

Nous entrerons alors dans la "structure initiale", qu'on aménagera encore, si nécessaire, à l'épreuve de la vie quotidienne. En trois années, nous aboutirons à la structure "cible" et atteindrons ainsi progressivement la vitesse de croisière pour gagner notre objectif: 2005.

REORGANISATION

Dans le calendrier que voilà, les phases de travail sont représentées par un numéro. Elles correspondent à des tranches de l'étude bien délimitées.

1a+b+c: organisation des centres futurs, adaptation du schéma inclus dans Objectif 2005, répartition des blocs de fonctions; élaboration et description de la structure, avec organigrammes, attribution des moyens, définition des objectifs et des indicateurs de prestation; mise à l'épreuve de la structure cible sur le terrain.

1d: élaboration du plan de transition avec planification du transfert.

2: formation des cadres et élaboration des profils des responsables des centres.

3: établissement des "business plans" des différents centres avec l'aide de leurs responsables.

C'est à peu près au moment où cette édition de C'EST A DIRE sort de presse que le Conseil d'administration devrait donner son accord pour la pour-

suite du travail. La phase 2 suit son cours jusqu'à ce que tous les cadres supérieurs aient suivi les 3 journées de formation dont nous parlions dans notre numéro 3/97.

Et après la pause des 2 mois de grandes vacances, le processus entrera dans sa phase ultime avant le passage à la nouvelle structure.

1996				1997												
9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	été	9	10	11	12		
1 a+b+c															1	
															9	
												1 d			9	
					2										8	
												3				

A lire aussi en page 2:

Informer les cheminots en cascade...

PROGRES

VOIE ET TELECOMMUNICATIONS

De tout temps, les chemins de fer ont été des pionniers dans l'utilisation des télécommunications. Gares, cabines de signalisation, bâtiments logistiques sont dispersés sur l'ensemble du territoire et les trains doivent pouvoir être localisés.

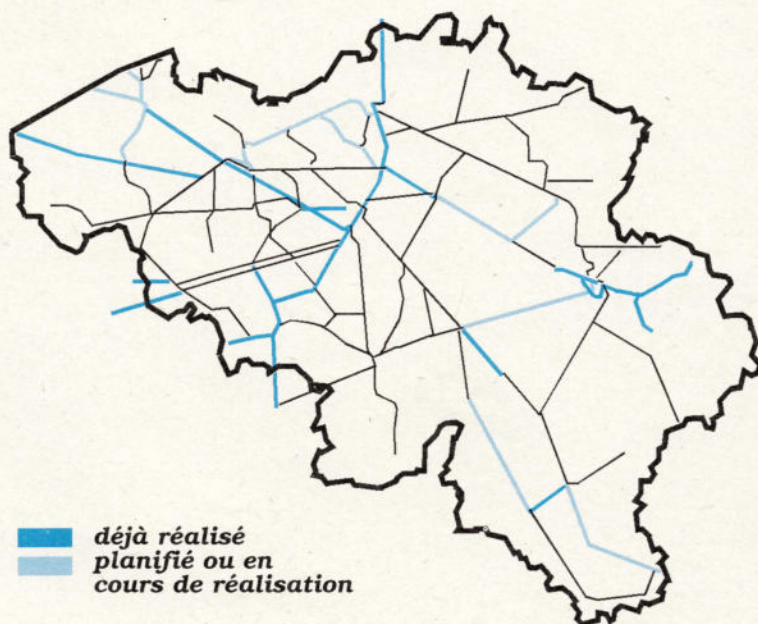
AVANTAGES MULTIPLES

Divers groupes peuvent tirer avantage d'un réseau de câbles à fibres optiques. Il profite tout d'abord aux clients parce qu'il permet un meilleur management du service, des progrès en information et communication. Ensuite, il bénéficie également aux che-

minots pour qui la qualité et la quantité des moyens de télécommunication doivent être considérablement améliorées. Pour l'entreprise ferroviaire elle-même, le réseau des câbles à fibres optiques offre sur le marché des possibilités de mise à disposition de largeurs de bande, soit une activité commerciale à développer.

Les chemins de fer disposent d'environ 3.500 km de voies ferrées, ce qui constitue une base idéale pour la création d'un réseau propre de transmission numérique qui a été dénommé TRADIN. Quand il sera prêt, ce sont quelque 1.700 km de câbles en fibre optique qui auront été installés. Les possibilités de télécommunications ainsi offertes sont destinées à répondre en premier lieu aux besoins propres. Dans les grandes villes et les gares intermédiaires d'une certaine importance, des capacités de transmission supplémentaires seront toutefois disponibles.

