

**Incitation et contrôle en univers multi-institutionnel :
nature et rôle des outils d'aide à la décision**
Application à l'amélioration de la qualité de service
dans les transports urbains

Isabelle SOMMERLATT

Etudiante en thèse

Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la Décision

(LAMSADE) Université Paris Dauphine

email : sommerlatt@lamsade.dauphine.fr, sommerlatt@yahoo.com

Résumé de la recherche

Les questions d'incitation et de contrôle sont au cœur de nombreuses situations de gestion. La conception classique du contrôle centralisé et a priori, avec, en particulier dans le secteur public, une faible culture de l'évaluation des politiques mises en œuvre, laisse de plus en plus la place à une organisation décentralisée avec des cadrages incitatifs suivis (1) d'accompagnement, d'évaluation et de contrôle en cours de route ou a posteriori et (2) de pratiques d'inspection ou d'audit. Les relations au sein des organisations et, en univers multi-institutionnel, entre des organisations différentes s'en trouvent modifiées, ainsi, de ce fait, que les processus de décision et le type d'informations et de connaissances qui les alimentent. La configuration qui sert de base à notre recherche est la suivante : une autorité organisatrice - le Syndicat des Transports d'Ile-de-France - souhaite développer la qualité de service du système de transport et inciter les entreprises privées et publiques de transport d'Ile-de-France à participer à cette opération. Pour cela, un budget pourrait être alloué à ces entreprises, sous des conditions à définir. Le STIF souhaite naturellement, d'une part, que le dispositif d'incitation ait de bonnes propriétés et, d'autre part, pouvoir contrôler l'usage qui est fait des crédits ainsi alloués et, plus globalement, l'efficacité, pour chaque entreprise et au niveau régional, de la politique d'amélioration de la qualité ainsi définie. Pour pouvoir fonctionner concrètement, cette politique d'incitation doit s'appuyer sur un dispositif organisationnel et gestionnaire. C'est l'objectif de cette thèse que d'analyser la nature, les conditions de conception et de mise en place et les critères d'efficacité de dispositifs d'incitation et de contrôle dans ce type d'univers multi-institutionnel et pour ce type d'objectif. Il faut mettre en évidence le rôle et la place des outils de gestion/aide à la décision dans ce type d'univers bien particulier. Il s'agira donc, au cours d'une recherche-intervention faisant appel tant aux sciences de gestion et d'aide à la décision qu'à la théorie des organisations, à la fois (1) de conduire une véritable ingénierie gestionnaire (outils de gestion et d'aide à la décision) et organisationnelle (structure et fonctionnement) pour le cas précis du STIF et, (2) plus globalement, d'élargir - en particulier dans le secteur public - les résultats obtenus à des situations organisationnelles et techniques de même type.

Mots-clés : Outil de gestion, outil d'aide à la décision, mécanismes incitatif, contrôle, analyse multicritère, qualité de service, transports urbains.

1. Problématique de la recherche

Cette recherche s'intéresse à l'incitation et au contrôle en univers multi-institutionnel et à la nature et au rôle des outils d'aide à la décision dans ce type de contexte. Nous voulons étudier ici un contexte ayant des caractéristiques bien particulières : plusieurs acteurs ayant des intérêts pouvant être divergeants, appartenant à des structures différentes (public, privé) et devant collaborer pour réaliser un projet commun. Comment peut-on inciter des entreprises pouvant avoir des intérêts divergents à améliorer la qualité de service ? Comment peuvent-elles concourir vers un objectif commun dans l'intérêt public ? Quel type de contrôle peut-on mettre en place pour s'assurer que l'objectif est atteint ? Comment peut-on mettre en place un dispositif d'incitation et de contrôle dans ces conditions ? Ces différentes questions sont au centre des préoccupations de la recherche. Pour la mener à bien, nous allons utiliser des outils de gestion et d'aide à la décision qui vont être aussi bien des éléments constitutifs d'un futur dispositif permettant de rendre opérationnel cette amélioration, que des moyens d'agir permettant de le faire fonctionner. Ces outils vont permettre de prendre en compte les différents types de comportement. En effet, de nombreuses décisions nécessitent la prise en compte d'un ensemble de points de vue pouvant être divergeants. L'analyse multicritère permet cette prise en compte ainsi que le caractère imparfait de l'information (imprécision, incertitude et indétermination). Ces outils d'aide à la décision vont nous permettre de mettre en évidence la faisabilité d'un tel dispositif.

