

C'est À Dire

MAGAZINE DU PERSONNEL DE LA SNCB

N° 4 | 2004



A lire dans cette édition

Infrabel
> pages 2-4

SNCB
> pages 5-7

SNCB Holding
> pages 7-8

1er janvier 2005

Nouvelle structure

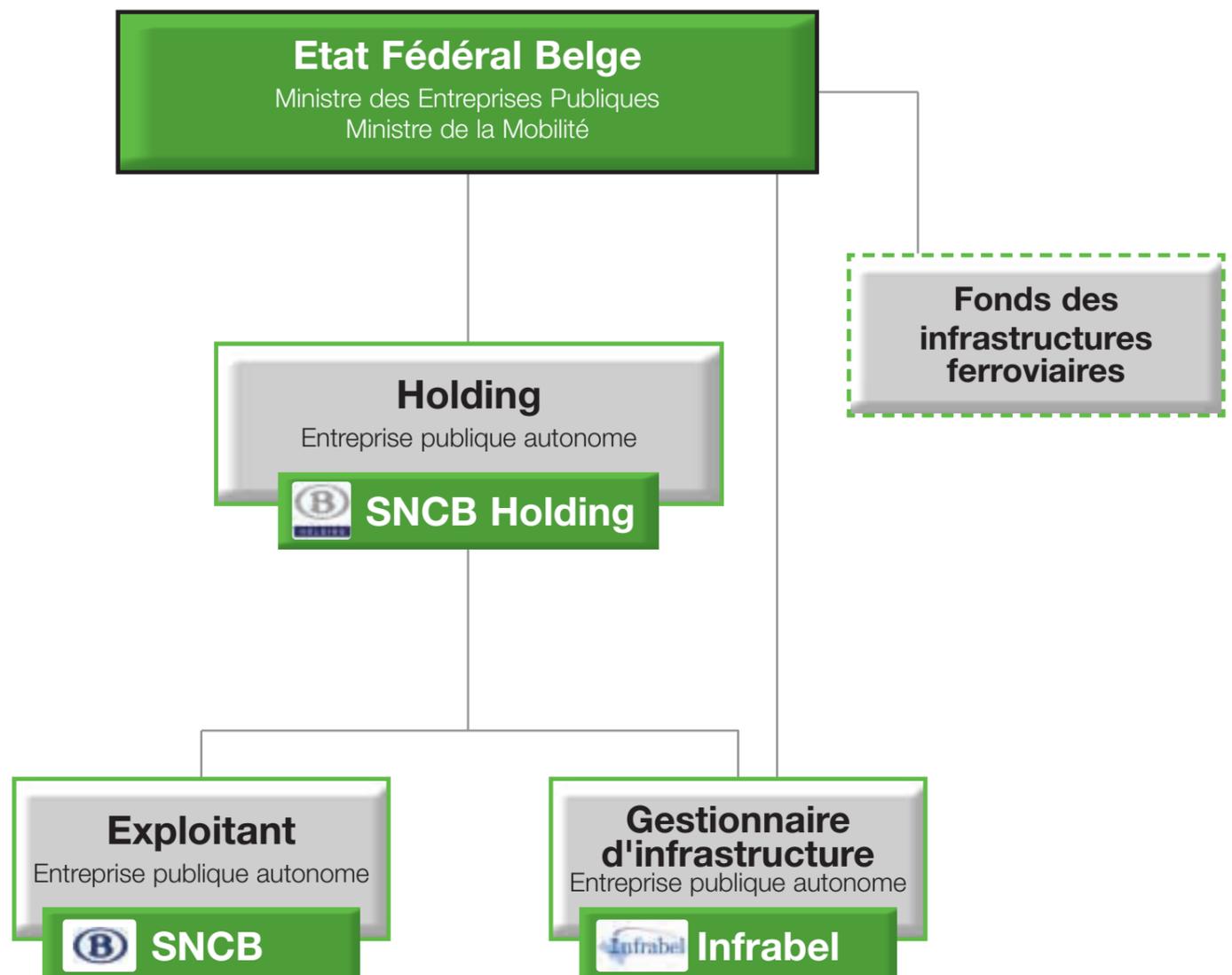
edito

Une nouvelle structure, Pourquoi ?

Dès 1991, l'autorité européenne, dans son plan pour relancer le rail en Europe, a prévu par directive que les Etats membres devraient séparer leurs activités d'infrastructure ferroviaire (les rails) de leurs activités d'exploitation (les trains).

Le but poursuivi par l'Europe est de stimuler les chemins de fer de l'Union en permettant l'arrivée de nouveaux acteurs sur le réseau. L'Europe veut aussi rendre les réseaux européens compatibles entre eux - "interopérables" - afin de fluidifier et accélérer le trafic transeuropéen. Enfin, une grande attention est portée à l'harmonisation de systèmes de sécurité modernes et fiables.

C'est pour respecter cette directive que la SNCB a mis en place sa nouvelle structure. Elle devait le faire. Le modèle choisi, qui se base sur un holding et deux filiales, est celui choisi aussi par beaucoup d'autres compagnies de chemins de fer. Il permet d'assurer la séparation des activités "gestion de l'infrastructure" et "transport" tout en garantissant la coordination nécessaire au bon fonctionnement des opérations et du réseau dans un grand souci de sécurité.





INFRABEL

LES MISSIONS D'INFRABEL

Le gestionnaire d'infrastructure est la société qui va prendre en charge le réseau ferroviaire public belge et assurer son exploitation. Il s'agit bien du réseau ferré belge dans son ensemble.

Entretenir et renouveler le réseau ferroviaire

Dans l'Arrêté Royal du 14 juin 2004, qui règle la constitution d'Infrabel, un article énumère les missions de cette société.

Les deux premières consistent à entretenir et gérer l'infrastructure ferroviaire et ses systèmes de régulation et de sécurité. Infrabel réalisera les investissements nécessaires pour assurer que le réseau belge soit parmi les plus modernes et les plus sûrs d'Europe.

Régler la circulation sur le réseau

Mission fondamentale, Infrabel va s'occuper de la répartition des capacités de l'infrastructure ferroviaire disponibles, dans le respect des principes et procédures définis par la loi.

Donc, elle va distribuer les sillons et les créneaux horaires aux différents opérateurs qui circulent sur le réseau. Le droit de passage sur le réseau est soumis à une redevance, qu'Infrabel devra calculer et percevoir. Ce sera la règle aussi pour l'opérateur de transport SNCB qui deviendra donc un client d'Infrabel. Les tarifs des redevances seront décidés par l'Etat, mais Infrabel dressera les factures et percevra les redevances correspondant aux sillons accordés.

