

EDITO

La qualité, un outil pour tous

*La qualité d'une prestation, d'un produit mis sur le marché détermine d'une manière non négligeable le succès de l'entreprise et tient pour une part à la qualité du travail sous-jacent. La qualité, tout d'abord, les clients y ont droit. Les clients qui choisissent nos formules d'avenir, sur qui nous tablons pour redéployer nos activités à grande échelle. Et aussi les clients dits "captifs", qui voyagent tous les jours et ne peuvent ou ne veulent pas opter pour une alternative à notre offre. Il n'y a pas deux clientèles, mais **une seule: nos clients.** En même temps, la qualité peut être une source de satisfaction personnelle. Se féliciter de fournir de l'excellent travail, au meilleur niveau, ce n'est pas tant une question de reconnaissance par l'entourage, mais aussi l'expression d'une fierté légitime, incontestable. Etre fier de son boulot n'est-il pas un bon moyen, parmi d'autres, de vivre épanoui ? Un système qualité se met en place au sein de la SNCB. Il est co-piloté par Etienne De Ganck et Fabien Donnay, dont vous lirez les noms dans ces pages. Il s'agit d'un outil pour chaque agent, quel que soit son travail. Il offre une méthode de progrès individuel, qui sert in fine le progrès de l'entreprise. Nous l'approchons ici en grandes lignes. Nous y reviendrons régulièrement, car il doit être au coeur de notre activité quotidienne.*

QUALITÉ

Répondre aux exigences de nos clients

Pourquoi initier des démarches qualité ? Le personnel travaillait-il donc si mal pour qu'on impose des programmes qualité ? De telles interrogations reviennent parfois lorsque l'on parle de qualité. Et pourtant: le but n'est pas de remettre en question le travail réalisé par des cheminots qui disposent d'une grande expérience, mais d'améliorer les processus dans leur ensemble, de faciliter l'emboîtement des différents rouages pour qu'en bout de chaîne, le service puisse satisfaire pleinement nos clients. Explication.

"Savons-nous toujours qui est responsable de quoi dans l'entreprise ?" demande sans ambages Jacques Joie, coordinateur qualité au CA Réseau. "C'est pourtant indispensable si nous voulons à chaque instant assurer le maximum de qualité aux services que nous offrons à nos clients." De fait, chaque jour, chaque collaborateur de l'entreprise s'efforce à son propre niveau de répondre le mieux possible aux attentes des voyageurs. Mais pour assurer réellement la qualité du service globalement offert par l'entreprise, une démarche

→ page 2

**DÉMARCHES QUALITÉ**

La SNCB s'y met depuis deux ans déjà

Diverses expériences de systèmes qualité sont actuellement mises en place au sein de la SNCB. Leur objectif: répondre aux attentes des clients, aussi bien les voyageurs que les clients marchandises. A quoi sert un système qualité ? Comment se met-il en place ? Qui en est responsable ? Petit tour d'horizon des initiatives prises au sein de l'entreprise et enjeux.



Depuis 1993, la SNCB organise des enquêtes trimestrielles pour prendre le pouls de la satisfaction des clients devant le service offert. Des enquêtes appelées Baromètres Qualité sont menées régulièrement auprès de 8 à 10.000 clients. "Grâce à ces enquêtes, nous nous sommes retrouvés confrontés aux réactions des voyageurs" raconte Fabien Donnay, responsable Stratégie et contrôle de gestion

→ page 4

Répondre aux exigences de nos clients

(suite)

systematique est indispensable.

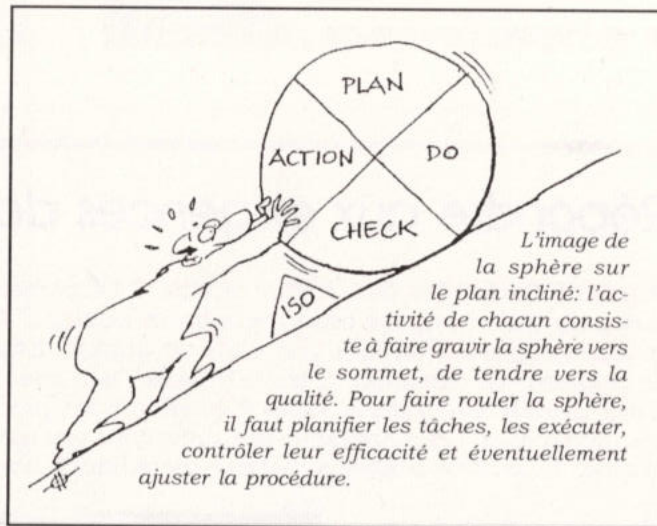
Bref, nous devons tous agir dans la même direction.