Nous allons étudier la question sur un terrain particulier qui est le monde du transport en Ile-de-France au travers de l'amélioration de la qualité de service dans les transports urbains. Le terrain d'application est le Syndicat des Transports d'Ile-de-France (S.T.I.F) qui est l'autorité organisatrice des transports en Ile-de-France. Il coordonne l'activité de la RATP, de la SNCF Ile-de-France et des 90 entreprises privées D'Ile-de-France. La mise en place de mécanismes d'incitation à l'amélioration de la qualité des transports urbains en Ile-de-France, de même que la position du STIF qui l'oblige à contrôler l'amélioration de la qualité réalisée par les entreprises, sont en adéquation avec notre recherche.

Notre domaine d'intervention, qui est ici le monde du transport en Ile-de-France, est rendu assez complexe par les nombreuses combinaisons de déplacement offertes aux voyageurs. En effet, il regroupe de nombreux modes de transport (bus, métro, RER, train et les tramways) qui sont assurés par des entreprises aux structures différentes (publiques, privées) et qui offrent de nombreuses possibilités de déplacement. Par exemple, un voyageur peut, pour

effectuer un déplacement, prendre un bus RATP suivi d'un bus privé. Comment doivent se coordonner ces deux types d'entreprise pour répondre le mieux aux attentes des voyageurs ? Nous nous intéressons donc ici non pas à un mode de transport en particulier mais à la chaîne de transport dans son ensemble, c'est-à-dire comprenant aussi bien la coordination au niveau des horaires entre la SNCF et les bus privés que celle des ruptures de charges. Nous définissons la **chaîne de transport** comme tous les moyens disponibles et l'organisation des ruptures de charge permettant à un voyageur d'effectuer un déplacement d'un point A vers un point B. Il s'agit ici d'étudier la qualité de la chaîne de transport en prenant en compte l'aspect multimodalité. **Cette recherche a pour objectif d'analyser la nature, les conditions de conception et de mise en place, et l'efficacité de dispositifs d'incitation et de contrôle dans ce type d'univers multi-institutionnel.** Notre recherche est complète, elle comprend la conception d'une méthodologie, la délimitation de son champ d'investigation, l'acceptation de cette méthodologie par les acteurs impliqués par la recherche, sa mise en place et la vérification de sa cohérence sur le terrain ainsi que sa fiabilité.

2. Caractéristique du terrain d'application de la recherche

2.1. Contexte du terrain

Quatre-vingts dix entreprises privées assurent, en plus de la RATP et de la SNCF, le transport routier des voyageurs en Ile-de-France. Ces 90 entreprises gèrent 800 lignes régulières constituées de 6000 sous-lignes. Ces entreprises sont de taille très variable et seules les plus importantes et quelques PME disposent de services ou de compétences qui dépassent le cadre technique de l'exploitation. Chaque entreprise possède sa propre notion de qualité de service qui peut être fonction de sa taille, de son nombre de lignes, du nombre de voyageurs transportés, des quartiers qui sont desservis, de sa politique interne, de sa volonté de développement,... . Le réseau est donc très complexe et chacun a implicitement ou explicitement sa propre conception de la qualité de service.

Pour rendre opérationnel l'objectif d'amélioration de la qualité de service, le STIF souhaite étudier la pertinence et la faisabilité d'un dispositif qui inciterait les entreprises de transport à améliorer la qualité tout en lui permettant de contrôler cette amélioration. Ce dispositif doit prendre explicitement en compte des critères de qualité de service et non plus seulement le nombre de voyageurs transportés. La mise en place de ce dispositif d'incitation et de contrôle va modifier les relations entre le STIF et les entreprises privées de transport d'Ile-de-France. L'incitation pouvant être financière, notamment par le financement partiel dans une phase

d'engagement sur une démarche de la qualité, le comportement des entreprises vis à vis du STIF peut changer en fonction des attentes des entreprises. Comment mobiliser les entreprises sur la qualité de service ? A t-on besoin d'une incitation financière ? Les entreprises vont-elles être prêtes à révéler de l'information au STIF sur leurs niveaux réels de qualité pour obtenir un financement dans une démarche de qualité ? Vont-elles être capables de définir une politique globale de qualité de service ? Toutes ces questions vont nous servir de fil conducteur pour l'élaboration du dispositif.

Le STIF estime ne pas avoir une connaissance suffisamment fiable et fine du fonctionnement des entreprises, notamment en matière de qualité de service. L'objectif opérationnel de la recherche est d'aider le STIF à acquérir de l'information complémentaire sur les entreprises de transport pour lui permettre d'avoir une meilleure visibilité du monde du transport afin d'élaborer un dispositif efficace permettant d'inciter les entreprises à améliorer leur qualité de service. Il faut également déterminer quels types d'outils il faudrait mettre en place.

