageurs regroupant les actuels CA VN et VI ?

Les raisons qui ont poussé à ce choix sont que les activités de distribution de Voyageurs National et Voyageurs International sont étroitement liées et doivent être bien coordonnées. C'est également vrai pour certaines activités dans les gares, ainsi que pour l'utilisation du

réseau et du matériel. En outre, Voyageurs International, de par ses partenariats dans Thalys et Eurostar, dispose de connaissances et d'expérience en matière de positionnement concurrentiel qui pourraient se révéler utiles à Voyageurs National.

5. Pourquoi une DG Marchandises regroupant B-Cargo et IFB ?

L'activité Marchandises intègre différentes missions actuellement affectées à B-Cargo et IFB. Vu les échéances proches de libéralisation du transport ferroviaire de fret au niveau européen, il était souhaitable de regrouper ces deux entités sous une même DG

dirigée par un membre de la Direction disposant des capacités de gestion nécessaires pour mettre en œuvre des programmes de changement difficiles.

6. Pourquoi une Direction Trains ?

Les conducteurs de train sont importants pour l'entreprise. Fort de 5000 personnes, ce groupe requiert une approche managériale spécifique. En effet, la mise à disposition des moyens de traction et du personnel de conduite constitue un élément clé dans le processus de fourniture d'une offre de qualité et c'est la raison pour laquelle ils ont été rassemblés dans la DG TRAINS, afin d'optimiser les processus organisationnels (recrutements, formations, etc).

La DG TRAINS a pour mission :

- de gérer l'ensemble du matériel de traction et du matériel voyageurs ;
- de gérer l'ensemble du personnel de conduite (formation, etc.) ;
- de fournir aux DG MARCHANDISES ET VOYAGEURS le personnel de conduite et le matériel voyageurs ;
- d'assurer la coordination et l'optimisation des "roulements" des conducteurs de trains et du matériel roulant ;
- de définir la stratégie d'entretien et les normes de qualité du matériel.



7. Pourquoi regrouper les CA Patrimoine et CS Facility Management au sein d'une DG Patrimoine ?

La DG PATRIMOINE rassemble les compétences des unités actuelles Patrimoine et Facility Management car leurs activités étaient liées.

Ses missions sont en effet de gérer le patrimoine de la Société dans le but de valoriser au mieux ses biens immobiliers et de fournir les services techniques qui y sont associés (ce qu'on appelle aussi les technical and facility services) auxquels les différentes unités peuvent faire appel, dont notamment: l'entretien, la réparation et le

nettoyage des bâtiments.

La DG PATRIMOINE reprendra aussi les activités de l'imprimerie centrale, le charroi automobile, le factage interne, les restaurants d'entreprise, la masse d'habillement, etc.

8. Pourquoi regrouper les CS Information Technology et B-Telecom au sein d'un Service staff unique ?

Ce service staff rassemble les compétences en matière d'informatique et de telecom pour assurer de manière optimale la politique d'informatisation de l'entreprise et le développement, l'installation, et la maintenance

de l'ensemble de l'infrastructure de télécommunication.

9. Pourquoi regrouper les actuels CA Entretien Long Terme, Entretien Court Terme et WMS au sein d'une DG Matériel ?

La DG MATÉRIEL rassemble les compétences des centres d'activités actuels qui assurent chacun une part de l'entretien du matériel roulant. L'objectif est d'optimiser la gestion des ateliers et l'organisation du personnel.

La DG MATÉRIEL exercera donc les missions d'entretien (long, court et moyen terme), de modernisation et de nettoyage du matériel voyageurs (locomotives, automotrices et

voitures), d'entretien à long terme, d'entretien courant, de construction et modification des wagons, et enfin de gestion, de fabrication, de réparation, de stockage et de distribution des pièces de rechange.

10. Pourquoi un service staff RER ?

Le projet RER doit bénéficier d'une plus grande visibilité parce qu'il est politiquement très sensible et parce qu'il doit jouer un rôle important dans l'ensemble de la problématique relative à la mobilité. Pour commencer, il s'agira d'un service staff. A l'avenir, une Direction Générale pourrait être créée.



Les missions et compétences des 10 Directions Générales et des services staff

1. DG OPERATIONS



La DG OPÉRATIONS est chargée d'assurer la coordination opérationnelle au niveau central et régional.

