

La Qualité à la **SNCB**



La qualité à la SNCB

1. Introduction
2. Quelques notions essentielles
3. Le système qualité à la SNCB
4. Les procédures
5. Les outils d'amélioration
6. Le vocabulaire

introduction

Quelle société, en Belgique, peut prétendre accueillir chaque jour jusqu'à 350.000 clients ? La SNCB est parmi ce petit nombre. Cependant, 350.000 voyageurs, cela signifie aussi 350.000 attentes spécifiques. Chaque jour, chacun d'entre nous essaye de répondre le mieux possible à ces attentes. En d'autres termes, aujourd'hui déjà, chacun d'entre nous «fait de la Qualité» mais à sa façon.

Afin de rendre encore plus efficaces tous ces efforts, nous devons tous agir dans la même direction. L'ensemble de nos efforts doit être canalisé dans la direction d'un objectif commun: la mise en place progressive d'un véritable système d'assurance Qualité.

Pour vous guider à travers le chemin vers la Qualité, nous vous invitons à découvrir le document suivant. Celui-ci a été spécialement écrit pour des débutants par des débutants, qui ont estimé qu'il était temps de publier un document de base simple.

Pour commencer, nous allons présenter quelques notions essentielles (qu'est-ce que c'est la Qualité, un système Qualité, ISO, ...). Toutes ces notions théoriques doivent



naturellement être transposées dans la pratique. Nous vous expliquerons comment cela se déroule à la SNCB.

Ensuite, nous vous expliquerons ce que l'on entend par "procédure" et nous vous donnerons les règles de lecture d'une "procédure". Nous nous pencherons par après sur les outils qui nous permettront d'améliorer la "qualité" de notre système.

Pour terminer, tous les mots "barbares" que vous rencontrerez dans ces textes sont repris et expliqués par ordre alphabétique à la fin de ce document.

Nous nous efforcerons d'agrémenter votre parcours de quelques illustrations et exemples qui vous aideront, nous l'espérons, à y voir plus clair.

Ainsi, grâce à ce document, vous ne serez pas pris de court le jour où vous serez confrontés à la démarche Qualité.

Bienvenue dans la maison de la qualité que nous voulons construire ensemble étape par étape.





Quelques notions essentielles

La qualité

La qualité est simplement "satisfaire aux besoins du client". Cependant, pour chaque client, le terme "Qualité" peut prendre une signification différente. Un peu comme la notion de beauté (qu'est-ce que le beau ?), la qualité reste une notion subjective et prend, selon l'individu, un tout autre contenu. Ainsi, pour Monsieur X, une Mercedes S500 est synonyme de qualité. Une Twingo, par contre, ne présente pas pour lui une image de qualité car elle ne répond pas à ses attentes en matière de confort et d'espace. Monsieur Y, quant à lui, ne présente pas les mêmes exigences: il veut avant tout une voiture qui le transporte là où il veut à un prix raisonnable. Donc, pour monsieur Y, une Twingo est aussi synonyme de qualité car elle répond mieux que la Mercedes à ses propres exigences.



Assurance et système Qualité

Chaque entreprise a pour objectif de livrer des produits ou des services de qualité. Cependant, la bonne volonté ne suffit pas toujours et parfois, le produit ou le service offert ne correspond pas aux attentes du client. De petits ou de plus gros incidents apparaissent et nous empêchent de remplir complètement notre mission. Alors, que faire pour éviter cela ? On peut, comme dans la vie courante, s'assurer contre ces désagréments. Mais contrairement aux contrats d'assurance habituels (vie, incendie, responsabilité...), **l'assurance Qualité** ne sera d'aucun secours après l'apparition d'un problème. L'assurance Qualité est l'ensemble des mesures à prendre, avant, pendant et après la production ou le contact avec le client, pour être "raisonnablement" assuré que les produits ou services satisferont aux exigences de qualité du client de manière constante dans le temps.

Il s'agit d'établir, de documenter et de mettre en place un système préventif avant même de commencer à travailler. Ceci pour éviter les erreurs ou les déceler rapidement pour les corriger et les éliminer avant qu'elles n'atteignent le client.

Cet objectif implique que l'on alloue des moyens, que l'on s'organise, que l'on fixe des tâches et des responsabilités. C'est cet ensemble de moyens humains, techniques et organisationnels que l'on appelle le **système Qualité**.

