

L'inventivité du métier de dirigeant dans les TPE/PME en Transport Routier de Voyageurs : " Quelles stratégies gagnantes pour anticiper l'avenir et fixer un cap ? "

Au vu des évolutions telles que l'essor des services de mobilités durables, des transitions multiples et variées, et des réformes d'ordre public, politico-institutionnel, les TPE/PME doivent mener une réflexion sur l'avenir du secteur du Transport Routier de voyageurs. Les politiques territoriales ne se limitent pas au réseau de transports collectifs, aux déplacements et aux infrastructures. Par le truchement de leurs instances, il s'agit de concevoir une mobilité « à la carte » qui assure le maillage des territoires, des bassins de mobilité peu denses, et d'organiser les services les plus adaptés aux spécificités locales.

Survie et croissance

En outre, le cadre des appels d'offre, notamment le critère du prix en transport scolaire et de la politique organisationnelle, voire managériale, est devenu très sélectif. La survie et la croissance des TPE/ PME dans le cadre de la commande publique (marchés publics/ concessions/ DSP) constituent un enjeu majeur sur lequel la recherche de procédures, de processus voire de modes opératoires empruntés au transport urbain peut apporter des éclairages fondamentaux. De travaux de recherche, opérés par Edition, Conseil en Mobilités (ECM), sur les interrogations et les doutes des opérateurs de mobilité soulignent le rôle de manager du dirigeant, souvent esseulé, dans le processus de prise de décision. Sa capacité à créer une organisation orientée stratégie est mise à rude épreuve. Il s'agit, entre autres, de traduire la stratégie en termes opérationnels et de mobiliser le changement grâce son leadership.

Alors ne faut-il pas que le dirigeant combine ou choisisse de :

- ▶ Revoir le positionnement des TPE /PME au sein de leur territoire et rechercher des opportunités

locales de coopération voire de regroupement, « l'alliance plutôt que la concurrence »;

- ▶ Redéfinir les politiques d'entreprise du secteur interurbain et définir des actions fortes au service des enjeux de la mobilité en respectant les engagements contractuels;

- ▶ Redynamiser une deuxième partie de sa carrière avec un parcours de formation dirigeants / entrepreneurs;

- ▶ Attirer davantage de femmes dans un secteur à prédominance masculine et favoriser les experts en transport public et en pilotage de la performance.

De plus, un constat avéré est à prendre en compte : le transport routier de personnes, non la mobilité, n'est pas seulement une activité de service mais aussi une activité industrielle. Les opérateurs de mobilité doivent se fixer de nouveaux enjeux : se doter d'une stratégie de croissance, améliorer la performance interne, raviver l'engagement des salariés et développer de nouvelles compétences, intégrer le numérique et le digital dans l'identification des tâches de travail, promouvoir les solutions alternatives au thermique gazole, créer des partenariats avec des acteurs locaux...

Méthodologie d'accompagnement

ECM, fort de son expérience d'audit et de conseil, adossée à des experts en transport urbain et interurbain, propose une méthodologie de l'accompagnement du dirigeant, dans la conception d'une réflexion stratégique et d'outils de pilotage appropriés aux solutions de mobilité. Les thématiques, sur lesquelles ECM s'appuie, reposent sur la performance sociale et sociétale, qui permet d'appréhender une vision systémique par l'opérateur de son environnement interne et externe.





La certification des services de mobilité et de l'opérateur

1 Contexte

L'opérateur de mobilité est basé en Province. Il s'agit d'une entreprise familiale spécialisée en transport scolaire, avec une activité annexe, celle du transport occasionnel et du tourisme de groupe. Ses contrats d'exploitation d'ordre public ont une durée variable 4 ans et de 7 ans. Une vive concurrence agressive sur le prix est à souligner provenant de groupes et d'entreprises privées. Une analyse des critères d'attribution a permis de déceler les points sensibles de l'entreprise susvisée, notamment sur la valorisation de la politique organisationnelle des services internes, la politique managériale et sociale du personnel de conduite, et celle des engagements de service, portant sur le parcours et l'expérience du voyageur. Les AOM concernées ne remettent pas en cause la rigueur du travail réalisé par l'opérateur, mais les notes obtenues génèrent une perte de points lors de la notation du mémoire technique et ne sont pas compensées par le critère du prix.