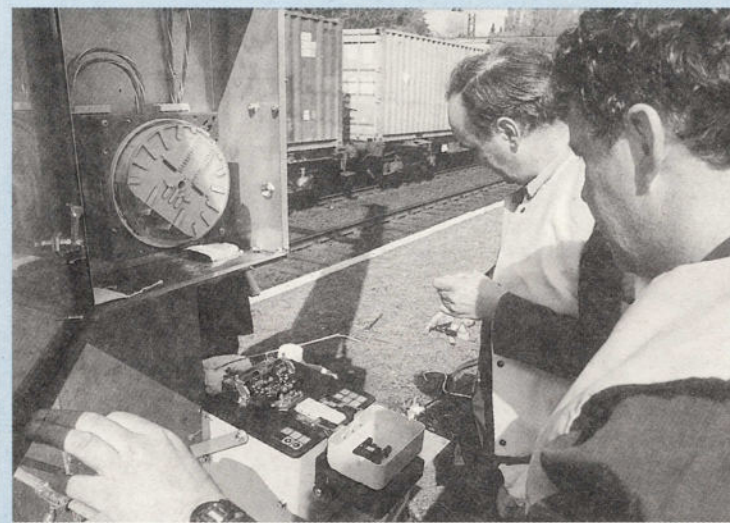
La carte indique l'état d'avancement actuel et futur de TRADIN.



Nous savons à présent à quoi servent les câbles en fibre optique. Les premiers câbles ont été posés en 1989 entre Weerde et Malines. Comme tout nouveau produit, celui-ci a connu quelques maladies de jeunesse. Au début, nos électriciens sont parvenus à se débrouiller avec très peu de moyens.

gentes se posent. Celles-ci doivent être effectuées le long des lignes ferroviaires et il est fait appel une fois de plus à nos collègues électriciens et aides-électriciens. Cinq "équipes fibre-fix" seront créées pour l'ensemble du réseau câblé. Chacune d'entre elles disposera d'une camionnette équipée notamment d'appareils de soudage et de réflectomètres. Nous voyons en action ici la première équipe basée à Anvers.

Entre-temps, le réseau a pris un formidable essor et des problèmes exigeant des réparations ur-



Informers les cheminots en cascade...

Au moment où l'on voit se profiler la dernière phase de préparation de la réforme de structure, l'information est plus que jamais un besoin, pour chacun des 40.000 cheminots en activité. Une information qui circule dans les deux sens, de manière à mettre tout le monde en phase.

En avril, les directeurs des cinq districts ont organisé pour une partie de leur personnel des séances d'information sur la préparation du changement de structure. A la base, ils avaient prévu d'y inviter les cadres des niveaux 2, 3 et 4. C'est-à-dire jusqu'à l'échelon des sous-chefs de bureaux et équivalents. Ils ont, au total, envoyé environ 2.300 invitations.

A chaque participant, ils ont remis un document d'information qui synthétise leur exposé. Et ils lui ont demandé d'être à son tour un relais de l'information reçue. C'est un mouvement de cascade qui devait s'enclencher dès cet instant.

Les cheminots basés dans les districts forment 90 % environ de l'effectif total du personnel de l'entreprise. C'est à eux que, pour la première fois, on a parlé des échelons

régionaux de la structure de demain. C'est qu'ils sont directement intéressés par cet aspect de la réforme.

Dès les premières séances, des projets d'information à d'autres couches du personnel se sont formés, et des cadres se sont engagés résolument dans le dialogue avec leur personnel.

C'est la bonne approche du changement. En se parlant, en se communiquant ce qu'on sait. En notant les questions dont on ne connaît pas les réponses, et en les répercutant plus haut...

Au fur et à mesure que de grands volets de la réforme sont approuvés par les instances dirigeantes, des outils d'information de plus en plus nombreux sont mis à la disposition d'un nombre croissant de responsables. Il faut s'en servir, les multiplier, peut-être en réclamant d'autres. L'information ne doit pas arriver seulement à l'initiative d'une autorité supérieure. Elle doit circuler, telle qu'elle existe (et autant que possible sans interprétation erronée), partout où les cheminots travaillent.

