

Le rail : un choix délibéré

Burgo Ardennes (qui a repris les activités de la Cellulose des Ardennes) est une entreprise très attachée au chemin de fer. L'usine, qui fabrique du papier et de la pâte à papier, utilise de plus en plus le train pour assurer ses approvisionnements et pour expédier sa production. L'expansion rapide du trafic en témoigne.

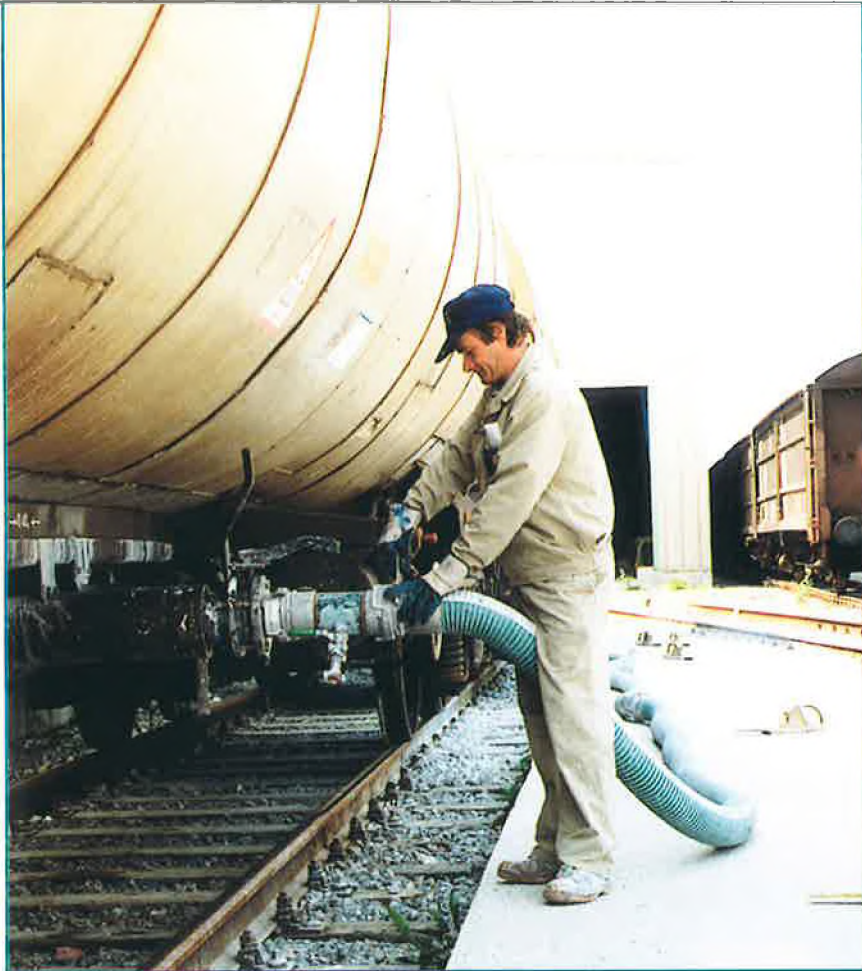
L'engagement en faveur du rail de l'usine de papier d'Harnoncourt, près de Virton, ne date pas d'hier. A la fin des années 1980, l'usine, qui s'appelait encore la Cellulose des Ardennes, avait d'ailleurs investi une cinquantaine de millions pour moderniser son réseau ferroviaire interne. Mais le coup d'accélérateur décisif a été donné après la reprise de l'usine par le groupe Burgo en 1994. Depuis le mois de janvier, le nombre de wagons qui ont franchi les grilles de l'usine a connu une augmentation spectaculaire, passant de 366 par mois en janvier à près de 500 en mai. Depuis lors, chaque mois, près de 20.000 tonnes de marchandises diverses arrivent à Harnoncourt ou quittent l'usine par le rail. Une évolution à un rythme soutenu qui démontre l'enthousiasme de Burgo Ardennes pour le rail.

"Avant toutes choses, pour la direction du groupe Burgo, confier de plus en plus de marchandises au rail, c'est marquer une volonté de diversifier les moyens d'approvisionnement, c'est croire en l'avenir du rail, souligne Maurice Monaville, responsable des expéditions et de la traction. Le transport par fer permet également de limiter le nombre de camions traversant les communes avoisinantes."