Les différentes catégories d'acteurs du monde du transport sont :

- Le STIF est l'autorité organisatrice chargée de l'exploitation des réseaux et des lignes de transport en commun des voyageurs ;
- L'Organisation pour le Transport en Ile-de-France – OPTILE - qui est une association professionnelle d'entreprises privées de transport ;
- Les entreprises publiques de transport (SNCF, RATP) qui assurent le transport routier des voyageurs en Ile-de-France ; la RATP est chargée de l'exploitation des réseaux et des lignes de transport en commun de voyageurs, elle peut également exploiter d'autres réseaux ou d'autres lignes ou assurer la construction et l'aménagement de lignes nouvelles ;
- Les entreprises privées de transport (90 entreprises) qui exploitent les lignes ou réseaux soit, pour leur propre compte, soit pour le compte de sous-traitants, réparties en deux catégories, celles appartenant à des groupes et celles pouvant être considérées comme indépendantes ;
- Les collectivités locales (commune, regroupement de communes, département...) qui peuvent conventionner des lignes de bus ou un réseau ;
- Le Conseil Régional qui ne subventionne pas directement les transporteurs mais les collectivités locales, participe à l'investissement des matériels bus sous certaines conditions, à l'équipement, ainsi qu'à l'exploitation des lignes qui desservent les quartiers difficiles dans le cadre de la politique de la ville ;

- Les clients qui utilisent les réseaux et les lignes de transport en commun en Ile-de-France.
- Les partenaires sociaux.

Compte tenu des différentes formes de structures, d'interaction entre les différentes organisations, des activités liées entre elles par des dispositifs, des règles et des outils, il apparaît clairement que l'environnement est multi-institutionnel.

2.2. Caractéristiques du terrain

Notre investigation dans le monde du transport nous a permis de tirer les principales caractéristiques, les propriétés que devrait avoir le futur dispositif, de passer en revue les outils possibles ainsi que les informations nécessaires pour nourrir ce dispositif.

2.2.1 Les principaux résultats sont les suivants :

⇒ *Les situations des transporteurs sur la question de la qualité de service sont très hétérogènes, qu'il s'agisse*

- de la conception qu'ils ont de ce qu'est la qualité de service en général dans le domaine des transports,
- de la capacité qu'ils ont d'évaluer le niveau de qualité de service au sein de leur propre entreprise,
- du niveau de qualité de service effectivement atteint,
- de la propension qu'ils auraient à améliorer ce niveau.

⇒ *Le STIF ne dispose pas actuellement de l'information qui lui permettrait d'évaluer la qualité de service atteinte par chaque transporteur ; la collecte systématique d'une telle information est difficilement envisageable, à la fois pour des raisons financières et techniques et compte tenu de l'hétérogénéité des situations des transporteurs.*

⇒ *Il n'est pas possible d'appliquer immédiatement et uniformément un dispositif qui permettrait directement l'allocation d'un budget aux transporteurs selon leur performance de qualité de service. Le dispositif futur doit être conçu et mis en place progressivement. Il doit inclure plusieurs approches complémentaires, qui se traduisent par une palette d'outils d'incitation et de contrôle.*

2.2.2. Eléments de contexte pour un diagnostic de faisabilité

Il est difficile d'évaluer et de comparer les niveaux de qualité de service des transporteurs

- Il n'existe pas de définition monocritère de la qualité de service et il n'est pas simple non plus d'évaluer facilement, pour un transporteur donné, le niveau de cette qualité.

- Il n'est guère plus simple de statuer sur l'augmentation ou la diminution de la qualité de service d'un transporteur donné : c'est facile dans certains cas (amélioration sur toutes les dimensions de la qualité), plus délicat dans d'autres (amélioration sur certaines dimensions et dégradation sur d'autres).
- Les choses se compliquent encore si l'on souhaite comparer les transporteurs entre eux, que l'on compare leur niveau de qualité ou l'évolution de ce niveau d'une période à l'autre. Comment dire, par exemple, si la mise en place d'une ligne téléphonique pour les réclamations des voyageurs dans la société A représente une amélioration de la qualité supérieure ou inférieure à une formation des machinistes à l'accueil et au dialogue dans la société B ?
- En conséquence, une liste de dimensions ne constitue pas une théorie suffisante de la qualité de service : pouvoir établir les comparaisons précédentes suppose un modèle multicritère qui reste à élaborer.
- Ce modèle multicritère ne peut pas être établi indépendamment de l'opinion des différents acteurs de la production du service, du STIF au voyageur. Mais il ne s'agit pas seulement d'avoir une opinion : il faut que cette opinion soit fondée sur une forme d'expertise. Or les connaissances nécessaires à l'établissement d'un tel modèle n'existent que partiellement : certaines enquêtes de satisfaction peuvent donner des indications, l'expérience des transporteurs et du STIF aussi, et le poids accordé à tel ou tel critère peut aussi refléter la volonté du STIF de mettre l'accent sur tel ou tel aspect de la qualité, mais, globalement, la définition des critères, des seuils et des poids demandera probablement un certain nombre de rencontres et, le cas échéant, de recherche d'informations supplémentaires.