INFORMATION DANS TOUTE L'ENTREPRISE

La contagion a gagné les services centraux. Des informations ont dès à présent été données ou sont programmées pour les agents qui travaillent au siège de la SNCB. Le message est le même que celui lancé dans les districts. Il soulève les mêmes ques-



tions de base et s'efforce d'y répondre le plus clairement possible.

D'autres occasions sont saisies également. Par exemple des rencontres en groupes restreints dans le cadre des diverses formations dispensées par l'entreprise. Là, l'objectif est davantage d'enregistrer les questions que les cheminots se posent, pour en faire la synthèse et préparer de nouveaux exposés et

rifieront de plus en plus la situation.

DES QUESTIONS FONDAMENTALES

D'une première synthèse, parvenue au moment où nous allons boucler ce numéro, nous retirerons, à côté de questions très spécifiques, très "régionales", un certain nombre de préoccupations qui ont un caractère fondamental.

Transfert 1:1

Le message a été clairement exprimé: tout cheminot en activité se verra désigner un poste le jour du changement de structure. C'est le principe du transfert 1:1, qui précise que la réforme se fera sans réduction de

personnel.

Ensuite, l'effectif évoluera, bien sûr, pour atteindre en 2005 le niveau prévu dans le protocole d'accord social: 35.000 collaborateurs. Cela se fera par le biais d'ajustements progressifs.

La nature et le lieu du travail

Va-t-on modifier la nature du travail à l'occasion du transfert ? Pour une grande majori-

té d'agents, non. Si un petit nombre sont orientés vers une autre activité, cela ne se fera pas sans la formation nécessaire. Les lieux de travail étant liés à l'activité, seules des raisons d'efficacité justifieraient des changements, et cela déjà dans la structure actuelle.

Concurrence, statut, productivité...

Les mots sont tracés sur des feuilles blanches remises aux orateurs lors des séances d'information. Si beaucoup reconnaissent la nécessité de réorganiser le fonctionnement de l'entreprise, le changement de méthodes entraîne des interrogations. La performance, la flexibilité, l'orientation "client" et la concurrence qui en découle apparaissent comme autant de défis pour les cheminots.

SOUS PEU, DES DETAILS

Voilà trois chapitres de questions juste effleurés. La synthèse en compte d'autres. Après consultation de tous les districts, c'est à dire prépare pour parution avant juillet - un dossier spécial qui abordera ces questions (et d'autres) et les réponses que la direction est en mesure de donner avant que commence la phase ultime de la préparation.

SERVICE AU CLIENT

Bruxelles-Midi: Toujours plus de boutiques

A Bruxelles-Midi, ce ne sont pas uniquement les installations de la gare qui ont été profondément transformées. Des espaces commerciaux ont été créés, voire développés.

Un bureau de change, une pharmacie et une cafétéria ont vu le jour il y a peu. Il est de plus prévu d'ouvrir pour le 1^{er} juin un magasin d'accessoires de mode ainsi qu'un magasin de cadeaux; pour le 1^{er} juillet un magasin de soins corporels et pour le 1^{er} août un supermarché GB.

Il sera temps alors de souffler jusqu'au mois de mars 1998, au cours duquel on inaugurerait d'autres boutiques encore.

Dans les grandes gares, des milliers de personnes transitent tous les jours. L'attente d'un train peut facilement devenir un moment de shopping.

Pour la SNCB, installer ainsi des commerces dans les grandes gares, c'est une façon de rendre service à sa clientèle.



POLITIQUE DES TRANSPORTS

Accord de coopération avec la Région Flamande

La direction de la SNCB a mené des négociations avec la Région Flamande et la Société flamande des transports en vue de la conclusion d'un accord de coopération. L'enjeu de ces négociations était la mise en concordance des investissements avec l'offre de transports publics.

tres multifonctionnels autour des gares:

□ l'offre d'une information adéquate sur la SNCB et la VVM (Société flamande des transports) dans les gares SNCB ou les magasins de ligne VVM.

La SNCB est disposée à conclure avec les autres Régions

et sociétés de transport régionales des accords similaires qui doivent déboucher sur une mobilité accrue, une plus grande sécurité, une meilleure maîtrise de la demande de transport, ainsi qu'une amélioration de la complémentarité des moyens de transport. Elle a déjà pris des contacts dans ce sens.