ISO: contrat d'assurance Qualité

Pour aider une entreprise à mettre en place un système Qualité, il existe des aides méthodologiques dont les normes ISO font partie. Il en existe bien d'autres (par exemple le modèle EFQM) mais l'ISO est la plus répandue. C'est pourquoi la SNCB a porté son choix sur une adaptation de l'ISO.

ISO est l'abréviation de "International Organisation for Standardisation". C'est une organisation qui compte maintenant 130 pays participants et dont l'objectif est de développer des normes. Ces documents contiennent des critères et des définitions auxquels des produits déterminés doivent répondre. Leur objectif est notamment de nous faciliter la vie. Pensez seulement aux cartes téléphoniques ou aux cartes bancaires. C'est grâce à leur format uniforme (issu de normes standard), qu'elles peuvent être utilisées presque dans le monde entier.



Cependant, l'ISO ne s'occupe pas seulement de produits et de services. Elle propose aussi des modèles d'organisation et d'assurance qualité. Les modèles les plus connus sont les normes ISO 9001, ISO 9002 et ISO 9003. Il est possible d'obtenir un enregistrement (un certificat) pour ces trois normes et ce certificat peut être utilisé dans des contrats légaux. On comprend alors l'importance de ces certificats dans la vie économique quotidienne.

L'ISO 9000, le modèle d'assurance qualité, propose des guides de management, sorte de

squelette d'organisation à mettre en place pour garantir le niveau de qualité des produits ou services. L'ISO 9000 ne se préoccupe pas de la qualité même du produit ou service mais plutôt de la "qualité" du procédé que l'on a utilisé pour obtenir le produit ou pour servir le client.

Nous n'avons pas encore répondu aux questions que l'on se pose le plus fréquemment concernant l'ISO.

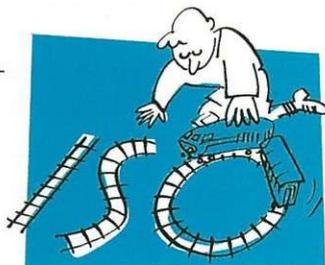
Quelle est la différence entre ces fameuses normes?

La différence tient simplement au domaine d'application:

□ L'ISO 9001, le modèle le plus complet, a été conçu pour les entreprises qui, à la fois, conçoivent, produisent, contrôlent leurs produits et effectuent également des prestations complémentaires (installation, service après-vente, etc.): on pense par exemple à un fabricant qui conçoit, fabrique et distribue ses produits;

□ L'ISO 9002 est bâtie sur la norme précédente (mêmes exigences) mais laisse de côté l'aspect conception: par exemple, une usine filiale qui se chargerait de la fabrication et de la distribution de produits conçus au départ par la maison mère;

□ L'ISO 9003 est de même basée sur les deux précédentes mais ne s'occupe plus que de l'aspect test et contrôle des produits: par exemple, une firme d'importation et de distribution.



Que contiennent-elles?

Ces normes contiennent une sorte de "pensée-bête" de toutes les choses à mettre en place (les exigences) pour répondre au modèle d'assurance. Elles vous précisent, par exemple, que vous devez posséder un programme de formation mais d'aucune façon, elles ne vous disent sous quelle forme il doit se présenter et comment vous devez vous organiser. Chaque entreprise doit interpréter à sa façon ce qui se trouve dans ces normes. Son interprétation dépendra de sa culture, de sa forme d'organisation... L'objectif de l'ISO n'est, en aucune manière, d'imposer une forme de management mondial généralisable à souhait. Les entreprises qui développent un modèle d'assurance qualité de ce type gardent dans tous les cas leur "identité".

A quelles entreprises s'adressent ces normes?

Ces normes ont été rédigées de telle manière qu'il est possible de les adapter à toutes sortes d'entreprises, petites ou grandes, de services ou de production, de conception ou de distribution... et même aux administrations.

Qu'est ce que la série 9000 version 2000 ?



La série 9000, qui nous préoccupe ici, a été revue il y a 5 ans. La prochaine révision est prévue pour l'an 2000.

C'est pour cette raison que vous verrez de temps à autre apparaître le terme ISO 9000 version 2000 dans la littérature.

Le système Qualité à la SNCB



Un peu d'histoire

Depuis 1993, la SNCB organise des enquêtes pour connaître le degré de satisfaction de sa clientèle à propos des services qu'elle lui offre. Cette enquête est appelée le "Baromètre de la Qualité".