"Pour expliquer la philosophie de la Qualité totale, j'aime recourir à l'image de la sphère sur le plan incliné" raconte Jean Duhén, Senior Consultant chez SGS Qualitest. La SNCB a déjà fait appel à cette société spécialisée en consultance Qualité pour plusieurs initiatives mises en œuvre en son sein (voir article p.4).

"Vous avez une pente plus ou moins raide. Votre activité consiste à faire gravir votre sphère vers le sommet. Votre objectif: atteindre l'inaccessible étoile de la perfection, située au sommet de la pente. Pour faire rouler la sphère sur le plan incliné, vous utilisez un moteur: c'est une méthode de travail qui consiste à planifier vos tâches, à les exécuter, à contrôler leur efficacité et à ajuster si nécessaire votre manière de procéder".

(voir schéma ci-dessous). L'assurance Qualité est donc l'ensemble des mesures à prendre, préalablement à la production ou au contact avec le client, pour être "raisonnablement" assuré que les produits ou services satisferont aux exigences de qualité du client.

Le système préventif développé permet d'éviter les er-



reurs ou de les déceler rapidement et de les corriger. Cet objectif implique que l'on alloue des moyens, que l'on s'organise, que l'on fixe les tâches et les responsabilités. Cet ensemble de moyens humains, techniques et organisationnels est appelé système Qualité. Pour aider une entreprise à mettre en place un système Qualité, il existe des aides méthodologiques comme les normes ISO ou le modèle EFQM. L'ISO propose des modèles d'assurance Qualité, notamment les normes ISO 9001, 9002 et 9003. L'ISO n'impose pas une forme standardisée de procédure: il appartient à chaque entreprise de trouver sa

voie. Toutefois, les démarches Qualité doivent être coordonnées par une organisation et suivre certaines étapes obligées.

Gestion des projets

Pour être efficace, la gestion de la Qualité doit être organisée. Dans une entreprise aussi vaste, il importe que la politique Qualité reste cohérente. Pour cela, la gestion de la qualité doit posséder sa propre structure, parallèle à l'organisation en place, devant favoriser les relations transversales entre les CA. Pour garantir l'uniformité de la gestion de la Qualité, une structure pilote a été mise

en place au sein de la SNCB. Elle est assez flexible que pour laisser à chaque centre d'activité une certaine autonomie. Une décision doit prochainement être prise quant à la structure définitive. Chaque entité possède normalement son propre Coordinateur Qualité (RQ). Ce responsable de la gestion de la Qualité dans son Centre d'Activités détermine les objectifs Qualité de son CA en collaboration avec sa direction. Il coordonne les projets dans son entité (étude de faisabilité des nouveaux projets, obtention de l'accord du General Manager pour les nouveaux projets...), met éventuellement en place des groupes de travail et organise des audits internes dans son CA.

Les différents coordinateurs Qualité font partie du General Quality Team. En fonction de l'ordre du jour, ce groupe peut inviter, lors de ses réunions, des spécialistes.

Ce team s'occupe notamment de la gestion journalière des projets, de la présentation et la validation des nouvelles initiatives, de la rédaction d'un plan d'action, de l'information du comité de pilotage, de la préparation des décisions à prendre par le Comité de Pilotage.

Au sommet de l'organigramme, il y a le Comité de Pilotage, présidé par Antoine Martens, administrateur-directeur général adjoint, où siègent les General Managers et autres représentants des Comités de Gestion des divers CA. Il a un rôle d'arbitrage entre les Centres d'Activités, d'approbation du plan d'action, de fixation du statut des responsables Qualité, de l'évaluation de la qualité des projets et enfin de l'information du Comité de Direction.

Quatre étapes

La première étape consiste à bien délimiter le domaine d'application de la démarche Qualité. "Il est préférable de limiter les aspects pris

Bon à dire, bon à retenir

La démarche Qualité vise toujours à:

- améliorer la satisfaction des clients, aussi bien les voyageurs que les entreprises;
- améliorer le fonctionnement des structures, en favorisant la communication entre les différents CA et CS;
- remédier à d'éventuels problèmes structurels qui nuisent à la bonne exécution des tâches;

La démarche Qualité est parfois:

- une démarche nécessitant l'implication de la Direction. Un service peut très bien lancer "son" système Qualité. Mais l'implication de la haute hiérarchie est néanmoins nécessaire, car c'est à la Direction qu'incombe la mission de donner à l'ensemble du personnel le cap de l'étoile à suivre;
- un atout commercial. L'ISO peut constituer un plus sur le plan commercial, mais il permet aussi aux gens de travailler plus efficacement ensemble.