Il existe une très grande hétérogénéité des situations et des compétences chez les transporteurs en matière de qualité de service

- Nous avons vu que les transporteurs sont dans des situations très différentes à tous égards : structure, type de contrat, taille, nature des lignes, environnement économique et social, moyens financiers, expérience de la qualité de service, etc.
- Les entretiens ont également montré que tous les transporteurs ne manifestaient pas la même volonté de développer la qualité de service, mais aussi qu'il était difficile de comparer ces volontés, vu la variété des situations et des compétences.

Il y aura des problèmes de remontée et de partage d'informations

- Le STIF dispose d'informations sur les transporteurs, qui ne permettent pas, dans leur état actuel, de nourrir des dispositifs d'incitation et de contrôle sur la qualité de service.

- A supposer que les problèmes techniques de définition et de comparaison évoqués plus haut soient résolus, il est peu probable que les transporteurs communiquent régulièrement et de manière complète et fiable aux associations et au STIF les éléments qui permettraient de statuer sur l'évolution de leur niveau de qualité de service.
- Mais il est impossible au STIF de procéder par lui-même aux enquêtes et vérifications nécessaires sur l'ensemble des transporteurs.

Il n'est pas impossible que l'information sur la qualité de service génère une compétition vertueuse entre les transporteurs

- Dans certains cas, la publication de certaines informations, associée à des dispositifs incitatifs, permet une compétition source de progrès.

L'anticipation de biais éventuels dans l'utilisation des outils suppose une bonne connaissance des pratiques et des situations sur le terrain

Mais ces biais peuvent être limités par des dispositifs d'harmonisation préalables

- Le STIF doit produire des chartes, des invariants, des niveaux minima sur certaines prestations, de nature à harmoniser les situations de départ.
- Certains dispositifs peuvent, indépendamment d'une action du STIF, favoriser l'explicitation des pratiques, créer des langages communs et donc contribuer à harmoniser langages et stratégies des transporteurs. La norme AFNOR en fait partie, qui pourrait être un préalable à l'entrée d'un transporteur dans le dispositif qualité de service.
- Ces dispositifs sont des démarches préalables de nature à faciliter la mise en place de dispositifs ultérieurs d'allocation budgétaire.

2.3. Panorama des outils possibles

Les outils susceptibles d'être utilisés sont très variés, tant dans leur forme qu'au niveau du type d'effets attendus. On peut distinguer quatre types principaux d'outils :

- Des indicateurs, regroupés en tableaux de bord, permettant une mesure et un suivi de la qualité de service, à différents niveaux d'agrégation géographiques ou temporels ;
- Une modélisation multicritère permettant non seulement de décrire, mais de ranger, trier, sélectionner des projets, des transporteurs, des secteurs ;
- Des procédures de normalisation (qualité : AFNOR ; assurance qualité : ISO) qui permettent à la fois une certaine harmonisation des pratiques et une plus grande visibilité, pour le STIF, des politiques qualité des transporteurs ;
- Des systèmes d'incitation permettant l'affectation de budgets et/ou de primes aux transporteurs, en fonction de critères et par rapport à des objectifs à préciser.

Le dispositif final pourra inclure plusieurs outils complémentaires. On peut imaginer différents dispositifs combinant tout ou partie des outils évoqués ci-dessus. Par exemple, la certification AFNOR ou ISO pourrait être une condition préalable pour entrer dans le dispositif, avec une aide possible du STIF. On pourrait ensuite mettre en place des dispositifs d'écoute client (enquêtes, cartes T, fiches de non-qualité, etc.) et élaborer, à partir de là, un certain nombre d'indicateurs et de critères. Les informations nécessaires pourront provenir de données envoyées systématiquement au STIF par les transporteurs, d'enquêtes du STIF auprès des transporteurs ou auprès des voyageurs et du contenu des projets soumis par les transporteurs (dispositif d'aide de projets).

Plusieurs approches pour **piloter le projet** sont possibles. Néanmoins, à partir des informations dont nous disposons aujourd'hui, il serait souhaitable de prendre une approche intermédiaire, consistant, avec un certain nombre de transporteurs partenaires, à concevoir un dispositif à partir de propositions du STIF mais en intégrant au fur et à mesure les difficultés de tous ordres, de manière à converger vers une solution pertinente, à la fois dans sa formalisation et dans son degré d'adaptation aux contextes locaux et aux objectifs du STIF. Ce n'est pas l'approche que nous avons retenue. En effet, construire le dispositif avec un certain nombre d'entreprises se révèle impossible. Il est déjà assez difficile d'avoir leur opinion sur la qualité de service. Concevoir un dispositif avec les entreprises ne serait pas pertinent (manque de connaissance) et trop long. Il est évident qu'il existe une grande hétérogénéité des transporteurs sur le niveau de la qualité de service. Cette phase de contrôle sur le terrain révèle que la qualité de service peut-être très faible et que les transporteurs ont tendance à tricher quand ils le peuvent. Cette constatation nous montre qu'il sera difficile de traiter toutes les entreprises de la même manière en ce qui concerne la qualité de service.

