

# C'est À Dire

MAGAZINE DU PERSONNEL DE LA SNCB

N° 8 | 2003 (B)

## A lire dans cette édition

Speaker: un métier  
> page 3

R-EX, le retour d'expérience  
> pages 4-5

Midas: on contrôle mieux  
> page 8

## edito

### Libéralisation: faisons le point

Les vues divergent encore assez bien à l'échelle européenne quant à la libéralisation des trafics ferroviaires et donc l'ouverture à la concurrence.

D'une part, le Conseil des Ministres (c'est-à-dire tous les Ministres des transports des pays associés) s'est prononcé en juin dernier pour la libéralisation du trafic marchandises en deux phases: 2006 pour l'international et le national en 2008. En ce qui concerne le transport de voyageurs, le Conseil des Ministres reporte la décision dans le cadre du "troisième paquet ferroviaire".

D'autre part, le Parlement (qui a remis un rapport en octobre) veut courir plus vite: tout le trafic marchandises en 2006 et tout le trafic voyageurs (national et international) déjà en 2008, autrement dit une accélération des "paquets ferroviaires 2 et 3", qui étaient la base de travail pour la libéralisation.

Comme il n'y a pas d'accord, une conciliation est nécessaire. Elle est prévue dans le fonctionnement des instances. L'objectif est d'aboutir à un point de vue commun qui puisse être coulé en directive, puis transposé en mesures législatives dans les différents Etats.

La fin 2003 doit donc voir le Conseil des Ministres et le Parlement réunis avec la Commission Européenne, pour trouver (début 2004 ?) un consensus et induire des mesures législatives qui permettent que tout se passe uniformément sur le grand marché européen.

La libéralisation devra nous pousser à travailler mieux, pour acquérir plus de clientèle et conserver sa fidélité, mieux couvrir nos coûts et contribuer à une meilleure mobilité, dans l'intégral respect des normes les plus strictes de sécurité. Il y a donc du progrès à l'affiche.

## Transfert de la Gestion Régionale du Trafic vers le dispatching national

Dans la nuit du 8 au 9 novembre 2003, la Gestion Régionale du Trafic (GRT) de la région de Bruxelles a été intégrée au dispatching National. Les membres du personnel concernés ont déménagé dans de nouveaux locaux situés rue de France près de Bruxelles-Midi.

Le transfert de la GRT Bruxelles représente la deuxième phase de la politique de centralisation des gestions régionales du trafic. La première phase coïncida avec la mise en service d'une première table de régulation le 10 septembre 2001, avec comme objectif final d'assurer sur deux niveaux le suivi du trafic ferroviaire dans tout le pays : à partir de 1 gestion globale du trafic et à partir de 70 cabines de signalisation nodales. La concentration intégrale des dispatchings sur l'ensemble du réseau devrait être chose faite au printemps 2006.

### Meilleure coordination de la circulation des trains

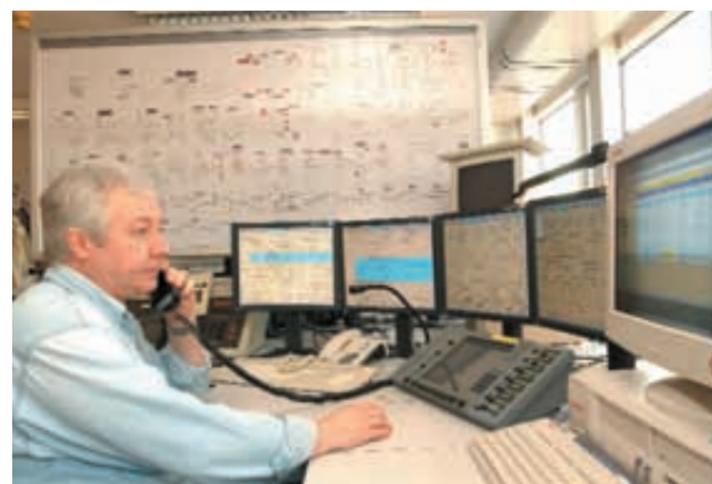
Cette concentration présente le grand avantage de permettre la gestion de tronçons plus étendus. Etienne De Ganck, responsable du Dispatching National, explique : "Une gestion moins éclatée permet une coordination plus efficace du trafic. On obtient une vision plus affinée et plus globale des grands tronçons."

Dans la zone d'action du Dispatching National, la circulation des trains était précédemment réglée par 1 régulateur à partir de 1 table. Depuis le 9 novembre, c'est le Dispatching National qui règle la circulation des trains depuis trois tables sur les tronçons de ligne suivants :

**Table 1 :** Lignes 96, 94, 97, 98, 75A (inchangé)

**Table 2 :** Ligne 36 Bruxelles - Liège  
Ligne 139 en semaine de 6 à 22 heures

**Table 3 :** Lignes 26, 28, 50 (Denderleeuw-Jette-Bruxelles), 80, 161 (Ottignies-Bruxelles)  
Ligne 139 en semaine de 22 à 6 heures et 24 heures sur 24 le week-end.



Parallèlement au déménagement, c'est également la manière de travailler de la gestion régionale du trafic qui va changer grâce à une informatisation plus poussée. Etienne De Ganck : "Jusqu'à présent, il fallait par exemple dessiner les graphiques à la main. Maintenant, tout ça est automatisé, ce qui permet au régulateur de ligne de se concentrer sur sa tâche essentielle : le suivi et, si nécessaire, la rectification du trafic ferroviaire. De même, les causes des retards peuvent être encodées directement dans un fichier informatisé. L'information devient alors plus rapidement disponible pour les services qui suivent les retards et pour le personnel chargé de répercuter les informations".

Le déménagement proprement dit s'est déroulé sans aucun problème. Les services administratifs et les membres du personnel du bureau Travaux et du Service des Trains étaient déjà partis une semaine auparavant. Dans la nuit du samedi 8 novembre au dimanche 9 novembre, deux tables de dispatching supplémentaires ont été mises en service et le personnel qui les dessert a déménagé.



Béatrice nous a dessiné un beau calendrier. Cette jeune maman de 29 qui vit à Bruxelles, exerce le métier de graphiste dans une agence et d'illustratrice pendant le temps que lui laissent son métier et sa vie familiale. Elle a illustré pour un réviseur d'entreprise (!), pour des assurances, pour Toyota, Quick, l'Union Minière, la Commission Européenne... et puis pour nous. Plantée dans une gare, sur un quai, dans un train, elle a saisi des moments qui seront pour nous, chaque fois, un trimestre.

C'est avec elle que nous vous présentons, ainsi qu'à vos proches, nos vœux pour 2004. Dynamique, colorée, créative comme l'est notre calendrier. Intense, parfois difficile, pleine de progrès et sans doute plus épanouissante comme elle devrait l'être dans notre métier.

Bonne, heureuse année à tous.



### Concours d'écriture "Récit de voyage": les gagnants !

Rappelez-vous dans notre édition 3/03, nous vous invitons à écrire votre récit relatant un voyage vécu ou imaginaire. Nous tenons à remercier tous ceux qui ont répondu à notre invitation et qui ne figurent pas cette fois parmi la liste des gagnants. Mais jetez un coup d'oeil à nos prochains concours, ce n'est sans doute que partie remise.

Voici les noms des heureux lauréats francophones\*:

- 1<sup>er</sup> Jean Frankart (Dinant)
- 2<sup>e</sup> Etienne Laret (Sambreville)
- 3<sup>e</sup> Christophe Javaux (Herve)
- 4<sup>e</sup> France Nandrain (Jambes)

- 5<sup>e</sup> Robert Falize (Chevron)
- 6<sup>e</sup> Catherine Cugnon (Bruxelles)
- 7<sup>e</sup> Pol Delange (Braine-Le-Comte)
- 8<sup>e</sup> Thierry Dheur (Leignon)
- 9<sup>e</sup> Chantal Borremans (Bruxelles)
- 10<sup>e</sup> Jacky Marée (On)

Les auteurs des récits primés ont été personnellement avertis et dûment récompensés. Nous vous donnons d'ores et déjà rendez-vous dans nos prochaines éditions pour parcourir les 3 meilleurs "Récits de voyage" francophones.

\* Pour les lauréats néerlandophones, consultez le Dit Wil Zeggen 8/03

# La SNCB soigne ses ponts

Poursuivant sa politique de rénovation des ouvrages d'art, la SNCB vient de terminer la remise en état de deux importants ponts à structure métallique construits au début du siècle: le viaduc qui enjambe la Petite Ceinture à Bruxelles, et le pont de Vennes à Liège. Des travaux lourds, qui ont aussi nécessité le recours à des techniques particulières.



