

Qualité sans frontières

André C. Niemegeers
OGM, Bruxelles, Belgique

Salem Miladi
Ministère du Transport, Tunis, Tunisie

RESUME : Le chantier de la Qualité, de service en particulier, n'est pas l'apanage des pays les plus avancés : il mérite d'être abordé voire développé dans tout pays qui se donne une vision à long terme de la mobilité pour tous et qui poursuit une politique intégrée du transport, tout en prenant étroitement l'utilisateur en considération. L'exemple qu'offre la coopération belge au service du Ministère du Transport tunisien et de trois entreprises terrestres de transport en constitue une pratique éclairante et qui a pour ambition de pouvoir être répliquée.

1 INTRODUCTION

1.1

S'il ne saurait être question de diminuer l'importance des besoins strictement primaires en matière de politique des transports de voyageurs dans la plupart des pays, il n'en reste pas moins que le chantier de la Qualité, de service en particulier, peut ou doit aussi figurer au rang des priorités.

A l'appui de cette thèse, on relèvera d'emblée :

- la prise en considération politique et stratégique, dès l'amont, de l'utilisateur, du client, du voyageur ou du bénéficiaire du service public, selon la façon dont on voudra bien le qualifier ;
- la nécessité d'avoir en point de mire ou en fil rouge dans toute mise en œuvre de la politique de transport, une orientation qualitative de la prestation ;
- la reconnaissance d'un certain type de mentalité positivante, de véritable culture d'entreprise, impliquant que des démarches transversales, propres à un ensemble de métiers complémentaires, puissent être conduites.

En choisissant pour titre « Qualité sans frontières », l'accent est mis d'emblée sur la levée de barrières.

- Barrières internes d'abord, quand on veut bien considérer à l'échelon d'un secteur, d'une Autorité ou d'une entreprise de transport, que la qualité est le fait de tous. Elle peut venir fédérer en quelque sorte les fonctions complémentaires (commerciale, d'exploitation, d'études, etc.).
- Barrières externes ensuite car l'univers du transport est ouvert sur le monde et que toutes les syner-

gies peuvent être mises en œuvre pour concourir à la pertinence de sa politique, à la réussite de sa dimension sociale et à son développement économique. A commencer dans le cas qui nous occupe par une coopération entre le Ministère du Transport et plusieurs opérateurs publics tunisiens d'une part, et un consortium composé de bureaux d'étude européen (OGM) et tunisien associé à l'opérateur bruxellois de transport public de personnes (STIB).

2 LE CONTEXTE TUNISIEN DE LA QUALITE DANS LE TRANSPORT PUBLIC TERRESTRE DE PERSONNES

2.1

Le secteur des transports publics terrestres de personnes a toujours fait figure de pionnier au niveau du service public. C'est à ce titre d'ailleurs et parmi d'autres choses, qu'il convient de noter que plusieurs entreprises du secteur ont déjà fait l'objet de certifications.

L'accent est mis d'emblée sur le souci particulier des pouvoirs publics d'améliorer le service en prenant l'utilisateur en considération.

Les défis sont très importants dans un contexte de congestion urbaine, de dégradation de la qualité du service, de pollution croissante, etc.

Le gouvernement tunisien, en plus des efforts consentis en faveur du métro léger de Tunis (cf. extensions), a choisi d'investir dans un programme ferré à vitesse supérieure dans la Ville de Tunis.

Il mise également sur la qualité au sens de l'amélioration de celle-ci ; il ne faut toutefois pas que le coût de la Qualité en vienne à grever lourdement le compte d'exploitation et par voie de conséquence le budget de l'Etat. Il faut améliorer l'existant, par la Qualité trouver les leviers créatifs d'encouragement de l'utilisation des transports en commun. « Faire de la qualité sans moyens », c'est aussi possible, le message est clair.

Au rang des critères à retenir, il ne sera guère touché à l'offre de service (cfr. fréquence, etc.), dont la modification ne saurait se traduire que par des investissements substantiels, s'agissant de jouer sur les ressources humaines et matérielles disponibles.

Les attentes sont donc formulées en termes d'actions concrètes, transférables, visibles pour les clients et peu coûteuses. Et si des moyens nouveaux venaient à être dégagés à l'avenir, ils ne pourraient être la conséquence que de la satisfaction de l'Autorité publique à voir la démarche qualité porter des fruits concrets.

Il faut alors s'attaquer à la culture dans la société et sensibiliser les entreprises à la Qualité. L'aspect psychologique est fondamental.

Une clé de la réussite du projet est donc aussi de voir les PDG des entreprises concernées soutenir le processus et s'engager à le promouvoir et à donner aux ressources humaines concernées les moyens de leur politique.