Forte hausse

Résultat de cette politique volontariste en faveur du rail : le trafic grimpe fortement depuis le début de l'année. "Depuis le mois de janvier, nous avons d'ailleurs fait basculer certaines marchandises de la route au rail, comme les hydrocarbonates qui entrent dans le processus de fabrication du papier", explique Maurice Monaville. Le rail joue aussi un rôle de plus en plus important pour alimenter l'unité de papier en fibres longues, en provenance de Zeebrugge ou d'Anvers. En janvier, 77 wagons étaient arrivés à Harnoncourt. Et 171 en mai. Une progression plutôt impressionnante. Burgo Ardennes utilise aussi le train pour expédier sa production de pâte à papier. Un trafic qui représente près de cent wagons par mois, soit 4.000 tonnes environ. L'usine dispose d'ailleurs d'une cinquantaine de wagons à parois coulissantes du réseau, qui lui sont affectés en permanence pour le transport de cette pâte. B-Cargo se charge d'amener le fuel lourd, au rythme de 110 wagons par mois environ (autour de 6.000 tonnes). Ce fuel sert notamment à alimenter les énormes chaudières qui produisent la vapeur destinée à actionner les génératrices de l'usine, grande consommatrice de chaleur et d'électricité. Un seul produit est peu amené à l'usine par wagons : c'est le





bois lui-même. Et ceci pour des raisons évidentes : "D'abord, notre réseau intérieur n'est pas adapté pour recevoir les quantités énormes de bois que nous réceptionnons, environ 900.000 tonnes par an. Ensuite, le bois parcourt rarement plus de 250 kilomètres pour arriver chez nous. Compte tenu du fait qu'il faut aller chercher le bois en forêt, nous préférons confier aux camions le soin d'assurer notre approvisionnement." Cependant, Burgo Ardennes importe aussi du bois de régions éloignées d'Allemagne, dont une partie arrive à Harnoncourt en train. A noter : la disparition d'un trafic, celui du chlore. Plus un seul wagon n'entre dans l'usine pour apporter ce produit qui servait autrefois à blanchir la pâte à papier. Désormais, on utilise d'autres procédés, beaucoup moins nocifs pour l'environnement, qui permettent de parvenir au même résultat.

La capacité du rail

Si le rail constitue pour Burgo Ardennes un instrument de sa politique de diversification des moyens de transport, il offre aussi d'autres avantages. "Le chemin de fer nous permet de dégager les rues de l'usine. Imaginez ce qui se produirait si nous cessions d'utiliser le train. Aussitôt, des dizaines de camions supplémentaires arriveraient chaque jour dans nos installations. Ce serait lourd à gérer. Surtout quand on sait que nous en accueillons déjà près de 200 tous les jours." Autre atout du train : sa grande capacité. "Le rail seul est capable de nous apporter aux environs de 300 tonnes de fuel lourd par jour, avec toutes les facilités de déchargement qu'offre un arrivage groupé à heure fixe, continue Maurice Monaville. Avec le train, nous pouvons nous reposer sur la régularité de l'approvisionnement. Le fuel, comme le kaolin d'ailleurs, arrive d'Anvers en envois cadencés de 250 à 350 tonnes."

Maurice Monaville insiste aussi sur la flexibilité qu'il éprouve dans ses contacts avec l'équipe de B-Cargo à Bertrix. "Quand nous voulons organiser un transport vers Varsovie ou Anvers, nous n'avons qu'un seul interlocuteur devant nous. Cela simplifie les procédures." Enfin, il y a le coût du transport. "Nous travaillons également avec des rames de 500 tonnes et plus. Le coût du rail est alors très compétitif", précise Maurice Monaville qui se félicite d'ailleurs de la stabilité des prix qu'il constate depuis plusieurs années.