Elle assure en outre la gestion des services Achats (AC), Sécurité et Environnement (SE) et Corporate Prevention Services (CPS).

Son directeur général:
Antoine Martens

63 ans, ingénieur civil électromécanicien, ingénieur civil en mathématiques appliquées (économétrie et recherche opérationnelle), middle management. Entré à la SNCB en 1963. Administrateur-directeur général adjoint à la SNCB, responsable des CA Voyageurs National, et Réseau, du CS Personnel et Services sociaux et de l'UCC Communication depuis 1998.

Secrétaire général de l'AICCF. Président des Conseils d'administration de TRW et de TUC Rail. Membre de la Commission Portuaire Flamande. Administrateur de De Lijn et de diverses filiales de la SNCB (OCHZ, IFB, ABX Allemagne, ABX France, Haeger & Schmidt, DPD, ...)

2. DG FINANCES



La DG FINANCES, qui rassemble les compétences actuelles de l'unité Accounting & Controlling, organise et coordonne la gestion financière de la SNCB et des différentes unités. A ce titre, ses tâches consistent à:

- organiser et tenir la comptabilité générale et analytique ainsi que la consolidation;
- effectuer le contrôle budgétaire périodique;
- gérer la trésorerie.



Son directeur général:
Luc Lallemand

36 ans, ingénieur commercial, diplôme de 3^{ème} cycle en finance internationale et cambisme. Entré à la SNCB en 1991, en tant que Conseiller financier à la division Trésorerie. Administrateur à La Poste depuis 2001. Depuis 1999, Chef de Cabinet adjoint au cabinet de la Vice-Première Ministre et Ministre de l'Emploi et de l'Égalité des chances. En charge des dossiers du gouvernement relatifs aux entreprises publiques et participations de l'État, aux finances publiques et aux transports.