La démarche Qualité n'est jamais:

- une démarche imposée: tous ceux qui devront appliquer le système Qualité, sont consultés avant sa mise en application;
- un moyen d'examiner, voire de sanctionner, le travail d'un collaborateur ou d'une équipe. Elle vise à améliorer le fonctionnement de l'ensemble de la chaîne;
- une initiative dévoreuse de moyens: elle nécessite simplement une bonne exploitation des moyens disponibles.



en considération ou les secteurs de l'entreprise qui vont s'impliquer", commente Jean Duhon. "Il importe de limiter le nombre d'intervenants, quitte à élargir par la suite la démarche à d'autres aspects ou à d'autres secteurs". La deuxième étape est celle de la mise au point de la méthode de travail et des procédures. Les procédures sont le fondement de la démarche Qualité. La procédure est un document de base écrit qui décrit, étape par étape, une activité (un processus), par exemple, la conception et la réalisation des brochures présentant les produits. Ce document doit identifier les responsabilités à chaque étape, définir les délais et décrire les

opérations menées. "La procédure standard représente la règle du jeu commune à tous les CA impliqués" définit Jean Duhon. L'avantage principal des procédures: tout ce qui doit être fait est décrit dans la procédure et tout ce qui est indiqué dans la procédure doit être réalisé. La rédaction d'une procédure est l'occasion d'une réflexion constructive sur l'organisation du travail dans une entité. La procédure débouche souvent sur une amélioration de cette organisation. La procédure doit tenir compte des changements qui surviennent sur le terrain. Une procédure ne doit jamais devenir un obstacle au progrès. Toute personne impliquée dans

une procédure est encouragée à faire part de ses remarques et suggestions concernant la procédure et l'organisation du travail en général. "En fait, la qualité n'est pas une révolution mais une évolution continue" note Jacques Joie.

A la SNCB, les textes des procédures reprennent le titre de la procédure, le but de la démarche, le domaine d'application, les définitions des abréviations, symboles et termes utilisés, les responsabilités de chaque personne impliquée, le mode opératoire (c'est-à-dire l'enchaînement des tâches à accomplir), les enregistrements qualité (autrement dit les formulaires et les rapports qui doivent être remplis et leur archivage), les références (les liens entre procédures différentes mais connexes) et les annexes (des exemples de documents utilisés).

Sur le terrain

La troisième phase de la mise en place d'un système Qualité est celle de l'application concrète. "Comme la perfection n'existe pas" raconte Jacques Joie, "il est possible qu'il y ait des erreurs qu'une application quotidienne révèle. Chaque acteur de terrain peut alors remplir un rapport de non-conformité qui relève les anomalies constatées et qui peut également servir à suggérer aux responsables de la procédure des améliorations".

Une procédure peut prévoir le recours à des enquêtes de terrain ou l'utilisation de documents de suivi où sont reprises diverses données à partir desquelles on pourra développer des indicateurs de performance, sortes de baromètres de la qualité: nombre de voyageurs debout, suivi des retards, temps d'attente aux guichets, etc. Pour vérifier que l'objectif de qualité fixé est atteint et que la procédure fonctionne bien sur le terrain, le système prévoit une évaluation, qui peut prendre différentes formes: les rapports de non-conformité, les documents de suivi et les indicateurs, et enfin les audits internes. L'audit est une enquête indépendante et systématique. L'objectif de cette enquête n'est en aucun cas de contrôler une ou plusieurs personnes en particulier. "L'audit permet simplement de contrôler comment le système fonctionne et de voir ce qui peut encore être amélioré" rappelle Jean Duhon. L'auditeur pourra être une personne de la SNCB. ■

Le système Qualité à la SNCB

La structure Qualité démarre progressivement, avec, dans le Quality Team: Etienne De Ganck à R 4 Fabien Donnay à VN 07 qui en sont les "pilotes"; Gerd Sels à VN 071 Thierry Fagnart à VI 022 Jacques Joie à R 421 Françoise Wallemme à TR 11 Francis De Jongh à EC 031 Jean-Pierre Vantighem à CO, coordinateurs dans leurs unités respectives.

Une brochure pour aborder aisément la démarche Qualité

Pour guider l'ensemble du personnel sur le chemin de la Qualité, une brochure explicative a été publiée. Spécialement écrite pour des débutants par des débutants, elle constitue un document de base simple. Pour commencer, elle présente quelques notions essentielles, comme la Qualité, le système Qualité, les normes ISO, etc.