L'amélioration constante de la Qualité, sans moyens financiers supplémentaires lourds, devient un objectif prioritaire à atteindre.

La certification ISO, au moins de certaines fonctions homogènes, est également impérative car elle constitue l'un des visas d'entrée au marché européen.

Enfin, les travaux sont être mis en parallèle avec la réactivation du GTQ créé à l'initiative du Ministère des Transports pour soutenir la démarche Qualité transversalement au niveau de l'ensemble du secteur (fer, air, mer, terre).

Une Charte Qualité commune des entreprises du secteur public de transport de voyageurs est un élément de soudure efficace qui pourra être mis en perspective.

2.2 *Le contexte tunisois*

Des démarches de certification ISO 9002 sont en cours de pilotage, et au plan principalement technique (cf. ateliers, maintenance).

D'une manière globale, le processus a fait son apparition dans les entreprises il y a un peu plus de six

ans, mais la prise en compte de la satisfaction des voyageurs reste perfectible. Comme l'est la perception du concept « qualité-sécurité-communication » érigé en credo et qui pose le problème des circuits d'information au bon moment et de la bonne manière.

Le souhait premier de la SMLT-SNT est d'arriver à un plan d'amélioration continue de la Qualité, qui est aujourd'hui en quelque sorte noyée dans l'entreprise.

Il est donc de reconnaître la Qualité comme une composante essentielle de l'entreprise, de sa direction commerciale en particulier, au même titre d'ailleurs qu'avec la sécurité à laquelle elle est étroitement liée et qui doit être immédiatement prise en compte. Les objectifs existent, il faut y faire droit. La rentabilité n'est pas une priorité, il faut rendre le transport public plus humain, moins pénible, plus immédiat.

2.3 *A Nabeul*

La SRTGN a choisi la voie de la certification de sa ligne Confort Nabeul-Tunis-Nabeul (ligne de bus places assises, air conditionné, empruntant un parcours autoroutier sans arrêt intermédiaire).

L'audit de certification a eu lieu en octobre 2001 ; le résultat est favorable, la ligne est à présent certifiée. Le champ est ouvert pour de nouvelles certifications ; l'expérience réalisée sur la ligne Confort devrait constituer un point de départ, un modèle pour les autres lignes.

La Qualité doit en effet être présente sur tous les réseaux.

Elle a des conséquences sur tout, y compris en matière de recettes.

L'avis des usagers est indispensable. A cet égard, une attente particulière se porte sur les réclamations et sur le support professionnel à apporter à ce volet témoin de la satisfaction générale.

3 L'ENJEU DE SERVICE DE LA QUALITE DE SERVICE

3.1

Le chantier de la Qualité de Service se développe en République Tunisienne à travers un projet pilote « Qualité » visant la satisfaction des voyageurs dans trois entreprises de transport terrestre de voyageurs (SMLT – SNT – SRTGN).

Cette étude d'exécution, portée par le Ministère du Transport avec le soutien de la Coopération Technique belge, constitue une mission opérationnelle

lancée le 20 septembre 2001. La mission doit être conclue à l'automne 2002.

Ce projet s'articule autour des principes de la norme qualité de service CEN. Il vise à concrétiser les concepts méthodologiques proposés par cette norme. Il aboutira à la mise en place d'un système d'écoute client plus performant ainsi que la définition et la mesure d'indicateurs de qualité de service communs aux trois entreprises. D'autres indicateurs spécifiques à chaque entreprise y sont également développés.

Des actions d'amélioration seront mises en œuvre sur base des mesures effectuées afin d'améliorer la qualité de service.

Cette démarche pourrait déboucher à terme sur un projet de norme qualité de service et une charte client pour le transport terrestre tunisien. Elle ne vise donc pas une certification de ligne ou d'un ensemble de lignes. Elle permet un apprentissage des principes et de l'application très concrète de ceux-ci sur le terrain.

Elle sensibilise à la satisfaction de l'utilisateur social du service public, et en particulier des publics cibles « élèves/étudiants » et « travailleurs des banlieues ».

La fusion en cours des deux sociétés publiques de transport public urbain de Tunis (bus et métro léger) devrait apporter une valeur ajoutée forte tant pour l'utilisateur client que pour les entreprises.

En effet, le client devrait bénéficier de cette situation nouvelle sous la forme d'une meilleure continuité de la qualité de service lors de son déplacement (son parcours) au travers des différents modes de transport.

D'autre part cette fusion devrait permettre à l'entreprise d'opérer une meilleure répartition des moyens (véhicules, personnel, etc.) et de prévoir une meilleure offre de service (ex. aux points de connexion).