Les résultats des premières enquêtes ont montré que plusieurs domaines du service devaient être améliorés. Conscient qu'une amélioration sensible de ces résultats ne serait le fruit que d'une action concertée entre les différentes unités et départements, le **comité interdépartemental de la qualité** fut créé en 1996 et fut chargé d'élaborer, à partir de ces résultats, un "plan d'action qualité".

Cependant, il est vite apparu qu'un plan d'action, même s'il peut se montrer efficace à court terme, ne peut répondre de manière satisfaisante à des manques de qualité liés à des problèmes d'organisation. Suivant par cela l'adage "qu'il vaut mieux prévenir que guérir", il a été décidé de se lancer dans une démarche plus

profonde et restructurante: le but n'étant plus de réparer les dégâts causés par la non-qualité mais plutôt de ne plus en produire. L'étape suivante fut de se lancer dans le développement d'un véritable programme d'**assurance Qualité**, seul outil capable de nous permettre d'atteindre nos objectifs qualité à plus long terme. Conscient du fait qu'il est impossible dans une entreprise comme la nôtre de toucher en une seule fois l'ensemble de l'organisation, le comité interdépartemental décida d'entamer cette nouvelle démarche en se concentrant sur deux **projets pilotes**.

Après concertation entre les unités, les deux projets suivants ont été retenus:

□ Le projet "**Relation IC A**" (Ostende – Cologne) concerne tous les aspects du service offert à partir du moment où le voyageur monte sur le quai pour prendre un train jusqu'au moment où il quitte ce train. Par exemple: les aménagements des quais, l'information diffusée en gare par les speakers, l'information fournie à bord des trains, l'information en cas de travaux, la propreté, la régularité...



□ Le projet "**Communication commerciale au client**" (COM) se penche sur les divers canaux d'information vers le client du trafic intérieur. Par exemple: tous les dépliants et brochures pour les produits et les horaires, le travail des bureaux de renseignements et les kiosques info...

Les deux projets n'ont pas été choisis par hasard: ils répondent aux souhaits exprimés par les clients dans les enquêtes de satisfaction. En effet, les voyageurs estiment que la SNCB doit améliorer prioritairement la ponctualité et l'information.

D'ici quelque temps, nous pourrons appliquer notre méthode à d'autres relations du même type. De même, nous profiterons de l'expérience acquise pendant le projet "COM" pour nous attaquer de la même façon à d'autres activités de la société.

En 1996, nous ne possédions pas encore le "savoir-faire" nécessaire au développement de ces deux projets; c'est pourquoi nous avons fait appel à la "consultance". Fin 1997, la SNCB a donc démarré les deux projets pilotes avec l'aide d'un bureau externe spécialisé: SGS Qualitest.

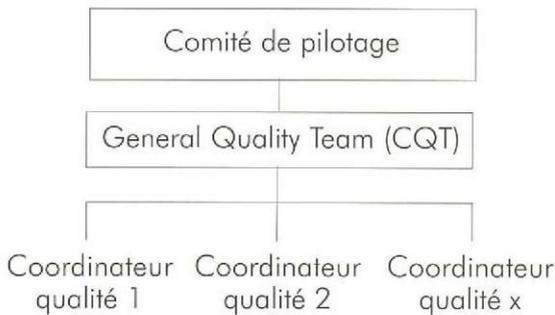
Structure interne de la SNCB



Les objectifs d'efficacité dans la gestion de la Qualité nous imposent d'être structurés, organisés. De plus, même dans une entreprise aussi grande et étendue, il est important que la **politique Qualité** reste unique, inconditionnelle (les "grands" principes et les engagements envers la qualité doivent être valables partout). Pour atteindre cet objectif, la gestion de la qualité doit posséder sa propre structure, parallèle à l'organisation en place, devant favo-

riser les relations transversales (entre les CA et unités).

La structure, telle qu'elle se présente maintenant, a été étudiée pour garantir l'unicité dans la gestion de la Qualité mais elle reste assez flexible pour laisser à chaque entité une certaine autonomie d'action dans sa zone d'activité.



En principe, chaque entité possède un **Coordinateur Qualité** (CQ) qui est, bien entendu, responsable de la gestion de la Qualité dans son Centre d'Activités. C'est votre interlocuteur en matière de qualité.

Tous les coordinateurs Qualité et leur hiérarchie directe font partie du General Quality Team. Ce groupe se réunit régulièrement pour suivre les différents projets Qualité, valider les développements, évaluer les nouvelles idées, établir des plans d'action... En fonction de l'ordre du jour, ce groupe peut aussi inviter, lors de ses réunions, des consultants et/ou des spécialistes.