La brochure explique ensuite les étapes de la mise en place du système qualité: la désignation

des responsabilités et la création d'organes de coordination et de gestion des projets, la rédaction de procédures, les rapports de non-conformité, les documents de suivi et les indicateurs, et enfin les audits internes.

Cette brochure est jointe à votre magazine. Lisez-la, faites savoir ce que vous en pensez et commandez des exemplaires supplémentaires à distribuer à vos collaborateurs.

MANAGEMENT 21

est édité par: UCC Communication

reçoit vos avis à: MANAGEMENT 21 CO.042 / Section 50, © 911/637 82 Fax: 911/637 86

TeamWare: 16.042: CADWZ E-Mail: cadwz@b-rail.be



La SNCB concentre ses efforts depuis deux ans déjà

(suite)

au sein du CA Voyageurs National. "L'entreprise a alors décidé de concentrer ses efforts sur l'amélioration du service. La question a été: que faire pour améliorer les cotes d'appréciation des clients? Il est apparu que si dans certains cas les problèmes soulevés étaient ponctuels, dans beaucoup d'au-

tre que l'initiative manque de résultats concrets, soit on démarrait quelques projets bien définis, débouchant sur des procédures qui fonctionnent et qui peuvent être par la suite élargies à d'autres projets". C'est ainsi qu'en 1997, à l'époque où est lancée la restructuration de la SNCB, est décidé le démarrage

de concertation avec les différentes unités, d'entamer cette nouvelle démarche Qualité par un projet pilote intégrant deux volets: le volet Relation IC A et le volet Communication commerciale. Le volet Relation IC A vise la qualité du service, spécifiquement sur la ligne Ostende-frontière al-

lemande (voir l'article p. 6). Le volet Communication commerciale au client s'intéresse quant à lui aux divers canaux d'information vers le voyageur (voir l'article ci-contre). "Ces projets n'ont pas été choisis par hasard" commente Fabien Donnay. "Ils correspondent aux deux principales attentes des voyageurs telles qu'elles ressortent des enquêtes de satisfaction effectuées trimestriellement: la ponctualité et l'information".



tres en revanche ces problèmes étaient récurrents. Il fallait donc réagir par une démarche structurée impliquant différents CA, par un projet multidisciplinaire soutenu par l'ensemble du management".

Plan d'action qualité

C'est ainsi qu'en 1996, un Comité interdépartemental de la Qualité a été créé et chargé d'élaborer, à partir des résultats du Baromètre Qualité, un "plan d'action qualité". "Deux approches étaient alors possibles" commente Etienne De Ganck, responsable de la gestion centrale du trafic au CA Réseau. "Soit on entamait une démarche globale, avec le ris-

que d'un projet pilote QUALITÉ INTEGRALE. Fabien Donnay et Etienne De Ganck en sont les coordinateurs. Pour disposer du know-how nécessaire au développement de projets Qualité, la SNCB s'est adjoint les services d'un bureau externe spécialisé: SGS Qualitest.

Communication commerciale et Relation IC A

Comme il serait difficile dans une entreprise aussi vaste que la SNCB de mobiliser tout le personnel dans une démarche Qualité, le Comité interdépartemental de pilotage décida, après

lemande (voir l'article p. 6). Le volet Communication commerciale au client s'intéresse quant à lui aux divers canaux d'information vers le voyageur (voir l'article ci-contre). "Ces projets n'ont pas été choisis par hasard" commente Fabien Donnay. "Ils correspondent aux deux principales attentes des voyageurs telles qu'elles ressortent des enquêtes de satisfaction effectuées trimestriellement: la ponctualité et l'information".

Autres démarches

D'autres initiatives ont été prises au sein de différents CA ou CS pour assurer la

qualité des prestations. Ainsi, au CS Achats chargé des approvisionnements en fournitures pour toute l'entreprise, depuis les traverses et les rails, jusqu'aux pièces pour le matériel roulant en passant par les articles de consommation courante comme les fournitures de bureau et le matériel de nettoyage. Pour acheter mieux et plus vite, le CA s'est lancé dans une démarche Qualité, afin d'offrir à ses différents clients internes (Maintenance Infrastructure, Entretien à long terme, Entretien à court terme, Entretien wagons (désormais appelé Wagon Maintenance Services), Ateliers centraux de Malines et de Salzinnes...) un service ALL-IN comprenant l'achat proprement dit, la réception et les tests effectués au labo de CS Achats.

De même, le bureau des contrôles légaux du CS Facility Management, qui a démarré sa propre initiative qualité avant d'être con-

traint légalement à répondre à une norme européenne (voir article p.7).

