

HORIZON 2010 POUR LA QUALITÉ DE SERVICE



UNION
DES TRANSPORTS
PUBLICS

- Horizon 2010 pour la qualité de service :
Les entreprises de transport innovent
- Transport public et qualité de service :
Photographie de situations locales

Annexe : Qualité de service, Qualité de ville : Un contrat pour la
relance du transport public - Novembre 1997

HORIZON 2010 POUR LA QUALITÉ DE SERVICE :
LES ENTREPRISES DE TRANSPORT INNOVENT

Propositions pour une nouvelle génération de contrats

2001 : les services au cœur des contrats

Aujourd'hui, les réseaux de transport public urbain sont engagés dans des démarches de reconquête de clientèle qui mêlent augmentation de l'offre et amélioration de la qualité du service. Sur ce dernier point, on sait que les efforts accomplis sont porteurs d'effets sur le service proposé aux clients et qu'ils participent à la reprise de la fréquentation du transport public observable depuis trois ans. Il est à noter que, dans les années précédentes, les entreprises engagées dans une démarche qualité connaissaient de meilleurs résultats.

La qualité de service est devenue un élément incontournable des appels d'offres et des contrats entre autorités organisatrices des transports et opérateurs. Les "intentions générales en matière de service" sont définitivement remplacées par "des engagements concrets et des objectifs de progrès". Les entreprises ont, de plus en plus souvent, une part de leur rémunération liée à leur capacité de satisfaire aux engagements pris.

Aujourd'hui, il convient de renouveler le manifeste "Qualité de service, qualité de ville. Un contrat pour la relance du transport public" proposé en novembre 1997 par l'Union des Transports Publics.

Une approche trop unilatérale

Force est de constater que les dispositifs actuels sont souvent unilatéraux, n'engageant pratiquement que l'opérateur. Or, comme l'UTP le mettait en évidence en 1997 dans son manifeste, l'amélioration des transports publics est une co-responsabilité opérateur/autorité organisatrice/autres partenaires.

La responsabilité des autorités organisatrices de transport par rapport aux enjeux de mobilité est reconnue par la loi sur "l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie" de décembre 1996 et l'obligation qui en découle d'établir des plans de déplacements urbains (PDU) dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants. Cette implication a été renforcée par la loi "solidarité et renouvellement urbains" du 13 décembre 2000, qui conforte le lien entre transport et urbanisme. Les démarches multi-partenaires à la base de l'élaboration et de la mise en œuvre des PDU vont dans le sens exprimé par l'UTP, il y a déjà quatre ans.

L'UTP souhaite aujourd'hui que la co-responsabilité de chacun soit reconnue au travers des mécanismes de partenariat adéquats, qu'une nouvelle génération de contrats mette chaque partenaire devant ses engagements concrets pour une spirale vertueuse de progrès.

Dépasser les frontières actuelles pour préparer 2010

Pour l'UTP, ces propositions s'inscrivent dans une perspective à dix ans.

Pouvoirs publics, élus, professionnels du secteur s'accordent à reconnaître que la poursuite du développement harmonieux des villes exige de renforcer la mobilité pour tous dans un environnement de qualité.

L'amélioration durable du cadre et des conditions de vie place les réseaux de mobilité au cœur des projets de territoire. Les entreprises de transport public sont les partenaires indispensables pour la mise en oeuvre des développements nécessaires et pour assurer toutes les ouvertures utiles en matière d'intermodalité.

Les enjeux de 2010 ne pourront être atteints que si, autorités organisatrices, opérateurs et partenaires décident ensemble de dépasser les frontières de l'organisation actuelle pour proposer des services qui, par la qualité offerte, convaincront les habitants de changer leurs habitudes de déplacements. C'est-à-dire répondre aux besoins et attentes. Les conditions de base - sécurité, ponctualité, confort... - devront évidemment être remplies mais elles ne suffiront plus. Ce sont des services enrichis autour du transport qu'il conviendra d'offrir.

Pour les entreprises de transport, ce défi repose sur leur capacité d'assurer les services souhaités par les utilisateurs, en dépassant leur rôle historique d'"useur de pneus". Elles attendent que les autorités politiques en charge des transports répondent présentes et acceptent de créer les mécanismes contractuels pertinents.

L'horizon 2010 : éléments de pertinence

- les plans de déplacements urbains seront à l'heure de leur troisième génération.
- les contrats entre autorités organisatrices et opérateurs auront été renouvelés en moyenne deux fois.
- les voitures particulières, dont l'âge moyen est de 7,7 ans, auront été renouvelées plus d'une fois, intégrant plusieurs sauts technologiques en matière de confort, de guidage, de protection de l'environnement et de sécurité.
- le parc des véhicules de transport urbain aura été renouvelé aux deux-tiers, offrant de nouvelles conditions de confort, de service et de respect de l'environnement.
- les programmes de recherche aux niveaux européen (6^{ème} programme-cadre de recherche et développement de la Commission) et français (Prédit III) seront terminés.
- les projets majeurs de transformation de l'espace public dédié à la mobilité (axes structurants en site propre, nouveau partage de voirie...) seront achevés.
- c'est l'horizon retenu par la Commission Européenne dans son Livre Blanc : "La politique européenne des transports à l'horizon 2010 : l'heure des choix" et par le Ministre des transports qui vient de confier une mission prospective au Conseil National des Transports (CNT).

I - Les enjeux à l'horizon 2010

Enjeux de la ville et transports publics

• Permettre un accès pour tous à la ville et à ses services en offrant une véritable alternative. Deserte maillée, fréquence, régularité, facilité d'usage et information, accessibilité, intermodalité, diversité et attractivité des tarifs, assistance et sécurité, en sont les composantes. La qualité ne se définit pas seulement comme une amélioration du passé mais aussi par rapport à la voiture particulière.

• Intégrer la question du temps des villes, en élargissant et diversifiant l'offre de services. Les exigences pour une offre de transport plus ou moins constante (quel que soit l'heure ou le type de journée) viennent bouleverser l'approche de l'organisation du service.

• Satisfaire les impératifs de qualité de l'air, de calme et d'esthétique, par des flottes de véhicules toujours plus confortables et respectueuses de l'environnement, par des espaces mêlant fonctionnalité et convivialité.

• Renforcer la sécurité des biens et des personnes en poursuivant les stratégies fines de prévention et d'intervention, développées souvent en partenariat.

• Faire face à la croissance du transport des biens et des marchandises, en imaginant des complémentarités avec les transports publics.

L'objectif poursuivi est d'assurer **un service de qualité permettant aux villes et territoires de se développer durablement, dans des conditions d'accès renforcées.**

Les récents plans de déplacements urbains mettent en évidence les attentes fortes de la population, et des élus, par rapport au transport public, élément clef d'une meilleure vie en ville.

Sur une période de dix ans, les habitudes se transforment, les goûts changent, les lieux d'activités se déplacent... Le transport public est une réponse qui doit anticiper ces changements. Assurer la qualité, c'est rester en phase avec la demande des citoyens.

Si la qualité fondamentale du service (fiabilité, sécurité) reste essentielle, la qualité globale devient l'affaire de tous et, en conséquence, doit être assurée à chaque niveau compétent pour chaque opération élémentaire de service (prise en charge, dépose, accueil, déplacement...).

Aujourd'hui, les entreprises de transport public deviennent leaders dans l'innovation de services. Elles savent que leur devenir sera intimement lié à la qualité de leurs prestations, les plus diverses.

Enjeux économiques

Chercher la qualité, c'est oser remettre en cause des choix du passé.

Répondre à la demande des citoyens et assurer la réalisation des objectifs politiques ambitieux, c'est investir de manière visible et accepter des échelles de coûts de production et des niveaux d'investissement différents. Il conviendra de dépasser, à l'avenir, la conception d'une évolution à la marge des moyens consacrés aux transports publics.

C'est une évidence pour les entreprises qui doivent revoir parfois de manière fondamentale les choix d'organisation et les priorités de financement ; cela doit l'être aussi pour les autorités organisatrices qui devront accepter des niveaux de financement plus élevés, correspondant à des niveaux supérieurs de valeur ajoutée.

C'est aussi accepter des équilibres économiques qui donnent aux opérateurs de transport public les moyens financiers d'une entreprise, y compris ce qui est admis comme bénéfice normal.

En effet, le transport urbain a souvent été considéré comme un secteur où les faibles marges financières de fin d'exercice sont normales, voire même souhaitées dans une certaine perception du service public. Aujourd'hui, on peut envisager que les prestations de qualité soient reconnues financièrement par des marges normales pour le secteur sur le plan européen. En effet, depuis le début des années 1990, le secteur s'est internationalisé et les entreprises françaises sont en concurrence avec des groupes européens, dont la rentabilité est supérieure.