## Le pont de la Petite Ceinture

Le premier chantier concerne l'un des ouvrages les plus stratégiques du réseau puisqu'il permet aux 1200 trains qui convergent chaque jour vers Bruxelles de s'engager dans la Jonction. Ce viaduc d'une longueur de 88 m enjambe le Boulevard de la Petite Ceinture à la sortie de la gare de Bruxelles-Midi.

Edifié avant 1914, ce pont ne fut mis en service que près de 40 ans plus tard, soit en 1952 ! La première guerre avait interrompu les travaux et il fallut attendre la décision longtemps controversée de réaliser la Jonction Nord-Midi pour parachever l'ouvrage.

La structure métallique, qui fait la part belle aux poutrelles rivetées, est tout à fait représentative des

techniques de construction de l'époque. "Le chantier a présenté des difficultés inattendues, explique Jean Faucon, Ingénieur en charge des travaux. Au total, il a fallu traiter et repeindre une surface équivalente à près de 10.000 m<sup>2</sup>. Comme l'ancienne peinture contenait du plomb, nous avons mis en place des caissons étanches qui ont permis de procéder au grenailage total de l'ouvrage en évitant la propagation de particules dangereuses, et ce en toute sécurité. Cette opération a mis en évidence de très légères fissures dans certaines pièces métalliques, ce qui a nécessité un renforcement de l'ouvrage d'art. La difficulté venait du fait que toutes ces interventions ont dû être réalisées sans nuire à l'esthétique de l'ensemble."

Le chantier principal a commencé en septembre 2002. Malgré les difficultés rencontrées, il s'est terminé selon les délais prévus, c'est-à-dire fin juin 2003, juste avant le début de la foire du Midi.

Les nouvelles couleurs arborées par le pont ne sont pas le fruit du hasard: dans le cadre des efforts consentis pour revaloriser le quartier, le Ministère fédéral des Transports a proposé à la SNCB d'en confier la décoration à l'artiste bruxellois Jean Glibert. Celui-ci a imaginé un motif géométrique alternant trois couleurs différentes (gris foncé, gris clair et rouge) qui viennent habilement souligner la beauté du pont.

La touche finale sera apportée dans les mois qui viennent avec la mise en peinture des poteaux caténaire longeant le tablier du pont.



## Le pont de Vennes

Surplombant l'Ourthe, le quai du Condroz et le quai des Ardennes à Liège, le pont des Vennes a également été remis à neuf. Les deux voies ferroviaires servent aussi bien au trafic voyageur (ligne 40 reliant Liège-Guillemins à Bressoux / Visé / Maastricht) qu'au trafic marchandises (axe Pays-Bas - Visé - Bressoux- Kinkempois): 270 trains l'empruntent quotidiennement.

Toutes les surfaces métalliques de ce pont construit en 1902 et long de 113 mètres ont été repeintes en bleu. Pour respecter l'environnement pendant les opérations de sablage et permettre le travail quelles que soient les conditions

météo, l'ouvrage d'art a été complètement emballé pendant les phases les plus délicates du chantier.

La passerelle pour piétons a été complètement remise en état et certaines parties situées au-dessus du quai des Ardennes ont été équipées de grillages anti-graffitis. Côté quai du Condroz, les travaux ont également permis de renforcer la structure du pont par la pose de plaques métalliques.

## Votre avis pour Sophie

Voici le courrier qui a attiré notre attention.

Chère Sophie,

Les trains vont devenir non-fumeurs. Dans le communiqué de presse de la SNCB, je lis : "Cette mesure s'accompagnera d'actions de sensibilisation et d'information sur les effets néfastes du tabac auprès de notre clientèle et du personnel de la SNCB."

Mais qu'est-ce qu'on entend exactement par là ? Va-t-on se contenter de quelques affiches destinées à nous convaincre des méfaits du tabac, etc., et qui n'auront de toute façon aucun effet (si ce n'est que d'envenimer les rapports entre fumeurs et non-fumeurs dans les bureaux) ?

Actuellement, les entreprises modernes investissent dans des cours ou interviennent financièrement pour aider les fumeurs qui veulent arrêter sous contrôle médical. Cela leur coûte de l'argent, mais finalement les entreprises y trouvent leur compte. En effet, les non-fumeurs sont moins souvent malades et plus productifs. Que va faire la SNCB ?

Un fumeur

## La réponse de Jean-Luc Marres,

Chef de division Département Gestion des Risques de Corporate Prevention Services:

### Il y a deux problèmes dans la question posée à Sophie:

1) L'interdiction de fumer dans les trains est d'abord un problème de "santé publique" qui interpelle nos clients, les usagers des chemins de fer.

La campagne d'information et de sensibilisation dont il est question doit susciter parmi les voyageurs fumeurs la bonne volonté nécessaire au respect de cette nouvelle règle. Il en va naturellement de même pour le personnel des trains qui est appelé à donner le bon exemple dans les compartiments voyageurs.

Le train étant également le siège de travail du personnel de bord, l'aspect "médecine du travail" ne peut évidemment pas être perdu de vue. A cet égard, la nouvelle mesure permettra enfin de régler des problèmes historiques.

2) L'interdiction de fumer dans les bureaux et les ateliers est un problème de "Bien-être au travail" qui relève d'une analyse des risques menée sous la responsabilité de l'employeur. C'est l'employeur qui doit décider si des mesures de soutien seront prises pour aider les fumeurs à arrêter.

Pour la santé des travailleurs et la courtoisie, la bonne entente de mise entre collègues, des solutions peuvent être cherchées et trouvées dans des situations de travail concrètes. Un programme de désintoxication sous contrôle médical représente l'une des options qu'un employeur motivé pourrait retenir.

Dans la plupart des cas, des solutions s'offrent sur le plan de l'organisation du travail et de la cohabitation de fumeurs et de non-fumeurs, par exemple grâce à l'aménagement d'espaces séparés ou à l'installation d'une ventilation appropriée.

# Speaker: une profession qui s'adapte aux évolutions technologiques

*Annoncer les trains, ce n'est qu'une partie du travail de speaker. Un boulot stressant aux heures de pointe et en cas de perturbation dans la circulation. Mais un boulot utile pour les clients, à faire en vrais professionnels.*

Etre speaker, c'est, le cas échéant, répondre au téléphone pour des renseignements, gérer les panneaux d'affichage dans le hall et sur les quais, assurer les correspondances entre les trains et les bus, rester en contact permanent avec les dispatchings et les autres gares. Mais c'est surtout – par le système d'annonces dans les gares – informer la clientèle, annoncer les trains, leurs retards éventuels, les changements de voie et toute autre précision utile pour les voyageurs. Le speaker ou la speakerine exerce sa profession depuis la cabine de signalisation et fait partie de la chaîne de l'information, dont nous disions dans une précédente édition qu'elle est capitale pour nos clients.

## Des pros au service des clients

Un des objectifs (que nous devons tous partager) du Comité de Direction est en effet d'améliorer nettement la perception que nos clients ont de la SNCB. L'information est l'un des éléments stratégiques à soigner pour y parvenir. Informer le client juste à temps, c'est le mettre en confiance, c'est gagner sa fidélité. Il est donc fondamental que le speaker soit un vrai pro de l'info.

Or, aucune formation scolaire ne prépare véritablement à cette profession-là. C'est pourquoi la SNCB a mis sur pied un plan de formation professionnelle de base du speaker. Cette formation de 10 jours (12 en région bilingue) tient compte à la fois des personnes et des évolutions technologiques (annonces, programmes informatiques, etc.).

L'objectif général est de donner au candidat speaker une connaissance

de base et le savoir-faire nécessaire où qu'il soit affecté. Le candidat apprend tout sur le fonctionnement d'une gare voyageurs, il se familiarise avec l'organisation de l'entreprise, la composition et l'organisation des trains de voyageurs, la terminologie d'un poste de signalisation, les programmes informatiques nécessaires, le type d'informations à dispenser, les priorités à donner aux informations multiples qu'il doit diffuser... et bien sûr, il apprend à se servir des annonces standard dans sa langue, voire dans les deux langues nationales (pour la région bruxelloise) ou même quatre langues, lorsqu'il s'agit d'un train international. Mais une fois en poste, une formation spécifique relative à la gare où l'on travaille est nécessaire.

C'est en 1999 que le Centre d'activités Réseau décide de créer des groupes de travail qui se pencheraient sur les annonces dans les gares. On se rend compte, à l'époque, que les annonces sont très variées et parfois un peu fantaisistes ou inadaptees. On se penche donc sur les textes, leur lisibilité, leur clarté pour un non-cheminot, et bien entendu leur contenu. Il en sortira un manuel distribué à tous les speakers afin d'uniformiser les annonces tout en les adaptant aux situations. Il est évident que ces textes ne sont que les "ingrédients de la sauce". Au speaker d'en faire bon usage pour que le résultat soit agréable, que le message soit clair pour tous les voyageurs et pour éviter de les envoyer – par erreur – vers un quai où leur train n'arrivera pas...