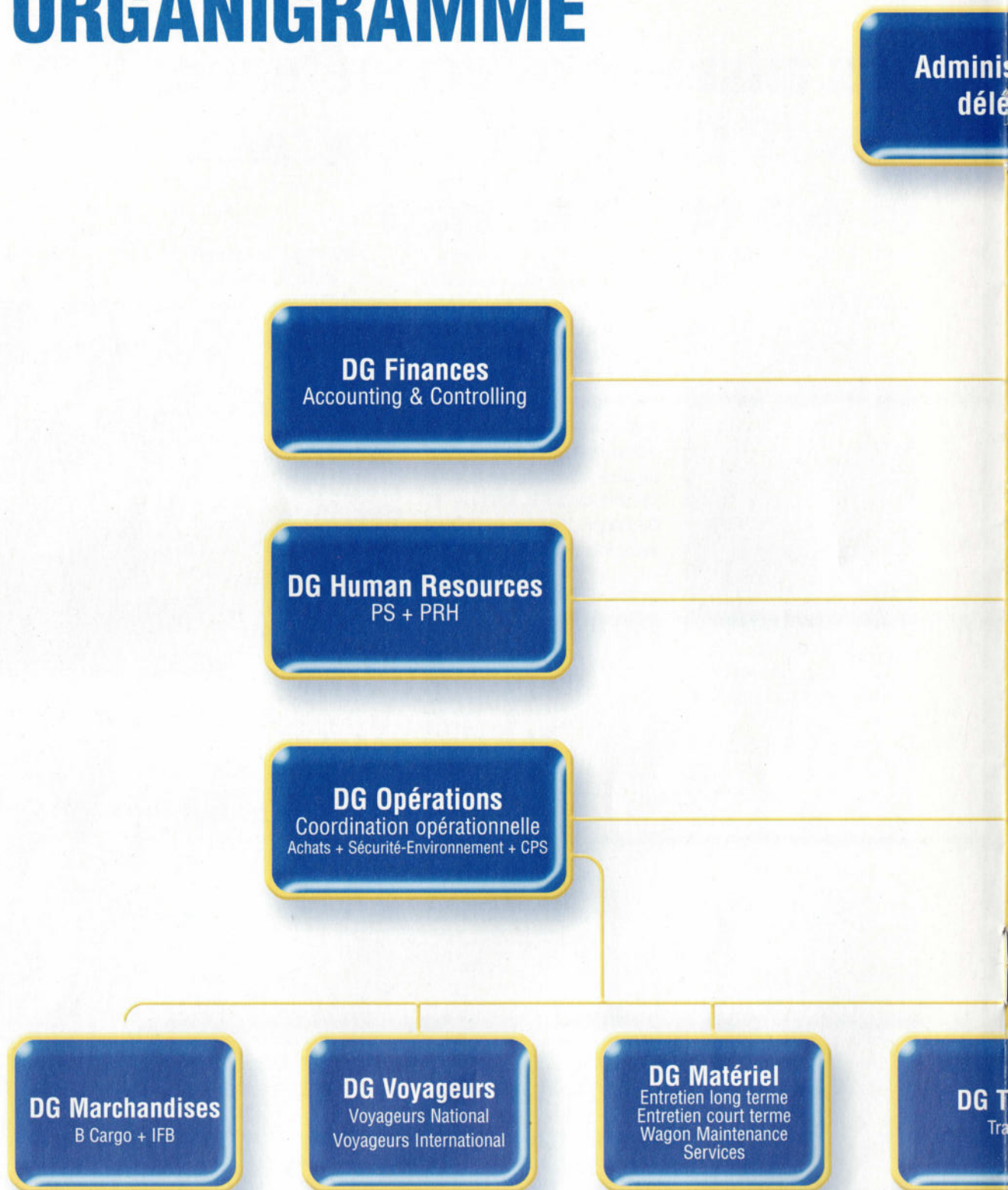
3. DG HUMAN RESOURCES



La DG HUMAN RESOURCES rassemble les compétences des unités Politique des Ressources Humaines (PRH) et Personnel et Services sociaux (PS) actuelles et à ce titre, exerce ses missions dans les domaines suivants:

- coordination de l'ensemble des relations sociales et

ORGANIGRAMME



**strateur
gué**



**ains
ins**

DG Réseau
Réseau

DG Infrastructure
Maintenance
Infrastructure

DG Patrimoine
Patrimoine
Facility management



conditions de travail liées à la SNCB notamment dans les domaines de la réglementation, de la représentation et des mesures disciplinaires;

- coordination de la gestion des effectifs de la SNCB notamment en matière de besoins, de formation et de gestion des cadres supérieurs;
- définition du cadre réglementaire en matière de carrière, rémunération, mobilité, réaffectation, etc.
- prestations pour l'ensemble des unités des services liés à l'administration du personnel notamment en matière de recrutements et formation, de carrières et rémunérations, de pensions, de prestations sociales et de services médicaux;
- coordination de la politique

du personnel entre les différentes Directions Générales.

Son directeur général:
Tony Van Den Berghen

54 ans, ingénieur civil mécanicien.

Formation postuniversitaire d'ingénieur-conseil en organisation. Formation postuniversitaire en recherche opérationnelle et statistiques industrielles.

A la SNCB depuis 1971. Directeur du District NE depuis 1990.

Membre du Conseil d'administration d'IFB. Conseiller technique auprès du Conseil d'administration de la n.v. Schelde Container Terminal Noord. Membre du "Raad van Overleg" pour le port d'Anvers.

4. DG MARCHANDISES



La DG MARCHANDISES intègre les compétences:

- de l'unité B-Cargo actuelle, transporteur de fret ferroviaire classique, spécialisé dans les flux massifs de raccordement à raccordement, dans les dessertes terminales reliant les clients et les points nodaux, dans les liaisons inter-triages et dans la

production de services internationaux à longue distance (Eurailcargo);

- de la société IFB, gestionnaire des terminaux intermodaux, organisateur continental de flux de containers maritimes, commissionnaire de transport à dominante ferroviaire et coordinateur des facettes routière, fluviale et maritime que les clients requièrent (mission d'intégrateur).

Son directeur général:
Marc Descheemaeker

47 ans, diplôme Applied Economics, certificat Advanced European studies, intern. Economy.

1978-1980: McKinsey, Business Analyst.

1980-1986: Black & Decker, Marketing.

1986-1991: Prado-Nelca, General Manager Marketing & Sales.

1992-1999: Vendex-Vedior, Managing Director chez Lederland et Abilis-Cemstobel. Depuis 1999, ISS A/S, Managing Director.

Vice-Président et membre du Conseil d'administration du VEV. Membre du Conseil d'administration de BIAC.