2 Questions

- ☀ Pourquoi l'opérateur doit obligatoirement certifier son entreprise et ses services de mobilité ?
- ☀ Comment faire pour construire voire déployer de manière simple et efficace une certification ISO 9001-2015 ⁽¹⁾ ou NF 281 Transport de Voyageurs ⁽²⁾ ?

3 Enjeux

Lorsque l'opérateur répond à un appel d'offres, il est primordial de rassurer les AOM et à terme les usagers à propos de la qualité de l'offre. D'une part, le cadre légal des avis de marché évolue en général de manière permanente vers le respect de politiques assez contraignantes. D'autre part les groupes, depuis des années, ont opté pour une politique qualité certifiée, voire labellisée en proposant des solutions de mobilité qui conjuguent performance opérationnelle et sens de l'intérêt général.

Ainsi, seule une certification qualité d'entreprise, type ISO 9001/2015 ou de services NF 281 Transport de Voyageurs, initiée par les TPE/ PME, garantit une démarche par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, une organisation, un processus, un service ou les compétences d'une personne sont conformes à des exigences spécifiées. Dans le cadre de la NF 281, l'AOM peut participer à un comité tripartite, dans lequel elle valide en amont, le recueil des engagements de service. La certification s'appuie sur des contrôles et des audits, et donne confiance à l'AOM, avec comme impact de garantir des solutions de mobilité sous assurance qualité tout au long du contrat.

(1) ISO 9001/2015 : norme qui livre un cadre général de réflexion pour organiser de manière globale et rationnelle la démarche qualité. La conception d'un système de management qualité (SMQ) permet d'optimiser le fonctionnement de l'opérateur de mobilité et de le certifier.

(2) NF 281 Transport de Voyageurs : Le respect de la norme permet de valoriser des gammes (réseau de transport, transport scolaire, transport à la demande) et de décliner les engagements de service (offre de transport, information dans le module transport, informations en situations perturbées, régularité et ponctualité, état de propreté du module transport, attention portée au client ...) et de surcroît, de certifier les services de mobilité.

4 Présentation des actions types

ACTION 1a : Rédiger le manuel qualité ou le dossier qualité

Dans le cadre de la certification **ISO 9001/2015**

La norme ISO 9001/2015 sur les systèmes de management de la qualité repose sur des principes généraux. 7 principes de management de la qualité sont utilisés, à savoir :

- ① Orientation client
- ② Responsabilité de la direction
- ③ Implication du personnel
- ④ Approche processus
- ⑤ Amélioration
- ⑥ Prise de décision fondée sur des preuves
- ⑦ Management des relations avec les parties intéressées

Quant au manuel qualité de l'opérateur, il décrit l'ensemble des éléments du Système de Management de la Qualité (SMQ) de l'entreprise. Il constitue le document guide du SMQ et est rédigé pour répondre aux exigences spécifiées dans la norme ISO 9001 version 2015.

Le manuel qualité a pour objet de décrire les dispositions générales prises par l'opérateur pour réaliser, maîtriser, s'assurer de la qualité des prestations et améliorer le système de gestion de l'entreprise. Il est, par conséquent, l'expression fidèle de la politique de l'entreprise définie par le dirigeant. Il reprend le contenu de la norme internationale ISO 9001/2015 et présente les missions, les responsabilités, les outils, les techniques et procédures qui doivent être utilisés pour satisfaire les exigences de la norme et de la réglementation en général.

L'objectif du manuel est double :

- ☀ Exposer en interne les principes, l'organisation et les responsabilités définis par l'opérateur en matière de Qualité.
- ☀ Faire connaître aux clients et partenaires le SMQ de l'opérateur.