Aujourd'hui, ce manuel a déjà été revu et adapté pour rester un outil de première valeur. Les speakers ne sont pas étrangers à la révision: le travail

est interactif, basé sur la réalité, et les réactions des uns et des autres sont analysées, prises en compte et valorisées au profit d'une bonne communication vers la clientèle.

## Mais qui sont les speakers ?

Il y a quelques années d'ici, était speaker l'agent dont on estimait qu'il avait une bonne connaissance de sa gare. Il pouvait aussi bien être chargeur, signaleur, commis d'exploitation ou sous-chef de gare. Il avait parfois un accent du terroir à couper au couteau. Pas grave s'il donnait la bonne info en temps utile, mais la comparaison avec les "voix d'aéroport" n'était alors pas en faveur de la SNCB.

Actuellement, les speakers sont plutôt recrutés dans le cadre des agents d'accueil (en principe déjà polyglottes), ce qui les rapproche davantage du profil souhaitable. Des outils technologiques modernes sont mis à leur disposition: ce qu'ils doivent annoncer leur est indiqué par l'informatique. La formation de base, les moyens engagés et la volonté de parler clair, de bien se servir de la sono, d'être compréhensible pour tous les voyageurs, tout cela classe les speakers carrément dans un créneau professionnel. Ce n'était pas tout à fait le cas auparavant, même si certains s'étaient hissés au meilleur niveau.

Afin de garantir le maintien du niveau professionnel, une formation permanente est prévue dans les différents sièges de travail. Sur le terrain, voyons l'avis de 3 speakerines interviewées.



## Stéphanie : l'esprit de famille

Stéphanie Deville est signaleur à Waremme depuis début 2001. Jeune recrue, Stéphanie s'occupe de la circulation en gare pour la zone de Waremme. A côté de sa fonction de signaleur, il y a celle de "speaker" qu'elle partage avec le sous-chef de gare.

*"Mon travail de speaker consiste à faire des annonces. Je n'ai pas reçu de formation particulière mais je me base sur le guide des annonces réglementaires. En cas de situations exceptionnelles, c'est-à-dire de perturbations inopinées du trafic, le sous-chef, voire le chef de gare, me prête main-forte", précise Stéphanie. "Dans une gare de 2e classe comme Waremme, c'est moins stressant que dans une grande gare et il est possible de faire des annonces plus personnelles. Une anecdote me vient en tête: une dame avait laissé son chien attaché au guichet, j'ai fait une annonce rapide pour que cette cliente vienne récupérer son toutou... Les annonces, c'est un plus pour l'information des voyageurs."*



## Karin : derrière une voix, un travail d'équipe

"Mesdames et messieurs, le train IC à destination de ... départ ... heures... partira dans quelques instants de la voie ...". Si vous vous êtes déjà rendus dans la gare du Midi, vous

avez certainement entendu ce type d'annonce.

Karin Regters exerce depuis 1999 le métier de speaker depuis la cabine 1 de signalisation de Bruxelles-Midi. Ils sont neuf au total, travaillant par pauses de huit heures. D'abord pilotée sur place par ses collègues, elle a ensuite suivi les cours dispensés par la Direction Réseau. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, elle ne fait pas de l'improvisation dans ses annonces : chaque speaker reçoit lors de sa formation un livre d'annonces. Ce livre contient des annonces toutes prêtes pour les différentes situations qui se présenteraient. Il est primordial que l'information soit correcte pour les voyageurs. Pour pouvoir suivre l'évolution de la circulation des trains, elle a, à sa disposition, moniteurs, artweb et le tableau de contrôle optique (TCO) de la jonction Nord-Midi sur lequel elle peut suivre en temps réel les parcours des trains. "C'est un travail stressant mais j'aime le stress", nous confie-t-elle. "Derrière ma voix se cache tout un travail d'équipe. Quand le trafic est perturbé, il faut, en un minimum de temps, consulter et recouper les sources (personnel de quais, régulateur, ...) afin de délivrer le plus rapidement possible l'information utile pour les voyageurs. Après ce moment de stress pour trouver la bonne information, j'ai la satisfaction de savoir que tous les voyageurs sont bien montés dans le train".



## Marleen : un jour n'est pas l'autre

Marleen Stas est une voix bien connue des habitués de la gare de Louvain depuis trois ans déjà. "J'ai commencé comme speakerine à la SNCB il y a trois ans. J'ai suivi 2 semaines de formation dis-

pensées par un collègue chevronné en gare de Louvain. Ensuite, j'ai dû me débrouiller seule. Au début, j'ai bien cru que je n'y arriverais jamais : lire les informations sur tous ces écrans, les trains qui viennent de partout, les retards, les changements de voie, etc. Mais maintenant, c'est devenu de la routine. Il faut dire qu'entre-temps, j'ai trouvé mes marques à Louvain. Cela vous permet d'anticiper bon nombre de situations.

Louvain est une gare qui bourdonne d'activité. Elle se trouve au croisement de lignes importantes. Le travail y est très diversifié. Il arrive toujours quelque chose qui fait que chaque jour qui passe ne ressemble pas au jour précédent. J'annonce l'arrivée des trains, les correspondances, les retards, les changements de voie et les passages de trains directs. Depuis que le Thalys circule sur les nouvelles voies, il traverse la gare à 160 km/h. C'est pourquoi il est très important d'annoncer son passage pour que les voyageurs puissent se tenir à distance respectable. Je dois toutefois admettre que je n'ai pas directement de prise sur les événements. Je n'ai pas de fenêtre devant moi. C'est ainsi qu'il nous arrive d'annoncer prématurément des correspondances pour un train donné. Ce serait bien d'avoir une caméra dans mon bureau.

Louvain compte entre 16 et 17 speakers. Le travail est organisé en trois équipes. En semaine, nous fonctionnons à quatre en même temps (1 joue le rôle de téléphoniste et 3 celui de speaker); le week-end, nous sommes deux (1 téléphoniste et 1 speaker). Nous ne nous occupons pas seulement des annonces en gare de Louvain, mais intervenons également pour un certain nombre d'autres gares comme Tirlemont, l'aéroport de Zaventem, des points d'arrêt ... A l'heure actuelle, je me charge de la gare de Louvain et du point d'arrêt de Wijgmaal. En plus des annonces, nous sommes responsables des informations diffusées sur les moniteurs. De même, c'est nous qui plaçons les messages sur les panneaux info, comme l'annonce suivant laquelle une voie sera mise hors service à partir d'une certaine date, ou l'interdiction de rouler à vélo dans le passage sous voies. Je peux vous assurer qu'à Louvain, cette mise en garde est loin d'être superflue ..."

## LA LIBÉRALISATION DU CHEMIN DE FER: QU'EN PENSENT CLIENTS ET CONCURRENTS ?

### Penser européen

Pour Jean-Arnold Vinois, représentant de la Commission européenne, afin de créer un grand marché européen, l'Europe devait organiser les secteurs économiques en réseau: l'électricité, le gaz, les télécommunications, etc. Et de souligner: "le secteur ferroviaire est le dernier à s'adapter, à abandonner ses habitudes nationales." (...) "Le rail a d'ailleurs perdu des parts de marché alors que les besoins en mobilité sont croissants."

### Railion, filiale de la DB, arrive en Belgique

Des entreprises ferroviaires nouvelles sont déjà actives en Belgique, comme DLC. D'autres

s'apprêtent à rouler sur le réseau belge, notamment CMI et Rail4Chem. Sans oublier Railion filiale de la DB, des NS et de DSB, qui a déjà achevé sa profonde restructuration et qui a demandé les certificats de sécurité pour la Belgique.

Johan Ter Poorten, Manager Public Affairs de Railion, a un credo: "penser LOGISTIQUE et non plus TRAIN, compter en termes de PROFITS et plus de VOLUMES TRANSPORTES, penser RESEAU INTERNATIONAL et plus NATIONAL".

### Arcelor: "s'adapter ou disparaître"

Serge Kreins, Department Manager Transport chez Arcelor, est un client au message très

clair: "Certains nouveaux entrants comme Rail4Chem ou Connex sont déjà venus frapper à la porte d'Arcelor. Or les nouvelles entreprises ferroviaires sont 20% moins chères... Le prix est très important pour Arcelor qui doit se battre dans son propre secteur d'activités contre ses propres concurrents. Arcelor cherche donc à réduire ses coûts."