3.2 Moyens et méthodes à utiliser pour l'entreprise

La mission repose essentiellement sur le déploiement d'un plan d'action qualité destiné à mettre en mouvement à travers une dynamique de groupe, différents métiers (commercial, exploitation, études, qualité) du transport public de personnes.

Des valeurs, d'abord

Le plan d'action qualité repose avant tout sur trois valeurs fortes appelées à apparaître en filigrane de toute action.

Le premier élément à remarquer est que la définition et le lancement d'un plan d'action qualité sectoriel comme celui dont il est question dans notre mission n'est pas un acte technique simple.

Il faut pouvoir en effet l'asseoir sur des éléments forts et intemporels, on oserait dire – toutes proportions gardées – un tant soit peu philosophiques.

C'est pourquoi nous l'avons d'emblée orienté sur trois valeurs qui n'ont pas manqué d'apparaître ou d'être rappelées à chacune des étapes du processus :

- ouverture : voilà le domaine de l'esprit d'équipe, de la solidarité, de la curiosité, de la rencontre de l'autre ;

- engagement : l'engagement traduit la persévérance, la détermination, la volonté d'aboutir, la promesse faite aux publics-cibles de concourir concrètement à la réussite des objectifs ;

- innovation : c'est la capacité à se remettre perpétuellement en question, à admettre que la société dans laquelle nous vivons est en perpétuelle évolution, laquelle évolution nécessite créativité et apports nouveaux, etc.

En vérité aucune définition n'est à cet égard figée et il appartiendra à chacun de décliner le contenu de ces trois valeurs dans l'exercice de sa tâche au gré de sa propre sensibilité, de ses propres rythmes.

Le plan d'action qualité s'articule ensuite autour de quatre volets techniques :

- les réclamations et suggestions clients ;
- les indicateurs communs (prolongés par des indicateurs spécifiques à chacune des trois entreprises) ;
- la satisfaction clients ;
- les indicateurs repères de satisfaction.

Chaque volet est décliné en axes qui structurent un certain nombre de tâches complémentaires qui forment les actions du plan.

Les tâches sont portées chacune par un pilote qui a pour mission de dégager un consensus opérationnel, avec l'aide du groupe de travail qu'il convoque et anime. Le plan d'actions dans son ensemble totalise une vingtaine de tâches.

Les pilotes sont encadrés par les coaches (experts) du bureau-conseil OGM et de l'opérateur bruxellois de transport STIB qui ont souhaité également renforcer le processus par deux entités de support : le staff qualité formé des qualitiens des trois entreprises pour rendre des avis techniques d'une part, et le Collège des parrains appelé à jouer les catalyseurs/facilitateurs du dispositif d'autre part.

Plusieurs supports écrits ont été distribués aux intervenants pour servir de référentiel en matière de qualité de services et pour leur offrir une assistance méthodologique concrète : notices méthodologiques, normes diverses (européennes, belges, françaises), glossaire des termes usités (adaptés au cas mis en pratique à travers cette mission).

L'assistance se poursuit à travers un dispositif de hot-line permettant à la partie tunisienne

d'interpeller la partie belge chaque fois que le besoin s'en fait sentir ; les réponses sont fournies par le biais des télécommunications.

Sur le plan administratif, la mission est couverte par un Comité de pilotage et de suivi créé et mis en place à l'initiative du Ministère du Transport.

Le complément didactique

Les experts sont intervenus à divers moments pour donner un cadre théorique indispensable à la mise en pratique du système.

C'est à ce titre qu'il leur a été donné de présenter :

- le schéma représentant l'univers du plan d'action qualité ;
- l'explication de la boucle ou du cycle de la qualité, adapté aux réalités des sujets traités en table ronde interentreprises¹ ;
- les méthodes d'enquête et d'échantillonnage ;
- les méthodes de communication ;
- les inputs des enquêtes de satisfaction clients.

La dynamique de groupe

Les Belges ont coutume (et même devise) de dire que « l'union fait la force ».

Un plan d'action qualité à l'échelon d'un secteur, c'est avant tout un travail collectif, c'est-à-dire qu'il résulte de la somme partagée d'initiatives individuelles préalablement définies et réparties sur la base d'un consensus. Il fonctionne comme un nid d'abeilles qui reconnaît pour reine ... le client, l'utilisateur, le bénéficiaire du service public.

Il s'alimente du haut vers le bas parce qu'il y a des instructions et un cadre à respecter, du bas vers le haut car il y a de l'information utile à faire remonter, de gauche à droite et de droite à gauche car la démarche qualité est transversale (elle passe à travers toute l'entreprise), et d'un coin à l'autre car il faut pouvoir à tout moment croiser les données.