Le 8 avril 1999, l'AC Cuesmes s'est vu décerner par SGS, organisme certificateur, le certificat ISO 9002 pour ses sections Entretien des essieux montés, Répa-

ration des tendeurs d'attelage, Administration, Magasins, Bureau de dessin et Contrôle qualité. Un premier objectif obtenu après un an de travail intensif qui permet à l'atelier de mieux répondre aux exigences des clients, notam-

ment dans la maintenance des wagons de particuliers, et faire face à la concurrence. Les dirigeants et le personnel d'Entretien Wagon (rebaptisé Wagon Maintenance Services - WMS) se sont fixé pour objectif d'entendre cette norme de qual-

lité à l'ensemble des opérations de leurs activités. La qualité n'est donc pas une notion abstraite et lointaine. Elle est chaque jour plus présente dans l'entreprise qui entend ainsi rencontrer les souhaits de ses clients, voyageurs et fret. ■

QUALITÉ A LA SNCB

Le projet "communication commerciale"

Le projet "Communication commerciale au client" regroupe divers processus et canaux d'information vers le client sur l'ensemble du réseau intérieur. Ce projet concerne aussi bien la réalisation des brochures 'produits', la communication via les bureaux de renseignements et les kiosques info, que la confection des dépliants sur les horaires.

De même que le projet Relation IC A (lire l'article p.6), l'initiative prise en matière de communication commerciale a été choisie parce que les enquêtes de satisfaction montrent que les clients souhaitent une amélioration de l'information fournie.

La réalisation des brochures d'information sur les différents produits implique les CA Voyageurs National, Voyageurs International et Réseau, l'UCC Communication (département Publicité) et le CS Facility Management (factage et éventuellement imprimerie), le personnel des gares et, le cas échéant, des intervenants extérieurs (mise en page et/ou impression). Soit au total quelque 4.400 personnes quand l'initiative entrera dans sa phase finale.

Les procédures Qualité à mettre en place visent à donner à tous les intervenants des lignes directrices dans la conception, la réalisation et la distribution des dépliants. Pour chacune des étapes, un responsable a été nommé. La description des rôles a, bien sûr, été faite par chaque service impliqué, seule manière d'éviter les illogismes et de simplifier l'organisation. La procédure rédigée détaille le processus et les différentes responsabilités à chaque étape, du

plan marketing (pourquoi un nouveau dépliant ? A quel public est-il destiné ? Quel en est le message ? etc.), jusqu'à la distribution en gare et le réassortiment lorsque le stock sur présents est épuisé.

Résultats concrets

"Le projet a déjà permis d'améliorer sensiblement la communication avec les gares pour la gestion des stocks des brochures" commente

Gerd Sels, coordinatrice du projet Communication. "On a pu facilement identifier les problèmes concrets, comme le manque de présents dans les gares ou la carence de la coordination en matière de gestion des stocks. Désormais, il y a une équipe spécialement désignée pour assurer cette coordination: VN 024. Cela a déjà permis d'éviter les stocks intermédiaires et de réduire les gaspillages". La procédure qui traite de l'information donnée par

les bureaux de renseignements a fait apparaître un autre écueil important: "les problèmes qui se posent en matière de contacts avec la clientèle, c'est le niveau de formation et la carence en agents d'accueil" commente Fabien Donnay, qui coordonne le volet Communication commerciale. "La qualité passe aussi par la formation. Nous devons donc pourvoir à l'engagement d'agents d'accueil, ce qui est en train de se faire". ■



Le service sur la relation IC A

Le projet "Relation IC A" vise à améliorer le service sur la ligne Ostende-Cologne. La démarche englobe tous les aspects du service offert depuis le moment où le voyageur monte sur le quai pour prendre son train jusqu'au moment où il sort de ce train.

Les enquêtes de satisfaction (voir article p.1) ont démontré que les clients souhaitaient plus de confort dans les trains et une meilleure information en gare, sur les quais et dans les trains.

L'amélioration de la qualité du service sur la ligne IC A concerne de nombreuses facettes du service:

- l'information concernant les travaux susceptibles de perturber le trafic et de retarder les trains,
- l'information générale en gare, sur les quais et dans les trains,
- la régularité et la gestion des situations perturbées, le suivi des anomalies si-



International, Réseau, Train et Entretien Court Terme.

"L'atout du projet, c'est sa transversalité", commente Thierry Fagnart, chargé des études de marché, des comptages et du Quality Management au CA Voyageurs International. "La collaboration entre les différents centres d'activités est indispensable, car la moindre déci-



continué. "Il faut noter qu'Infos Travaux ne se limite pas à la seule ligne IC A" signale Etienne De Ganck, responsable de la gestion centrale du trafic au CA Réseau. "Ce système d'information a été étendu à l'ensemble du réseau. De même, le CA Réseau met actuellement en place une structure Qualité, comprenant notamment des responsables Qualité dans les différentes régions. L'objectif



est d'améliorer la qualité du service sur l'ensemble du réseau".