"A court terme" ajoute-t-il, "d'ici 2 à 3 ans, Arcelor évaluera l'offre et adaptera son attitude, éventuellement en changeant de fournisseur de transport. Arcelor ne signera pas de contrats d'exclusivité et se fournira sur le marché libéralisé."

# Les trois projets prioritaires de 2003 (troisième partie)

Pour répondre aux attentes de nos clients et améliorer significativement la perception qu'ils ont de la SNCB, le Comité de Direction avait, en mars dernier, décidé de mener à bien trois projets prioritaires de court terme en matière de service à la clientèle voyageurs. Pour rappel, ces trois projets portent sur la régularité, la propreté des trains et la disponibilité du matériel roulant. Toutes les initiatives concernant ces thèmes sont désormais réunies dans un **plan global et concerté** qui permet d'installer une véritable vision d'équipe. La Task Force dirigée par Antoine Martens (OPÉRATIONS), avec Jean Denayer (MATÉRIEL), Daniel Derochette (TRAINS) et Alex Migom (RÉSEAU), pilote ce **Plan d'action** pour les trois priorités et le Comité de Direction en assure le suivi hebdomadaire. Après avoir abordé les mesures prises pour réduire les dérangements de l'infrastructure dans le numéro 6 et la résolution des problèmes techniques rencontrés avec le matériel roulant récemment acquis dans le numéro 7 de C'EST A DIRE, nous abordons ce mois-ci les thèmes de la gestion de l'entretien du matériel roulant et du suivi de la ponctualité.

## Matériel: Return of EXperience

*Pour pouvoir optimiser la politique d'entretien et la fiabilité du matériel, la Direction MATÉRIEL a créé des groupes de travail spéciaux, dénommés groupes R-EX (Return of EXperience).*



L'optimisation de la politique d'entretien et l'accroissement de la fiabilité du matériel sont deux points qui figurent au plan d'action "amélioration du service des trains". Il s'agit également de deux tâches essentielles que le service M 3 a inscrites dans sa "mission statement".

*"Le feedback, c'est-à-dire la communication d'une information complète et correcte sur les avaries, est indispensable", déclare Jozef Maes, chef*

de service à la Direction Matériel et responsable du service M.3. *"Cela nous permet de piloter et de bonifier l'ensemble du processus. Pourtant, le feedback a toujours représenté un maillon faible dans toute la chaîne".* Les canaux pour ce feedback, s'ils existent bien, n'en sont pas moins trop peu utilisés. On peut ainsi trouver des informations sur les avaries dans l'application MARS (MAintenance of Rolling Stock) et il existe également un formulaire M371 (disponible maintenant sous sa version électronique) qui doit être dressé par le conducteur de train et complété par le dépanneur et les ateliers.

Les ateliers détiennent bien des informations sur les avaries, mais celles-ci ne circulent pas suffisamment. De même, l'information met beaucoup trop de temps pour arriver jusqu'aux personnes aptes à prendre des décisions, à cause de la lenteur de la procédure administrative qui doit être suivie.

### Nouvelle approche dans les groupes de travail

C'est justement pour améliorer ce point faible que des groupes R-EX ont été créés en juin de cette année. Il existe treize groupes de travail correspondants, chargés chacun de suivre un type de matériel donné et qui se composent de représentants des ate-

liers et de la direction centrale, tant pour l'entretien court terme que l'entretien long terme. Les groupes sont placés sous la direction de M3. Ces groupes de travail revêtent un caractère permanent, car l'optimisation de la politique d'entretien est un effort de tous les jours dont les résultats ne sont pas immédiatement visibles. Le nécessaire est également fait pour veiller à ce que les réunions ne s'enlisent pas dans des discussions sans fin. *"On distribue d'abord aux groupes de travail des devoirs à faire : des missions concrètes dont ils doivent débattre du résultat au cours des réunions", nous confie Jozef Maes. "En outre, nous travaillons avec des ordres du jour fixes et il est régulièrement fait rapport sur les progrès réalisés par les différents groupes de travail".*

Il est sans doute trop tôt pour mesurer l'impact de la nouvelle approche sur la sécurité d'exploitation du matériel, mais cette manière de travailler semble être du goût des collaborateurs. En concentrant toutes les compétences sous une même bannière, des problèmes peuvent être résolus beaucoup plus rapidement, sans trop de détours administratifs, et des décisions peuvent être directement suivies d'effet. En outre, des aspects humains entrent également en ligne de compte: les gens apprennent à se connaître et à se faire confiance, et ils se sentent valorisés par leur implication dans le processus.

## Ostende et R-EX

Nous sommes allés jeter un coup d'œil à Ostende pour voir comment R-EX y est perçu. L'atelier est chargé de l'entretien et de la réparation de diverses automotrices, locomotives et voitures.

Nous nous sommes entretenus avec Andres Corthier, ingénieur principal et dirigeant de l'AT Ostende. *"R-EX nous sert surtout à améliorer la communication entre les ateliers et la direction à Bruxelles. Il est organisé des réunions au cours desquelles nous discutons ensemble des problèmes et dressons le bilan. Vous voulez un exemple ? Supposons que nous constatons sur un certain type de train des pannes récurrentes de compresseur. Nous examinons alors si toutes les pièces sont bien entretenues. C'est ainsi que nous avons découvert récemment que plusieurs d'entre elles étaient encrassées. Au sein du groupe R-EX, nous discutons de la politique d'entretien à suivre. Nous analysons si tout ce que nous réalisons sur ce plan est bien nécessaire. Le groupe qui se réunit est composé par type de matériel. Pour les*



*AM96, il y a un délégué par atelier chargé de l'exécution de l'entretien, à savoir Ostende, Stockem et Hasselt, et un délégué de Bruxelles. Pour un autre type, c'est alors un autre groupe de personnes qui se réunit."*

Chris Beyne, ingénieur industriel au PE Ostende: *"Je siège dans le groupe R-EX pour les voitures I 11, I 10 et I 6. Je dois dire que partager ses expériences avec d'autres ateliers n'est pas toujours évident. En effet, les problèmes se révèlent souvent beaucoup plus ardues qu'on ne le croit. Des phénomènes identiques qui surviennent simultanément dans un certain nombre d'ateliers, n'ont pas forcément les mêmes causes. Ici à Ostende, nous avons déjà lancé en son temps un certain nombre d'initiatives. Par exemple, nous connaissons déjà les équipes d'amélioration. Un top 5 des causes les plus fréquentes d'immobilisations est dressé. Dans cet ordre d'idées, nous étudions la gravité du problème, sa fréquence et la durée d'immobilisation d'un véhicule. Après identification des problèmes, des équipes d'amélioration sont constituées. Il s'agit de groupes composés d'un contremaître et de quelques techniciens qui essaient de trouver des propositions d'amélioration réalistes.*

*Chaque groupe est bâti autour d'un problème spécifique. Nous étions donc déjà bien avancés dans le traitement des priorités retenues maintenant par le Comité de Direction, avant même la création de R-EX. Les équipes d'amélioration ont d'ailleurs prouvé leur utilité pour R-EX. Nous essayons de mettre leurs problèmes sur la table au cours des réunions R-EX. Celles-ci n'ont pas tellement pour but le partage des expériences avec d'autres collègues de travail,*



*mais plutôt le dialogue avec la direction. Les réunions R-EX nous permettent, à partir de nos expériences, de mieux adapter les instructions qui émanent de Bruxelles au fonctionnement quotidien des ateliers. C'est ainsi que nous pouvons indiquer quelles pièces il vaudrait mieux nettoyer tous les six mois - la crasse pouvant provoquer des dérangements techniques - ou que le stock de certaines pièces doit être augmenté. Quant aux problèmes techniques, de grands progrès ont été réalisés ces derniers temps. Cet été, les maxima de ce qui peut être mis hors service n'ont pas été dépassés. Aujourd'hui par exemple, nous n'avons pas de voitures I 11 hors service pour réforme imprévue."*

Willy Vigne, chef de secteur technique faisant fonction au PE Ostende: *"Pour le moment, R-EX n'a pas encore produit de résultat tangible. Il est encore trop tôt pour ça, car nous venons à peine de commencer. En général, nous constatons tout de*



*même que la direction commence à attacher plus d'importance à l'entretien du matériel roulant. Il faut dire que notre fonctionnement repose sur le roulement des trains. Un entretien doit être intégré au roulement du train. Dans le passé, on n'en tenait pour ainsi dire pas compte. Les choses ont bien changé depuis. R-EX présente comme grand avantage que les ateliers ont désormais leur mot à dire en matière de stratégie générale."*



## Kinkempois participe aux groupes R-EX

L'atelier de traction de Kinkempois assure notamment l'entretien de 15 locomotives diesel modernes type 77, de 80 locomotives diesel de divers types, de 60 locomotives électriques type 27, de 35 AM triples et de 78 AM classiques. Jean-Marie Dechamps en est le dirigeant.