II - L'ère des partenariats pour des services de qualité

Enjeux des partenariats

- Provoquer de nouveaux comportements de déplacements, par une offre de services de qualité, d'origine à destination.
- Atteindre une situation où de plus en plus de citoyens choisissent le transport public et les modes "doux" (marche ou bicyclette).
- Constaté que la demande se porte sur les transports publics, parce que leur qualité et l'adéquation de leur réponse aux besoins sont reconnues et appréciées, et que les citoyens ont confiance dans le système de transport public (autant qu'aujourd'hui, ils ont confiance dans le fait que leur voiture démarre chaque matin).

Vers des contrats multi-partenaires

Il est incontesté aujourd'hui que la qualité de service exige la mise en œuvre de partenariats. Si pour les aspects relatifs à la propreté, l'accueil, le contrôle et la maintenance des équipements..., la responsabilité des opérateurs est prépondérante, dans des domaines comme la vitesse commerciale, la fiabilité du service, l'équipement des points d'arrêt et la sécurité des personnes, elle est partagée ; voire elle relève, comme pour la voirie, d'autres acteurs.

Aujourd'hui, dans les contrats entre autorités organisatrices et opérateurs, la seule formulation d'intentions, d'objectifs et de systèmes de mesures de la qualité ou la mise en œuvre de pénalités/

primes affectant la marge de l'entreprise, ne permet pas d'atteindre les objectifs poursuivis en matière de qualité de service. Ainsi, les opérateurs seuls sont rapidement limités dans leur capacité de faire mieux pour améliorer la qualité globale du service, sans appui concret d'autres partenaires. Ceux-ci ne doivent pas être que d'ordre contractuel.

Les partenariats doivent impliquer différents acteurs et notamment, la police et la justice, le tissu économique et social, l'enseignement et la culture, le monde associatif ainsi que les constructeurs de matériel de transport...

A l'avenir, deux types de partenariats se développeront fortement :

- avec les clients. Invités de plus en plus à s'exprimer, proposer, essayer ou comprendre, les clients deviennent co-producteurs du service, acteurs du développement des transports publics urbains ;
- avec les "générateurs de trafic", comme les grandes entreprises, hôpitaux, multiplexes... Par une meilleure desserte, par la fourniture d'informations sur le réseau ou les conditions d'accès, ces entreprises satisferont leur clientèle et leurs salariés, tout en répondant, pour les plus importantes d'entre elles, aux sollicitations de mise en œuvre de plans de mobilité.

A l'horizon 2010, on peut envisager des partenariats actifs avec le monde de l'automobile. Les prémices en sont données par les relations privilégiées entre certains opérateurs et des sociétés de location de voiture, par la mise en place de centrales de covoiturage.

Des rapports plus équilibrés entre opérateur et autorité publique

Les entreprises de transport public reconnaissent aujourd'hui que leur engagement contractuel est fondé sur des objectifs concrets de qualité. Ils attendent une réciprocité de la part de leur autorité organisatrice.

En effet, la performance globale des systèmes de transport est conditionnée par l'engagement de l'autorité organisatrice dans des politiques visant à assurer de véritables conditions d'intermodalité (par une systématisation des parcs-relais, des parcs à vélos, des centrales de mobilité, des tarifs combinés...).

La performance économique est également une résultante des conditions offertes par l'autorité publique. Le coût et la capacité du transport public évoluent positivement chaque fois que les conditions de temps de déplacement s'améliorent. Ainsi, l'augmentation de la vitesse commerciale, liée à une priorité des transports publics aux feux de circulation, à un respect des couloirs d'autobus..., engendre un gain de productivité significatif, qui permet d'augmenter la fréquence de la ligne ou de créer une offre nouvelle.

Des dispositifs flexibles et adaptables dans le temps

L'UTP demande aujourd'hui que les contrats expriment la priorité donnée aux objectifs d'évolution du service et contiennent un faisceau de mécanismes permettant d'atteindre les objectifs poursuivis, dont les partenariats.

Des procédures sont à créer pour permettre plus de flexibilité dans les contrats, une souplesse qui tienne compte de l'impact des différents partenariats engagés au cours de la période contractuelle.

L'entreprise de transport public : partenaire de référence de l'autorité organisatrice

Les enjeux en matière de qualité de service et le cadre légal actuel permettent de repositionner les acteurs de référence, que sont l'autorité organisatrice et l'opérateur du réseau de transport public.

En effet, l'offre de services à plus forte valeur ajoutée passe par un accroissement de la valeur des services assurés par les opérateurs.

Par leur position privilégiée sur le marché de la mobilité, les entreprises de transport public sont les partenaires de référence et doivent être reconnues comme telles, aussi bien :

- au niveau stratégique, en tant que conseils et forces de propositions pour l'autorité publique dans l'élaboration des stratégies de mobilité ;

- au niveau technique, en assurant la responsabilité de la conception de l'offre de services de transport public et celle des services associés dans le respect des prérogatives de décisions de l'autorité organisatrice ;

- sur le plan opérationnel, en exerçant la responsabilité de la production des services, par l'association des métiers traditionnels et des nouveaux métiers, devenus nécessaires dans le contexte du développement des nouveaux services.

Les modes de financement pourront évoluer pour tenir compte de ces rôles nouveaux, en clarifiant la responsabilité et le risque pris, selon la capacité d'assurer ou non des engagements de résultats.

Le cadre conventionnel actuel pourra être élargi pour assurer des fonctions multi-partenaires, comme par exemple la gestion des recettes de l'ensemble des partenaires mobilité d'un territoire. Les implications financières des partenariats seront alors un moyen de confirmer les rôles et les responsabilités.

III - Les engagements en matière de qualité de service

Aujourd'hui, les engagements en matière de qualité de service s'expriment à cinq niveaux différents dans :

- les plans de déplacements urbains,

- les contrats de délégation de service public,

- les engagements commerciaux,

- les engagements de qualité de service,

- les partenariats.

Les plans de déplacements urbains (PDU) sont maintenant les références stratégiques pour l'évolution à long terme des réseaux de transport public. Ils expriment des objectifs et des ambitions qui devraient fonder des relations contractuelles nouvelles entre l'autorité organisatrice et le transporteur.

Les PDU portent non seulement sur des objectifs de parts de marché et de volumes de déplacements, mais également sur les dispositifs pour les atteindre. A ce titre, ils sous-tendent une nouvelle approche de l'intermodalité.

Les contrats sont octroyés le plus souvent après mise en concurrence européenne des prestataires. Ils fixent, aujourd'hui, pour une période allant en moyenne de quatre à sept ans, les relations entre autorités organisatrices et opérateurs. Ils devront évoluer de manière fondamentale, pour tenir compte des nouveaux outils, des partenariats, des engagements réciproques et des nécessaires évolutions de la prestation, dans des cycles de temps inférieurs à la durée du contrat. Ils devront aussi évoluer dans leur durée pour permettre des investissements importants, notamment en matière de qualité de service.

Aujourd'hui, les contrats précisent les engagements en matière de qualité de service, en associant le plus souvent les échelons atteints et la rémunération des entreprises.

Pour les soutenir, les contrats doivent tenir compte de trois niveaux d'engagements : commerciaux, partenariaux et de qualité de service.

Les engagements commerciaux, vis-à-vis des clients. C'est le contrat passé avec le voyageur. Il prend la forme de charte d'engagement, voire de garantie de service.

Ces engagements évoluent fortement, notamment pour suivre la tendance générale du secteur des services. Le client attend du producteur de services de déplacement le même niveau d'engagement qu'il reçoit de sa grande surface, de son fournisseur de matériel vidéo, de son voyageur ou de son banquier.

On passe d'une étape où "les horaires étaient non contractuels et n'engageaient pas la société" à une situation où le client a droit à des compensations lorsque le service annoncé n'est pas assuré.

Les engagements de qualité de service sont devenus courants dans les contrats. Ainsi début 2001, sur 87 entreprises adhérentes à l'UTP, 50 avaient signé des engagements contractuels portant sur la qualité de service. Ces engagements peuvent aboutir à une certification des services ou à la mise en œuvre de la norme spécifique. Le cadre normalisé permet de retenir une approche complète du service rendu. Les prises en considération des critères qualité font l'objet d'un accord entre autorité organisatrice et opérateur, qui définissent en commun les niveaux d'exigence et les services concernés.

Les partenariats prennent la forme de contrats d'objectifs, d'accords temporaires ou permanents, et visent à renforcer l'adéquation du service à la demande. Ils confirment la responsabilité partagée de plusieurs acteurs. Ils nécessitent des opérations de co-financement, de co-production et de co-promotion. Ils permettent des sauts qualitatifs sensibles en faveur des clients, dans la mesure où ils s'affranchissent des frontières administratives des systèmes de transport public, voire interviennent dans les processus de décisions en amont des déplacements, jusqu'à la conception des lieux et des espaces.

IV - Les outils de la qualité de service

Si les contrats sont essentiels dans la mesure où ils consacrent les engagements des uns et des autres, les outils qui permettent d'agir sur le terrain touchent à la gestion des organisations, à la conception des métiers et aux nouveaux rapports avec les clients.