Certifier les transporteurs

Toute entreprise ferroviaire qui souhaite circuler sur l'infrastructure ferroviaire belge doit préalablement être titulaire d'une licence ferroviaire, qui est délivrée par le Ministre compétent. Cette licence ne donne toutefois pas, par elle-même, le droit d'utiliser l'infrastructure ferroviaire: l'entreprise doit en outre posséder un certificat

de sécurité attestant l'aptitude de son matériel et de son personnel à respecter les règles en matière de sécurité applicables à l'infrastructure concernée.

Ce certificat de sécurité est également délivré par le Ministre compétent sur avis technique du gestionnaire d'infrastructure. Il appartiendra donc au gestionnaire d'infrastructure, Infrabel, de fournir son appui technique au Ministre dans le cadre de l'octroi à l'entreprise ferroviaire concernée des attestations d'aptitude de son personnel et de son matériel à utiliser l'infrastructure ferroviaire belge.

Des services variés

A côté de ces missions fondamentales, de service public, Infrabel peut aussi fournir aux entreprises ferroviaires des services complémentaires facultatifs qui ont été définis dans un

arrêté royal de mars 2003. Des contrats peuvent prévoir, par exemple, la fourniture de courant de traction ou de combustible, le contrôle du transport de marchandises dangereuses, l'assistance à la circulation de convois spéciaux, l'accès au réseau de télécommunications, le contrôle technique du matériel roulant, etc. Tout cela, bien sûr, moyennant rémunération !

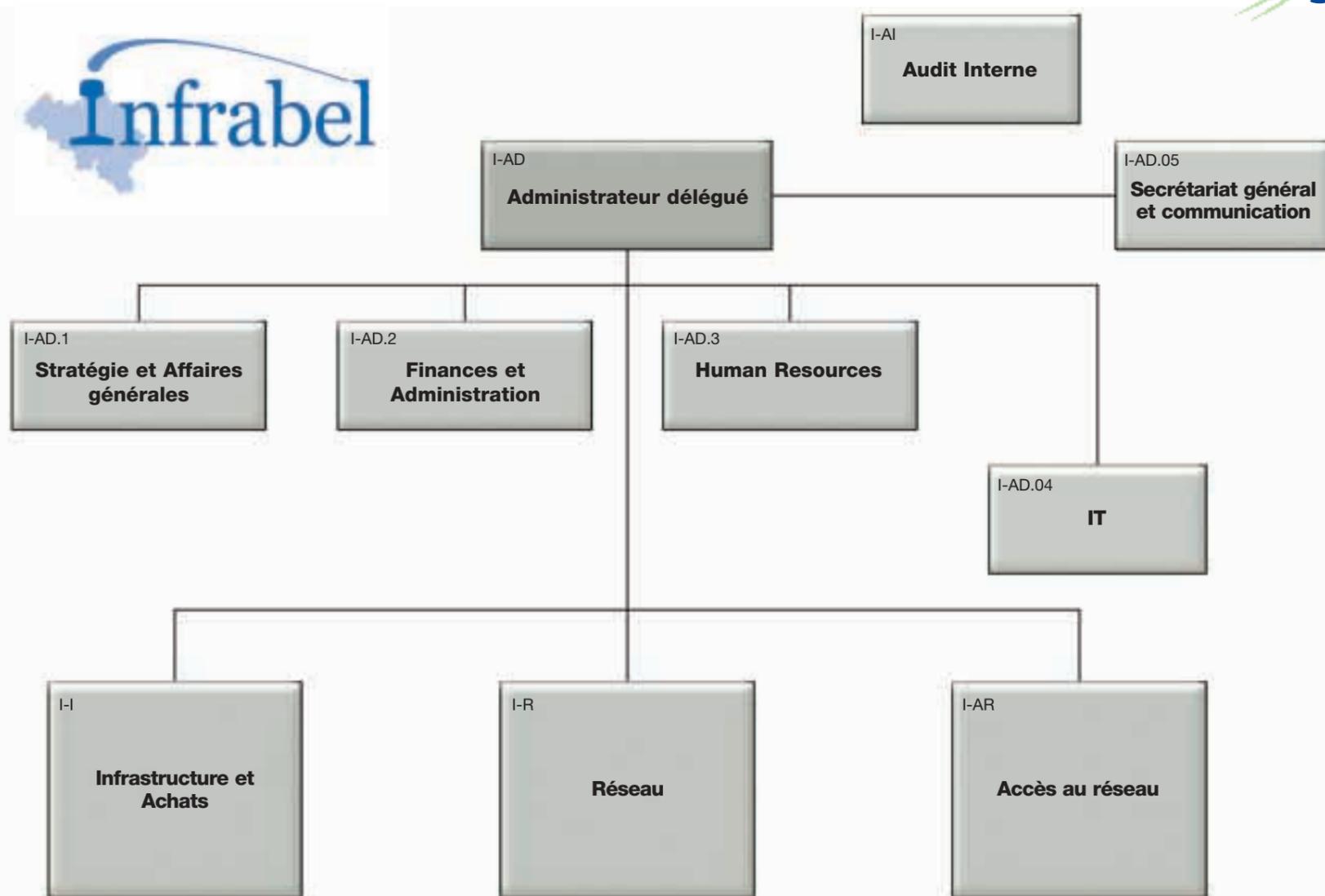
Une obligation d'impartialité

Infrabel devra veiller à ce que tous les opérateurs qui veulent accéder au réseau ferré soient traités sur pied d'égalité. Il n'est pas question de favoriser l'un par rapport à l'autre. Même si Infrabel et la SNCB ont un passé commun, le nouveau "transporteur" SNCB ne bénéficiera donc pas d'un traitement de faveur. La loi et l'Europe seront intransigeantes à ce sujet.

Le poids de l'Etat

Infrabel sera une filiale de SNCB-Holding et de l'Etat. En ce qui concerne les décisions et les votes, la loi précise que l'Etat aura au minimum 80 % des voix plus une voix afin de garantir l'indépendance et l'impartialité d'Infrabel par rapport à la SNCB. Cette majorité de voix très significative de l'Etat garantit l'objectivité du gestionnaire à l'égard de tous.





INFRABEL: LES ORGANES DE GESTION

Les organes de gestion d'Infrabel sont indépendants de ceux des deux autres sociétés du groupe.