Jean-Marie Dechamps

"Les groupes R-EX vont changer beaucoup de choses" explique Jean-Marie Dechamps. "Car les participants vont régulièrement se rencontrer pour améliorer les programmes de maintenance."

Michel Tromme, ingénieur industriel, est responsable de l'entretien des automotrices électriques: "Plusieurs responsables de l'atelier participent aux groupes R-EX. Je participe aux groupes R-EX des AM triples et des AM classiques, Jean-François Parotte à celui des locomotives électriques



Michel Tromme

type 27 et Jean-Marie Dedriche à celui des locomotives diesel type 77. Les groupes R-EX ont entamé leur travail par un inventaire des avaries les plus fréquentes. Par cette mise en commun des expériences de terrain, les groupes pourront trouver des solutions concrètes. L'objectif est d'optimiser les interventions, tant par leur périodicité que par le type d'opérations effectuées".

Maxime Picinati, technicien principal qui participe au groupe R-EX des type 77 aux côtés de Jean-Marie Dedriche, décrit sa participation à son groupe: "Les représentants de Kinkempois sont plus particulièrement chargés des bogies. Nous étudions les économies possibles en analysant les diffé-



Maxime Picinati

rences entre ce que le constructeur préconise comme entretien et ce qui est vraiment nécessaire. Nous essayons de diminuer les frais d'entretien de la type 77, sans risque pour la sécurité: notre but est d'éliminer les interventions superflues".

Parallèlement au programme R-EX, la Direction MATÉRIEL mène aussi un réengineering de la gestion des ateliers de traction. "A Kinkempois, le projet a débuté en septembre 2003 et à terme nous mènera à être certifiés ISO 9001 à la mi-2004" poursuit Jean-Marie Dechamps. "Le projet est basé sur le modèle suivi à l'atelier de Charleroi. Cette démarche qui concerne l'organisation de l'atelier nous impose de nous remettre en question et entraînera une série d'améliorations."

## Suivi de la régularité et de la qualité du service des trains

Depuis 1998, la régularité et la qualité du service des trains sont suivies à trois niveaux : au niveau régional par les Cellules de suivi Régularité, au niveau central par le Comité d'accompagnement Régularité, et au plus haut niveau par une Taskforce Régularité sous la direction d'Antoine Martens.

### Résoudre les problèmes toutes directions et régions confondues

Etienne De Ganck, président du comité d'accompagnement, explique : "Les cellules de suivi régularité et le comité d'accompagnement contrôlent en permanence la régularité et la qualité du service des trains, et tentent d'apporter des améliorations à travers tous les services staff, les directions et les régions." Toutes les directions et services staff dont les activités sont liées au service des trains, y sont représentés : Réseau, Voyageurs, Trains, Matériel, Infrastructure, Opérations et Communication. E. De Ganck : "L'un des grands avantages est qu'un certain nombre de directions qui, dans leurs activités quotidiennes, n'interviennent que dans un second temps au niveau de la régularité et de la qualité du service des trains, bien qu'étant susceptibles de les influencer, y sont directement confrontées lors de ces réunions. Sans ces réunions, elles seraient beaucoup moins impliquées à ce niveau."

Lorsque les cellules régionales de suivi ne sont pas en mesure de proposer une solution ou une action parce qu'un problème dépasse le niveau de la région ou du district, ce problème doit être résolu au niveau central par le comité d'accompagnement.

### Le comité d'accompagnement : analyse de la qualité du service des trains au niveau central

Les membres du comité se réunissent dix fois par an, voire plus en cas de graves problèmes, en vue d'effectuer une analyse de la régularité. A cette occasion, ils se basent sur des retards réels et déterminent les causes et la part de responsabilité de chaque direction dans cet événement fâcheux. En cas de problèmes chroniques, ils recherchent les causes sous-jacentes. En ce qui concerne les incidents graves, il est procédé à une analyse approfondie de la situation exacte, du suivi mis en place et des moyens permettant d'éviter à l'avenir ce type de problème. Les actions qui



ont été ébauchées au cours des réunions précédentes en vue d'améliorer la régularité, sont évaluées et éventuellement corrigées.

"Mais nous allons encore plus loin : nous ne discutons pas seulement de la régularité, mais de la qualité globale du service des trains. Par exemple : s'attaquer aux problèmes de suroccupation dans certains trains ou améliorer la communication à la clientèle en cas de problèmes, améliorer la propreté en élaborant des plans de secours pour les périodes de fortes gelées lorsque les installations car-wash extérieures sont hors service, etc.", explique Etienne De Ganck.

### Anticiper autant que possible les problèmes

Nous ne discutons pas seulement des problèmes existants. Nous essayons aussi d'anticiper. Nous tentons d'estimer et de gérer à l'avance l'applicabilité de certaines propositions. Ou pour donner un exemple très pratique : si des adaptations sont prévues à l'horaire existant, nous essayons d'en assurer l'accompagnement et de résoudre au préalable les problèmes éventuels. Nous vérifions si le matériel est compatible avec l'horaire. S'il faut gagner du temps sur une ligne déterminée, il faudra alors également avoir recours à des trains plus rapides. Ainsi, la mise en service des voitures M6 est en cours sur différentes lignes. Dès lors, pour chaque nouvelle relation, nous examinons tout d'abord un certain nombre de choses, par exemple : à partir de quelle date les M6 seront-elles utilisées sur cette relation, quelles sont les conséquences, l'horaire doit-il être adapté au nouveau

matériel roulant, et à quelles relations le matériel ainsi récupéré et remplacé par les voitures M6, peut-il être affecté ?

Les problèmes abordés au cours des réunions, et les actions élaborées sont très pratiques, très concrets. E. De Ganck : "Parfois, un retard peut être réduit par des mesures très simples. Aussi, les règles relatives aux temps régulateurs ne sont pas toujours respectées. Les temps régulateurs sont des minutes supplémentaires d'arrêt en gare inscrites à l'horaire en vue de compenser les retards éventuels. Le problème est que ces temps régulateurs sont parfois conservés en cas de retard. Une petite intervention à ce niveau suffit : il faut simplement rappeler au personnel de Voyageurs et de Réseau en quoi consistent exactement les temps régulateurs."

### Taskforce Régularité : si des mesures structurelles sont nécessaires

Si le comité d'accompagnement n'est pas à même de résoudre les problèmes, ceux-ci sont transférés au niveau supérieur à la Taskforce Régularité qui peut prendre des mesures structurelles de plus grande envergure. Il se peut, par exemple, que du matériel roulant supplémentaire doive être utilisé pour améliorer la régularité. Cette intervention exige des moyens supplémentaires et a, dès lors, un prix. Ce type de décision importante, ayant parfois des conséquences financières extrêmes, est du ressort de la Taskforce Régularité.

## Bruxelles-Luxembourg : nouveaux horaires à partir du 14 décembre

Les Chemins de fer belges et luxembourgeois vont mettre à profit d'importants travaux routiers prévus entre les deux capitales pour adapter leurs horaires en décembre et offrir une relation ferroviaire plus performante. Voilà ce qu'ont annoncé les deux opérateurs ferroviaires lors d'une conférence de presse commune tenue le 25 novembre.

Sur l'axe Bruxelles-Luxembourg, des travaux, tant sur l'E411 que sur l'E25, sont programmés de la mi-mars 2004 à août 2006. On s'attend à des embarras de circulation suite aux limitations de vitesse et à la réduction du nombre de bandes disponibles. Le moment devient ainsi propice pour amener les voyageurs à passer à une alternative sûre : le train.

Pour rendre cette option encore plus séduisante, l'offre est adaptée sur l'axe Bruxelles - Luxembourg (les actuelles lignes 161 et 162). Les trains Eurocity et les trains internationaux classiques ont cédé le relais à des relations IC rapides, entraînant un gain de temps de 22 minutes sur le trajet Bruxelles - Luxembourg. Grâce à la mise en service d'un

matériel ultramoderne (AM96 et M6), le nombre de places assises a augmenté de 20 %, tout comme le niveau de confort. Mais ce ne sont pas seulement les IC rapides qui font gagner du temps : les trains IC J grappillent également quelques minutes qui les font passer sous la barre des trois heures.

Le sud de la province de Luxembourg est mieux desservi par quelques trains IC qui partent et s'arrêtent plus au sud.

L'offre totale sur cet axe reste inchangée avec ses 325 trains de voyageurs quotidiens (tous mouvements sur cet axe confondus). Les jours ouvrables, 45 trains relient les deux capitales (23 en direction de Luxembourg, 22 en direction de Bruxelles).