Cette dynamique de groupe se perpétue à travers des tables rondes interentreprises, lieu privilégié du partage de l'information et de la réflexion, mais aussi de l'éclatement en autant de sous-groupes de travail qu'il n'y a de thèmes à approfondir avant de revenir les soumettre en séance plénière.

Chacun des quatre volets traités (réclamations, indicateurs communs/spécifiques, satisfaction client, indicateurs repères) l'a été en effet à travers une table ronde interentreprise spécialement convoquée pour la circonstance.

¹ De fait, ce schéma fait apparaître les apports des quatre thèmes traités (réclamations, indicateurs communs et spécifiques, satisfaction clients, indicateurs repères) dans les quatre « pavés » du cycle de la qualité.

Il en a découlé systématiquement une définition des tâches à entreprendre ainsi que leur planification et leur répartition auprès de pilotes représentant en nombre égal les trois entreprises parties prenantes du système.

Chaque table ronde interentreprise a dès lors fait l'objet de la rédaction par les experts d'autant de feuilles de route présentées sous forme de tableaux complets et personnalisés.

De là s'ouvrait pour chaque pilote le chantier de la gestion de projet puisqu'il devenait de sa responsabilité de mener à bien la tâche qui lui était assignée pour les semaines à venir.

Le principe d'auto-évaluation

Le plan d'action qualité perdrait en efficacité à être mis d'office sous la contrainte. Il est toutefois normal que des évaluations puissent avoir régulièrement lieu en cours de processus.

C'est pourquoi nous avons proposé une formule d'auto-évaluation formelle en deux temps, fondée sur un questionnaire écrit suivi d'une présentation publique orale. Les participants ont été libres de laisser certaines questions en suspens.

Notons que ce principe d'auto-évaluation offre l'avantage de permettre aux acteurs d'exprimer des attentes ou des aspirations à apporter des correctifs. Le dispositif permet donc une communication dans les deux sens.

3.3 conditions complémentaires de réussite et de transposabilité²

Au delà, la réussite du processus passe par un certain nombre d'éléments clés complémentaires :

- la communication interne : un premier effort susceptible d'asseoir le processus en profondeur, de le rendre visible à tous les niveaux de l'entreprise et de renforcer à cet égard l'appropriation par le plus grand nombre passe par une politique réfléchie de communication interne.
- L'engagement managérial : la présence des objectifs qualité dans les stratégies de l'entreprise et leur déclinaison dans l'entreprise ainsi que le phasage des actions doivent faire l'objet d'une décision formelle et d'un soutien total.
- Le benchmarking interentreprise : la dynamique mise en œuvre à travers le plan d'action qualité pourra trouver un prolongement naturel dans la comparaison et l'étalonnage des bonnes pratiques en matière de qualité. Ce benchmarking pourra peut-être être élargi à des entreprises extérieures au processus de base, tunisiennes ou étrangères.

² La transposabilité des expériences et des acquis constitue une dimension non négligeable de la mission.

- La boîte à outils méthodologique permet de rédiger un référentiel de méthodes, techniques et outils qui servirait de guide méthodologique à tout qui participe à une démarche qualité de service.
- Offrir une place au « client » dans le processus : on ne peut pas faire de miracle sans en appeler au principal intéressé, en l'occurrence le client encore appelé voyageur, usager, consommateur, bénéficiaire du service public, passager, etc. Il est suggéré d'entamer la réflexion en termes d'association d'usagers ou, sur un mode minimum, de panel clients.
- L'élargissement du processus : le transport public de personnes n'est pas un phénomène isolé, il évolue dans un environnement partagé, dont la qualité de service ne connaît pas les frontières. C'est vrai en tout cas pour ce qui concerne l'aménagement du territoire, la politique de la ville et la rénovation urbaine, la police, etc. Des formules de concertation devront être imaginées pour accueillir les représentants de ces autres services publics dans le jeu commun de la qualité..

4 UN PROJET DE CERTIFICATION QUALITE DE SERVICE

Actuellement, il n'y a pas de société de transport tunisien qui soit certifiée qualité de service.

Les concepts QS sont en phase d'apprentissage.

Il conviendrait également d'étendre le champ d'application QS à d'autres points d'attention des clients pour fournir un meilleur service global. L'enjeu est celui d'une meilleure couverture du service, d'une meilleure connexion intermodale et de la continuité de service au travers des modes³. On touche ici à la manière de faire la prestation.

Dans ce contexte, un projet pilote de certification QS d'un parcours client permettrait d'intégrer les notions développées ci-dessus. Une étude de faisabilité devrait être lancée à bref délai.

³ information avant, pendant et après le parcours; tarifs, délivrance des billets, temps d'attente, agences, propreté, arrêts, etc.