Son conseil d'administration est présidé par Toon Colpaert. Les quatre administrateurs sont Jan Kerremans, Mieke Offeciers, Laurent Vrijdags et Aimée Vereecke.

Luc Lallemand (actuel Directeur Général Finances) est l'Administrateur Délégué d'Infrabel. Il en préside aussi le comité de direction.

Dans le Comité de Direction, on retrouve Jean-Marie Raviart, Directeur Général Infrastructure, Marcel Baele, Directeur Général Réseau, et Luc Vansteenkiste, Directeur Général "Accès au réseau".

INFRABEL: une société, trois directions

Infrabel a été formée par le groupement de deux des directions les plus importantes de la SNCB: un peu plus de 8.000 travailleurs à l'infrastructure et un peu plus de 7.000 à Réseau. Ces deux Directions apparaissent encore dans l'organigramme d'Infrabel car chacune a son "métier". Pour l'une, c'est la voie et tous ses périphériques (alimentation électrique, signalisation, etc.). L'organisation et le suivi du trafic et de sa sécurité sont l'affaire de l'autre.

Si l'organisation tourne autour de ces deux grands pôles, la structure comprend encore une troisième Direction, chargée de

l'Accès au réseau. Il s'agit là du département qui s'occupera de l'agrégation des opérateurs et de leur matériel roulant, ainsi que la certification de leurs conducteurs. Cette Direction aura aussi la charge de répartir les capacités, c'est-à-dire accorder les sillons aux différents opérateurs en réponse à leurs demandes. Elle sera en quelque sorte le bras autonome de l'Etat, chargé de traiter tous les opérateurs sur un pied d'égalité.

La gestion du personnel – qui reste unique pour tout le groupe SNCB – est assurée depuis le Holding. Quelques services plus

"généralistes" seront aussi nécessaires. C'est ainsi que des personnes de Finances, Stratégie, Affaires Juridiques, Achats et Communication apporteront leur compétence dans ces domaines spécifiques.

Les défis d'INFRABEL

- Infrabel a une mission sociale publique: promouvoir le chemin de fer en tant que mode de transport.
- Trouver le juste chemin entre accès non discriminatoire au réseau ferré belge et soin au principal utilisateur.
- Maintenir le niveau actuellement élevé de qualité: sécurité, ponctualité, disponibilité de l'infrastructure.
- Respecter l'équilibre budgétaire et financier tout en donnant de la valeur à l'Etat pour son argent.
- A court terme, exécuter la réforme harmonieusement et assurer la continuité.

Les moyens d'INFRABEL

Pour réaliser ses missions, Infrabel disposera de moyens. Dans son contrat de gestion seront fixées les dotations apportées par l'Etat pour couvrir deux grands aspects de l'activité: les investissements et l'entretien de l'infrastructure.

A ces dotations s'ajouteront les redevances payées par les opérateurs pour circuler sur le réseau et les services complémentaires facturés aux opérateurs.

INFRABEL

QUELQUES QUESTIONS

Quelques questions se posent à tous les membres du personnel de l'actuelle SNCB. Vous les retrouverez en page 7. En ce qui concerne Infrabel et ses quelque 15.000 cheminots, des précisions sont utiles sur plusieurs points.

On se serait crus plus nombreux...

C'est vrai que les directions Infrastructure et Réseau, fin 2004, regroupent environ 17.500 travailleurs. Mais il ne faut pas oublier que de Réseau, quelque 2.500 personnes auront déjà rejoint la nouvelle organisation Cargo. Ceux-là

seront comptés dans l'effectif de l'entreprise ferroviaire SNCB.

D'autres changements à prévoir ?

Oui. Lors de la mise en place de la nouvelle organisation Voyageurs (comme on met en place maintenant la nouvelle organisation Cargo) prévue pour 2006, des travailleurs actuellement à Réseau, qui effectuent aujourd'hui des tâches "voyageurs", seront transférés à l'opérateur SNCB. Jusque là, ils continueront à effectuer certaines tâches pour SNCB tout en appartenant à Infrabel.

La nouvelle structure aura-t-elle un impact sur la sécurité du réseau ?

La sécurité a été l'un des paramètres majeurs dans la mise en place de la nouvelle structure. C'est d'ailleurs pour cela que les choses se font progressivement. Il est exclu de la mettre en péril. Cela vaut pour la sécurité des clients, celle du personnel et celle du matériel.

Le FIF, une entité à part

Le Fonds de l'Infrastructure Ferroviaire - FIF - est l'organisme public qui va gérer la dette de l'actuelle SNCB dont l'Etat a décidé la reprise: 7,4 milliards d'euros.

Ce Fonds n'aura rien à voir avec le groupe ferroviaire. Il agira pour le compte de l'Etat seul. Il sera propriétaire en titre d'une partie du réseau ferroviaire belge tel qu'il existe aujourd'hui (pour un montant équivalent aux 7,4 milliards de dette). Et la loi précise bien qu'Infrabel "entretient et gère l'infrastructure ferroviaire dont le Fonds est propriétaire". Et encore

mieux: "Infrabel assure pour le compte du Fonds la conception des équipements, constructions et ouvrages d'art sur l'infrastructure ferroviaire et leur réalisation conformément au plan d'investissement pluriannuel arrêté par Infrabel".

L'un dans l'autre, le FIF va se charger d'éponger une grosse partie de notre dette actuelle. En garantie, il détiendra des biens ferroviaires dont le groupe se sert pour son activité quotidienne. Mais Infrabel, en toute indépendance, est bien le technicien et le visionnaire du réseau.

Trois questions à Luc Lallemand, Administrateur Délégué d'Infrabel



Quel est le défi le plus important pour le gestionnaire d'infrastructure ?

C'est un défi composé de cinq sous-défis. L'élément le plus important à retenir, c'est qu'Infrabel a à 100 % une mission de service public, une mission sociétale de gestionnaire d'infrastructure. Nous souhaitons promouvoir le chemin de fer en tant que mode de transport. Et cela face à la concurrence des autres modes de transport et la concurrence des gestionnaires d'infrastructure dans les grands pays voisins, qui peuvent songer facilement à contourner notre pays relativement petit.

Deuxième défi, tout à fait spécifique à Infrabel: tous ensemble, nous devons trouver le juste chemin entre un accès non discriminatoire pour tous les opérateurs ferroviaires, et d'autre part, le souci d'assurer un

soin particulier à notre principal utilisateur qu'est la nouvelle SNCB.