Au sommet se trouve le Comité de Pilotage où

siègent les General Managers et autres représentants des Comités de Gestion des divers CA. Durant ces sessions, il est informé du suivi des différents projets, des résultats des plans d'action, des propositions de nouveaux plans d'action... Il s'occupe aussi de l'arbitrage entre les CA et informe le Comité de Direction de l'avancement des projets...

Enfin, des groupes de travail sont créés et "activés" en fonction des besoins des projets. Toute personne dont l'activité est concernée par un projet sera alors susceptible de participer à ces groupes de travail. Et pourquoi pas vous ?





Les Procédures

Les procédures sont le matériau principal de notre maison Qualité. Elles forment le noyau du système documentaire tel qu'exigé dans les normes ISO.

Mais qu'est-ce qu'une procédure?

Une procédure est un document écrit ou informatique qui, étape par étape, décrit une activité (un processus). Ce document répond aux questions "qui fait quoi?", "qui est responsable de quoi?", "quand le fait-on?", "comment le fait-on?"...

En quoi peut-elle garantir un niveau de qualité ou améliorer la qualité ?

Bien entendu, elle ne garantit rien d'elle-même. Il faut préalablement que les gens soient convaincus de son utilité et n'hésitent pas à y recourir dès qu'un doute apparaît à propos des responsabilités de chacun, de la succession des tâches à réaliser, etc. L'avantage principal d'une



procédure se résume dans les deux phrases suivantes:

□ tout ce qui doit être fait se retrouve de façon écrite dans la procédure;

□ tout ce qui est indiqué dans la procédure doit être fait.

Il devient évident que, si tout le monde suit ce qui est indiqué dans les procédures, le niveau de qualité aura tendance à se régulariser et à se conformer aux objectifs définis dans la politique Qualité.

Un système de procédures est en plus une bonne base de travail pour se lancer dans un programme d'amélioration continue de la qualité. Premièrement, l'écriture 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.

Deuxièmement, le fait que la succession des tâches ait été définie de manière optimale et que les responsabilités soient fixées rend le travail plus efficient une fois que la procédure est bien assimilée: beaucoup de petits problèmes ont tendance à disparaître d'eux-mêmes et le travail se fait de façon plus rapide.

Troisièmement, une procédure doit être dynamique et s'adapter aux changements qui surviennent sur le terrain. Il en va du respect du travail effectué sur le terrain. Une procédure ne doit en aucun cas 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. Tout cela implique que la communication, généralement orientée du haut vers le bas, se

développe également du bas vers le haut. Les rapports de non-conformité et les propositions d'amélioration sont prévus pour faciliter ce canal.

Nous passerons en revue ci-après une procédure point par point. Ensuite, nous expliquerons comment un **logigramme** (alias flow-chart ou diagramme de flux) se construit et quels symboles sont utilisés à la SNCB.

Construction d'une forme standard

Avant toute chose, il convient de préciser que l'ISO n'impose pas une forme standardisée de procédure: il appartient à chaque entreprise de trouver sa voie. En ce qui concerne la SNCB, chaque processus devra être écrit sous la forme d'une procédure qui comprend 8 points.

1. But de la procédure

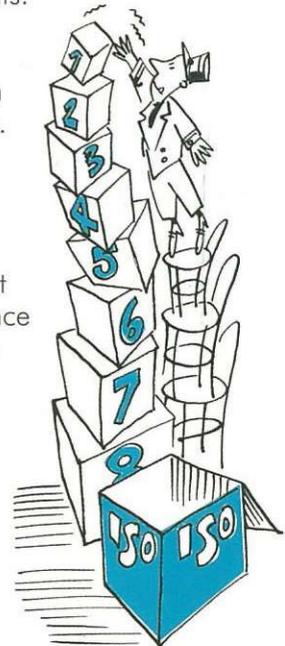
Nous répondons ici simplement à la question de savoir pourquoi la procédure a été établie. En quelques mots bien choisis, le décor est planté

2. Domaine d'application

Le but de ce point est de délimiter exactement le champ d'application, la zone de compétence de la procédure. Il nous indique à qui la procédure s'applique et de quelle manière. Une table des matières (ou aperçu) complète le point.

3. Définitions

Dans ce document, il est fait usage d'abréviations, symboles et termes qui, pour une personne profane, ne sont pas toujours évidents. Afin de pouvoir mieux comprendre le



document, il est essentiel que quelques notions importantes soient exposées directement.