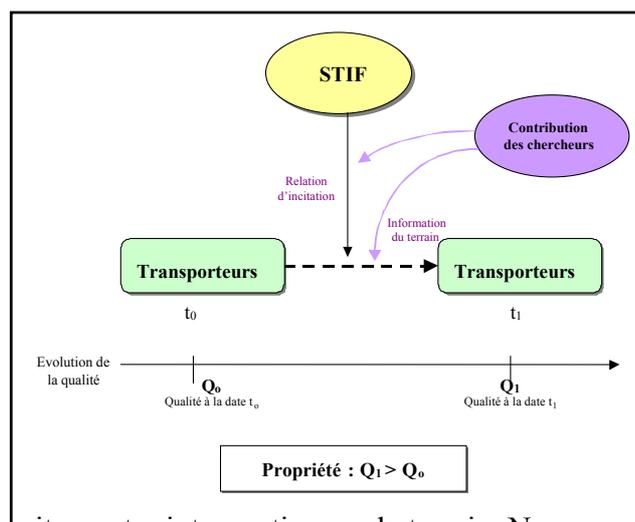
3. Méthodologie de la recherche : recherche intervention

L'idée initiale de la recherche émane du STIF. Nous sommes dans une méthodologie **de recherche-intervention** étant nous-mêmes co-concepteurs du dispositif de gestion. Ce dispositif doit « spécifier quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné » [Moisdon, 1997]. L'étude confronte des schémas théoriques à des observations faites en situation concrète. En effet l'observation est réalisée sur le terrain et non en situation expérimentale ou simulée. De cette confrontation émergeront les éléments de connaissance qui permettront l'élaboration et la progression du dispositif de

recherche. Les résultats de la recherche proviendront d'une interaction entre les résultats sur le terrain et la théorie que l'on utilisera.

Pourquoi la recherche intervention ?

Notre objectif est une construction concrète de la réalité et non une construction mentale, ce qui nous empêche de nous servir uniquement de l'observation (participante ou non) pour élaborer des systèmes ou bien d'entreprendre une recherche dont l'objectif est de concevoir des outils de gestion. En effet, le système ne peut pas être réalisé en chambre puis présenté aux différents acteurs. Ce procédé ne semble pas approprié vu la diversité des acteurs et leurs divergences d'intérêts. Notre recherche impose une intervention directe du chercheur sur le terrain. Le chercheur doit intervenir pour aider en concevant ou en proposant lui-même un certain nombre d'outils (recherche-intervention) et non en partant de la situation présente et des représentations que les différents acteurs en ont pour les aider à construire et à piloter un processus de transformation (recherche-action).



Ce schéma montre où se situe notre intervention sur le terrain. Nous pouvons intervenir à deux niveaux dans la recherche, au niveau de la construction de la relation d'incitation entre le STIF et les entreprises de transports et au niveau directement des entreprises de transport en récoltant des informations sur la qualité. Notre contribution à la construction d'incitation qui permettra au STIF d'inciter les entreprises de transport à améliorer la qualité de service est une phase conceptuelle. Elle consiste à construire un dispositif qui doit permettre au STIF, autorité organisatrice, d'inciter et de contrôler les entreprises. Cette phase met en évidence l'autorité du STIF. Parallèlement, notre intervention se situe directement sur le terrain pour rencontrer les entreprises de transport. Cette phase doit nous permettre de recueillir des informations pour construire le dispositif.

Il est important de préciser que dans le cas de notre terrain d'application, nous sommes plutôt concepteur du dispositif que co-concepteur. En effet, le STIF nous a laissé une entière liberté pour concevoir ce dispositif en partant de notre analyse du terrain. Cette façon d'agir a l'avantage de nous laisser une grande marge de manœuvre pour concevoir le dispositif mais elle a l'inconvénient de manquer de cadrage pour répondre le mieux au problème posé. Cette façon de faire allonge le processus de conception, notamment à cause des aller-retour avec le STIF. En effet, notre connaissance du monde du transport n'est pas aussi fine que celle du STIF et ce manque de cadrage nous oblige à modifier notre dispositif au fur et à mesure de nos rencontres.