## Pour mieux servir les groupes: le téléphone

Un call center, c'est un centre d'appels téléphoniques, une plate-forme de dialogue sur laquelle un problème ou un achat peuvent être réglés rapidement. La direction Voyageurs va résolument dans ce sens pour la vente des billets de groupes.

Entrer en contact direct avec une personne, formuler une demande précise de réservation pour un itinéraire, une date et une heure déterminés, obtenir sur-le-champ un prix, l'indication d'un mode de paiement et la certitude, en fin de compte, que ce soit réservé et honoré dès réception du paiement... C'est ainsi qu'il faut travailler aujourd'hui. Particulièrement avec les organisateurs de déplacements en groupes, qui n'ont pas toujours eu la chance de voir leur dossier avancer aussi vite! "Anciennement, pour une réservation, il fallait s'y prendre certainement trois semaines à l'avance" précise Rita Moosen, qui a porté la réflexion et fait les premiers pas dans le bon sens. "Quand les téléventes via les agences et représentations commerciales ont débuté, nous avons investi dans la prospection des groupes et dans le traitement des demandes par téléphone. Mais le client devait toujours attendre au moins un jour avant d'obtenir confirmation de sa réservation. Il faut dire quand même que grâce à ces efforts importants, les ventes ont augmenté très sensiblement. Le taux de croissance était proche de 30 % en 2002. Aujourd'hui, nous voulons offrir un service encore meilleur".

### 25.000 dossiers

La formule téléales (ventes par téléphone) a déjà prouvé son efficacité pour la vente de places Thalys ou Eurostar. Et elle est employée couramment par bien d'autres secteurs commerciaux. La Direction Voyageurs a donc voulu s'en servir dans un contexte plus "ordinaire" que les trains à grande vitesse. Et le starter a donné le coup d'envoi le 1er décembre.

En clair, désormais, les achats-réservations de places pour les groupes (et l'information qui les précède ou

les accompagne) sont concentrés sur deux points téléphoniques installés dans les actuels centres de réservation de Mons et de Gand.

Avec un nombre total de dossiers proche de 25.000, la SNCB est présente sur un marché de déplacements en groupe au sein duquel elle peut se maintenir, voire gagner en importance si:

1. l'offre est attrayante et facile à comprendre;
2. la procédure d'achat est simple et satisfaisante pour les acheteurs.

"Dans cette première phase, nous simplifions et accélérons le processus de réservation. Téléphoner et recevoir une réponse ferme dans les minutes qui suivent, ce sera un très sérieux progrès pour beaucoup de clients". Mais ce ne sera qu'un premier pas dans un cadre plus vaste: la grande centrale téléphonique nationale qui devra traiter toutes les questions. Pour ce qui concerne les groupes, les phases suivantes arrivent dans quelques mois avec l'introduction d'une nouvelle politique tarifaire et de vente, puis la mise en œuvre du projet Grobo, une application développée par ICT pour gagner encore en interactivité.

"On pourra aussi introduire les demandes par e-mail ou fax. Ces demandes seront traitées par le même personnel et certains, peut-être, ne traiteront que des dossiers fax et e-mail. En basse saison, on peut compter sur une réponse le jour même. Il faudra sans doute un peu plus de patience en haute saison, quand le nombre de dossiers à traiter est quasiment doublé".

### En phase avec l'époque

L'évolution ne s'arrêtera pas là. Le processus aura - à terme - une assise bien plus étendue encore, puisque tout pourra passer par internet:

consultation d'horaires et de prix, réservation et même paiement !

Rita Moosen a transmis à Natascha Hooft la responsabilité du projet. "Un beau projet" précise Natascha, qui ajoute: "Il est primordial de suivre les évolutions même dans la vente de titres de transport intérieurs. La centralisation des réservations pour groupes à Mons et Gand nous permet d'aider nos clients mieux et plus vite. C'est très important sur un marché en croissance".

Dès le 1er décembre à Gand:

Téléphone 09/241 23 68, fax 09/241 23 67, e-mail: [groepen.nationaal@b-rail.be](mailto:groepen.nationaal@b-rail.be)

Dès le 1er décembre à Mons:

Tél. 065/58 23 62, fax: 065/58 23 04, e-mail: [groupes.national@b-rail.be](mailto:groupes.national@b-rail.be)

## Pour des wagons de marchandises moins bruyants: fini la fonte, bonjour les composites

L'Union Internationale des Chemins de fer (UIC) vient d'homologuer les sabots de freins "K" en matériau composite. Derrière ce vocable se cachent une petite révolution technique et la promesse de trains de marchandises moins bruyants.

Les "sabots" sont des espèces de patins qui viennent frotter sur les roues pour ralentir la course d'un train: l'équivalent ferroviaire des plaquettes de frein utilisées sur les automobiles en quelque sorte. Jusqu'à présent, on ne trouvait quasiment que des sabots en fonte qui présentaient le gros défaut de mordre sur la surface de la roue en la rendant rugueuse et donc de produire un bruit de roulement très élevé.

Des études récentes menées en Italie, en Suisse et en Autriche ont démontré qu'il est possible de réduire de 8 à 10 décibels (dB) le bruit provoqué par le passage d'un train de marchandises en remplaçant les sabots de freins en fonte par des sabots d'un nouveau type, en matériau composite. Le résultat est on ne peut plus positif: à 90 km/h et à 25 m des voies, le bruit de roulement passe alors de 90 dB à 80 dB, ce qui est comparable en efficacité à la présence d'un écran anti-bruit haut de 2 à 3 mètres!

Cette amélioration s'explique par la nature du matériau utilisée pour les nouveaux sabots: une sorte de résine polymère spécialement étudiée afin que l'usure de la roue occasionnée par le freinage soit la plus uniforme possible, de manière à conserver l'aspect lisse du métal.

Suite à ces conclusions, les membres de la Communauté des Chemins de fer Européens (CER) - dont fait partie la SNCB - ont pris la décision d'en équiper désormais tous les nouveaux wagons de marchandises. L'homologation technique était la dernière étape à franchir avant le lancement du programme d'équipement.

Une concertation est également en cours afin de déterminer dans quelle mesure cette adaptation pourrait être étendue au parc de wagons existant. Mais là, l'ampleur de la tâche est évidemment toute autre. Selon les études, ce sont ainsi pas moins de 700.000 wagons qui seraient concernés au niveau européen ! On comprend aisément qu'une telle opération ne pourra pas se faire du jour au lendemain. La substitution, qui nécessite le changement de plusieurs des pièces constituant la "timonerie" des wagons

et dans certains cas même le remplacement des essieux, s'étalerait par conséquent sur plusieurs années. "Une très grande majorité des wagons qui circulent en Belgique sont immatriculés belges, français ou allemands" explique Willy Bontinck du service Environnement de la SNCB. "De ce fait, il suffirait que ces wagons soient équipés pour que la baisse du niveau sonore s'avère déjà très perceptible sur les lignes belges".

Comme cette mesure permettrait d'éviter des coûts d'infrastructure, la CER espère que l'Union Européenne autorisera les états membres à intervenir financièrement afin d'accélérer le processus. Au niveau européen, trois milliards d'euros seraient nécessaires à cette opération. A comparer par exemple avec les 40 à 60 milliards (!) que coûterait une atténuation équivalente de l'émission des bruits par la construction d'écrans anti-bruit le long des lignes de chemin de fer européennes...

"Quand on sait que les directives européennes en matière de bruit seront de plus en plus drastiques, le recours à cette nouvelle génération de freins s'avère réellement indispensable" poursuit Willy Bontinck.

"Financièrement, c'est la solution la plus abordable. C'est aussi la meilleure manière de se mettre dès à présent en conformité avec les futures normes européennes en matière de limitation des bruits à la source. Et pour le nouveau matériel roulant, celles-ci nous seront imposées dès 2004" conclut-il.

### Pour une poignée de décibels

Le décibel (dB pour les intimes) est l'unité de mesure du bruit. L'échelle de cette unité étant logarithmique, cela signifie que le gain de quelques décibels représente une différence très perceptible pour l'oreille humaine. Passer de 90 à 80 dB revient ainsi à réduire le bruit de moitié! Une petite précision bien utile qui permet de donner tout son sens à la décision de la CER...



Des sabots de frein équipés de semelles « K » (comme "komposit") équiperont désormais les wagons de marchandises afin de réduire les émissions sonores.