Troisièmement, maintenir le niveau très élevé de qualité. La qualité du service est historiquement très élevée; le mérite en revient à tout le personnel. En aucun cas cette réforme, qui est principalement une réforme de structure, ne peut donner lieu à des pertes de qualité. Même si nous vivons désormais dans un groupe de trois entreprises où chacune a son rôle spécifique, chacune des grandes spécialités techniques ferroviaires doit maintenir au moins sa performance actuelle. Ce qui demande une cohérence qui sera maintenue au travers de mécanismes coordonnés par la société Holding.

En quatrième lieu, tenir compte du respect de l'équilibre budgétaire et financier. Nous sommes quasiment à 100 % dépendants des moyens de l'Etat. Nous devons donc travailler à donner de la valeur à l'Etat pour son argent, en l'occurrence de la valeur en termes de mobilité.

Enfin, à court terme, nous voulons exécuter la réforme harmonieusement et assurer la continuité du service.

Comment va-t-on garantir la sécurité du réseau dans la nouvelle structure ?

Je pense que c'est on ne peut plus clair: la nouvelle structure n'affecte en rien les mesures et les soins

qu'on a pour la sécurité de nos clients et de notre personnel. Il n'y a aucune raison pour qu'à l'occasion d'un changement de structure et d'un redécoupage de compétences, on n'apporte pas demain au moins la même attention qu'aujourd'hui sur le plan de la sécurité. Les investissements ont été prévus dans un plan à 14 ans, qui a été conçu dans le contexte unitaire de la SNCB et qui sera exécuté demain dans un contexte de groupe.

Quel message voulez-vous lancer à votre personnel à la veille de la scission ?

Je sais qu'un tel changement structurel, par toute l'information qu'on en trouve dans la presse, engendre de l'inquiétude parmi nos agents. Mais un certain nombre de principes de base importantissimes pour eux doivent être rappelés. On doit rappeler que toute la réforme tourne autour du respect de ces principes. On a maintenu l'unicité du statut du personnel et du dialogue social. Le seul employeur, que les agents soient contractuels ou statutaires, reste leur employeur actuel. Il est important aussi de bien rappeler que concrètement, pour l'écrasante majorité d'entre nous, c'est la continuité: 98 à 99 % de nos agents gardent la même description de fonction que celle qu'ils ont aujourd'hui. Dans une telle situation, le dialogue au sein de la structure hiérarchique est absolu-

ment essentiel. La nouvelle situation doit être bien expliquée. A cet égard, diverses actions de communication ont déjà été et seront encore entreprises. Il est essentiel qu'on dialogue bien et que chacun comprenne que ce changement ne représente pas un risque ni pour l'emploi ni pour la situation personnelle des gens.

Service éditeur : Communication, Médias internes avec Jean-Paul Dumoulin, Exelmans Graphics, Leo Goossenaerts, Els Houbrechts, Alain-Pierre Meeus, Denis Moinil, France Nivelles, Jan-Hein Prieels, Michel Vandesaende, Jean-Pierre Vantighem, Annelies Van Wijmeersch
Production Impression et distribution: Facility management
Correspondance C'EST A 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 A DIRE respecte l'environnement Membre ABPE



SNCB

SNCB: missions commerciales et service public

Filiale à 100 % de la SNCB-Holding, la SNCB sera, au sein du groupe, l'entreprise de transport ferroviaire, tant de marchandises que de voyageurs. C'est par souci de clarté pour les clients qui connaissent très bien ce nom que l'opérateur ferroviaire continuera à s'appeler SNCB et conservera le logo existant. Juridiquement, la SNCB a pris la forme d'entreprise publique autonome, établie sous forme de société anonyme de droit public.

Transporter voyageurs et marchandises

Les principales missions de la SNCB sont, comme la loi les définit, le transport ferroviaire intérieur et international de voyageurs, le transport ferroviaire de marchandises, ainsi que la fourniture des services logistiques qui y sont liés.

Le transport international de voyageurs et le transport de marchandises sont de pures activités commerciales. La société ne bénéficie donc plus de subsides pour les opérer. Ces activités devront donc être rendues rentables en travaillant sur les recettes et en maîtrisant les coûts.

A côté sont adjointes des activités de service public, pour lesquelles la société perçoit des dotations (subsidés) de l'Etat. La loi en énumère trois.

En premier lieu, le transport intérieur de voyageurs, qu'il soit assuré par des

trains ordinaires ou – c'est une nouveauté – en dessertes intérieures par trains à grande vitesse. C'est, en d'autres mots, tout ce qui contribue, à l'intérieur de nos frontières, à améliorer la mobilité, comme par exemple les trajets quotidiens domicile-travail.

La deuxième mission de service public concerne certains transports transfrontaliers de voyageurs. Ces transports sont assurés par des trains de service intérieur jusqu'aux gares situées sur les réseaux voisins.

Enfin, il y a des prestations pour les besoins de la Nation. Il s'agit notamment des acheminements pour l'armée, qui peuvent avoir une importance stratégique.

Les secteurs de travail

Concrètement, pour assurer ces missions, l'exploitant ferroviaire va exercer plusieurs métiers différents qu'on retrouvera au sein des différentes Directions qui apparaissent dans son

organigramme: marchandises, voyageurs, trains et matériel.

En tant que transporteur, il devra définir et élaborer son offre et son plan de transport, aussi bien dans le domaine des voyageurs que dans celui des marchandises.

Le maître-mot sera la satisfaction de la clientèle, et ce dans tous les domaines et toutes les activités de l'entreprise. Cela concernera tout le personnel, de l'accompagnateur de train au technicien d'atelier.

Autre idée force pour la nouvelle SNCB: la sécurité. L'une des clés de cette sécurité sera le personnel de conduite, que la formation, à tous les égards, doit continuer de placer au plus haut dans l'échelle du professionnalisme.

Les clients

La nouvelle SNCB s'efforcera encore plus de soigner ses clients existants, et d'acquérir et fidéliser de nouveaux clients.

Les clients, ce sont donc les voyageurs qui prennent ses trains en trafic tant national qu'international, tous les jours ou occasionnellement, pour de petits trajets ou des voyages plus longs. Des voyageurs d'autant plus nombreux et fidèles que nos trains seront fiables, nos trajets rapides, nos services variés, notre confort appréciable, etc.

Ajoutons-y les entreprises belges ou étrangères qui utilisent nos trains pour acheminer leurs marchandises. Elles appartiennent aux secteurs de la sidérurgie, de la chimie, de la construction automobile, et bien d'autres encore. Une précision: le bon sens – et c'est déjà aujourd'hui un objectif de la Direction Marchandises – suggère que ces clients soient, par nature, "rentables". Autrement dit que nos prestations soient correctement rémunérées et que les coûts soient au moins couverts.