Gare de triage privée

Pour absorber les 500 wagons qui arrivent chaque mois sur le site d'Harnoncourt, Burgo Ardennes dispose d'une installation privée impressionnante. "Nous avons notre propre réseau, long de 4 kilomètres avec 25 aiguillages, explique Maurice Monaville. Nous formons nous-mêmes les trains, avec l'aide de notre propre équipe de traction. Et nous avons huit points de déchargement pour une douzaine de produits. Mais nous rencontrons une difficulté : nous ne sommes raccordés au réseau de la SNCB que par une seule voie. Ce qui nous oblige à jongler avec les wagons pour éviter les embouteillages." Pour faire face à cet accroissement des trafics, Burgo Ardennes va d'ailleurs devoir améliorer son équipement. "Nous allons investir dans une nouvelle locomotive, plus puissante, pour former nos trains." L'engagement en faveur du rail de Burgo Ardennes est donc le fruit d'une stratégie à long terme. Une stratégie que B-Cargo entend bien soutenir avec détermination.

On peut toujours mieux faire

doit aussi être informé des points forts et des points faibles du rail." Cette concertation peut alors déboucher sur un contrat de transport qui précisera la manière dont la SNCB va réaliser la convention. Plus loin dans ce numéro, un manager de Sidmar explique comment l'aciérie gantoise et la SNCB ont fait évoluer ce type de contrat de transport vers un accord de partenariat. Antoine Martens a encore donné quelques exemples intéressants. Il a insisté notamment sur le transport sur mesure de pièces détachées pour l'automobile, de Bochum vers Opel à Anvers. "En collaboration avec le client, une organisation de transport optimale a été mise sur pied en temps réel, qui bénéficie d'un suivi sur les réseaux belge et allemand. Il s'agit ici de trains complets, qui peuvent être maîtrisés à la perfection par les deux réseaux. En cas de retard, le client est systématiquement prévenu par la cellule de qualité."

Bien sûr, le trafic diffus est plus difficile à gérer. Mais dans ce domaine aussi, la qualité peut être assurée. C'est le cas des trains EurailCargo, qui regroupent différents wagons et qui effectuent leurs trajets avec ponctualité. La garantie de rapidité et de livraison ponctuelle est même valable pour des trajets complexes, comme le transport vers la Suède, qui utilise pourtant quatre réseaux et deux ferries. On le voit, la qualité n'est pas un vain mot pour la SNCB et B-Cargo. □

Au cours du colloque, les aspects généraux de la qualité - la philosophie et les normes - ont également été abordés. Des experts ont donné quelques explications détaillées.

Guido Verrept, conseiller du Centre pour la Qualité d'Anvers a pesé le pour et le contre du fameux concept de Qualité totale (Total Quality Management). Il a d'abord expliqué que l'on avait évolué d'un concept de qualité liée au produit vers celui de qualité totale. Sur le marché actuel, avec sa concurrence intensive, la qualité représente un avantage décisif. Le gain n'est plus décidé par le seul fournisseur, mais c'est la combinaison du marché et des coûts qui fixe le prix. Celui qui veut optimiser ce gain peut surtout jouer sur les coûts. Guido Verrept divise les coûts en deux parties : la part du processus et celle des gaspillages. "Ces gaspillages peuvent représenter jusqu'à 30 % du chiffre d'affaires, prévient-il. Il s'agit, entre autres,

de délais trop longs, de fautes et des notes de crédit qui en dépendent, de l'enregistrement d'informations en double et du transport interne. Grâce au Total Quality Management, nous traquons ces dépenses inutiles pour pouvoir les supprimer."

"La qualité totale ne s'arrête jamais, ajoute-t-il. Cette stratégie est basée sur l'amélioration continue des processus dans toute l'entreprise. Ce qui exige donc un changement des mentalités. Les devises sont claires : il est toujours possible de mieux faire, faire des fautes n'est pas une catastrophe si on en retire des leçons"

La meilleure manière de mettre la Qualité totale en pratique reste la méthode "top-down". Non seulement parce qu'elle offre l'avantage de l'exemple, mais aussi parce que 80 % des problèmes ne peuvent être résolus que par le management. Cependant, il est bien sûr impossible d'amener toute l'organisation à un niveau de prestation plus élevé en une seule fois. C'est pourquoi



Guido Verrept (Centre pour la qualité à Anvers):
"La Qualité totale peut être comparée à un moteur pour parvenir à un niveau de prestation plus élevé. Et l'Iso constitue une cale qui permet d'éviter de reculer."