Le management et l'investissement

La marge de manœuvre principale, dans les dix prochaines années, est plus managériale que financière.

Les entreprises de transport public peuvent agir sur leur organisation, sur l'implication de chacun dans les nouveaux services demandés, sur l'évolution des prestations nécessaires. Entreprises essentiellement de main-d'œuvre, elles figurent souvent parmi les plus gros employeurs des agglomérations françaises. Leur rôle social est une des composantes sur lesquelles il est possible d'agir. Les métiers évoluent fortement et vont encore évoluer. Le conducteur n'est plus uniquement un technicien, il devient un agent chargé des relations avec les clients. Le contrôleur n'est pas seulement "gardien" des recettes, il est également agent d'éducation civique. L'agent de station ou le chef de ligne est aussi un agent de vigilance dans les quartiers.

Mettre en œuvre un service de transport de qualité nécessite l'engagement de tous les personnels de l'entreprise. La qualité n'a de sens que si elle se traduit dans les prestations quotidiennes de terrain. Aussi, chacun à sa façon contribue à la construction de l'édifice qualité. Il est du ressort de l'équipe dirigeante de l'entreprise d'opérer la transformation interne qui permet le passage

d'une culture industrielle à une culture du service aux clients. C'est de l'adhésion de tous que dépend en grande partie la réussite du pari de la qualité, garant de la pérennité des activités.

De manière complémentaire, les autorités organisatrices et les collectivités locales présentes sur le territoire peuvent agir sur les financements du système, au travers notamment du renouvellement du matériel, et aussi sur les aménagements plus ou moins importants de l'espace public. Les actions possibles doivent être prises en compte globalement. En effet, il faut considérer que toute intervention publique sur la voirie et les espaces publics, y compris les mesures d'urbanisme, ont un impact positif sur la mobilité.

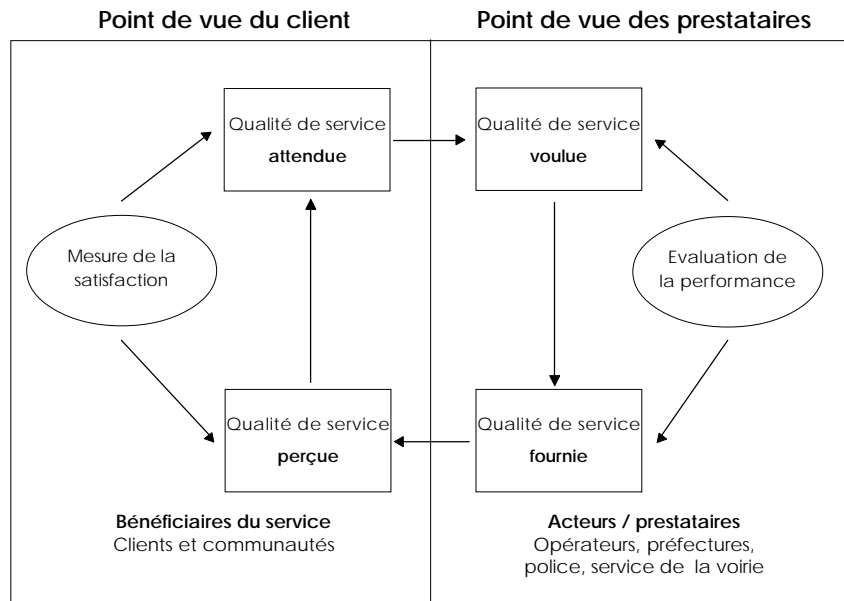
Cette double capacité d'agir offre des potentiels sensibles de marge de manœuvre. Là où des sauts technologiques et managériaux ont été réalisés, la réponse en terme de fréquentation ne s'est pas faite attendre.

La gestion de la qualité

La qualité dans le transport des personnes est exigée à chaque étape de la prise en charge du client. Le service de transport doit être une succession de prestations de haut niveau. Cela demande une approche partagée et responsabilisante, décrite dans la norme AFNOR.

Le cycle de la qualité de service

Ce schéma met en relation la qualité perçue et la qualité attendue par le client, la qualité voulue et la qualité réalisée par l'entreprise. Il propose une représentation simple et opérationnelle du processus d'amélioration du service et de la satisfaction des clients.



En effet, depuis 1997, la gestion de la qualité est adaptée au secteur du transport de personnes, au travers de la norme expérimentale AFNOR XP X 50-805. L'UTP a largement soutenu les travaux préparatoires de cette norme, en particulier en participant au projet européen de recherche QUATTRO en 1997 et 1998. Cette norme a permis plusieurs dizaines d'expérimentations. Elle deviendra, en 2002, une norme européenne au sein du CEN (Comité Européen de Normalisation), sous la référence NF EN 13816.

Cette norme représente une avancée considérable, dans la mesure où :

- elle est spécifique aux services de transports de personnes et offre un cadre de référence unique, tant pour les gestionnaires du secteur que pour ceux qui en assurent l'encadrement ;

- elle propose une démarche de gestion de la qualité, impliquant aussi bien les opérateurs que les autorités organisatrices, sous la forme du cycle de la qualité ;

- elle offre une définition commune de la qualité de service, sous la forme de critères de service et de niveaux d'engagements. Ainsi, on y trouve le concept innovant de "seuil d'inacceptabilité" qui détermine le niveau à partir duquel une action doit être entreprise vis-à-vis du client, comme un service de substitution ou un dispositif de compensation.

C'est donc de manière constante que, depuis 1996, l'UTP agit pour que les opérateurs et les autorités organisatrices disposent de logiques et de référentiels communs. L'implication des représentants des consommateurs dans les procédures

d'adoption des référentiels de service garantit que l'approche actuelle intègre bien la qualité au sens de ce qui est demandé par le marché, et non de la "prouesse du technicien ou de l'ingénieur".

L'UTP considère que l'application de cette norme, et son utilisation dans les procédures contractuelles, est un gage de concurrence équitable entre les entreprises. En effet, l'application de la norme permet à chacun de définir la qualité, les systèmes de mesures et la logique de progrès, quel que soit le réseau de transport. C'est un référentiel qui s'appuie totalement sur la notion de partenariat et d'approche globale de la qualité.

Pour l'UTP, l'application de la norme uniquement par l'opérateur atteint rapidement les limites du système. La gestion de la qualité doit être une démarche partagée par les partenaires de la production du service, et tout au moins par l'autorité organisatrice, les services municipaux et territoriaux, avec l'opérateur.

Les certifications "qualité de service", octroyées par des organismes indépendants, rendent compte de la capacité des équipes assurant le service, à répondre à une norme de management reconnue sur le plan européen. La certification d'un service n'est qu'une étape dans un processus, elle permet d'assurer les conditions de base à une démarche continue d'adaptation aux besoins.

Les premières certifications de lignes de bus ont été obtenues en 1998. A l'heure actuelle, en France, 79 certificats concernent des lignes d'autobus, de tramways, de navettes automatiques, d'autocars, de métros, de trains ou encore des agences commerciales pour six entreprises de transport urbain.

Le constat est positif : l'outil mis en place a répondu aux attentes, tant en terme de mobilisation du personnel des entreprises, qu'en terme d'amélioration de la qualité de service offerte aux clients et de développement du partenariat avec les collectivités locales.

Les certifications auront un rôle moteur dans les années à venir pour soutenir l'implication des entreprises et des personnels dans une amélioration continue de la prestation. Elles deviendront un outil de reconnaissance des compétences.

Le guide d'application de la norme

Le guide d'application de la norme, référence FD X 50-808 concerne la mise en œuvre de démarches de qualité de service à partir de la norme XP X 50-805 dans deux cas particuliers : les lignes de transports terrestres et les lieux d'échanges.

Pour permettre l'application des critères qualité, le guide d'application de la norme identifie les exigences spécifiques des lignes et des lieux d'échanges. Il donne une lecture appropriée de la liste des critères et, le cas échéant, fournit des repères pour mesurer la conformité de la qualité du service.

La norme XP X 50-805 définit huit familles de critères : offre de service, accessibilité, information, durée, attention portée au client, confort, sécurité, impact environnemental.

Dix ans pour transformer le service rendu

Les évolutions souhaitées, tant par les autorités organisatrices que par les entreprises de transport, visent à accroître de manière significative la part des transports publics dans le marché des déplacements.

La révolution qui s'engage dans les transports publics est avant tout un défi en matière de qualité de service et d'élargissement du service. Le service rendu devient prioritaire par rapport aux seuls enjeux technologiques.

Les entreprises de transport sont prêtes à relever ce défi, dans un cadre conventionnel modernisé et une clarification des responsabilités.

Avec des autorités organisatrices maintenant investies d'une véritable responsabilité en matière de politique de mobilité, avec des citoyens engagés dans des procédures de concertation, avec des partenaires plus conscients de la place centrale que doivent occuper les transports en commun dans la mobilité, les entreprises de transport pourront pleinement intégrer ces enjeux dans leur gestion. Une évolution forte des métiers est en cours. Le projet social des opérateurs doit en être la traduction et anticiper les adaptations de compétences.