Concrètement, l'information sur les chantiers programmés sur le réseau est mise à jour chaque mois. "Mais nous modifions les indications affichées dès lors que le planning des travaux est modifié" précise Jacques Joie. Le personnel des guichets peut ainsi trouver les renseignements "up to date" nécessaires. "De plus, ajoute Jacques Joie, nous mettons à la disposition des gares deux affiches informatives: l'une mentionne les travaux avec modifications du service des trains sur l'entièreté du réseau et l'autre donne à nos clients toutes les informations nécessaires pour chacun de ces chantiers."

Cette information pourrait très prochainement se trouver également sur le site internet de la SNCB.

gnalées via le formulaire D43,

- la gestion de l'approvisionnement des minibars, en collaboration avec le sous-traitant chargé de la vente dans les trains,
- la propreté du matériel et des lieux de passage.

Le projet implique directement entre 1.000 et 2.000 personnes, des CA Voyageurs National, Voyageurs

sion prise a un impact sur les activités des autres centres. Chacun des participants au projet l'avoue: nous avons appris à connaître le travail des autres".

Infos Travaux

Grâce à la procédure Qualité, des acquis ont déjà pu être obtenus. "Depuis septembre 1999, le processus

s'accélère" considère Jacques Joie, coordinateur Qualité au CA Réseau.

"L'initiative Infos Travaux a officiellement été acceptée par la Direction et entre dans sa phase d'application". L'information concernant les travaux est en effet diffusée sur l'Intr@web (à l'adresse: <http://transdept3/transweb/bandeauinfos.asp>) et mise à jour quasiment en

Qualité des contrôles légaux: une obligation assumée

La SNCB est autorisée à effectuer elle-même le contrôle légal des engins de manutention et de levage, des installations électriques basse tension et des récipients sous pression. Une nouvelle loi votée en 1999 oblige les organismes agréés à être accrédités d'ici fin 2002 et respecter la norme européenne NBN-EN 45004. Mais le bureau des contrôles légaux de Facility Management avait anticipé cette décision: sa démarche qualité avance d'un bon train.

Depuis 1957, la SNCB a l'autorisation d'effectuer elle-même le contrôle légal du bon fonctionnement des engins de manutention et de levage, des installations électriques basse tension et des récipients sous pression. Ce contrôle est réalisé par des équipes accréditées par le Ministère des Affaires économiques. A l'origine, il existait deux bureaux chargés des contrôles légaux, l'un au sein de l'Infrastructure, l'autre rattaché au Matériel. Avec la restructuration de la SNCB, ces deux équipes ont été rassemblées au sein du CS Facility Management. Le bureau compte quatre services: Manutention et levage, Electricité, Pression et étanchéité et Contrôle des extincteurs. Le bureau de contrôle légal est désormais totalement indépendant des services qui effectuent les missions d'installation, de maintenance et d'entretien du matériel.

Norme européenne anticipée

Ce nouveau bureau des contrôles légaux doit désormais faire face à un autre changement: pour conserver son agrément, le bureau devra d'ici 2002 mettre en œuvre la norme européenne NBN-EN 45004. Le bureau ne part cependant pas totalement de zéro: depuis deux ans, une démarche Qualité s'est progressivement mise en route en son sein, dans le service "Manutention et levage". "En 1997, j'ai commencé à rédiger un manuel qualité pour anticiper les nouvelles dispositions légales" raconte Georges Roosen, qui dirige l'équipe Manutention et levage. "Il s'agissait de voir comment le travail s'effectuait, de voir de quelle documentation bénéficiait le



personnel, et sur quelle check-list il pouvait s'appuyer. J'ai élaboré une nouvelle check-list pour le matériel de levage, des instructions pour la formation et j'ai revu le programme informatique avec un collaborateur, pour pouvoir rédiger des procès verbaux et des factures uniformisées et standardisées."

36 check-lists

Les check-lists sont rédigées pour les engins de levage. On en compte 36 et concernent aussi bien les

ascenseurs électriques ou hydrauliques, les autorails caténaires, les crics, les échelles, les escalators et les trottoirs roulants, les grues hydrauliques (télescopiques à câble, sur camion, sur wagon EVM ou Gottwald), les nacelles élévatrices, les ponts roulants, etc.