5. DG VOYAGEURS





La DG VOYAGEURS rassemble les compétences des unités actuelles Voyageurs National et Voyageurs International. Dans ce cadre ses attributions consistent à :

- exécuter la première mission de service public, à savoir le transport intérieur de voyageurs assuré par les trains de service ordinaire;
- déterminer et à gérer la gamme des produits en trafic intérieur (billets individuels, cartes train, produits à caractère touristique, etc.);
- exploiter le trafic international de voyageurs et, en cette qualité, à déterminer l'offre de transport (horaires, jours de circulation, etc.) ainsi que les produits (tarifs, formules de réduction, etc.);
- gérer le personnel d'accompagnement des trains;
- assurer la vente des produits voyageurs dans les gares.

Son directeur général:
Leo Pardon
60 ans, diplômés de sciences économiques, Marketing et Distribution, Middle Management et Topmanagement. A la SNCB depuis 1969. Administrateur-directeur, res-

pensable des activités de Voyageurs International, IT, du matériel et des conducteurs de train, du service Accounting & Controlling. Membre du Conseil d'administration de diverses filiales (Eurostar et Thalys, notamment).

6. DG MATERIEL



La DG MATÉRIEL rassemble les compétences des CA actuels Entretien Long Terme (ELT), Entretien Court Terme (ECT) et Entretien Wagons (WMS). A ce titre, elle exerce les missions suivantes:

- entretien (long, court et moyen terme), modernisation et nettoyage du matériel voyageurs: locomotives,

- automotrices et voitures;
- entretien à long terme, entretien courant, construction et modification des wagons;
- gestion, fabrication, réparation, stockage et distribution des pièces de rechange.

Son directeur général:
Jean Denayer
60 ans, ingénieur civil des constructions. A la SNCB depuis 1965. General Manager du CA Maintenance Infrastructure depuis 1998. 1992-97: TUC Rail, chef de projet pour le tronçon Frontière française - Tubize puis Directeur des Travaux.

7. DG TRAINS



La DG TRAINS a pour mission:

- de gérer l'ensemble du matériel de traction et du matériel voyageurs;
- de gérer l'ensemble du personnel de conduite (formation, etc.);
- de fournir aux Directions Marchandises et Voyageurs le personnel de conduite et le matériel voyageurs;
- d'assurer la coordination et l'optimisation des roulements des conducteurs de trains et du matériel roulant;
- de définir la stratégie d'en-

tretien et les normes de qualité du matériel.

La mise à disposition des moyens de traction et du personnel de conduite constitue un élément clé dans le processus de fourniture d'une offre de qualité et c'est la raison pour laquelle ils ont été rassemblés dans la DG TRAINS afin d'optimiser les processus organisationnels (recrutements, formations, etc).

Son directeur général:
Daniel Derochette
50 ans, ingénieur civil électricien - mécanicien. Entré à la SNCB en 1976. A la tête du CA WMS (Wagons Maintenance Services) depuis 1998.

8. DG RESEAU



La DG RÉSEAU rassemble les compétences de l'actuel CA Réseau et a pour mission de gérer l'Infrastructure ferroviaire (voies, quais, aiguillages, ouvrages d'art, installations fixes, passages à niveau, caténaires et signaux) et est responsable de son développement futur. En tant que gestionnaire de l'infrastructure, ce centre est notamment responsable:

- de l'homologation des conducteurs et du matériel rou-

lant appartenant aux entreprises ferroviaires qui circulent sur les infrastructures;

- de l'optimisation de la structure du réseau et de son utilisation;
- de la surveillance quotidienne du trafic.

La structure organisationnelle de la DG RÉSEAU devra s'adapter aux évolutions des législations européenne et belge en la matière.

Son directeur général:
Alex Migom

56 ans, ingénieur civil, diplômé en économétrie.

A la SNCB depuis 1970. General Manager du CA Réseau depuis 1998. Membre du Conseil d'administration de Railtour et Publifer, filiales de la SNCB.

9. DG INFRASTRUCTURE



La DG INFRASTRUCTURE rassemble les compétences de l'actuel CA Maintenance Infrastructure et à ce titre est chargée de la construction, de l'entretien, du renouvellement et de la conception technique des installations de l'infrastructure ferroviaire. Ses compétences s'exercent dans tous les domaines techniques y relatifs, dont notamment:

- les ouvrages d'art;
- les installations de signalisation;
- les voies;
- les installations fixes de traction électrique;
- les installations d'éclairage et de chauffage.

Son directeur général:
Jean-Marie Raviart

56 ans, ingénieur civil des constructions. Certificat en recherche opérationnelle et gestion industrielle.