A l'ordre du jour des négociations figuraient un certain nombre de points concrets en vue d'une intégration. Il a donc été question de:

- la concordance entre l'offre des transports urbains et suburbains d'une part, et le transport ferroviaire d'autre part;
- la diffusion d'informations dans le but d'harmoniser et d'améliorer au maximum la quantité, la qualité et l'organisation des transports publics;
- le développement de titres de transport combinés;
- une politique spatiale axée sur le développement de cen-

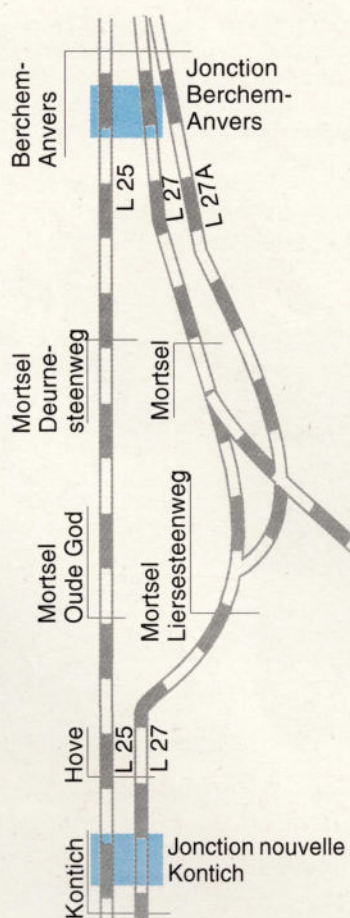


Importants travaux prévus entre Berchem et Kontich

Le client qui connaît un petit peu la ligne 25 Bruxelles-Anvers entre Berchem et Kontich sait que les bords de la voie sont fréquemment inondés par temps de pluie. A cet endroit, le sous-sol est particulièrement humide et cela a naturellement des conséquences sur la voie. La SNCB doit régulièrement y détacher des machines et du personnel pour effectuer des travaux de drainage et de canalisation. La vitesse en ligne y a été ramenée de 140 à 120 km/h.

Pour assainir la ligne 25, d'importants travaux doivent être effectués dans les plus brefs délais entre Berchem et Kontich.

C'est un programme de grande ampleur, comme les chiffres l'indiquent. Sur une longueur de 6 km de ligne à double voie, on déplacera 83.000 tonnes de terre; 32.000 tonnes de ballast seront réemployées et 21.000 tonnes de nouveau gravier, ainsi que 51.000 tonnes de ballast seront livrées. De plus, 20.000 traverses en bois seront remplacées par des traverses en béton. On posera 2 x 6 km de rails longs soudés. La caténaire sera entièrement renouvelée. Au total, 2,1 km de quais seront construits à Hove ainsi qu'à Mortsel Oude God et Deurnesteenweg. On installera un dispositif d'écoulement des eaux avec fos-



sés, drainage, collecteur et station de pompage. Et on réparera plusieurs passages inférieurs, des murs de soutènement et des tabliers de pont. Ces travaux devront être terminés dans un laps de temps de quatre bons mois. Début 98, les problèmes devraient être éliminés et la ligne prête pour des circulations rapides (160 km/h).

INCONVENIENTS LIMITES POUR LE CLIENT

Il va de soi que l'ensemble de la ligne 25 entre Berchem et Kontich devra être temporairement mis hors service. Les travaux débuteront le 3 août et le trafic doit être revenu à la normale pour le 14 décembre. Pendant ces quatre mois, la majeure partie du flux de marchandises de la ligne 27 sera déviée via Lierre et Aarschot (lignes 15, 16 et 35). Par contre, les trains de voyageurs seront détournés entre Kontich et Berchem via la ligne 27. Pour la déviation, une nouvelle jonction est placée à hauteur de Kontich, comme il en existe déjà une à Berchem. Par conséquent, les voyageurs de Mortsel Deurnesteenweg et Oude God (ligne 25) devront se reporter durant cette période sur les gares de Mortsel et Mortsel Liersesteenweg (ligne 27).

L'horaire des trains ne subit que de très légères modifications qui ne concernent qu'Anvers, où les trains partiront plus tôt ou arriveront plus tard, avec chaque fois un décalage de deux, trois ou maximum quatre minutes. La liaison Bruxelles-Amsterdam quittera Bruxelles trois minutes plus tôt et arrivera une minute plus tard.