4. Elaboration du dispositif

Notre dispositif doit prendre en compte les particularités du terrain pour être le plus efficace possible et limiter au maximum les effets pervers. L'objectif du dispositif doit être d'augmenter le niveau global de la qualité de service du monde du transport en Ile-de-France, d'élever le niveau stratégique du STIF au travers de la construction d'une politique globale de la qualité et d'acquiescer de l'information (partielle ou totale) sur les entreprises et ainsi d'accroître la visibilité du STIF sur ces entreprises. Le dispositif doit permettre d'aider toutes les entreprises de transport et pas seulement celles qui font de la qualité de service. Cette propriété du dispositif est primordiale vue l'hétérogénéité des entreprises. Le dispositif doit avoir une contrainte en entrée pour obliger les entreprises à avoir un niveau minimum de qualité. Le niveau minimum de service demandé aux entreprises est le niveau réglementaire de la nouvelle convention carte orange (3 niveaux engageant progressivement l'entreprise vers une démarche de qualité). Ce niveau prévoit des sanctions en cas de son non-respect du règlement mais elles ne sont pas appliquées faute de manque de contrôle.

Il existe différents modèles généraux d'incitation qui jouent sur deux domaines, chaque domaine faisant une hypothèse implicite sur le comportement des entreprises de transport :

- Un domaine récompense/sanction, d'intéressement aux performances. Dans ce domaine, on fait l'hypothèse que les entreprises sont uniquement calculatrices et ne feront de la qualité de service que si elles en perçoivent une rémunération à court terme ou, à l'inverse, qu'elles anticipent une perte financière si leur qualité de service s'avère insuffisante.
- Un domaine apprentissage et changement de culture, où l'incitation est liée à la satisfaction professionnelle (responsabilité, autonomie, amélioration des performances et satisfaction de délivrer un service de qualité). Dans ce domaine, on fait l'hypothèse que les entreprises

peuvent, par conscience professionnelle et/ou par adhésion à la philosophie de la qualité, être mobilisées et s'impliquer dans la conception et la réalisation d'une véritable politique qualité.

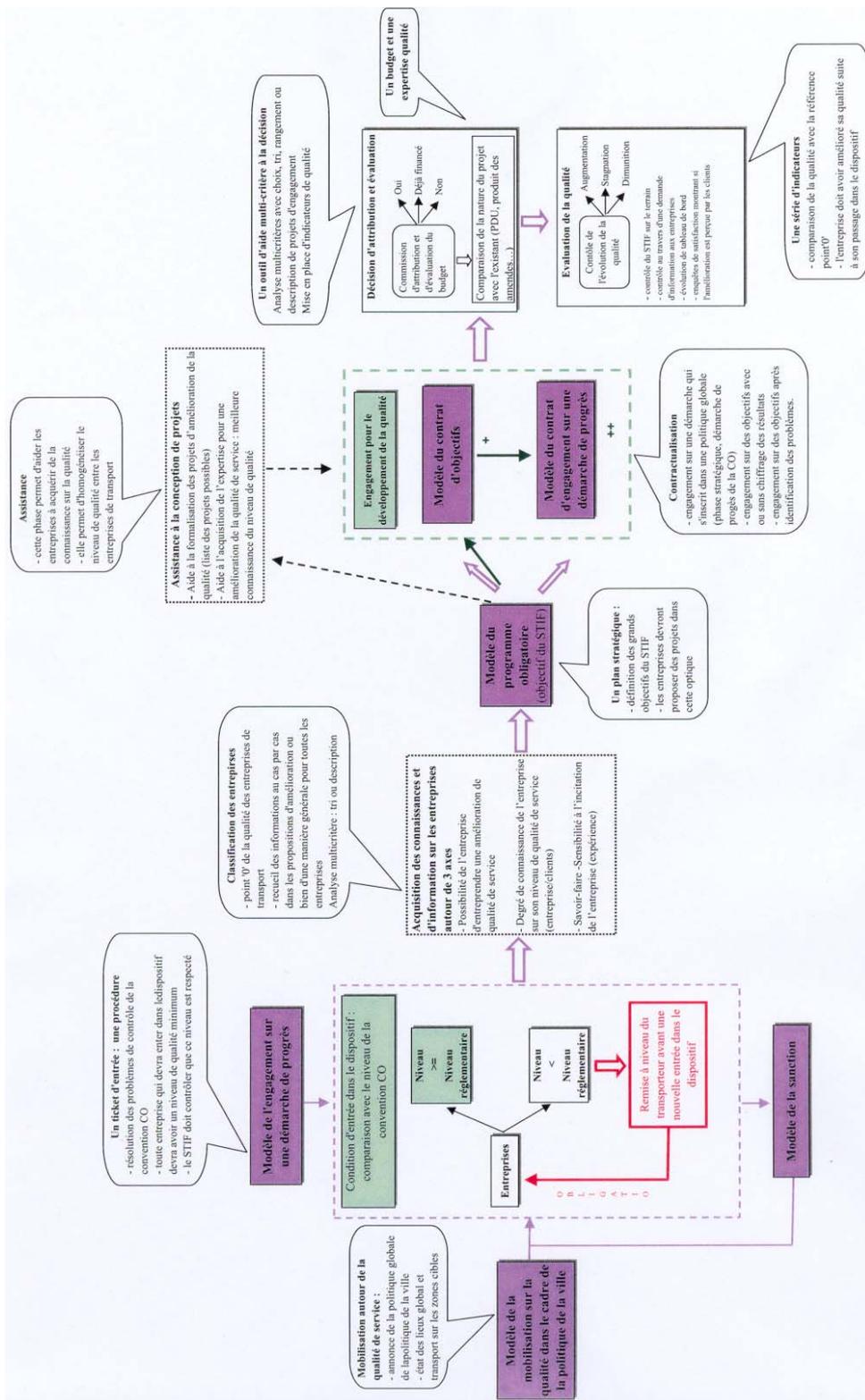
Plusieurs modèles-types sont possibles, chacun correspondant plutôt au premier ou plutôt au second des deux domaines ci-dessus :