Les domaines d'application du système management de la qualité de l'opérateur sont, pour exemple :

- ☀ La gouvernance et le pilotage de l'entreprise
- ☀ Le pilotage de l'exploitation et de la régulation
- ☀ La politique de l'information voyageurs et de la communication
- ☀ La politique de gestion et de maintenance du parc roulant et du matériel embarqué
- ☀ La politique managériale et de ressources humaines ...

ACTION 1b : Rédiger le manuel qualité ou le dossier qualité

Dans le cadre de la certification **NF 281 Transport de voyageurs**

Le manuel qualité doit contenir au minimum :

- ① L'organisation et les responsabilités
- ② Les modalités de mise en œuvre du service
- ③ La maîtrise des sous-traitants
- ④ La gestion du personnel
- ⑤ La gestion des documents qualité
- ⑥ L'évaluation de la qualité du service
- ⑦ L'amélioration de la performance du service

Le degré de détail et la forme d'un manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et à la complexité de l'entreprise.

Pour exemple, voici la description du point ① :
l'organisation et les responsabilités

1.1.1 Politique et engagements qualité

L'opérateur doit définir dans son Dossier Qualité :

- ✘ Ses orientations et ses choix en matière de politique qualité. Cette politique qualité décrit notamment les principaux engagements clients dans une lettre d'engagement signée par la direction, diffusée et connue de tous (personnel et clients)
- ✘ Les moyens de communication des engagements clients (plan de réseau, fiches horaires, etc.). Les partenaires externes doivent être informés de la démarche et invités à s'y associer.

1.1.2 Responsabilités et confidentialité

L'opérateur doit :

- ✘ Établir un organigramme fonctionnel et définir les responsabilités et les relations entre toutes les personnes qui participent à la réalisation, aux mesures et à la maîtrise du service
- ✘ Nommer un coordinateur qualité, responsable de la bonne application des règles et de l'organisation mise en place, et qui centralise l'ensemble de la démarche qualité.

Le pouvoir de décision doit être identifié quelle que soit l'organisation. Le demandeur doit décrire les dispositions adéquates mises en place pour garantir la confidentialité des informations relatives aux clients (notamment le respect de la réglementation relative au traitement des données à caractère personnel).

1.1.3 Principes de déontologie et devoir d'information

L'opérateur doit :

- ✘ Décrire la manière dont il organise sa veille documentaire et le mode de diffusion des informations à jour au personnel concerné
- ✘ Tenir à disposition, sur demande du client, les règles de certification NF281.

Ces actions ne sont pas exhaustives, elles constituent des exemples types à mettre en œuvre par l'opérateur de mobilité.

ACTION 2a : Concevoir l'Approche par les processus

Dans le cadre de la certification **ISO 9001/2015**

Cette approche fait partie de l'un des 7 principes de management. Elle permet d'agir sur un ensemble cohérent de différentes activités et tâches liées entre elles, et dépend de plusieurs services. La finalité est l'obtention d'un résultat. Les processus se concentrent sur la satisfaction client.

Processus opérationnels :

ils représentent l'activité cœur de métier de l'opérateur de mobilité :

- ✿ Piloter l'exploitation et la régulation (prise et fin de service, contrôle de la localisation du véhicule, ponctualité, vérification de la propreté et la netteté du véhicule, les opérations de contrôle...)
- ✿ Gérer la planification des services (habillage et graphichage des services)
- ✿ Réaliser un transport régulier interurbain ou urbain (l'offre de service, la gestion de la relation clients AOM et usagers: attention portée aux clients, gestion des réclamations clients, mesure de la satisfaction clients...)
- ✿ Réaliser les opérations de marketing et commerciales
- ✿ Facturer les prestations transport
- ✿ Achats de biens d'équipement, de fournitures et de services

Les processus transforment des entrées en sorties en consommant des ressources. L'approche par les processus peut être découpée en sous-processus comme pour exemple ci-dessous « la prise de service ».