# CityRail: pour renforcer la part du train vers la capitale

Depuis le mois de juin, la SNCB vise à tirer vers le haut la qualité du service de certains trains locaux "L" autour de Bruxelles en matière de propreté, de ponctualité et de confort. Ces efforts débouchent aujourd'hui sur un nouveau concept, CityRail, qui pourrait bien, à l'avenir, servir d'exemple à suivre pour d'autres relations suburbaines.

En dépit de l'importance de l'offre sur Bruxelles, le service de trains locaux "L" reste trop peu connu du public, qui lui préfère encore trop la voiture pour ses déplacements vers la capitale (voir encadré). C'est pour revaloriser l'ensemble de cette offre et attirer de nouveaux voyageurs que le concept CityRail a été développé par la Direction Voyageurs avec le soutien dynamique des Directions TR, M, PA, R et du service Communication.

## Focus sur cinq lignes

Cinq relations parmi les plus fréquentées autour de la capitale font l'objet d'une attention particulière en vue d'améliorer la qualité du service. Les objectifs sont très précis: ponctualité, confort et propreté dans les gares et les trains. Parmi les priorités figurent également le nombre de places assises et le type de matériel roulant. Chacun de ces aspects a fait l'objet, depuis juin dernier, d'un suivi très attentif sur les cinq relations concernées.

## Quatre mois de suivi permanent

Pendant la phase d'observation de 4 mois (juillet-octobre 2003), tous les services impliqués sur le terrain ont fait le nécessaire pour assurer la réussite du projet.

"L'un des objectifs principaux du projet consistait à donner au voyageur l'assurance d'un très bon niveau de confort" explique Gérard Hubaux, responsable du projet chez Voyageurs. "Cette volonté s'est traduite par la décision de n'utiliser pour ces liaisons que des rames "homogènes", exclusivement composées d'automotrices modernisées AM 66 ou 70. Nous avons quelques craintes à ce niveau, mais le résultat s'est révélé très satisfaisant puisque de juillet à septembre, grâce aux efforts de tous, 98 % des trains ont respecté les compositions prévues".

Côté ponctualité, l'expérience a démontré que les relations choisies répondent parfaitement aux exigences fixées. Le taux de régularité a atteint

96,5%, ce qui est supérieur à la moyenne nationale pour la période considérée.

La propreté des trains n'a quant à elle pas posé de problème majeur. "Nous avons atteint un très bon niveau, tant pour l'intérieur que pour l'extérieur, et ce en dépit des difficultés dues à la complexité de l'organisation du trafic. 96 % des trains CityRail ont répondu aux objectifs de propreté. Pour ces trois critères, nous avons enregistré des scores dont nous pouvons tous être fiers et que nous tâcherons de maintenir" poursuit G. Hubaux.

L'apparence de certaines gares reste un point faible. "Certaines gares et des points d'arrêt situés sur les cinq lignes auraient bien besoin d'un coup de frais, de manière à rendre l'environnement plus agréable. Mais les choses ne peuvent se faire du jour au lende-

main". Pourtant, la propreté est en progrès. "Les voyageurs peuvent noter une amélioration depuis cet été. De nouvelles mesures seront prises dans les mois qui viennent: une augmentation de la fréquence des nettoyages et un contrôle plus systématique. De plus, certains abris pour voyageurs seront rénovés ou remplacés".

CityRail n'a pas la prétention d'apporter une réponse définitive aux problèmes de mobilité autour de Bruxelles mais se veut plutôt une première étape qui permettra d'offrir, à court terme et avec des moyens limités, un meilleur service à la clientèle. L'expérience réussie pendant l'été sur les cinq lignes tests sera progressivement étendue à d'autres lignes. En attendant bien sûr le RER... Un tout autre défi pour notre entreprise.



## Sur les cinq lignes de développement:

- ▶ 36 gares et 27 points d'arrêt
- ▶ Un train par heure en heure creuse, semaine comme week-end, deux trains en heures de pointe
- ▶ L'assurance de pouvoir arriver à Bruxelles avant 6 heures et de pouvoir encore quitter Bruxelles après 22 heures
- ▶ Un matériel "homogène", uniquement composé d'AM 66 ou 70 modernisées
- ▶ Un suivi régulier des résultats
- ▶ Des objectifs de ponctualité, de propreté, d'information et de confort
- ▶ 3.500 membres du personnel concernés

## Mobilisation générale

Près d'un cheminot sur douze a été et sera encore amené à collaborer au projet CityRail. Si les principes paraissent simples sur le papier, il en va tout autrement sur le terrain où le mot complexité prend tout son sens. Sur les cinq relations, 63 gares et points d'arrêt sont concernés, mais aussi 18 dépôts de conducteurs, 2 ateliers et 4 postes d'entretien, sans oublier les accompagnateurs et tous ceux qui interviennent sur le terrain pour faire en sorte que tout fonctionne sans ratés.

Le défi est important puisque les 3.500 agents impliqués dans le projet appartiennent à quasi toutes les unités de la SNCB. Aussi faut-il que la coordination entre les différents acteurs soit parfaite et la collaboration étroite.

L'esprit d'équipe a fonctionné à plein pendant l'été. Que tout le personnel qui a assuré le succès de l'initiative en soit remercié. Et que ça tourne au moins aussi bien le reste du temps !

## Des chiffres très clairs

Chaque jour, près de 360.000 navetteurs se rendent à Bruxelles pour y travailler, suivre des études ou pour bien d'autres raisons encore. Près de 100.000 d'entre eux font confiance au train. Mais sur des distances inférieures à 20 km, ils ne sont que 20 % à passer par la gare: la plupart se mettent au volant et se lancent dans les embouteillages.



Promenade à pied et à vélo pour toute la famille

## Journée portes ouvertes au tunnel du Peerdsbos

Les travaux sur la nouvelle ligne à grande vitesse Nord le long de l'autoroute E19 entre Anvers-Luchtbal et la frontière néerlandaise sont maintenant à mi-parcours.

La LGV Nord traverse l'une des plus riches réserves naturelles au nord d'Anvers, le Peerdsbos. C'est pourquoi des mesures spécifiques ont été prises afin de limiter l'incidence sur l'environnement. La SNCB a décidé de faire passer la LGV dans un pertuis. Ce tube de béton a permis d'abattre moins d'arbres. Les voies sont en effet protégées des chutes

d'arbres grâce à ce pertuis recouvert d'un toit. En outre, il fait également office de barrière acoustique, non seulement contre le bruit des trains qui y passent, mais également contre celui des voitures empruntant cette autoroute très fréquentée.

Le pertuis qui fait 3.2 km de long, 17 mètres de large et 9 mètres de haut est pour ainsi dire terminé. Le gros œuvre est en effet achevé. Avant d'entamer les travaux de finition, la SNCB a invité les riverains et toutes les autres parties intéressées à venir

jeter un coup d'œil sur la construction gigantesque. C'est ainsi que le 25 octobre, plus de 3.000 visiteurs sont venus reconnaître le tunnel à pied ou à vélo. Des animations ont été organisées pour les petits et les grands. Les juniors ont pu voir à l'œuvre des jongleurs de ballons, tandis qu'un ouvrier de la construction pas comme les autres hantait le tunnel. Les plus âgés ont pu assister à une projection de diapositives et parcourir des panneaux explicatifs, le tout étant présenté avec un petit rafraîchissement.

# Projet MIDAS : Maîtrisons nos dépenses et respectons les budgets



La SNCB a lancé un projet de sensibilisation interne devant aider l'entreprise et son personnel à mieux respecter les budgets et contrôler les coûts. Ce projet, appelé MIDAS, repose sur une application qui informatise les différentes étapes liées à l'achat de biens ou de services. L'objectif : conscientiser le personnel à l'indispensable maîtrise des dépenses et au contrôle des coûts, pour aider notre entreprise à retrouver le chemin de l'équilibre financier. Pour en parler, nous avons rencontré **Luc Lallemand, Directeur-Général Finances**.



## Quel est l'objectif du projet MIDAS ?

Trop souvent, les dépenses relatives aux achats de biens et de services à l'extérieur de l'entreprise sont effectuées sans véritablement tenir compte du budget alloué pour l'année. Les budgets à la SNCB ont encore trop tendance à rester des exercices théoriques dont on ne tient pas toujours bien compte dans la pratique. Aussi avons-nous lancé un projet interne de sensibilisation au bon respect des budgets. Le projet a pour nom celui d'un roi légendaire, Midas, qui avait reçu des dieux le don de transformer tout ce qu'il touchait en or.

Ce projet MIDAS repose sur un système informatisé qui aide à gérer l'achat de biens ou de services. Son objectif est que chacun s'en tienne au budget qu'il a demandé et qui a été approuvé. Lorsqu'une personne engage un marché, une dépense, elle doit avant toute chose vérifier que le budget est bien disponible. MIDAS les guidera.