1. **Modèle de la mobilisation sur la qualité de service** : il s'agit de sensibiliser les entreprises à la nécessité de faire progresser leur entreprise sur la qualité de service. La diffusion de la norme AFNOR et des formations à la qualité de service pourraient servir cette mobilisation
2. **Modèle de l'engagement sur une démarche de progrès** : l'entreprise met en place les procédures nécessaires au démarrage d'une boucle de progrès en qualité de service (boucle de la qualité de la norme). Le projet peut se traduire par un contrat au sens du modèle 8.
3. **Modèle de la prime** : le principe est de récompenser les entreprises ayant la meilleure qualité de service ou celles ayant le plus progressé sur la période de référence. Ce modèle est inapplicable dans sa forme pure : problèmes de mesure (disponibilité des informations, ambiguïté et caractère conventionnel des mesures), problèmes d'équité.
4. **Modèle de la sanction** : le principe, à l'inverse du précédent, serait de pénaliser les entreprises ayant la qualité de service la plus faible ou ayant le moins progressé sur la période de référence.
5. **Modèle du programme obligatoire** : le STIF fixe un programme d'amélioration de la qualité de service obligatoire pour toutes les entreprises. Il pourrait débiter, par exemple, par l'obligation de mettre en place une enquête satisfaction-qualité régulière auprès des voyageurs.
6. **Modèle du financement de projet** : le STIF contribue au financement de projets d'amélioration de la qualité de service soumis par les transporteurs. Chaque entreprise pourrait être libre ou obligée de soumettre un projet au STIF. Chaque projet peut faire ou non l'objet d'un engagement contractuel.
7. **Modèle du contrat d'objectifs** : le STIF et les entreprises signent un contrat engageant leurs responsabilités sur la réalisation d'objectifs de qualité de service et l'apport des moyens nécessaires à cette réalisation, ou sur la mise en place de procédures (norme ISO) de nature à améliorer la qualité, sans que l'on puisse dans un premier temps s'engager sur des objectifs de résultat. Ces contrats pourraient être obligatoires ou signés seulement sur la base du volontariat.

8. **Modèle du contrat d'engagement sur une démarche de progrès** : le STIF et les entreprises signent un contrat engageant leur responsabilité sur la mise en place de procédures de nature à améliorer à terme la qualité de service, sans que l'on puisse, dans un premier temps, s'engager sur des résultats.

Le dispositif d'incitation à l'amélioration de la qualité de service repose sur quatre leviers complémentaires : **une mobilisation autour de la qualité de service**, dans le cadre des grandes orientations qualité définies par le STIF, dans le but de montrer aux entreprises la nécessité, vue du voyageur, d'une amélioration de la qualité, et l'intérêt, pour l'entreprise, de se lancer dans une telle démarche ; **un ticket d'entrée** : pour entrer dans le dispositif, l'entreprise doit respecter les niveaux de qualité tels que prévus au règlement d'exploitation et dans la convention carte orange ; **une contractualisation** autour d'une démarche de progrès et d'objectifs qualité ; **une assistance** du STIF en termes d'expertise (diagnostic qualité, aide à la formalisation de projets d'amélioration ou de certification) et en termes d'aide au financement des projets