Les moyens financiers consacrés au transport public doivent s'élever, tant pour l'investissement que pour le fonctionnement, à la hauteur des enjeux pour la qualité des agglomérations à l'horizon 2010. Ils doivent permettre les investissements nécessaires et les moyens d'exploitation liés à ces sauts qualitatifs. Il sera en effet indispensable de multiplier l'innovation dans les services et de développer les compétences des personnels dans ces nouvelles activités, qui concernent les métiers traditionnels et de nouveaux métiers.

Au-delà du bilan quotidien de la qualité de service, c'est au regard des évolutions constatées des comportements de mobilité, qu'authorités organisatrices et entreprises mesureront la pertinence de cette politique.

Depuis 1997, les entreprises du secteur ont transformé les concepts de la gestion de la qualité pour les adapter aux réalités de terrain, souvent en partenariat avec les autorités compétentes et toujours en impliquant les personnels en charge du service.

Conscientes que les enjeux de la qualité de service à l'horizon 2010 reposent sur un engagement mutuel des autorités organisatrices et des entreprises, les entreprises réunies au sein de l'UTP, fortes de leurs expériences et de leurs savoir-faire, sont prêtes à relever le défi.

TRANSPORT PUBLIC ET QUALITÉ DE SERVICE :
PHOTOGRAPHIE DE SITUATIONS LOCALES

La qualité de service dans les réseaux de transport public

En parallèle à la réalisation d'un nouveau manifeste de la profession sur la qualité de service, le groupe de travail "Qualité de service" de l'UTP, présidé par Francis Grass (Semvat, Toulouse) et composé de Jean-Maurice Bidault (RATP), Daniel Magliarashi et Carine Paglia (T2C, Clermont-Ferrand), Alain Nérot (SLTC, Lyon), Juliette Tilmant (STGA, Angoulême), Christian You (RTM, Marseille), a souhaité mener une enquête auprès des entreprises adhérentes de l'Union des Transports Publics.

Objectif : une photographie de la situation des démarches "qualité" engagées ainsi que des éléments de résultats en terme de développement des transports publics. Cette enquête s'inscrit dans la continuité de la première prise de position de l'UTP sur les enjeux des engagements des entreprises dans de telles démarches.

Si le groupe de travail "Qualité de service" de l'UTP a apporté son concours à l'élaboration du questionnaire d'enquête, son traitement a été réalisé par le Département "Clientèles, Exploitation et Recherche" de l'UTP (Anne Meyer et Henri Sztanke, assistés de Véronique Theroux-Lopez).

87 réseaux ont répondu

Sur les 154 entreprises de transport urbain adhérentes à l'UTP, 87 ont répondu au questionnaire d'enquête lancé en mars 2001, ce qui représente un taux de retour de 56 %.

Le présent document traite uniquement des entreprises ayant répondu à l'enquête.

Pour affiner l'analyse, les entreprises ont été classées selon les trois classes de population habituellement retenues par les diverses analyses de l'UTP :

- la classe 1 regroupe les entreprises des agglomérations de plus de 250 000 habitants : 19 répondants dont la RATP, ce qui représente 90 % des entreprises de la classe ;

- la classe 2 regroupe les entreprises des agglomérations de 100 000 à 250 000 habitants : 30 répondants, ce qui représente 71 % des entreprises de la classe ;

- la classe 3 regroupe les entreprises des agglomérations de moins de 100 000 habitants : 38 répondants, ce qui représente 42 % des entreprises de la classe.

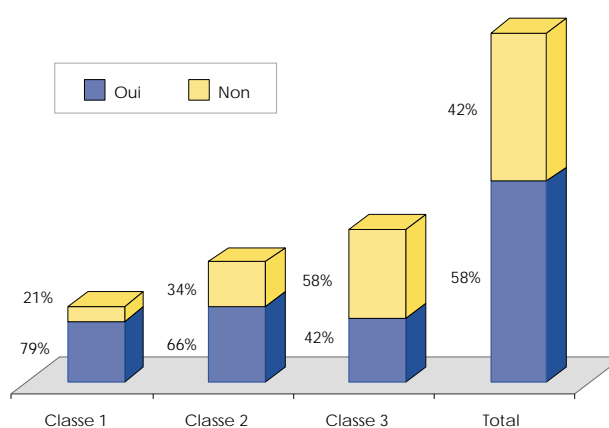
I – Les engagements contractuels des entreprises

Un engagement contractuel sur la qualité de service

A la question "la qualité de service figure-t-elle dans vos engagements contractuels ?", 50 entreprises ont répondu par l'affirmative, soit 58 % des entreprises ayant répondu à l'enquête.

On peut observer un très net lien entre la taille de l'agglomération de l'entreprise et l'existence d'un engagement contractuel portant sur la qualité de service.

Ainsi, plus de la moitié des entreprises des grandes et moyennes agglomérations ont des engagements contractuels avec leurs autorités organisatrices portant sur la qualité du service offert.

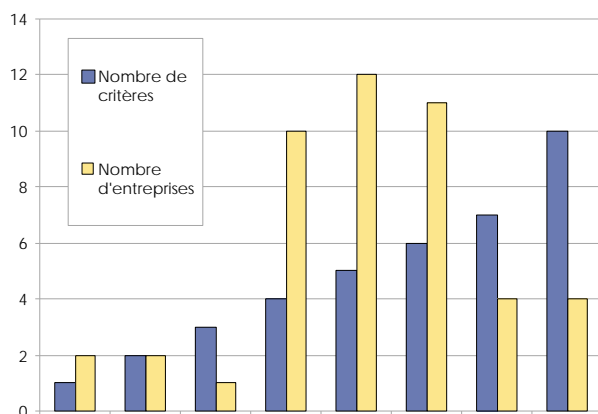


Les critères retenus dans les engagements contractuels

L'examen des réponses des entreprises permet le constat suivant : l'engagement contractuel prend en compte au moins quatre critères dans plus de quatre entreprises sur cinq.

Parmi les critères retenus, on peut noter que les trois critères suivants : propreté, ponctualité et information, sont mentionnés comme figurant dans les engagements contractuels par plus des deux tiers des entreprises.

Nombre de critères	Nombre d'entreprises	Classe 1	Classe 2	Classe 3
1	2	1	1	
2	2			2
3	1			1
4	10	1	4	5
5	12	2	6	4
6	11	5	4	2
7	4	2	2	
10	4	3	1	
sans définition précise	4	1	1	2

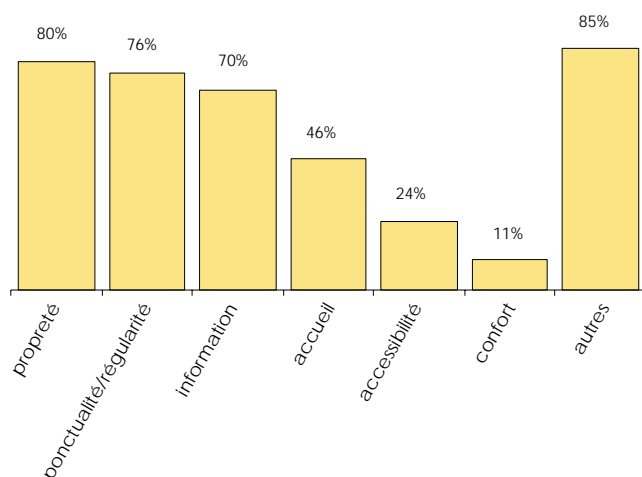


Le critère "propreté" : pour certains réseaux, il fait l'objet d'une enquête de satisfaction auprès des clients ; pour d'autres, il s'agit de s'assurer de la non présence de tags et de tâches grasses sur la quasi-totalité du parc.

Le critère "ponctualité" : il fait également l'objet d'un baromètre de satisfaction auprès des clients et est, souvent, identifié par le passage d'un bus avec un intervalle compris entre 0 et 4 minutes.

Le critère "information" : il est caractérisé par des points d'arrêts à l'intérieur et à l'extérieur des auto-bus, par l'indication des directions et des itinéraires, par les horaires et les tarifs ainsi que par l'ouverture d'agences commerciales propres au réseau de transport.

La rubrique des "autres critères" recouvre des items très différents. Les plus fréquents sont : la relation avec la clientèle, le traitement des réclamations, les pannes et le taux de contrôle, l'émission et la validation des titres de transport.



Rappelons que la gestion de la qualité de service est, depuis 1997, adaptée au secteur du transport de personnes, au travers de la norme AFNOR XP X 50-805.

Cette norme définit huit familles de critères : offre de service, accessibilité, information, durée, attention portée au client, confort, sécurité, impact environnemental.