4. Responsabilités

Dans la plupart des procédures, plusieurs personnes, divisions, Centres d'Activités interviennent à divers niveaux et interagissent. Nous représentons sous la forme d'une "matrice de responsabilités" les rôles des différents acteurs que nous catégorisons comme suit:

□ *propriétaire du processus* (symbolisé par la lettre P): c'est l'entité (bureau, division ou service) responsable de la maintenance du processus tel que décrit dans la procédure et de l'amélioration de cette procédure et du processus;

□ *responsable* (lettre R): c'est l'entité responsable d'une action précise du processus;

□ *compétence d'avis* (A): entité qui est obligée de demander un avis (par exemple d'un supérieur) avant la réalisation d'une étape d'un processus;

□ *informé* (I): entité qui est informée du résultat de l'étape d'un processus avant ou après la clôture de l'étape;

□ *exécutant* (E): c'est l'entité qui se charge de l'exécution de l'étape d'un processus



5. Méthode de travail

Nous arrivons maintenant au point central de la procédure. Sous cette rubrique est présenté, si besoin est, un logigramme ou diagramme de flux (ou encore flowchart) qui reprend graphiquement l'enchaînement des tâches à accom-

plir. On y décrit ensuite de manière plus littéraire les différentes actions.

On y traite aussi des moyens techniques et humains à prévoir, du traitement des cas de non-conformité, des propositions d'amélioration, etc.

6. Enregistrements qualité

A cet endroit sont expliqués les formulaires et les rapports qui doivent être remplis. Il est également fait mention de l'endroit où les documents doivent être conservés, par qui et combien de temps ils devront être archivés.

7. Références

Les procédures peuvent entre elles des liens et même des liens hiérarchiques. On reprend dans ce point les références aux autres procédures avec lesquelles la procédure en question est liée.

8. Annexes

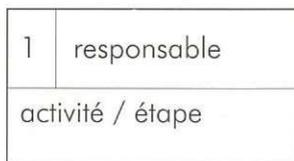
En annexe, nous pouvons trouver des exemples de documents utilisés et tout autre document précisant un point développé dans la procédure.

Les Flowcharts et leurs symboles

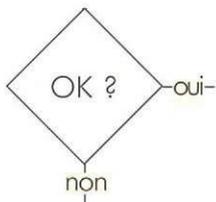
Pour présenter visuellement une procédure, nous ferons parfois usage de flowcharts ou logigrammes. De nouveau, il existe 1001 symboles que nous pouvons utiliser, et si chacun à la SNCB choisissait ses propres symboles, plus personne ne comprendrait le travail de l'autre. Il est dès lors vraiment très important que nous disposions de règles de jeu (admises par tous) pour la réalisation d'un flowchart.

Au total, il existe 6 symboles principaux.

Etape du processus: Le rectangle symbolise une étape du processus, action ou activité qui doit être exécutée et qui modifie les caractéristiques d'un produit. Les étapes d'un processus sont numérotées chronologiquement et le responsable est indiqué.



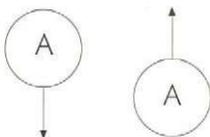
Décision: Ce symbole précise le chemin à suivre à partir de ce point en fonction de la réponse à la question posée. Après une appréciation, l'utilisation de ce symbole permet de représenter la question OK ?



Appréciation: Ce symbole est utilisé pour indiquer ou renvoyer vers les caractéristiques du produit ou les paramètres du processus à mesurer. Si le responsable du contrôle de l'étape est différent du responsable du processus, ce fait doit être indiqué à l'extérieur du symbole.



Connecteurs: Symbole grâce auquel il peut être renvoyé vers une autre partie de schéma/un autre schéma. La liaison est matérialisée par le placement de 2 lettres capitales identiques au milieu du symbole. On peut également indiquer le n° de la page de transition.

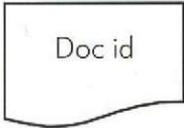


Début et fin: Ce symbole est utilisé pour marquer le début/la fin d'un logigramme. Eventuellement, il peut mentionner le nom du processus ou de la division responsable.

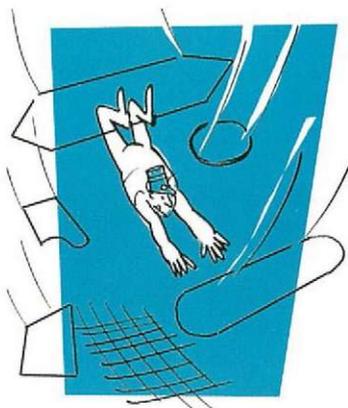


début / fin

Données de nature administrative: Permet d'indiquer l'identification d'un formulaire, document, procédure, écran, listing, etc.