Les premiers intéressés par le projet MIDAS sont le management, les cadres en général et les responsables de la gestion des budgets au sein des différentes entités. Mais en définitive, on peut dire que le projet s'adresse à tous les membres du personnel. MIDAS est un projet qui doit nous amener à devenir tous plus conscients des coûts, des dépenses et des budgets. Des démarches indispensables, qui, à côté des améliorations opérationnelles du plan MOVE, doivent nous aider à mieux gérer notre entreprise financièrement.

## Quel était le constat de départ ?

On s'est rendu compte que le résultat opérationnel de l'entreprise, c'est-à-dire la différence entre les recettes et les dépenses, allait assez fort à la dérive. En matière de frais généraux, et c'est là vraiment le cœur du projet MIDAS, le Comité de Direction a constaté un dérapage des dépenses liées à l'achat de services et biens divers, et dans une moindre proportion aux approvisionnements et matières premières. Au premier semestre 2003, on y a enregistré une augmentation de 24 millions d'euros par rapport au même semestre en 2002. Et cela à production ferroviaire inchangée: pas de trains-kilomètres en plus, pas d'élément significatif sur le réseau en termes d'offre qui justifie cet écart.

L'objectif pour le budget 2004 est de geler le plus possible les dépenses au niveau de l'année précédente, de telle manière que la croissance de nos recettes d'exploitation et un meilleur contrôle de nos coûts nous permettent de ramener l'équilibre opérationnel absolument indispensable pour la survie de notre entreprise.

## En quoi le projet MIDAS pourra-t-il remédier à cette situation ?

Nous devons essayer de fonctionner de la manière la plus économe possible, en ne remettant pas évidemment nos missions fondamentales en question. Chacun à son niveau doit faire l'analyse: "ce qu'on veut dépenser, est-ce vrai-

ment nécessaire ?" Le critère de nécessité doit être évalué par rapport à l'exploitation ferroviaire, au service offert au client, à la sécurité.

Ce projet MIDAS ne peut donc réussir que s'il se fait avec la collaboration de tous. Chaque cheminot comprendra que, comme dans toute organisation, qu'elle soit publique, semi-publique ou privée, les moyens sont toujours limités. Ce qu'on doit chercher à faire, c'est d'affecter ces moyens limités aux dépenses les plus essentielles.

## MIDAS implique une autre manière de travailler...

La réforme doit amener, à terme, la SNCB à travailler davantage comme une entreprise, beaucoup moins comme une administration. C'est important car demain, nous serons confrontés à un contexte de plus en plus libéralisé. C'est une évolution culturelle qui ne se fera pas du jour au lendemain. Aujourd'hui, on a plutôt tendance à travailler encore avec des procédures trop rigides, qui représentent aussi un volume de papier assez important et des délais de décision fort longs. Le but est d'aller de plus en plus vers une responsabilisation de chacun. Chaque cheminot devient conscient que chaque millier d'euros épargné au niveau des frais généraux représente des économies qu'il ne faut plus faire ailleurs. L'objectif général étant de pouvoir ramener la SNCB à terme à un équilibre financier sans lequel l'entreprise ne peut survivre longtemps.

## En informatisant la procédure budgétaire, MIDAS ne représente-il pas une petite révolution à la SNCB ?

Il faut parler en terme de réformes, pas de révolution. La révolution, c'est jeter violemment tout ce qui existe et repartir à zéro : je ne pense pas que ce soit la bonne méthode pour faire évoluer une grande entreprise publique comme la SNCB.

Nous sommes dans un changement de culture qui est soutenu par une nouvelle application informatique, une nouvelle procédure qui doit être largement expliquée aux personnes concernées. C'est ce que nous allons faire dans les mois qui viennent.

## MIDAS, concrètement

Le système informatisé MIDAS permettra dès le 1er janvier 2004 de gérer électroniquement la tenue des comptes relatifs aux achats de biens ou de services à l'extérieur de la SNCB effectués en fonction des budgets fixés.

Seront donc disponibles électroniquement toutes les données (budget, documents de contrôle interne (DCI) remplis directement dans l'application MIDAS, bons de commande envoyés aux fournisseurs (avec numéro de référence de la commande), etc.).

Le Comité de Direction sera tenu informé chaque mois de la situation budgétaire.

D'ici janvier 2004, les 1.500 agents qui, au sein des différentes entités, sont directement chargés du suivi comptable des achats de biens et de services vont être formés à l'utilisation de l'application MIDAS.

Dans un premier temps, la Direction FINANCES et le Service Staff ICT vont former des responsables de formation désignés au sein de chaque entité.

Ces responsables de formation vont ensuite eux-mêmes former les autres agents de leur entité, cela avec le soutien de FINANCES et d'ICT.

A noter que, pour ce qui est des approvisionnements, MIDAS sera utilisé plus tard dans le courant de 2004, car certaines tâches de programmation informatique doivent encore être réalisées.

## Promotion Thalys "Pals pour les Friends" confort 1

Vos amis ou vos connaissances sont-ils intéressés par un voyage à Paris, Cologne ou Amsterdam ? Oui, alors c'est le moment idéal. En effet du 3 janvier au 29 février 2004 inclus, ils bénéficieront de la promotion "Pals&Friends" confort 1 qui est valable les week-ends (samedi-dimanche).

Sur présentation d'un document justificatif (libre-parcours, titre de légitimation pour billets gratuits Benelux ou carte internationale de réduction FIP), au guichet d'une gare (pas de vente par téléphone), chaque bénéficiaire de facilités de circulation peut acheter des billets à un tarif avantageux pour maximum quatre amis ou proches. Le bénéficiaire de facilités de circulation n'est pas obligé d'accompagner ses proches lors du voyage.

Vous pouvez uniquement acheter des billets confort 1, indépendamment de la classe indiquée sur le document justificatif.

L'échange et le remboursement ne sont pas autorisés.

Le voyage doit obligatoirement se dérouler le week-end (samedi-dimanche) entre le 3 janvier et le 29 février 2004.

Les relations Thalys concernées sont : Belgique - Paris-Nord\*, Paris-Nord\* - Allemagne, Paris-Nord\* - Pays-Bas, Belgique - Allemagne et Belgique - Pays-Bas.

Les prix des billets aller-retour peuvent être obtenus dans les gares ou sur Intraweb.

(\* La promotion n'inclut pas les trajets au départ ou à destination de Aéroport CDG TGV ou Marne la Vallée.)

## Petites aventures de tous les jours

Il s'en passe des choses aux chemins de fer. Pensez à tous ces trains, ces gares, ces bâtiments, ces ateliers où des dizaines de milliers de personnes - voyageurs ou cheminots - passent une partie de leur vie... et où, inévitablement, il se passe parfois des événements insolites, étonnants, inattendus.

"J'étais encore un jeune sous-chef de gare à Bruxelles-Midi, au début des années '80" raconte un cheminot. "Le train international Paris-Amsterdam était à l'arrêt sur la voie 5 pour un changement de locomotive. Je me trouvais sur le quai quand je vois soudain une femme d'âge moyen promener son chien bien à son aise... sur la voie 6. Vraiment sur les voies ! C'était une situation pénible: un train pouvait passer à tout moment.

J'ai pris ma radio et prévenu le bloc pour faire bloquer la voie. J'ai ensuite tiré la femme sur le quai." L'incident s'est donc bien terminé, et bien que ce soit une excellente chose d'apprendre à son animal de compagnie à être propre, il y a quand même des limites. "Je n'ai d'ailleurs jamais compris comment elle a pu descendre sur cette voie. Le quai 5-6 est en effet haut et il n'y a pas de petits escaliers..." Ou peut-être s'est-elle proménée sur la voie depuis Bruxelles-Chapelle?

Vous aussi vous avez une anecdote? Faites-nous en profiter! Envoyez-la par courrier ou par mail à:

**C'EST À DIRE, section 26/2, rue de France 85 1060 Bruxelles mail: cadwz@b-rail.be**

Service éditeur : Communication, Médias internes avec Anne-Catherine, Jean-Paul Dumoulin, Exelmans Graphics, Leo Goossenaerts, Els Houbrechts, Julie Kermorvant, Alain-Pierre Meus, Denis Moinil, Jan-Hein Prieels, Serdu, Michel Vandesaende, Jean-Pierre Vantighem, Annelies Van Wijmeersch  
Production Impression et distribution: Facility management  
Correspondance C'EST À DIRE - Section 26/2, rue de France 85 à 1060 Bruxelles  
Tél.: 02 526 37 83 - (911/63783), Fax: 02 526 37 86 - (911/63786)  
E-Mail: cadwz@b-rail.be



Le papier de C'EST À DIRE respecte l'environnement