Le personnel est consulté

La rédaction du projet de manuel de qualité devait indiquer tout ce qui se fait et comment, y compris les procédures administratives. "Je me suis inspiré du manuel des Achats et de ce que j'ai pu voir à l'extérieur de l'entreprise. Le document a été retravaillé avec l'équipe. En fonction des remarques de chacun, le texte a été modifié."

C'est important à souligner: les critiques du personnel sur le manuel sont non seulement acceptées, mais elles sont même souhaitées! Ce manuel est avant tout un aide-mémoire qui permet à chacun de s'auto-corriger. Si une erreur est commise sur le terrain, la question n'est pas de savoir qui a fait l'erreur, mais de déterminer la cause du problème et les remèdes à apporter."

En juin dernier, l'équipe s'est adjoint un ingénieur industriel, responsable de la qualité. Un recrutement imposé par la norme européenne.

Le 10 décembre 1999, le bureau de contrôle Beltest du Ministère des Affaires économiques chargé de l'octroi de l'accréditation a effectué un pré-audit du système Qualité. "Bien que nous ne pouvons pas anticiper sur les résultats de l'audit initial de Beltest qui est encore à venir, nous avons confiance dans le système de Qualité que nous avons mis en place et amélioré, suite à la lecture du rapport de pré-audit."

Le CS Achats aux normes ISO 45000

Au CS Achats, des systèmes Qualité existent également. Pour démontrer aux clients extérieurs de l'entreprise que la qualité du contrôle d'une vaste gamme de produits effectués par le CS Achats est assurée, il fallait une accréditation aux normes ISO 45000. "Ces normes ISO se préoccupent de l'assurance qualité des démarches de certification ou de contrôle", explique Guido Verhaeghe, responsable de l'équipe Qualité au CS Achats. Ce sont donc ces normes ISO 45000 qui intéressent plus précisément le CS Achats. C'est ainsi que le Laboratoire

de Schaerbeek a fait appel à Beltest pour être certifié selon la norme ISO 45001 traitant du fonctionnement des laboratoires d'essai. "Le laboratoire a accompli cette démarche parce qu'il effectue des prestations pour des entreprises extérieures", continue Guido Verhaeghe.

D'autres équipes répondent à des normes de qualité ISO au sein du CS Achats. "Le CS Achats effectue également des contrôles pour le privé. La Fédération des fabricants des europalettes fait appel à notre CS pour le contrôle qualité des 1.800.000 europalettes fabriquées annuel-

lement en Belgique. Pour cela, le CS Achats a mis en place un système Qualité conforme à ISO 45004 (norme traitant des inspections). Toutefois, nous ne sommes pas certifiés, car cela n'a pas été demandé par le client." "Par ailleurs, l'OCAB, organisme belge reconnu par le Ministère des Affaires économiques qui contrôle les aciers utilisés dans le secteur de la construction, fait appel à des organismes d'inspection, notamment à la SNCB (AC 044). Cette prestation d'inspection sera prochainement certifiée ISO 45004 par Beltest."

Objectif premier du contrôle de la qualité : un changement de mentalité

"Le CA Entretien Court Terme entend se profiler comme un prestataire de services fiable offrant un bon rapport qualité-prix. Il part du principe que l'assurance de la qualité deviendra dans un proche avenir un élément de la concurrence". C'est par ces mots que l'unité ECT ouvre le chapitre 5.3 "Contrôle de la qualité" de son plan commercial 1999-2005.

Lors de la réorganisation de 1998, le Centre s'est fixé comme mission d'optimiser ses activités afin d'assurer une préparation et une sécurité maximale du matériel et de proposer au client un rapport qualité-prix attrayant. Il entrevoit également des possibilités externes. La conquête de ce marché privé passe nécessairement par la garantie de la qualité.

La satisfaction du client motive

La direction a mis au point un certain nombre d'orientations stratégiques, un plan quadriennal "contrôle de la qualité" pour lequel tous les moyens nécessaires seront dégagés. Le système de qualité qui en dé-

coulera doit déboucher en fin de compte sur la certification ISO.

Jozef Maes, General Manager d'Entretien Court Terme, insiste sur les conséquences pour le travail: "Le système de qualité doit mener à un profond changement de mentalité. Il faut motiver le personnel à penser et à agir selon les besoins du client. Tout le monde doit prendre conscience que les voyageurs sont les clients finaux, mais que les premiers clients, ce sont les collègues immédiats et le CA Conducteurs et Matériel des Trains. Les clients attendent un contrôle de la qualité. Cela englobe des résultats tangibles et des indicateurs de performance qui forment la base des contrats

par type de matériel et d'entretien."