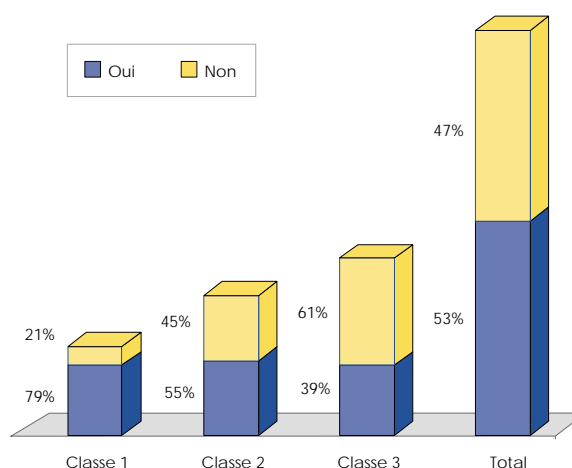
L'existence d'un régime financier de bonus-malus

Interrogées sur l'existence d'un régime financier de bonus-malus, 46 entreprises ont répondu par l'affirmative, soit 53 % des répondants.

Pour 6 entreprises, il s'agit visiblement d'un système de malus avec des amendes et des pénalités en cas de non respect des engagements pris vis-à-vis de leur autorité organisatrice. Une autre entreprise précise son bonus sous forme d'une prime d'intéressement en fonction de la progression des critères d'une année sur l'autre.

A noter que l'existence d'un régime de ce type ne signifie pas obligatoirement l'existence d'un engagement contractuel portant sur la qualité de service. Alors que l'inverse est plus que vrai : les entreprises ayant des engagements contractuels sont à plus de 85 % concernées par un régime financier de bonus-malus.

Ainsi, comme pour les engagements contractuels, on peut observer un très net lien entre la taille du réseau et l'existence d'un tel régime de bonus-malus.



II – Les engagements dans des démarches de certification

Classe de population	Nombre d'entreprises ayant obtenu une certification	Nombre d'entreprises dont une certification est en cours d'obtention
Classe 1	7	8
Classe 2	3	5
Classe 3	1	3

20 entreprises se sont engagées dans des démarches de certification nationale ou européenne, soit 23 % des répondants.

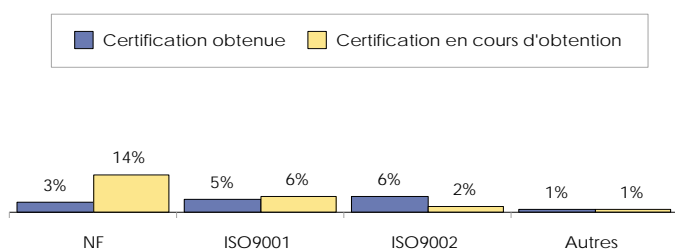
Parmi ces entreprises, 11 ont obtenu des certifications pour un ou plusieurs de leurs services et 16 sont en cours de certification.

La certification NF Service "Transport urbain de voyageurs" concerne, pour une large part, des lignes d'autobus ou de tramway.

Font également l'objet d'une certification NF des agences commerciales, des services de contrôle et de sécurité ainsi que des pôles d'échanges ou d'information.

Les certifications ISO obtenues ou en cours d'obtention (9001, 9002, 9003 et 14001) touchent essentiellement des fonctions de maintenance ou de conception et d'exploitation de lignes.

Parmi les activités concernées, on peut toutefois relever des prestations d'ingénierie ou d'études, le centre de formation, l'atelier ou le dépôt des véhicules.



signification des normes ISO



- ISO 9001 : Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en conception, développement, production, installation et prestations associées
- ISO 9002 : Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées
- ISO 9003 : Systèmes qualité - Modèle pour l'assurance de la qualité en contrôle et essais finals
- ISO 14001 : Systèmes de management environnemental. Spécification et lignes directrices pour son utilisation.

III – Les autres démarches "qualité" engagées

Indépendamment du contrat ou de la certification, 47 entreprises ont engagé des démarches de qualité de service, soit 54 % des répondants.

Parmi ces 47 entreprises, 29 ont signé des engagements contractuels avec leur autorité organisatrice.

On peut noter l'existence, dans plusieurs entreprises de transport, de charte de la qualité ou de charte du voyageur basées en grande partie sur les principaux critères de la qualité de service définis par la norme nationale AFNOR.

Parmi les autres démarches qualité engagées dans les entreprises, on trouve principalement :

- la formation du personnel (à tous les niveaux),
- la nomination d'un responsable qualité,
- la mise en place de groupes de travail internes sur des thématiques de qualité de service,
- l'information,
- l'entretien des véhicules.

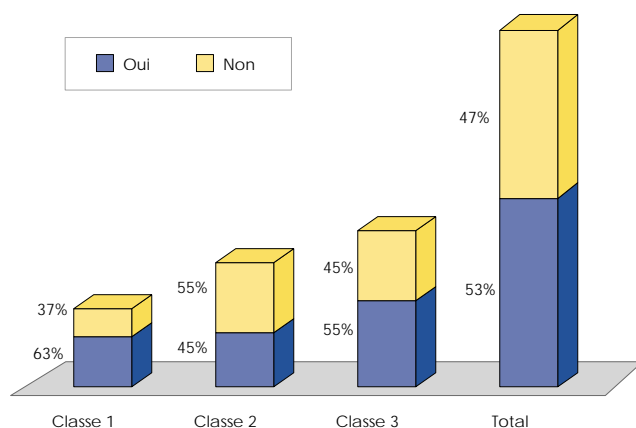
exemple de charte



Les dix engagements "qualité" de la charte du voyageur

- le temps d'attente
- la sécurité
- la facilité d'accès
- l'information
- l'écoute
- le confort
- la formation du personnel
- le rapport qualité/prix
- la contribution à l'économie locale
- le respect de l'environnement

IV - Des actions commerciales ou "qualité" engagées



Pour dresser un constat plus détaillé des démarches engagées par les entreprises, l'enquête a également porté sur les actions mises en œuvre ces deux dernières années (1999-2000).

Ainsi, ont été recensées, entreprise par entreprise, les principales actions commerciales ou relevant de la qualité de service, pour lesquelles des résultats en terme de fréquentation ou de développement des transports publics avaient pu être mesurés.

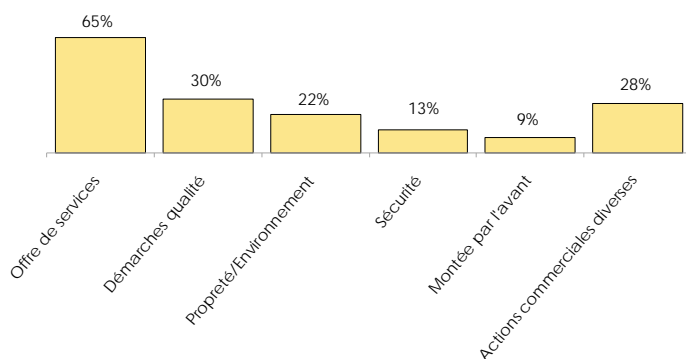
46 entreprises ont répondu à ce volet de l'enquête, soit 53 % des répondants.

Près de 120 actions ont ainsi été mentionnées, soit près de trois par entreprise ayant répondu.

Actions mentionnées	Nombre d'entreprises	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Offre de services	30	10	7	13
Démarches qualité	14	5	2	7
Propreté/Environnement	10	4	2	4
Montée par l'avant	6	2	3	1
Sécurité	4	3	1	
Actions commerciales diverses	13	3	5	5

Dans l'ordre d'importance, les grands thèmes que l'on peut dégager des actions citées sont :

- l'offre de services,
- les démarches qualité,
- la propreté et l'environnement,
- la montée par l'avant,
- la sécurité....



Détails des actions engagées par classe

Agglomérations de plus de 250 000 habitants

Offre de services

Nouveaux services

Réseau de soirée bus ou métro (nouveaux horaires)
Concept de services de soirée basé sur le confort et la sécurité
Transports en site propre (tramway, autobus...)
Taxi bus (substitution de lignes de bus par des taxis)
Liaison directe routière entre deux lignes de métro
Desserte sur une grande zone industrielle
Parkings relais tramway
Aménagement d'une nouvelle agence commerciale

Amélioration des services offerts

Redéploiement des lignes de trolleybus ou d'autobus en vue de rationaliser l'offre
Organisation du service bus en situation perturbée
Réaménagement des espaces de commercialisation

Tarifification et titres de transport

Nouvelle gamme tarifaire
Restructuration des tarifs
Abonnements annuels
Abonnement annuel pour les jeunes, les scolaires et les étudiants
Promotion de la carte annuelle et services complémentaires associés
Nouveau titre "formule samedi"
Politique tarifaire basée sur la modération des prix
Actions de type maintien ou baisse des tarifs
Intégration des gares situées dans le PTU dans le système de tarification urbaine

Démarches qualité

Formation à la qualité de conduite
Mise en place d'une démarche "service compris"
Démarche qualité avec contrôle systématique par critère
Création d'un référentiel de service avec enquête de satisfaction
Recueil de suggestions et remarques de la clientèle
Accessibilité et climatisation des véhicules
Annonces sonores et visuelles

Propreté / Environnement

Acquisition et remise à niveau des véhicules
Mise en place de pots catalytiques avec filtre à particules
Renouvellement du parc de bus au GNV
Opération bus propres avec diversification des énergies utilisées

Sécurité

Mise en place d'un service de surveillance et d'assistance sur les parkings relais métro
Mise en place d'agents d'accueil dans les stations de métro
Contrat local de sécurité avec des agents de médiation
Plan d'action de lutte contre la fraude

Actions commerciales diverses

Suivi des actions de délocalisation du personnel de grandes entreprises (présentation de l'offre de transport à la SNCF et France Télécom)
Documents d'information à destination des scolaires

exemples des entreprises



• Création d'un abonnement annuel pour les jeunes de moins de 28 ans sans autre condition de statut ou de lieu de résidence. Le nombre d'abonnés "jeune" a augmenté de plus de 50 % en deux ans, et la fraude a baissé fortement sur cette population.