Et les objectifs

Tout comme Infrabel, et comme SNCB-Holding, la nouvelle SNCB doit viser l'équilibre financier à l'horizon 2008.

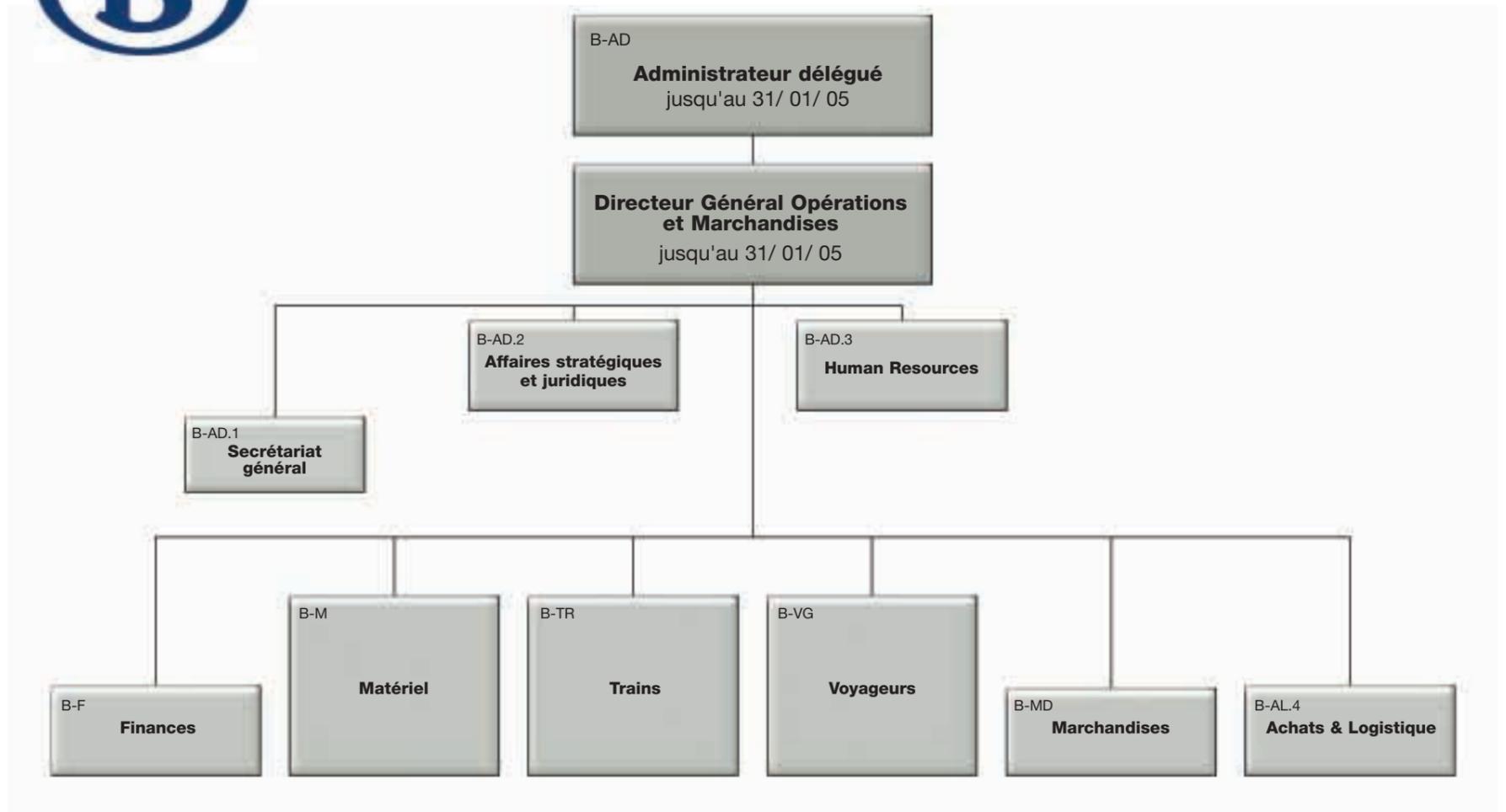
Si elle peut réunir tous les paramètres qui y conduisent, elle atteindra cet objectif en travaillant simultanément dans trois créneaux.

En trafic intérieur de voyageurs, il faut pouvoir compter sur une augmentation significative du nombre de voyageurs, que ce soit en trafic intérieur ou en grande vitesse.

Dans le domaine du fret, l'objectif est de maintenir le niveau d'activité d'aujourd'hui, voire de l'augmenter, ceci malgré les attaques d'une concurrence de plus en plus forte et organisée.

La maîtrise des coûts fait aussi partie des objectifs de la SNCB, transporteur ferroviaire. Comme pour le holding et pour Infrabel, il s'agira d'améliorer la productivité des activités et de faire en sorte qu'à terme, tous les coûts soient couverts par les revenus, pour que l'entreprise atteigne l'équilibre financier. Il s'agit là d'une condition sine qua non pour survivre dans un monde où la concurrence se renforcera chaque jour.





SNCB: LES ORGANES DE GESTION

Le transporteur SNCB est une filiale à 100 % du Holding SNCB. De manière très logique, son conseil d'administration compte plusieurs membres qui sont aussi administrateurs du Holding. Il compte en fait 6 membres: Ednée De Groeve, Karel Vinck, Geertje Smet, Jean-Claude Fontinoy, Jean-Claude Dehovre, et Angeline Vanderijst.

Ednée De Groeve est la présidente de ce conseil. Jusqu'au 30 janvier, Karel Vinck assumera également la fonction d'administrateur délégué de la filiale. A son départ, Marc Descheemaeker lui succédera à la tête de l'entreprise ferroviaire.

Le comité de direction groupe autour de l'administrateur délégué les directeurs généraux des quatre grandes parties de cette société. Opérations et Marchandises sont dirigés par Marc Descheemaeker. Voyageurs conserve son directeur général actuel, Leo Pardon. De même que Matériel, qui sera toujours dirigé par Jean Denayer. Trains se voit placer sous la direction de Richard Gayetot.

Les moyens humains et financiers de la nouvelle SNCB



La nouvelle SNCB sera, dans le groupe, la société qui comptera l'effectif le plus important. On y aura regroupé tout le personnel de Voyageurs, de Marchandises, de Matériel et de Trains. A noter que cela comprendra aussi le personnel de Réseau et de Trains qui aura été transféré à la direction Marchandises.

