

FOCUS

PRISE DE POSITION DE L'UITP

La qualité pour concilier les besoins individuels et les enjeux collectifs de développement durable

Pourquoi améliorer la qualité ?

*La seule manière raisonnable de **réconcilier aspirations individuelles et volonté collective**, à la base antinomiques, consiste à offrir des prestations de transport public de la plus grande qualité possible ...*

Enjeux et définitions

Quand il est confronté à la nécessité de se déplacer, l'individu aspire naturellement à un mode de déplacement individuel plus souple, plus indépendant et perçu généralement comme plus rapide.

La collectivité a, quant à elle, pour mission de promouvoir la qualité de vie et la mobilité pour tous en développant la ville durable. Dans cet objectif, la collectivité doit développer les modes de déplacements collectifs, qui en permettant la croissance de la mobilité, contribuent à la vitalité économique du territoire car un usage immodéré des transports individuels trouve vite ses limites dans la consommation de l'espace disponible pour se déplacer.

La seule manière raisonnable de **réconcilier aspirations individuelles et volonté collective**, à la base antinomiques, consiste à offrir des prestations de transport public de la plus grande qualité possible de manière à convaincre un grand nombre d'habitants de laisser de côté la tentation du mode individuel pour expérimenter puis utiliser régulièrement le transport public. Parallèlement, un transport public de qualité favorise les décisions politiques en faveur de ce mode.

En outre, la libéralisation croissante du marché des transports publics exige de chaque exploitant une amélioration permanente de ses prestations s'il veut rester compétitif vis-à-vis de ses concurrents.

Cette orientation vers un service de qualité suppose une mutation profonde de la mission des opérateurs de transport public ainsi que de leur management interne. De transporteurs de masse, particulièrement aux heures de pointe, ils doivent, par l'écoute des attentes évolutives de la population, opérer leur transformation vers un métier de prestataires de services de mobilité attractifs. La mise en œuvre d'une telle démarche est de nature, par l'implication des collaborateurs, à susciter un authentique sentiment de fierté vis-à-vis de leur entreprise et de leur travail.

Ceci est une prise de position de l'UITP, l'Union Internationale des Transports Publics. L'UITP comprend 2 000 membres appartenant à 80 pays du monde et représente les intérêts des principaux acteurs du secteur des transports publics. Ses membres sont des entreprises de transport collectif, publiques ou privées, des autorités organisatrices de transport et des fournisseurs de matériel roulant et d'équipement. L'UITP s'intéresse à tous les aspects du transport public, économiques, techniques, organisationnels et managériaux, ainsi qu'aux politiques de mobilité dans le monde entier.

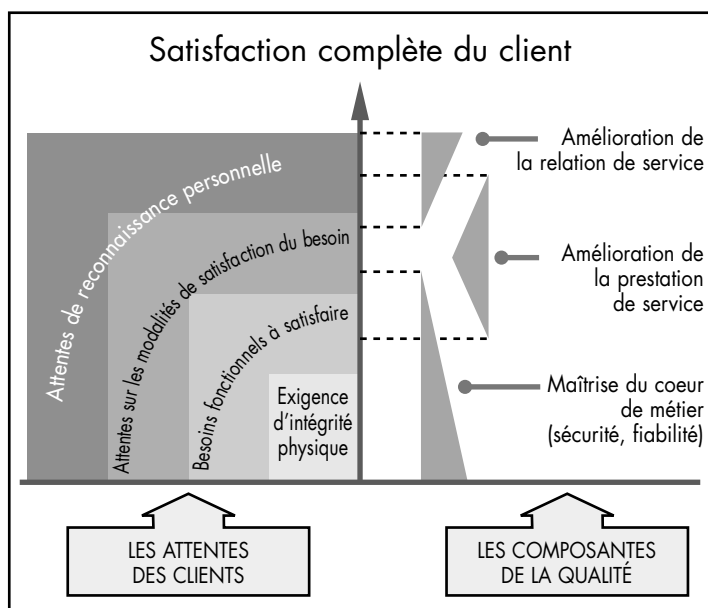
L'amélioration de la qualité présente ainsi des enjeux positifs pour l'ensemble des parties concernées: l'autorité publique, les clients, les opérateurs et leurs agents.