• Montée par la porte avant : + 6,5 % des voyages, + 10 % des recettes directes, - 50 % de vandalisme

• Formation à la qualité de conduite : des actions de sensibilisation, des formations au confort et à la qualité de conduite sont menées depuis deux ans. 60 % des conducteurs ont été concernés. La mesure est assurée par un suivi de la satisfaction de la clientèle par ligne. Les résultats sont probants sur les lignes dont au moins 80 % des conducteurs ont suivi la formation.

Agglomérations comprises entre 100 000 et 250 000 habitants

Offre de services

Nouveaux services

Service de soirée les vendredis et samedis

Amélioration des services offerts

Amélioration des fréquences

Amélioration du service PMR

Accessibilité par aménagement des quais

Renforcement de l'information voyageurs

Tarifification et titres de transport

Passage à la télébilletique ou nouvelle billettique

Nouveaux titres à distribuer dans les bus

Titres annuels

Abonnement étudiant

Titre scolaire mensuel

Démarches qualité

Mise en place de contrôles sur les critères conventionnés avec l'AO

Baromètre qualité

Propreté / Environnement

Amélioration et suivi de la propreté

Modernisation du parc de véhicules

Acquisition de véhicules électriques

Renouvellement de parc

Sécurité

Agents d'accueil dans les bus

Actions commerciales diverses

Action sur le segment de clientèle des seniors

Actions commerciales pendant un festival

Actions de fidélisation de la clientèle des abonnés

Campagne d'attractivité du bus pour les achats sur les lignes desservant les centres commerciaux

Partenariat avec un grand magasin pour la livraison de paquets pendant les fêtes de fin d'année

Création d'un site internet intégrant le baromètre satisfaction

Campagnes de communication

exemples des entreprises



- Nouveaux titres et distribution dans les bus : ticket journée en vente dans les bus (ventes + 25 %), lancement d'abonnement annuel (12 mois au prix de 10 avec prélèvement automatique) avec un résultat de + 330 % en 1999 et de + 30 % en 2000, lancement d'abonnement hebdomadaire : + 15 % en 2000
- Campagne "pompe à essence" visant à faire ressortir la compétitivité du prix du bus (campagne opportuniste lors des hausses successives du prix du carburant)

Agglomérations de moins de 100 000 habitants

Offre de services

Nouveaux services

Desserte d'un site universitaire

Desserte par transport à la demande suite à une enquête de satisfaction

Développement de l'information aux arrêts

Amélioration des services offerts

Modification du réseau ou des lignes pour une meilleure adéquation avec la fréquentation

Renforcement des fréquences

Restructuration du réseau après une enquête origine/ destination

Adaptation des lignes

Appel taxi bus

Surélévation des arrêts pour faciliter l'accès des PMR

Adaptation suite à l'extension du PTU

Tarifification et titres de transport

Nouvelle billettique sans contact

Envoi à domicile des abonnements mensuels

Vente et envoi par correspondance du titre mensuel

Création de titres combinés avec la SNCF

Tarifification scolaire

Tarifification sociale vers les Rmistes et leurs familles

Offre promotionnelle sur un titre "été" pour les scolaires

Démarches qualité

Mise en place d'une démarche qualité

Fiches de suggestion

Elaboration d'un référentiel de service

Baromètre qualité

Enquête de satisfaction

Conduite anticipée (consommation, confort, ponctualité)

Accueil : Réduction des réclamations

Propreté / Environnement

Nettoyage

Bus propres (parc à l'aquazole)

Modernisation du matériel

Suivi de la propreté et des dégradations du matériel

Actions commerciales diverses

Connaissance des transports pour les classes de 6^e

Opération promotionnelle en fin d'année

Fidélisation de la clientèle

exemples des entreprises



- Desserte du Site Universitaire : le nombre d'abonnés étudiants a été multiplié par 3
- Offre promotionnelle sur le titre "été" réservé aux scolaires : 30 % de réduction en cas d'achat groupé pour juillet-août. Résultats de 1997 à 2000 : doublement des ventes et + 60 % de recettes.
- Mise en place d'un système billettique sans contact en septembre 2000. Diminution de la fraude, amélioration du suivi de la gratuité du transport scolaire (2 voyages / jour).

Réseaux ayant répondu à l'enquête

Abbeville	Laval
Aix-en-Provence	Lens-Liévin
Aix-les-Bains	Libourne
Alençon	Lille
Alès	Limoges
Angers	Lorient
Annecy	Lyon
Argenteuil	Mâcon
Auch	Mans (Le)
Aurillac	Marseille
Auxerre	Maubeuge
Avignon	Montbéliard
Bayonne	Montélimar
Belfort	Montpellier
Berre (Etang de)	Morlaix
Besançon	Mulhouse
Béthune	Nantes
Béziers	Nice
Blois	Orléans
Bordeaux	Paris - RATP
Bourg-en-Bresse	Perpignan
Brest	Poitiers
Caen	Pontarlier
Cahors	Puy-en-Velay (Le)
Calais	Quimper
Cambrai	Rennes
Cannes-Le Cannet	Roanne
Chalon-sur-Saône	Roche s/Yon (La)
Châlons-en-Champagne	Romans s/Isère
Chambéry	Rouen
Chartres	Saint-Brieuc
Cherbourg	Saint-Chamond
Cholet	Saint-Etienne
Colmar	Saint-Malo
Concarneau	Sens
Creusot (Le)	Sète
Clermont-Ferrand	Strasbourg
Dijon	Toulouse
Dunkerque	Tours
Elbeuf	Valence
Epernay	Valenciennes
Grenoble	Vannes
Havre (Le)	Versailles
Hénin-Carvin	

QUALITÉ DE SERVICE, QUALITÉ DE VILLE :
UN CONTRAT POUR LA RELANCE DU TRANSPORT PUBLIC

CONSTATS, ANALYSES ET PROPOSITIONS
DES ENTREPRISES DE TRANSPORT PUBLIC URBAIN
SUR LES VOIES D'ACTION POUR AMÉLIORER
LA QUALITÉ DE SERVICE DANS LES RÉSEAUX

RÉÉDITION DU MANIFESTE DE NOVEMBRE 1997

Préambule

Le temps n'est plus où la capacité d'exploiter un service fiable suffisait à conserver et à étendre la part de marché du transport public. L'environnement des services a évolué augmentant le niveau d'exigence des clients-consommateurs. Conscientes que l'amélioration du service constitue la seule voie pour inciter les citoyens à utiliser davantage les transports collectifs, les entreprises se sont engagées dans des démarches qualité exigeantes, allant souvent bien au-delà de ce qui leur était demandé dans les contrats. Au cœur de la "fabrication" de la qualité de service, elles entendent assumer leurs responsabilités mais revendiquent de disposer des leviers pour réussir leur mission. C'est le sens des réflexions engagées au sein de l'UTP depuis le Congrès de Tours en 1994, puis menées au sein d'une commission (1) réunissant toutes les entreprises, privées et publiques, dont les deux ans de travaux et les partenariats noués avec le GART, le CERTU et la Commission Européenne ont largement inspiré la norme expérimentale de l'AFNOR déposée en 1997. La présente plate-forme définit l'approche commune des entreprises quant aux objectifs et aux méthodes à mettre en œuvre pour que la qualité de service contribue, au meilleur coût, à la relance du transport public, objectif reconnu aujourd'hui comme un enjeu majeur pour l'avenir des villes.

I – Les enjeux de la qualité de service

Le client du transport public n'achète plus des kilomètres, mais du service

L'évolution des modes de vie a fait de l'usager un client, qui, ayant la liberté du choix de son mode de transport, attend du transport public qu'il soit à son service, et non l'inverse.

- La majorité des utilisateurs du transport public sont des automobilistes et ils le seront de plus en plus. Parmi les 26 % (2) de citoyens utilisant couramment les transports collectifs, 60 % d'entre eux prennent régulièrement au cours de la semaine les deux modes de transport, la voiture et les transports publics ; 40 % seulement sont des usagers exclusifs des transports en commun. L'accroissement de la bi-motorisation des ménages, le pro-

longement de la conduite automobile chez les personnes âgées et le développement des deux roues expliquent en partie la diminution de la clientèle des traditionnels "captifs" du transport public : les jeunes de moins de 18 ans, les membres des ménages sans voiture et les gens sans permis de conduire.