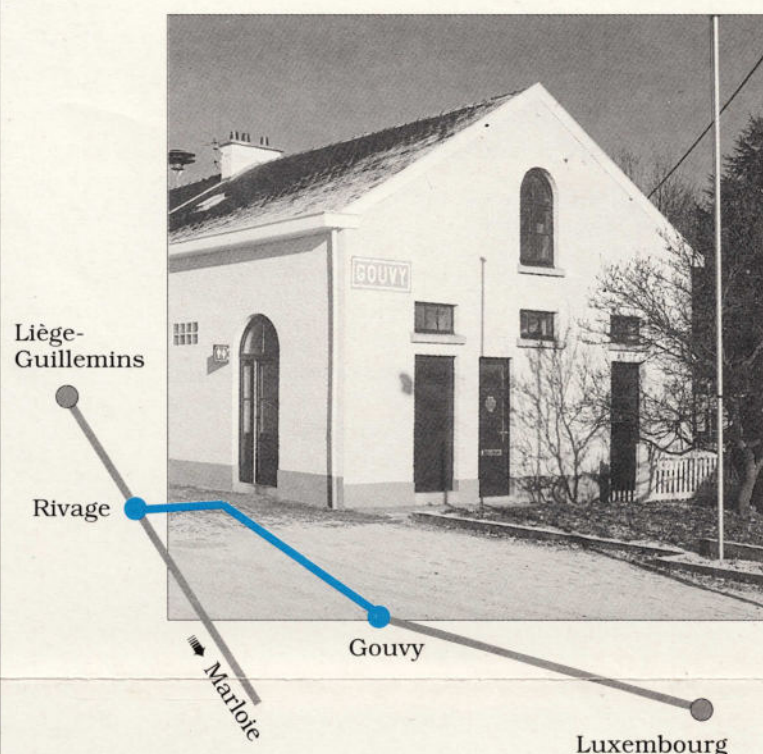
Eviter au maximum les inconvénients pour mieux servir les voyageurs, c'est ce qu'on appelle «penser client».

Rivage-Gouvy au courant en mai 1999

Début mars, un accord d'investissement pour l'électrification de la ligne 42 Rivage-Gouvy a été conclu entre les responsables des gouvernements Belge et Luxembourgeois. Il porte sur un investissement total de 845 millions de nos francs, dont environ 400 millions financés par l'Union Européenne à titre de soutien pour un «projet» d'intérêt européen.

En 1993, les tronçons des li-

gnes Liège-Rivage et Gouvy-Luxembourg étaient déjà électrifiés. Il restait alors encore à électrifier 59 km entre Gouvy et Rivage afin de terminer la modernisation de la ligne 43 Liège-Luxembourg. La fin des travaux est prévue pour le mois de mai 1999. La ligne sera alors équipée en 25.000 volts pour tenir compte des nouvelles et puissantes locomotives transfrontalières. Le Grand-Duché disposera ainsi d'une liaison vers le réseau à grande vitesse européen.



Ravel: accord conclu entre la Région Wallonne et la SNCB

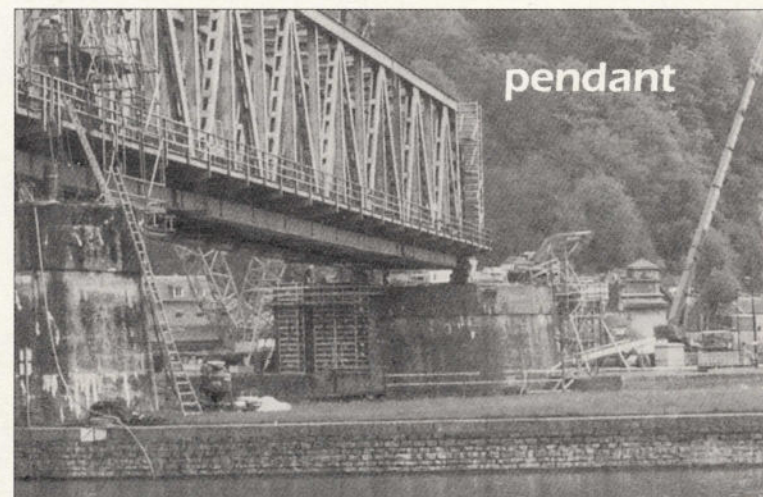
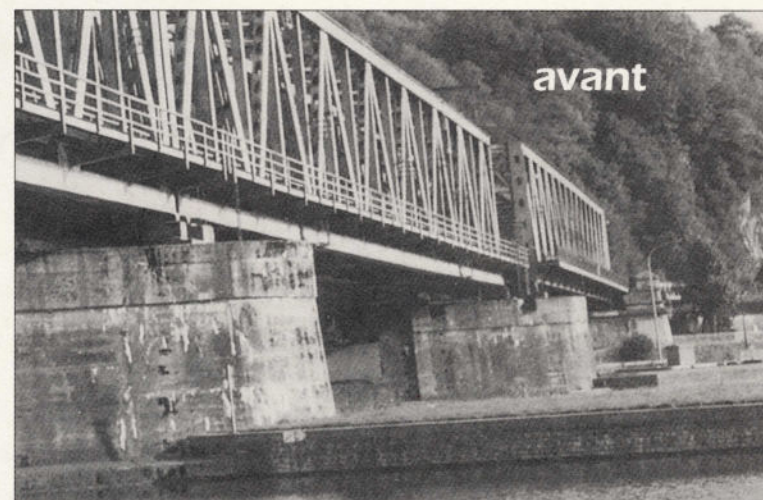
La Région Wallonne a commencé à élaborer le plan de création d'un réseau autonome de voies dites «lentes».