Si une telle démarche d'amélioration de la qualité a un coût pour l'ensemble des acteurs, celui-ci doit être vu comme un investissement, dont les nombreuses retombées bénéfiques, pour la collectivité, pour les voyageurs et pour les opérateurs, justifient très largement l'engagement.

La qualité : qu'est-ce que c'est ?

Sans chercher à proposer une définition unique de la qualité, quelques assertions généralement admises permettent de cerner une définition de la qualité applicable également au domaine du transport public :

- La qualité, c'est dire ce que l'on va faire, faire ce que l'on a dit et vérifier en permanence que ce qu'on a fait est conforme à ce qu'on a dit.
- La qualité, c'est une démarche managériale qui vise à l'amélioration permanente des services et des processus de réalisation de ces services.
- La qualité vise à améliorer la satisfaction des clients en vue de les fidéliser et d'accroître leur consommation d'un service.



Pour le client, la qualité de la prestation est un tout. Les approches passées qui ont consisté à privilégier voire à opposer l'un ou l'autre aspect de la qualité de service - ponctualité, sécurité, accueil,... - ont négligé cette attente fondamentale globale du client. Dans le domaine du transport comme dans tous les domaines, la qualité doit prendre en compte toutes les dimensions du service.

Pour nous la qualité commence par la sécurité et la fiabilité, se poursuit par une prestation de service correspondant aux attentes des voyageurs, et n'est complète qu'avec l'amélioration de la relation de service notamment, la relation de personne à personne entre nos agents et nos clients. Ces différents aspects de la qualité ne sont pas en concurrence les uns par rapport aux autres, mais concourent ensemble, à la qualité perçue par les voyageurs.

Comment conduire une démarche qualité dans un système de transport public ?¹

Si, par son professionnalisme, l'entreprise maîtrise de nombreux aspects de la qualité de service, elle n'a pas la maîtrise de l'ensemble des processus permettant d'assurer la qualité sur toutes les dimensions de la prestation. Le système qualité doit être défini et mis en œuvre par l'ensemble des parties prenantes.

Ainsi, la qualité doit être mise en œuvre dans une approche à la fois contractuelle et partenariale :

- Contractuelle, entre l'autorité publique et les opérateurs, pour tous les aspects qui dépendent des opérateurs et des autorités. Les contrats peuvent contenir des incitations financières à l'amélioration.
- Partenariale, pour tous les aspects qui nécessitent l'implication de plusieurs acteurs.

Le cycle de la qualité est un outil qui permet à **chacun des partenaires** de se positionner dans **la même démarche**.

¹ Pour des informations complémentaires, lire le vademecum UITP sur le Management Total de la Qualité, disponible en Mai 2003

Il n'y a pas de démarche qualité sans connaître la qualité attendue par les clients. Ce n'est pas la qualité utopique dont ils pourraient rêver dans l'absolu, ni, à l'inverse, la qualité qu'ils s'attendent objectivement à rencontrer lors de leur prochain voyage, c'est le service que les clients estiment légitime et normal. L'expression de cette qualité attendue oblige tous les acteurs à voir la prestation avec le regard du client.

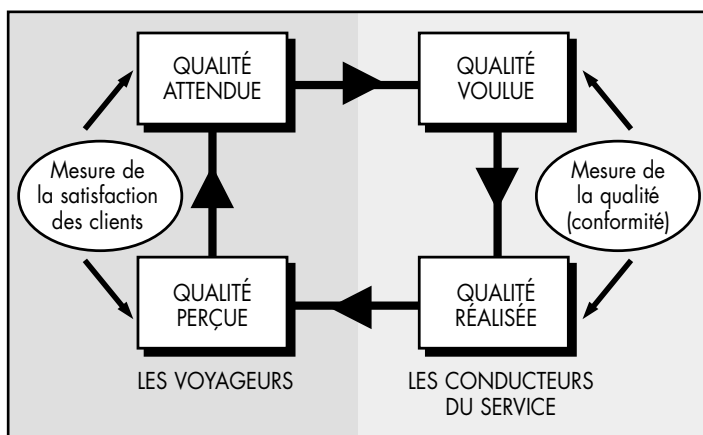
La qualité voulue exprime l'ambition de la collectivité et de l'opérateur en terme de service. Tenant compte à la fois des attentes des clients et des choix stratégiques des acteurs, elle s'exprime en **résultats attendus pour le client**. C'est l'engagement des acteurs sur le service à rendre.