- La vie du citoyen ne se limite plus au travail et aux études. La majorité des déplacements (62 %) sont motivés par les achats, les visites et les loisirs. La désynchronisation des rythmes de vie (journée continue, horaires flexibles, télétravail...) a également profondément modifié la physionomie de la mobilité urbaine. La part des trajets domicile-travail est passée, en vingt ans, d'un voyage sur deux à moins d'un voyage sur quatre, ne constituant plus que 20 % des déplacements.

La conquête du client automobiliste passe par une amélioration visible de la qualité de service

Dans un contexte général de baisse de la fréquentation, l'expérience montre que tout progrès significatif dans la qualité de service, accompagné d'une bonne communication, se traduit par une augmentation de clientèle : des services ciblés en fonction des types de déplacements, de périodes ou de fréquences propres au client, une information efficace sur le temps d'attente, un aménagement repensé des abribus, un espace de voyage requalifié, un éventail de tarifs élargi... Autant d'éléments de réponse à des attentes concrètes qui rapprochent le transport public de ses utilisateurs et lui donnent des chances de conquérir, notamment parmi les jeunes et les automobilistes, les 20 % de citoyens prêts à prendre nettement plus les transports en commun à condition qu'ils évoluent (**voir fig. 1 en fin de document**).

1. La commission "Qualité de service" s'est régulièrement réunie à l'UTP au cours des années 1995 et 1996. Deux groupes ont travaillé, l'un sur la définition de la Qualité de Service, l'autre sur l'évolution des relations contractuelles entre les Autorités Organisatrices et les entreprises. Le résultat de leurs travaux a été présenté lors du Congrès de Rouen et a permis de définir la position commune de la profession sur la qualité de service présentée dans ce document. Ont collaboré de façon permanente à cette commission présidée par Francis Grass (SEMVAT Toulouse) : Bernard Averous (RATP), Marc Bédier (STGA Angoulême), Pascale Ceccaldi (CGEA Transport), Daniel Duchâtel (ST2N Nice), Franck Loustanau (Cariane), Alain Nérot (SLTC Lyon), Christine Ponsetti (SEMITAG Grenoble), Guy Sueur (RTM Marseille), Pascal Villaeys (AGIR).

2. Source : Francis Beaucire, "Les transports publics et la Ville", Editions Milan 1996.

L'amélioration de la qualité de service est susceptible d'apporter un véritable bénéfice à toute la Collectivité

- C'est le moyen de sortir par le haut des déficits qui grèvent le budget des collectivités, par moins de subventions et par un gain de recettes, et une réduction non négligeable des dépenses. On sait qu'un accroissement de 2 Km/h de la vitesse commerciale fait économiser un milliard de francs à la collectivité, en faisant gagner du temps aux clients des transports publics et aux automobilistes rendant ainsi le transport public plus attractif, et en réduisant les coûts liés à un usage excessif de la voiture en ville. On doit aussi mesurer que la qualité de service permet de faire baisser les coûts d'exploitation : une moindre fréquence aux heures creuses est acceptable par le client, si celui-ci a les moyens de la gérer parce que les horaires sont connus et respectés.

- C'est un élément d'image pour la ville : l'aspect des véhicules, la qualité de l'information, le comportement du personnel, la charge des véhicules, la ponctualité sont des éléments visibles qui participent de "l'urbanité", valeur montante avec l'écologie, de l'attractivité d'une ville.

- C'est pour le secteur économique du transport public français un enjeu stratégique à l'heure où l'ouverture du marché européen offre l'opportunité aux entreprises d'exporter leur savoir-faire, de développer de nouveaux emplois. La qualité du service rendu au client est appelée à devenir un atout différenciateur dans la conquête des marchés européens, comme en témoigne l'effort réalisé dans ce domaine par les entreprises des pays du Nord qui ne cachent pas leurs visées expansionnistes. Les entreprises françaises, attachées par tradition à un service public de qualité, doivent pouvoir conserver leur avance pour maintenir leur position concurrentielle.

II – Pour une approche renouvelée de la qualité de service : constats et analyses des entreprises

Le client évalue le niveau de service

Pour que la qualité de service se traduise concrètement par une augmentation de la fréquentation, le niveau de service voulu doit être défini et évalué du point de vue du client. C'est une logique de progrès unanimement partagée par les entreprises qui en font le principe de leur démarche qualité.

- Adopter le regard du client oblige à traduire, même si l'exercice est difficile, sa perception et à définir le niveau de service voulu sous forme de résultat attendu pour lui. La qualité de service est une notion relative qui n'existe que si elle est lisible par le client. Or la qualité telle qu'elle est perçue par celui-ci est subjective, toujours liée à un contexte donné, appréciée par comparaison à des services voisins ou à partir de l'histoire personnelle du voyageur par rapport à ce service. Elle n'a parfois que de lointains rapports avec la réalité objective : ainsi en est-il du "sentiment" de sécurité ou de "l'impression" de propreté dans laquelle entrent autant l'action des nettoyeurs que l'état des équipements (l'aspect des installations, les odeurs, l'éclairage, la présence d'individus indésirables ...).

- Ce changement de point de vue conduit à se centrer sur ce que perçoit le voyageur. Lorsqu'un autobus vide suit un autobus trop plein, l'indicateur d'exploitation montre un taux de charge de 50 % alors que ce sont bien 100 % des clients qui sont transportés dans des situations inacceptables. Si toutes les rames d'une même ligne ont 10' de retard et que la fréquence prévue est de 10', cela n'a aucune incidence sur le confort du voyageur. La performance de régularité de l'entreprise ne peut être mesurée par le retard des trains mais doit s'évaluer en pourcentage de clients gênés par une attente anormale en station.

Les entreprises innovent

Appliquant ce principe, les entreprises ont innové dans l'approche de la qualité de service.

- Elles ont développé des outils marketing élaborés. Faisant l'analyse que le niveau de qualité perçue par le client est le seul étalon solide pour la conception d'un service, les entreprises se sont attachées, à travers des dispositifs d'enquêtes qualitatives, variées, régulières et rapprochées dans le temps (tables rondes avec les voyageurs, "semaine contact" avec les clients, traitement rapide et approfondi des réclamations ...), à mieux appréhender le vécu du voyageur au cours de son déplacement, à identifier les points majeurs d'insatisfaction et à comprendre les attentes des non-utilisateurs pour définir et adapter en permanence les évolutions de service nécessaires.

- Considérant que la qualité de service repose en grande partie sur la mobilisation de leur personnel, elles se sont dotées de véritables outils managériaux de gestion continue de la qualité. Elles ont introduit des méthodes plus propices au management que la seule mesure de la satisfaction de la clientèle : des objectifs précis fixés en termes de "standards de service", la conformité du service objectivement mesurée par des "indicateurs de service clients" qui, proches de la production, permettent de relier les actions managériales aux résultats qu'elles apportent et autorisent ainsi des contrats avec le personnel sur des objectifs d'amélioration. Elles investissent par ailleurs dans la formation (initiale et continue) de leur personnel à la qualité de service.

- Se fixant pour objectif d'assurer un service de qualité constante, elles proposent de plus en plus souvent des "garanties de service" à leur clientèle : soit en anticipant les perturbations imprévues (mise en place de points d'information en cas de grève, plan de remplacement métro en cas d'interruption de service ...) ; soit en prévoyant des formes de compensation (remboursement des abonnements, tickets gratuits en cas de retard ...) si les services promis ne sont pas réalisés.

- Plusieurs réseaux se sont engagés dans des démarches de certification, soit la certification ISO 9002, soit une certification des résultats évalués du point de vue du client, selon la nouvelle norme AFNOR sur la qualité de service dans les transports.

Les entreprises vont au-delà de leurs engagements

Bien souvent, les entreprises sont allées au-delà des engagements prévus dans le cadre des contrats. Les études sur la place de la qualité de service dans les dispositifs conventionnels montrent en effet le décalage entre leur contenu et la réalité du terrain ⁽³⁾ même si, à l'initiative des collectivités, celui-ci tend à se réduire.

- Les objectifs en matière de qualité de service sont peu ou mal explicités dans bon nombre de cahiers des charges. Ils sont exprimés en termes souvent trop généraux ("satisfaire la clientèle"), alors que la mise en place d'un cercle vertueux de la qualité exigerait que le niveau de service souhaité y soit clairement et préalablement défini. Cette défaillance encourage la logique du moins-disant avec ses effets induits : dégradation de la qualité du service et donc baisse de la fréquentation.

- La qualité y est souvent limitée au "volet transport" du déplacement alors que toutes les études de marché montrent que la qualité de service perçue par le client fait de plus en plus référence à l'environnement du voyage (sécurité, ambiance, considération, esthétique des équipements). Cette situation conduit les entreprises à assumer la couverture financière des surcoûts liés à la production du niveau de service attendu par la clientèle (coût de la mesure, embauche de personnel d'ambiance, systèmes de compensation en cas de situation perturbée...).