Ce réseau s'adresse tout particulièrement aux piétons, aux cyclistes et aux cavaliers. Les li-

gnes de chemin de fer mises hors service se prêtent admirablement à devenir des voies lentes. On devrait en trouver plusieurs dans ce réseau, selon le souhait exprimé par la Région Wallonne.

Les négociations menées avec la

SNCB ont débouché sur un projet de bail emphytéotique. Ce type de contrat permettra éventuellement à la SNCB de conserver ses droits aux niveaux souterrain et aérien pour les conduites, câbles ou installations similaires.



LE VIADUC DE CHEMIN DE FER D'ANSEREMME FAIT PEAU NEUVE

Les travaux, d'un montant de 158 millions, représentent une partie du projet, plus ample, de modernisation et d'électrification de l'axe Athus-Meuse. La structure métallique reste la même et le pont demeure à voie unique. La SNCB a imposé à l'entrepreneur un délai de réalisation de quatre semaines. Des équipes d'ouvriers ont donc travaillé jour et nuit pour tenir ce délai et éviter d'importantes amendes de retard.

GAND INFORME SUR L'INFORMATION

Les 19 et 20 avril, Gand-Saint-Pierre a organisé des journées portes ouvertes sur le thème "le cheminement de l'information". Le DISREG de Gand, établi dans le bâtiment du district, a également ouvert ses portes au public. Partout, les visiteurs se sont montrés très intéressés par le travail des cheminots.

Récemment, de nouveaux panneaux annonceurs de trains ont été mis en service à Gand-Saint-Pierre. Grâce à une installation temporaire dans le bâtiment de la gare, des explications ont été données sur l'ensemble de la chaîne de l'information, du PC au tableau d'annonce du hall en passant par les quais.

Dans la cabine de signalisation, l'annonceur joue un rôle important dans la transmission de l'information. Les visiteurs ont toutefois manifesté davantage d'intérêt pour le tableau de contrôle optique. La possibilité de suivre les mouvements des trains sur le schéma lumineux continue de susciter l'admiration des visiteurs. Les explications données par les "guides" ont été très appréciées.

L'information émanant du DISREG est difficile à visualiser; cependant, le DISREG de Gand est parvenu à démontrer l'importance de la gestion du trafic à la lumière d'interruptions réelles de celui-ci. L'approche utilisée pour répondre à chaque perturbation et pour réduire le plus possible les désagréments causés au client a été exposée de façon passionnante.

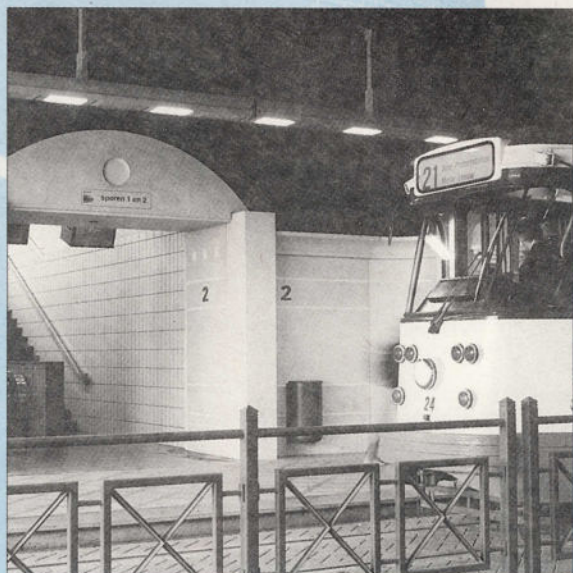
ARIBUS: UNE PREMIERE

A Gand-Saint-Pierre, les correspondances train-bus seront, à l'avenir, suivies par ordinateur également. Les visiteurs présents aux journées portes ouvertes ont ainsi pu découvrir une installation pilote. Les messages que pourront lire les chauffeurs de bus sur un grand panneau électronique sont apparus à l'écran d'un ordinateur.