La SNCB disposera d'un effectif de 20.000 agents environ. Ils sont mis, comme pour Infrabel, à la disposition de l'entreprise par la SNCB-Holding.

On trouvera encore dans la nouvelle SNCB des services venus de Facility Management, comme l'imprimerie centrale ou l'atelier de signalétique (B-sign). On y verra aussi, entre autres, des employés et cadres émanant de Stratégie, des Finances, des Affaires Juridiques, des Achats et de Communication.

Des moyens financiers, SNCB en aura. A commencer par les recettes directes du trafic, perçues aux guichets des gares ou sur facturation aux clients.

L'Etat interviendra également sous la forme de dotations. Elles couvriront les activités de service public mais aussi certains investissements pour l'acquisition de matériel roulant et l'amélioration du confort des voyageurs en trafic intérieur.

Face à la concurrence

En tant qu'opérateur ferroviaire, la SNCB agira dans un contexte concurrentiel. En matière de transport de marchandises, c'est déjà partiellement le cas depuis 2003 et ce le sera totalement d'ici 2007. Une entreprise ferroviaire privée (DLC) opère déjà en Belgique des acheminements de fret, d'autres se préparent en demandant un certificat de sécurité.

En transport de voyageurs, la libéralisation du secteur est également à l'ordre du jour: l'Union européenne - Commission et Parlement - prépare cette étape future de la libéralisation du secteur ferroviaire qui pourrait intervenir à l'horizon 2010.

Privatisation en vue ?

Non. La nouvelle structure de la SNCB n'a pas d'objectif caché de privatisation ou de régionalisation de l'entreprise. Les trois sociétés créées sont et restent des entreprises publiques autonomes dont l'Etat est directement ou indirectement l'actionnaire principal.

Trois questions à Marc Descheemaeker, administrateur délégué de la SNCB à partir de février 2005



Un des grands défis de la nouvelle SNCB est d'augmenter le nombre de voyageurs. Comment va-t-on pouvoir y arriver ?

La mobilité est un marché en croissance et si nous nous y prenons bien et saisissons les opportunités, nous aboutirons automatiquement à une augmentation du nombre de voyageurs. Augmenter les parts de marché demande une amélioration du confort, une politique tarifaire en phase avec les ambitions, et je crois que cela demande aussi des investissements dans la capacité. C'est ce que nous faisons avec nos M6 déjà en service et celles qui sont en commande. Avec les M6, le confort fait aussi un pas en avant, ce qui, à moyen-long terme, aura automatiquement un effet de gain de part de marché.

En termes de ponctualité, nous sommes déjà bons aujourd'hui. Nous dépassons le niveau de ponctualité de tous nos voisins. Il faut maintenir ce résultat. Et peut-être encore augmenter la vitesse du déplacement d'un point A à un point B pour le voyageur moyen. Une heure pour franchir 10 à 20 kilomètres, c'est inacceptable

même si le train est ponctuel. Donc, c'est la combinaison entre une ponctualité déjà élevée et le temps de parcours entre point A et point B qui compte. C'est ce que le consommateur veut.

... et dans le domaine des marchandises...

En marchandises, nous ne parlons pas de volume. Transporter des marchandises sur vingt, trente ou quarante kilomètres, ce n'est pas notre vocation. Dans ce contexte-là, il faut considérer le nombre de tonnes-kilomètres, qui est le paramètre à juger. Par contre, c'est en international que nous avons des atouts et que nos prestations vont augmenter. J'ai l'intime conviction que nous pouvons produire plus de tonnes-kilomètres.

La nouvelle SNCB est-elle en mesure de se défendre face

à ses concurrents actuels et futurs ?

Tout à fait. J'ai la conviction que la taille de la SNCB est idéale pour être à la fois stable et flexible. Les structures en Allemagne et en France sont énormes. La SNCB a déjà des structures assez complexes et très importantes (n'oubliez pas que c'est la première entreprise belge) mais comparée à la SNCF et la DB, nous avons un réel avantage en terme de flexibilité. Nous avons la taille idéale pour être à la fois compétitifs (parce qu'on peut réaliser les économies d'échelle nécessaires) et plus flexibles que nos voisins. C'est la taille nécessaire pour être costauds et performants.

Cela dit, dans certains segments de marché, pour des raisons de stratégie commerciale, on pourrait envisager des alliances, mais avec toujours à la base l'intérêt d'une SNCB indépendante. Par comparaison, dans le domaine voyageurs, Thalys et Eurostar sont de bons exemples d'alliances faites avec d'autres réseaux ferroviaires.

Qu'attendez-vous du personnel de la nouvelle SNCB ?

Ce qui est très important, c'est que les agents de la SNCB sont la plus grande source de savoir-faire – de know how – dans notre structure. Il faut qu'ils développent ce savoir-faire, parce que c'est le capital le plus important, beaucoup plus que les investissements en matériel et en installations.

Il faut aussi que chacun s'ouvre quand-même d'une manière critique et positive aux changements nécessaires pour relever le défi de la libéralisation dans plusieurs de nos activités. Dans chaque défi, il y a aussi des opportunités de s'améliorer. Il faut avoir l'esprit ouvert. Si notre organisation est prête à continuer à se développer et ouverte au challenge de demain, alors, personne ne peut nous battre.

SNCB-HOLDING

SNCB-HOLDING: à la tête du groupe

SNCB-Holding est la société faïtière – ou encore société-mère – de tout le groupe ferroviaire belge. Elle a le statut d'une société anonyme de droit public. Elle est l'héritière juridique de la SNCB actuelle. Son effectif s'élèvera à près de 4.500 personnes, le plus gros des troupes de notre SNCB actuelle étant réparti entre Infrabel et la nouvelle SNCB.

Statutairement, SNCB-Holding dépend à près de 100 % de l'Etat, qui est son actionnaire. Elle va jouer un rôle de coordination entre le transporteur de personnes et de marchandises SNCB, d'une part, et d'autre part le gestionnaire d'infrastructure Infrabel, en respectant l'indépendance de celui-ci.

Des missions variées

SNCB-Holding n'aura que peu d'activités opérationnelles propres. Sa mission globale consistera plutôt à fournir un certain nombre de services à ses deux filiales. L'organigramme montre comment cette mission sera assumée.

Son rôle principal est de gérer l'ensemble du personnel, qu'elle mettra à la disposition des deux autres sociétés selon leurs besoins. Dans ce cadre, elle sera aussi en charge des relations sociales. Une commission paritaire nationale unique sera responsable pour les trois sociétés.