La qualité réalisée est le résultat de l'action des contributeurs (opérateurs, collectivité,...). L'écart entre qualité voulue et qualité réalisée traduit la performance du système de transport, sa capacité à atteindre ses objectifs. Enfin, le client a sa propre perception du service que nous lui offrons, c'est la qualité perçue. L'écart entre qualité perçue et qualité attendue permet de rendre compte de la satisfaction du client, objectif suprême de nos démarches qualité.

L'élément fondamental de la démarche est donc bien de définir aussi finement que possible la qualité voulue pour les clients et de l'exprimer en terme de résultats pour les clients. C'est elle qui permet de concevoir les outils managériaux, les démarches partenariales d'amélioration de la qualité et d'évaluer la performance du système.

L'intérêt de cette démarche - définition du service, mesure des résultats - est qu'elle se décline à tous les niveaux de responsabilité et de réalisation du service.

Par exemple les agents d'une ligne, le staff d'une station, d'un pôle d'échange, d'une équipe de contrôle construisent et utilisent les mêmes outils que ceux utilisés au niveau du système transport, conférant ainsi une cohérence au tout.



La mesure et le reporting sur les résultats qualité sont, à tous les niveaux, un puissant outil de management et d'amélioration de la qualité.

Qualité et certifications

De nombreux outils existent pour animer les démarches qualité en particulier les différentes formes de certifications ISO et les certifications de services qui s'appuient sur la norme CEN n°13816.

En fonction de la culture propre à chaque entreprise ou du secteur d'activité concerné - les secteurs techniques sont plus souvent intéressés et mobilisés par des démarches ISO, les secteurs d'exploitation par des certifications de résultat - les certifications peuvent permettre à l'entreprise de progresser.

En particulier, la reconnaissance du professionnalisme des agents par un organisme certificateur externe à l'entreprise est source de valorisation et de progrès.

Les certifications ne doivent toutefois être considérées que comme des outils de progrès et il existe toujours un risque d'en faire une fin en soi et de dépenser plus d'énergie dans l'administration de la qualité que dans son amélioration.

La qualité n'est pas un état que l'on cherche à atteindre, c'est un chemin vers l'amélioration permanente de notre service.

Recommandations

- Parce que la qualité du service transport perçue par les voyageurs dépend de l'action de l'ensemble des acteurs du système transport, l'UITP recommande aux autorités publiques :
 - De développer une approche qualité s'appuyant sur la définition du service voulu pour les voyageurs exprimé en terme des résultat pour les voyageurs.
 - D'intégrer cette approche qualité dans les procédures d'appels d'offre et de contractualisation.
 - Au-delà des relations contractuelles avec les opérateurs, d'animer les partenariats nécessaires à l'atteinte des résultats qualité avec tous les acteurs concernés.
 - De mettre en œuvre leur propre démarche qualité.

- Parce que les opérateurs de transport sont un acteur essentiel de la qualité du service rendu aux voyageurs, l'UITP recommande à ses membres de s'engager, à leur niveau, dans les démarches qualité et de se tourner prioritairement vers leurs clients.
Ce qui implique une redéfinition du management interne comportant plusieurs aspects capitaux :
 - Chaque agent connaît le service voulu pour ses clients.
 - L'évaluation et la mesure de la qualité de service sont un outil d'amélioration permanente utilisé à tous les niveaux de l'entreprise.
 - L'analyse des processus de réalisation du service permet d'améliorer la coopération interne et la performance économique de l'entreprise.
 - Une marge de manœuvre individuelle est reconnue à tous les agents pour s'adapter aux situations particulières dans le cadre des objectifs de service.
 - La direction affiche un engagement fort et durable montrant elle-même l'exemple pour atteindre les engagements de service.

- Parce qu'il n'y a pas de progrès sans mesure, l'UITP recommande à tous les acteurs du transport public, de mesurer les écarts entre le niveau de service voulu et le niveau du service réalisé. Cette mesure peut s'effectuer selon les recommandations de la norme CEN n°13816.