Doc id



Les outils d'amélioration



Les non-conformités et les propositions d'amélioration

Nous avons déjà précisé que l'efficacité du système dépend en grande partie de sa capacité à s'adapter aux changements du terrain, à évoluer, à se corriger spontanément. Nous devons tous veiller à garantir une bonne communication: l'information reste le meilleur outil d'amélioration.

Pour aider à atteindre cet objectif, le système prévoit plusieurs outils:

- les rapports de non-conformité;
- les documents de suivi et les indicateurs;
- les audits internes.

Les rapports de non-conformité permettent à un acteur du terrain (ou autre) de relever les anomalies qu'il constate (impossibilité de respecter la procédure, écart entre ce qui est écrit et ce qui est réalisé...); il peut également servir à faire part de suggestions d'amélioration. Ils font l'objet après réception d'un traitement systématique qui peut déboucher le cas échéant

sur une modification de la procédure ou sur des actions correctives et préventives.

Une procédure peut prévoir l'utilisation d'un document (de suivi) dont l'objectif est de suivre pas à pas le déroulement d'une activité. On y indique toutes sortes de faits qui permettront de tirer, entre autres, des indicateurs de performance. Ces indicateurs (par exemple, un retard exprimé en minutes...) agissent comme des baromètres de la qualité de nos services. Une baisse significative de notre performance devra donner lieu à une enquête et éventuellement à un plan d'actions d'amélioration. Ces indicateurs peuvent également être le résultat d'enquêtes menées sur le terrain. Nous en connaissons déjà quelques uns (repris dans le rapport annuel "Qualité"):

- nombre de voyageurs debout;
- suivi des retards;
- temps d'attente aux guichets;
- ...



Les audits Qualité

Un audit Qualité est une étude systématique (par exemple une fois par an) et indépendante: les auditeurs ne sont en aucun cas concernés par le processus audité. L'objectif de l'audit est de s'assurer que le système mis en place fonc-

tionne correctement et même, dans une optique d'amélioration continue, de vérifier s'il est encore possible de le rendre plus efficient. Dans la pratique, l'auditeur vérifiera si ce qui est décrit dans la procédure est effectivement réalisé sur le terrain et si ce qui est réalisé est réellement indiqué dans la procédure.

Eventuellement, l'audité (service, bureau ou personne) peut profiter de l'occasion pour faire des propositions d'amélioration ou demander une adaptation de la procédure suite à une nouveauté apparue sur le terrain.

Les audits à la SNCB pourront être effectués par des personnes internes. Il est donc bien probable que lorsque vous serez concerné par une procédure vous recevrez la visite d'un collègue qui, éventuellement, appartient à un autre C.A.





Le vocabulaire

Assurance Qualité:

Ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfait aux exigences données relatives à la qualité.

Audit Qualité:

Enquête systématique et indépendante pour vérifier si les procédures du système Qualité et les responsabilités sont respectées.

Baromètre Qualité:

Enquête trimestrielle que VN réalise pour évaluer le taux de satisfaction de la clientèle.

Flowchart:

= Logigramme

Diagramme représentant la succession des tâches à accomplir, des décisions à prendre et des contrôles à effectuer.

Manuel Qualité:

Document dans lequel sont décrits les objectifs de la direction, sa politique Qualité, la structure du système Qualité et les responsabilités.

Non-conformité:

Anomalie constatée entre un point de la procédure et sa réalisation en pratique.

Norme:

Document reconnu spécifiant les exigences auxquelles doivent satisfaire un produit et un service pour assurer leur aptitude à l'emploi

Qualité:

- ⇒ satisfaire aux exigences des clients.
- ⇒ ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites (définition selon ISO).

Système Qualité:

- ⇒ système dont le but est qu'un produit ou service satisfasse aux exigences posées.
- ⇒ ensemble de la structure opérationnelle des responsabilités, des procédures, des procédés et des ressources pour mettre en œuvre la gestion de la Qualité (définition selon ISO).







La qualité à la SNCB

Brochure réalisée par le General Quality Team
avec la collaboration de Thierry Fagnart,
Jacques Joie, Laurent Leroy, Jean-Claude
Salemi, Gerd Sels, Jean-Pierre Vantighem
Impression par B-Print sur papier recyclé
Distribution par FM/factage général