SNCB-Holding va également gérer le patrimoine et les biens immobiliers hérités de la SNCB actuelle. Les gares sont comprises dans cet ensemble.

Une Direction Finances regroupera une partie du personnel de la Direction actuelle.

Dans sa Direction Stratégie et Coordination, on retrouvera divers services qui prêteront pour l'ensemble des trois sociétés du groupe. Ce sera le service Informatique-Télécommunications, Sécurité & Environnement, Corporate Prevention Services (la médecine du travail), les Affaires juridiques, la Stratégie & les Achats, les services de sécurité et de gardiennage (B-Security et Securail) ainsi que les services des Directeurs de Districts.

Le Secrétariat Général et une équipe de Communication compléteront cet ensemble.

Autre type de coordination: la mise en place de comités clés destinés à conserver une cohérence dans les décisions au sein du groupe. Ainsi, les trois Administrateurs délégués se réuniront fréquemment. Un comité d'investissements assurera la cohérence des plans d'investissement des filiales. Un comité de pilotage, où siègent les organisations syndicales reconnues, veillera à l'accompagnement des mesures du plan d'entreprise et du programme de restructuration. Enfin, une "task force régularité" réunira tous les acteurs de la qualité de service, qu'ils appartiennent à Infrabel ou à la nouvelle SNCB.

Garantir la cohérence des décisions

SNCB-Holding aura donc principalement un rôle de coordination et de maintien de la cohérence des décisions. Même si les activités des filiales seront séparées, des décisions peuvent avoir un impact sur l'une et l'autre. C'est notamment pour assurer que tout ceci se passe au mieux que le Holding a été créé. Les comités de coordination qui verront le jour ou sont déjà en place sont destinés à conserver une cohérence dans les décisions au sein du groupe.

QUELQUES QUESTIONS

Doit-on s'attendre à un grand bouleversement ?

La mise en place de la nouvelle organisation est, d'un point de vue de structure, un des plus grands changements que la société ait vécu depuis sa création en 1926. D'une société unique, nous passons à trois entités juridiques séparées. Mais dans le travail quotidien, ce bouleversement des structures ne provoquera pas de révolution. Pour plus de 95 % du personnel, la nouvelle structure ne

va changer ni le travail ni les activités actuelles. Ce seront, dans une très large majorité, les mêmes équipes, avec les mêmes personnes, qui effectueront les mêmes tâches aux mêmes endroits.

Quand saurons-nous dans quelle filiale nous allons ?

Dès que possible, chaque membre du personnel recevra une lettre personnalisée des services Ressources Humaines lui indiquant à quelle filiale il appartiendra.

Le statut du personnel va-t-il changer ?

Tous les membres du personnel conserveront leur statut, leurs droits et leurs obligations.

Donc, nous restons cheminots ?

Oui. Nous restons, chacun dans son métier spécifique, dans sa société, des employés, techniciens, ouvriers du secteur ferroviaire. Le statut est commun à tous ainsi que les avantages sociaux.

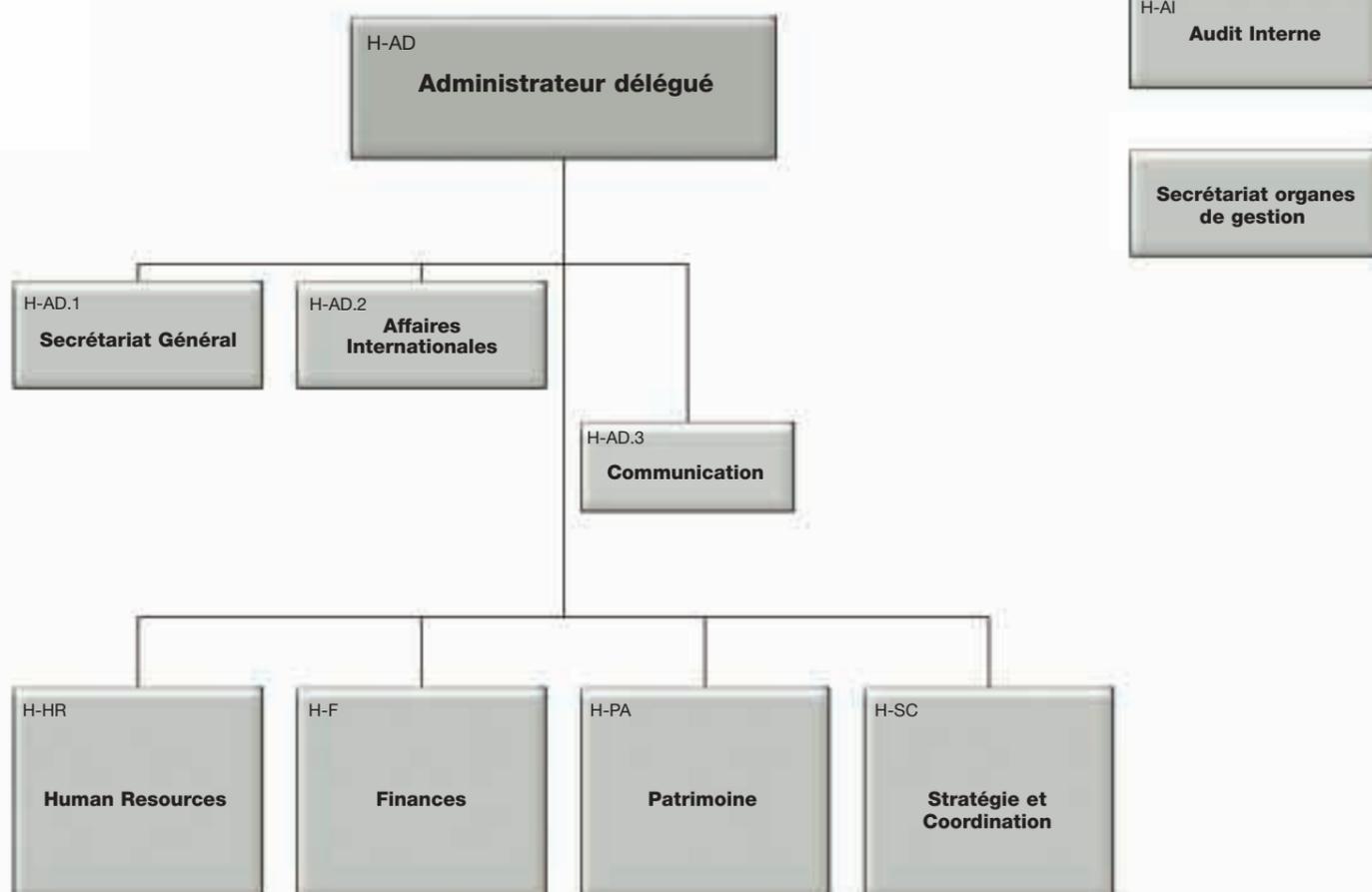
Les rémunérations ne vont-elles pas être adaptées aux différentes sociétés ?