L'association des commerçants a créé un nouveau géant: le premier manager de gare-région "introuvable".



Photo Johan Martens



EVENEMENT

SIT-IN "OFFICIEL" A LAEKEN

Chaque année, S.A.R. le Prince Philippe rencontre quelque soixante jeunes. La Fondation Roi Baudouin qui gère ce programme en concertation avec le Palais Royal, a demandé cette année la collaboration de la SNCB.

Les 25 et 26 mars, une soixantaine d'étudiants du supérieur des trois communautés se sont rendus de Bruges à Zeebrugge puis à Dinant en faisant un arrêt spécial à la halte royale de Laeken. Après une visite des serres royales, les voyageurs ont organisé un sit-in "officiel" pour la photo-souvenir avec le Prince.



Qualité accrue en 96: des exemples concrets

Le contrat de gestion (nous parlons de celui de 1991/96, le nouveau sera conclu sous peu) stipule que la SNCB doit publier chaque année avant le 31 mars à l'attention du Ministre compétent un rapport sur le suivi et l'amélioration de la qualité de sa prestation de service.

de guichets à Arlon et Aude-

narde;
☐ équipement C-Zam pour paiement par carte bancaire dans 10 gares supplémentaires, et tests Proton dans 4 gares;
☐ réalisation du programme de sonorisation dans 36 gares;



Le 28 mars 97, les départements Transport et Voyageurs ont déposé leur rapport relatif à l'année 1996.

Ce rapport cite des initiatives concrètes prises par la SNCB, ainsi que les résultats de mesures internes et externes du niveau qualitatif de la prestation de service.

En quelques mots :

- ☐ 550 places de parking créées ou améliorées;
- ☐ 300 places supplémentaires pour les vélos dans 6 gares;
- ☐ meilleur environnement aux abords de la gare d'Audenarde;
- ☐ nouvelle place de la gare à Bruges;
- ☐ tunnel pour le tram à Gand;
- ☐ travaux de rénovation et de peinture dans 17 gares;
- ☐ travaux de modernisation à Waremmes et Braine-l'Alleud;
- ☐ nouveaux bâtiments de gare à Ottignies et Welkenraedt;
- ☐ nouveaux abris de quai (fabriqués par l'AC Malines) dans 14 gares;
- ☐ réouverture du point d'arrêt de Olen;
- ☐ rampes mobiles pour les usagers en fauteuil roulant dans 20 gares;
- ☐ nouveaux sièges (3.267) dans 51 gares;
- ☐ nouveau Travel Center à Courtrai, nouvelle génération

☐ nouvelle signalétique dans 56 gares;

- ☐ 500 nouvelles consignes électroniques;
- ☐ modernisation des points commerciaux dans une dizaine de gares;
- ☐ développement du concept "ServiCenter", qui regroupe une dizaine de services de base (poste, téléphone, fax, snacks, bars, photos, photocopies, imprimerie) dans un cadre reconnaissable;
- ☐ extension des moyens d'information aux voyageurs (par exemple ARI);
- ☐ électrification Deinze-La Panne;
- ☐ nouvelle livraison de voitures 111 et modernisation des M4.

Le document donne aussi toute une série d'explications sur les produits, l'offre ferroviaire, le trafic des trains, la sécurité, la vente, les relations avec la clientèle, les temps d'attente aux guichets et dans les bureaux d'information, les passagers voyageant debout et enfin, l'image que le client a de nos trains, de nos gares, de notre Société.

Le document (n° 1378 du 28 mars 1997) est disponible au centre de documentation.



C'EST A DIRE est édité par le service des Relations extérieures, produit sur papier recyclé par l'imprimerie centrale et distribué par le factage général (code 99999:00).
 Pour donner votre avis: C'EST A DIRE SG 01.413, section 50, Bruxelles.