- La mesure de la qualité y est généralement abordée sous l'angle de la sanction-pénalité. Cette logique peut aller à l'encontre des démarches mises en œuvre dans les entreprises pour motiver leur personnel à s'engager dans des actions de progrès. Elle peut même être démobilisatrice lorsque les types de mesure retenus se basent sur des indicateurs d'activités qui ne reflètent pas la qualité de service – le total de passagers/km, par exemple – ou sur les seuls baromètres de satisfaction clientèle qui ne rendent pas compte objectivement de la conformité de la production avec le service rendu. Quand des formules incitatives existent, la rémunération "récompense" est liée à la réalisation d'objectifs – accroissement des recettes, accroissement de la fréquentation... - sur lesquels l'exploitant n'a pas tous les moyens de contrôle.

La pratique partenariale est insuffisante

Une pratique partenariale insuffisante dans le domaine de la qualité de service limite l'amélioration de la situation sur le terrain. L'exploitant n'est pas seul acteur dans la production de la qualité de service. S'il est vrai qu'il occupe une place centrale, il ne décide pas seul du niveau de service voulu – qui exige l'arbitrage de l'Autorité Organisatrice -, ne finance pas, en général, le matériel roulant et ne maîtrise pas tous les paramètres qui constituent la chaîne de la qualité : qu'il s'agisse de la définition de l'offre, des conditions de circulation, de l'état des infrastructures... qui relèvent de la responsabilité des différents services de la ville ou encore de la sécurité qui implique les forces de police. On peut regretter que la coopération créée entre ces différents acteurs lors de la mise en place d'un Transport Collectif en Site Propre (TCSP) soit encore peu développée lorsqu'il s'agit d'un site propre bus, notamment pour traiter la question de la vitesse commerciale. (voir fig. 2 en fin de document)

3. Rapport OGM : "La qualité dans le transport urbain de voyageurs", mars 1997

III – Les propositions des entreprises

• Les entreprises considèrent que les actions concrètes ne pourront se traduire par des résultats visibles que s'il existe un double engagement : le premier au niveau des entreprises, directement responsables de la "fabrication" de la qualité du service ; le second au niveau des responsables politiques qui créent le cadre et prennent les mesures de stimulation et d'appui indispensables.

• Les entreprises s'engagent :

- sur l'objectif de produire les niveaux de service attendus par la clientèle avec l'utilisation la plus juste des ressources,
- à la transparence des résultats qu'elles communiquent aux Autorités Organisatrices,
- à la mobilisation de leur management pour favoriser le développement d'une culture d'entreprise orientée vers le client,
- à l'application des principes d'une démarche qualité dans leurs relations avec les sous-traitants.

Une vraie politique

Les entreprises souhaitent une volonté politique sur la qualité de service, qui doit se traduire concrètement :

- dans les procédures de consultation. Les entreprises estiment que la qualité doit devenir un élément discriminant dans l'appréciation des offres. Elles attendent des Autorités Organisatrices que la question de la qualité soit clairement introduite, que des objectifs explicites aux entreprises soumissionnaires soient fixés et que les offres soient comparées sous l'angle du rapport prix/engagements de l'exploitant en matière de gestion et d'évaluation de la qualité de service ;
- par des engagements sur des mesures qui ont un impact direct sur l'amélioration de la qualité de service, en particulier par la création de voies de circulation réservées et par une politique de stationnement rationnelle, deux facteurs essentiels pour accroître la rapidité des réseaux de transports publics par rapport à la voiture particulière ;
- au niveau national, par un rôle incitatif de l'Etat auprès des collectivités locales et auprès des instances européennes par un soutien actif de la norme française.

Un vrai partenariat

Un partenariat entre l'Autorité Organisatrice et l'exploitant doit se bâtir sur une relation de confiance et se formaliser à travers des contrats :

- cohérents, définissant un niveau de service conforme aux attentes de la clientèle, mais compatible avec les contraintes budgétaires et les objectifs politiques de la collectivité, préalablement explicités ;
 - clairs, positionnant de façon univoque les domaines relevant de la responsabilité de l'Autorité Organisatrice et ceux de l'exploitant, mais laissant des marges d'initiative et un rôle de force de propositions aux entreprises dans les domaines où leur professionnalisme et leur connaissance concrète des attentes de la clientèle peuvent constituer un apport : la définition du niveau de service voulu, la conception de l'offre, la mesure et le contrôle de la qualité ;
 - équilibrés, fixant des objectifs exigeants mais réalistes, supportables économiquement pour l'entreprise et atteignables pour être de nature à mobiliser le personnel et à être identifiés par la clientèle. Plutôt que de viser le "zéro défaut" impossible, sauf à des coûts disproportionnés par rapport aux enjeux, les entreprises préconisent de définir un service de référence et, pour chaque critère de qualité, des niveaux d'exigence correspondant à un compromis qualité/coût. Elles proposent aussi que soient équitablement partagés les coûts induits par une démarche collective d'amélioration de la qualité entre l'Autorité Organisatrice et l'exploitant, suivant les responsabilités de chacun ;
 - innovants, engageant les deux parties, Autorité Organisatrice et exploitant, sur des objectifs de progrès contractualisés dans les domaines où existe une coresponsabilité dans la production de la qualité de service ;
 - incitatifs : des contrats en bonus/malus, prévoyant une rétribution sur les résultats au bénéfice de l'exploitant, résultats évalués à partir d'éléments que l'entreprise peut mesurer et maîtriser.
- L'expérience montre qu'aujourd'hui, là où le partenariat existe, toutes les parties concernées (Autorités Organisatrices, entreprises, clients) sont collectivement gagnantes.

Figure 1

"Personnellement, qu'est-ce qui vous inciterait à utiliser davantage les transports publics ?"

	Ensemble	Utilisateurs	Non-Utilisateurs
Une amélioration des services (horaires, accessibilité, nouvelles lignes)	45	47	45
Une amélioration de la sécurité	35	35	35
Un prix moins élevé	32	45	29
Une amélioration de l'environnement général (propreté, odeurs, lumière, décor...)	24	35	22
Une présence du personnel plus importante	22	24	22
Un confort plus moderne dans les bus, les trains (climatisation, informations sonores, accueil)	19	23	18
Rien de particulier	9	1	11
Sans opinion	3	1	3

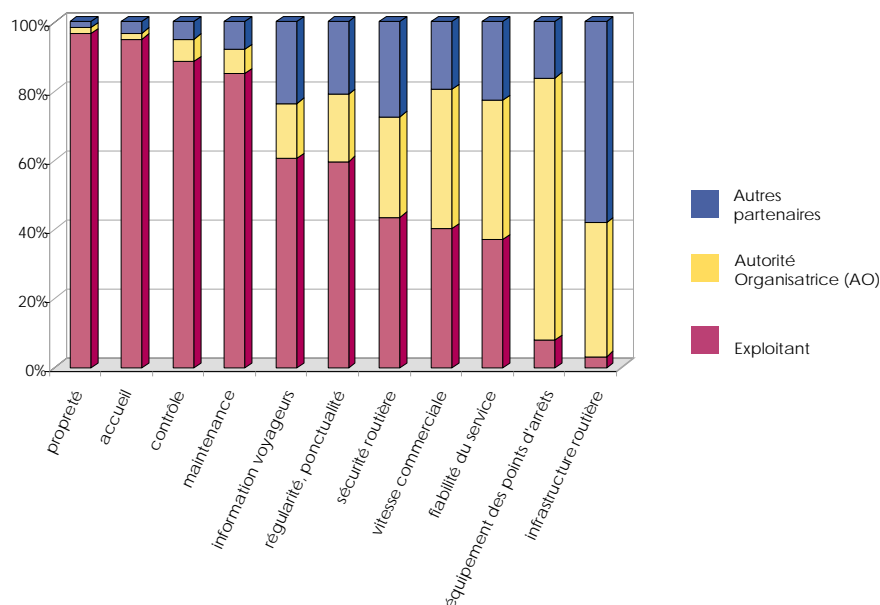
• **Résultats en % des personnes sondées.**

Total des pourcentages supérieur à 100, les personnes interrogées ayant pu donner plusieurs réponses.

• **Extrait de l'enquête Sofres**, réalisée les 3 et 4 octobre 1997 auprès d'un échantillon national de 1 000 personnes représentatif de l'ensemble de la population âgée de dix-huit ans et plus, pour le compte du Comité de Promotion des Transports Publics.

Figure 2

Les partenariats : co-responsabilité Exploitant/AO/Autres Partenaires ?



UNION
DES TRANSPORTS
PUBLICS

Impression :
ACI - 75007 Paris

Responsable de la publication :
Thierry Soupault, délégué général

Conception et réalisation PAO :
Véronique Theroux-Lopez

Crédit photo :
Anne Meyer et la RATP