La gestion du personnel est centralisée, de même que le dialogue social. Le statut et le règlement général du travail sont toujours applicables à l'ensemble du personnel.

On parle d'une convention de ges-

tion du personnel. Qu'est-ce que c'est ?

Cette convention fait l'objet de négociations entre la direction et les organisations syndicales reconnues. Elle vise à définir les principes, les droits et les règles selon lesquels les membres du personnel seront mis à la disposition des filiales.



LES ORGANES DIRIGEANTS DU HOLDING

Héritier de la SNCB actuelle, le Holding hérite de la presque totalité de son conseil d'administration. Celui-ci se compose de Eddy Bruyninckx, Toon Colpaert, Jean-Claude Dehovre, Jean-Claude Fontinoy, Dominique Offergeld, Geertje Smet, Magali Verdonck, Marianne Vergeyle, Karel Vinck et Melchior Wathelet (senior). La présidence est reprise par Dominique Offergeld et Karel Vinck reste l'administrateur délégué. Il quittera ses fonctions fin janvier et le gouvernement devra alors désigner un successeur. On notera que quatre membres du conseil du Holding sont aussi administrateurs de la nouvelle SNCB et qu'un cinquième, Toon Colpaert, est aussi président d'Infrabel.

Le comité de Direction, présidé par l'administrateur délégué, comptera plusieurs Directeurs Généraux. Vincent Burlard et Tony Van den Berghen continueront à diriger Patrimoine et Human Resources. Alex Migom se chargera d'une Direction appelée Stratégie et Coordination, qui, comme son titre l'indique, assurera des missions de coordination entre les filiales. Cette direction regroupera par ailleurs plusieurs activités comme l'informatique, la sécurité, le service juridique, etc. Un Directeur Général Finances doit encore être nommé.

Quatre questions à Karel Vinck



Pour quelle raison a-t-on créé une structure de Holding ?

La structure en Holding est un modèle qui a fait ses preuves dans plusieurs réseaux européens. Je ne crois pas qu'une séparation sèche et brutale des activités de la SNCB aurait été une bonne chose. Nous ne voulons pas de révolution avec tous les risques que cela entraînerait. Ce que je souhaite, c'est que la transformation de notre société se fasse de façon cohérente, en garantissant la conti-

nuité des opérations et la sécurité maximale du personnel, des clients et du réseau.

En plus, le holding a aussi comme but de maintenir l'unicité du statut et du dialogue social. Il n'est pas question de créer des structures à deux vitesses. La SNCB est une entreprise complexe et tout ce qui touche au domaine social et au personnel doit, je crois, rester centralisé pour assurer une transition fructueuse.

Comment la SNCB-Holding va-t-elle maintenir la cohérence entre les filiales ?

Nous avons mis en place toute une série de comités de coordination qui veilleront à ce que les décisions qui sont prises le soient pour le bien du groupe. Ce sera notamment le cas pour les investissements. Il faut par exemple que les investissements que réalise Infrabel répondent aux besoins de l'opérateur et vice-versa, même si l'indépendance du réseau doit être garantie. Il serait incompréhensible de construire ou d'in-

vestir dans des lignes qui ne seraient pas utilisées par les opérateurs.

La cohérence est aussi assurée par la création d'un comité au plus haut niveau rassemblant les trois administrateurs-délégués. Ils se parleront donc de façon régulière, en évitant ainsi des cloisonnements malsains et peu productifs.

Enfin, la cohérence au niveau social est assurée par l'unicité du statut et du dialogue social. Une seule commission paritaire réglera les matières sociales pour l'ensemble des cheminots.

Les relations sociales représentent un défi important. Comment comptez-vous le relever ?

Je crois, avec la plus grande conviction, aux bienfaits du dialogue. Dans toutes les entreprises que j'ai gérées, j'ai toujours mis ce point en avant. C'est en se parlant ouvertement et sans agenda caché que l'on peut faire avancer les choses. Je crois que, à la SNCB, une rela-

tion de confiance s'est créée entre la direction et les syndicats et il faudra continuer à bâtir là-dessus. C'est vrai que nous avons souvent des vues divergentes, mais on résoudra cela en se parlant et en s'écouter mutuellement. Chacun dans l'entreprise devra prendre ses responsabilités pour permettre à la nouvelle structure de la SNCB de réussir, dans un monde où la concurrence et le changement deviendront toujours plus rapides et où seuls les meilleurs survivront.

Pouvez-vous en deux mots nous expliquer pourquoi vous quittez prématurément la SNCB ?

Ma décision de quitter l'entreprise repose sur une raison principale. J'ai, au cours des deux ans et demi de ma carrière à la SNCB, mis tout en œuvre pour doter l'entreprise d'une structure qui réponde aux exigences de l'Europe et qui puisse assurer un avenir prometteur aux Chemins de Fer belges. C'est aujourd'hui chose faite. Notre nouvelle structure sera opérationnelle à partir du 1 janvier

2005. Je suis par ailleurs convaincu que l'entreprise et ses nouvelles filiales sont en de très bonnes mains. J'ai toute confiance dans les compétences des nouveaux administrateurs-délégués. Ma mission est donc en grande partie terminée.

Mais c'est vrai qu'il y aura encore beaucoup de défis à relever dans les mois et les années qui viennent. Etant donné mon âge, je n'aurais pas pu assurer la gestion de ces défis jusqu'au bout, et je crois donc qu'il est préférable qu'une nouvelle personne reprenne ceci en mains dès le début. C'est cela qui a justifié ma décision.

Je tiens aussi à dire que les deux ans que j'ai passés à la SNCB ont été des années très enrichissantes pour moi. J'ai énormément appris et je suis surtout rentré en contact avec le monde des cheminots, que je ne connaissais pas, mais dont j'ai appris à découvrir toutes les compétences, la motivation, la fierté et l'envie de servir au mieux le client. Ces deux années auront été des années inoubliables pour moi et je souhaite le meilleur à mes successeurs et à tous les cheminots !