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Vérifier les prises de service des conducteurs ✗ Contrôler les tenues et les équipements embarqués ✗ Contrôle ponctuel de la dotation technique et administrative du conducteur (selon la liste des documents à vérifier selon périodicité) 	
Entrants	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Planning journalier des affectations conducteur/véhicule ✗ Feuille de route ✗ Affichage girouette ✗ Pochette véhicule ✗ Contrôle des départs véhicules au siège / gare routière y compris ceux au domicile des conducteurs ✗ État des conducteurs absents voire les retardataires 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Règlement intérieur ✗ Grille de contrôle conducteur ✗ Formulaire de rapport disciplinaire ✗ Téléphone portable ✗ Tablette de vente et valideur ✗ Caisse sécurisée
Management	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Responsable d'exploitation 	
Moyens et mesures de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Tableau d'affichage ✗ Contrôle visuel des tenues ✗ Contrôle aléatoire des documents techniques voire administratifs 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Nombre de conducteurs en retards ✗ Nombre de conducteurs absents et mention des motifs
Sortants	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Suivi des incidents - accidents ✗ Rapport d'activités et suivi des conducteurs renseignés ✗ Fiche horaire de service 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Grille de contrôle conducteur renseigné ✗ Formulaire de rapport disciplinaire renseigné ✗ Téléphone portable (en état de marche)

D'autres processus sont à décrire, il s'agit des processus de pilotage (Gouverner et piloter l'entreprise...), processus supports (Assurer la maintenance et gérer le parc roulant et le matériel embarqué...), processus de surveillance et d'améliorations (Evaluer la performance et analyser les risques).

ACTION 2b : Concevoir le recueil des engagements de service

Dans le cadre de la certification **NF 281 Transport de voyageurs**

L'opérateur doit concevoir un recueil des engagements de service en soumettant sa méthodologie de travail, les moyens utilisés et les compétences associées à un comité tripartite. Il doit construire et déployer des dispositions de mesures (contrôles, visites mystères, indicateurs de performance, écoute clients...) suivi (gestion des dysfonctionnements) et pilotage (bilan et efficacité).

Critères obligatoires de la gamme Transport scolaire

Le niveau d'exigence est défini comme Z% des voyageurs bénéficient du service de référence. La variable Z doit être supérieure ou égale au pourcentage défini en seuil d'inacceptabilité.

Les parties intéressées, dans le cadre d'une ligne de transport scolaire sont les élèves, les parents d'élèves et les établissements desservis par la ligne.

Critère	Service de référence	Seuil d'inacceptabilité
Information		
Offre de transport	<p>Les parties intéressées disposent à minima des informations suivantes, à jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✕ L'identification de la ligne (au plus tard 15 jours avant la rentrée scolaire et au minimum 24H avant chaque modification). ✕ Le plan / schéma de réseau et/ou lignes ✕ Les horaires de passage ✕ Les horaires d'arrivée et de départ de l'(des) établissement(s) scolaire(s) desservi(s) ✕ Les tarifs (ou à défaut orientation vers l'autorité compétente) ✕ Les démarches administratives pour avoir accès au service (ou à défaut orientation vers l'autorité compétente) ✕ Les modalités d'utilisation du service ✕ Les coordonnées du transporteur. 	80 % des parties intéressées bénéficient du service de référence.
Information dans le module de transport	Les parties intéressées disposent d'une information sur l'identification de la ligne, visible de l'extérieur du véhicule.	70 % des parties intéressées bénéficient du service de référence.
Information en situations perturbées prévues	<p>Les parties intéressées sont informées, à minima, sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✕ Le motif ✕ La date / période / durée prévisionnelle de la perturbation ✕ Les éléments de l'offre de service modifiés : horaires, itinéraire, points d'arrêt et correspondances, mode de substitution éventuelle, le cas échéant ✕ Les modalités d'échanges et/ou de compensation du titre de transport, justificatifs de retard, etc., le cas échéant. <p>Les informations relatives à une situation perturbée prévue sont accessibles selon le délai, les modalités et supports d'information définis par le transporteur et validés par le Comité Tripartite.</p>	70 % des parties intéressées bénéficient du service de référence.
Information en cas d'incident	<p>En cas d'incident*, le transporteur informe les parties concernées (parties intéressées, autorité organisatrice, police, etc.) sur la nature de l'évènement, sa gravité et son traitement.</p> <p>* La typologie des incidents est définie par l'opérateur et validée par le Comité Tripartite.</p>	80 % des parties intéressées bénéficient du service de référence.