Une bonne organisation visant à répondre aux souhaits des clients doit déboucher sur leur satisfaction, ce qui entraînera une ambiance de travail plus agréable.

Communication et documentation

Pour en arriver à une organisation, le CA s'engage à créer dans les deux ans à venir un système de qualité fixant un ensemble d'objectifs, d'instructions, de procédures et de procédés, à pourvoir à une bonne communication et à une bonne documentation et à assurer la formation du personnel à tous les niveaux.

Pour développer un systè-

me de qualité, il faut tout d'abord une solide structure de qualité. Pour le CA ECT, elle consiste en un groupe de gestion, un comité de pilotage, un Qualiteam et des équipes d'amélioration. L'ensemble du personnel est intégré dans la structure de qualité.

Objectifs en matière de qualité

Au début de l'année 1999, le CA ECT s'est fixé un certain nombre d'objectifs.

□ Fixer dans une brochure les procédures et les instructions avec check-list concernant l'organisation de la révision approfondie des engins de traction et de l'entretien complet des véhicules. Chaque atelier effectuera cette tâche au début de l'année 2000, par type de véhicule. Cela permettra d'atteindre un niveau élevé de standardisation.

□ En ce qui concerne le nettoyage du matériel voyageurs, développer une méthode d'évaluation et un diagramme d'Ishikawa (en arrêtes de poisson) représentant les causes de non-conformité. Tous les services "nettoyage" collaboreront dans une équipe d'amélioration.

□ Etablir un système de procédures fixant des normes standards, une sorte de cadre pour les procédures et les instructions.

□ Traiter les données par informatique (Mars), entre autres pour le suivi des pièces de rechange. Les contrôles des procédés et les audits doivent déboucher sur des manuels de qualité pour toute l'activité d'ECT. Grâce au feedback vers le client, une nouvelle synergie entre client et fournisseur doit se mettre en place, fondée sur la connaissance du matériel du client (TR) et une rétroaction de l'expérience de terrain.

WMS: ISO 9001 pour toutes les activités en 2001

Wagon Maintenance Services: telle est la nouvelle appellation pour Entretien Wagons. Ce n'est toutefois pas le changement le plus important qui touche ce CA: un des grands challenges, c'est la certification ISO 9001 à l'horizon 2001 pour l'ensemble de ses activités. WMS, ce sont 2 ateliers centraux à Gentbrugge et Cuesmes qui assurent la maintenance à long terme, 4 ateliers de ligne assurant la maintenance courante à Anvers, Merelbeke, Voroux-Kinkempois et Luttre-Monceau, et plusieurs équipes mobiles d'intervention rapide. Soit au total quelque 1.200 personnes.

En 1998, l'AC de Cuesmes entamait avec le soutien du consultant Qualibel les démarches en vue de la certification ISO d'une partie de ses divisions de production et de l'ensemble de son organisation. L'atelier a reçu son certificat en avril 1999. L'objectif est désormais d'é-

tendre la certification ISO 9001 à l'ensemble de l'atelier fin 2000.

Une deuxième initiative a démarré en juin 1999 à l'AC de Gentbrugge, avec l'aide de SGS Qualitest. L'objectif est là aussi d'obtenir une certification ISO 9001 à la fin de l'an 2000 ou début 2001, et ce pour l'ensemble des activités.

En septembre 1999, débutait un troisième projet de certification, avec l'appui de SGS et Qualibel, impliquant le reste des activités de WMS, c'est-à-dire les 4 ateliers de ligne et les services centraux. Ce projet devrait aboutir à une certification ISO 9001 début 2001.

Pourquoi certifier les activités? "En tout premier lieu, pour améliorer l'organisation interne, en clarifiant les processus et en définissant précisément les responsabilités de chacun", explique Daniel Derocchette, General Manager de WMS. "Cela permet également une meilleure intégration verticale et améliore la

conservation du know-how. Ensuite, la certification permet d'accroître la satisfaction des clients, tant externes qu'internes, par l'amélioration de la qualité des produits, par une plus grande transparence de l'organisation et par une information plus méthodique et fiable sur le suivi des produits."

"Enfin, la certification ISO est un label, imposé par certains réseaux immatriculateurs de wagons, si l'on veut être agréé pour effectuer la maintenance des wagons immatriculés chez eux. C'est donc une condition sine qua non si l'on veut accroître notre marché potentiel en dehors de l'entreprise. Rien qu'en Allemagne, par exemple, il y a plus de 100.000 wagons de particuliers... Nous avons d'ailleurs entamé des démarches avec les réseaux allemand, espagnol, italien et suédois. Les opérateurs privés se montrent très intéressés par notre initiative."