A la SNCB depuis 1971. Administrateur-directeur depuis 1998. Administrateur délégué de la s.a. TUC Rail. Administrateur de Thalys International et de diverses filiales de la SNCB. Membre de la Commission Paritaire Nationale.

10. DG PATRIMOINE



La DG PATRIMOINE rassemble les compétences des unités actuelles Patrimoine et Facility Management. Ses missions sont les suivantes:

- gestion du patrimoine de la Société dans le but de valoriser au mieux ses biens immobiliers. A ce titre, 3 missions principales sont exercées:
 - établir au nom de la société tous les actes nécessaires en vue de la location, l'acquisition ou l'aliénation des biens immeubles;
 - gérer la partie du patrimoine de la société qui ne peut être attribuée en majorité à une seule DG, à savoir les bâtiments administratifs, les bâtiments techniques aux occupations mixtes, les gares et leurs environs et les terrains;

- réaliser les études en relation avec les bâtiments et l'accueil des voyageurs, et s'assurer de la bonne exécution des travaux relatifs à ceux-ci;

- fournir les "technical et facility services" auxquels les différentes unités peuvent faire appel, dont notamment:

- l'entretien, la réparation et le nettoyage des bâtiments;
- l'imprimerie centrale;
- le charroi automobile;
- le factage interne;
- les restaurants d'entreprise;
- la masse d'habillement;
- etc.

Son directeur général:
Vincent Bourlard

50 ans, licence en Droit, maîtrise en Management Public.

A la SNCB depuis 1991. Administrateur-directeur depuis 1998. Président d'Eurostation. Administrateur délégué d'Euro Liège TGV. Administrateur de diverses filiales de la SNCB entre 1991 et 1998.





Service staff Stratégie & développement

Le service staff STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT est chargé de l'élaboration de la stratégie à moyen et long terme de la Société; à ce titre, il guide et coordonne:

- l'élaboration des business plans, du plan d'entreprise et du contrat de gestion et les relations avec l'autorité de tutelle y afférentes;
- le développement organisationnel de l'entreprise (structure, délégations de pouvoirs...);
- l'élaboration des plans annuels et pluriannuels d'investissements et le contrôle de leur exécution par rapport aux prévisions;
- la gestion des grands projets d'investissements (définition, budget, planning, avancement...);
- la formulation de la position de la SNCB sur des questions relatives à la politique

des transports et à l'avenir de l'entreprise.

Service staff Secrétariat Général

Le service staff SECRÉTARIAT GÉNÉRAL assume les compétences suivantes:

- organisation du cabinet de l'Administrateur Délégué;
- gestion des affaires générales et internationales;
- coordination des filiales;
- gestion des services de traduction et d'interprétation.

Service staff Communication

Le service staff COMMUNICATION se charge des relations internes et externes et est notamment co-responsable de l'image de l'entreprise. Il regroupe:

- le service de presse, qui s'occupe des contacts avec les médias;
- le service des relations extérieures, chargé des relations avec les personnes privées,

organisations, groupements et institutions qui s'adressent à la SNCB;

- le service documentation-bibliothèque-photothèque et le service médias internes, qui se chargent de la communication interne;
- le service publicité (brochures, affiches, etc.) qui assure l'image de la Société.

Service staff Affaires juridiques

Le service staff AFFAIRES JURIDIQUES traite les problèmes juridiques auxquels la SNCB est confrontée lors de l'exécution et du déploiement de ses activités. Il fournit des avis juridiques à toutes les autres unités de la SNCB et se charge de la gestion du contentieux pouvant survenir avec des tiers.

Service staff Information Technology et Telecom

Ce service staff rassemble les compétences des actuels CS

Information Technology et Telecom; à ce titre, il est responsable de la politique d'informatisation de la Société et du développement, de l'installation, et de la maintenance de l'infrastructure de télécommunication.

Service staff RER

Une cellule RER est créée au sein des services staff de la SNCB afin d'assurer la gestion de ce projet en interne et de coordonner les relations avec les autorités fédérales et régionales impliquées. Ses missions auront notamment trait aux aspects suivants du projet:

- structure de gestion et/ou d'exploitation;
- offre de transport;
- matériel;
- tarification;
- marketing;
- etc.



NOUS VOULONS FAIRE LE MAXIMUM POUR VOUS! 