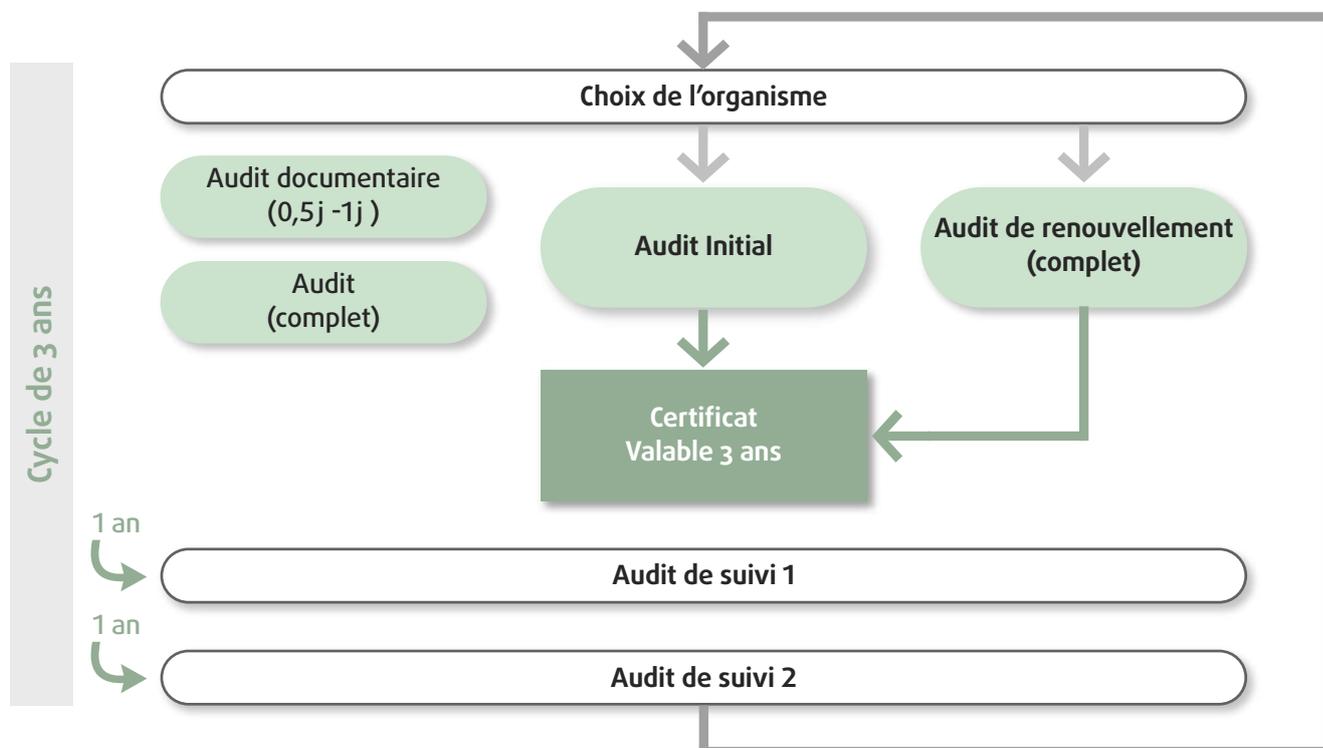
D'autres services de référence sont à qualifier et à respecter : Régularité / Ponctualité, Propreté et Etat des équipements, Lutte contre la fraude, Attention portée au client.

5 Le processus de certification

Certification ISO 9001/2015

Les certifications ISO 9001 sont organisées par cycles de 3 années.

- ☀ Année 1 : audit complet (initial puis de renouvellement)
- ☀ Années 2 et 3 : audits de suivi, au cours desquels n'est pas obligatoirement audité tout le système qualité



NF 281 Transport de voyageurs

Audits annuels sur un cycle de 3 ans – admission ou renouvellement puis deux audits de suivi – selon les modalités définies ci-dessous :