Ce dispositif s'appuie dans l'idéal, du côté du STIF, sur **un plan stratégique** fixant les grandes lignes de la politique qualité du STIF. Les entreprises devront proposer des projets s'inscrivant dans cette politique ; **une procédure** permettant de vérifier que l'entreprise remplit les obligations qualité du règlement d'exploitation et de la convention carte orange ; **une classification des entreprises** selon leur niveau présent de qualité de service, leur propension et leur capacité à améliorer leur qualité de service. Il s'agit de faire un point « zéro » de la qualité des entreprises de transport pour accroître la visibilité du STIF sur ces entreprises et ainsi de mieux cibler les aides financières et d'expertise qualité ; **un budget et une expertise qualité** ; **un outil d'aide multicritère à la décision** permettant d'évaluer et de sélectionner les projets soumis par les entreprises ; **une série d'indicateurs** permettant le suivi de l'efficacité du dispositif d'incitation, tant au niveau de chaque entreprise qu'au niveau global. Le dispositif proposé est résumé par le schéma suivant :



Avant d'entrer dans le dispositif, il y a une phase de mobilisation sur la qualité pour que les entreprises de transport soient au courant des projets du STIF. Le STIF doit faire une annonce en présentant le dispositif et les 'règles du jeu', ce modèle doit servir de moyen de communication. Nous entrons dans le dispositif par un ticket d'entrée dans le dispositif qui permet de vérifier que les entreprises sont au niveau minimum de la qualité de service (niveau

réglementaire de la carte orange). Si c'est le cas, elles peuvent entrer dans le dispositif et passe obligatoirement par le modèle de l'engagement sur une démarche de progrès. Si ce n'est pas le cas, elles ne peuvent pas entrer dans le dispositif et subissent le modèle de la sanction (la convention de la carte orange prévoit des sanctions dans ces cas là). Ce ticket d'entrée permet d'obliger les entreprises à avoir un niveau minimum de qualité pour pouvoir bénéficier d'un financement de la part du STIF.

Une fois cette condition passée, nous entrons dans une phase d'étude qui va permettre d'obtenir des informations sur les entreprises de transport suivant trois axes (la capacité de l'entreprise à entreprendre une amélioration de qualité de service, le degré de connaissance de l'entreprise sur son niveau de qualité de service et le savoir-faire – sensibilité à l'incitation de l'entreprise) permettant ainsi d'effectuer une classification des entreprises qui va permettre de faire un point '0' sur leur qualité de service et ainsi d'accroître la visibilité du STIF sur ces entreprises. Ce recueil d'informations peut se faire pour toutes les entreprises simultanément, elle permet dans ce cas de faire un bilan de la qualité, ou bien il peut se faire au cas pas cas en fonction des entreprises qui feront des propositions d'amélioration de la qualité. Suite à cette acquisition de connaissance, nous entrons dans une phase stratégique où le STIF doit définir ses grands objectifs en faveur du développement de la qualité pour que les entreprises s'inscrivent dans cette démarche. Nous sommes dans le modèle du programme obligatoire. Cette phase stratégique est très importante car elle va obliger le STIF à élaborer une politique globale de la qualité et ainsi à commencer à structurer le monde du transport en Ile-de-France, (c'est une phase novatrice).

Une fois cette acquisition de connaissance faite, le plan stratégique du STIF défini, l'entreprise va entrer dans un engagement pour le développement de la qualité au travers du modèle du contrat d'objectifs ou du modèle du contrat d'engagement sur une démarche de progrès. Les '+' symbolisent le degré d'engagement des entreprises pour le développement de la qualité. L'engagement dans un modèle du contrat d'objectif est moins important que dans un engagement sur une démarche de progrès. Une assistance à la conception de projet est prévue pour les entreprises qui auraient besoin d'être aidées aussi bien pour trouver des actions à entreprendre pour développer la qualité que pour les entreprises ayant des idées mais ne sachant pas les formaliser. Ce module est optionnel et dépend des besoins et du niveau de qualité de l'entreprise.

Nous entrons ensuite dans la phase de décision et d'évaluation de la qualité. La phase de décision va permettre de déterminer quel projet financer. Les informations permettant d'effectuer la segmentation des entreprises vont permettre à la commission d'attribution et d'évaluation du budget de prendre leur décision en ayant suffisamment de connaissance. Les éléments à prendre en considération dans l'évaluation des projets sont regroupés dans une famille de 7 critères. La phase d'évaluation de la qualité va permettre de contrôler l'évolution de la qualité financée par le STIF. Cette évaluation est faite en comparaison avec le point '0' de la qualité des entreprises lors de la phase d'étude. Le contrôle peut-être de plusieurs types : le STIF peut se doter de moyens pour contrôler les entreprises sur le terrain, il peut s'agir d'un contrôle au travers d'une demande d'information aux entreprises, d'un contrôle au travers de l'évolution de tableau de bord ou bien de la mise en place d'enquête de satisfaction montrant si l'amélioration est perçue par les clients. Une série d'indicateurs permet d'effectuer ce contrôle d'évolution de la qualité.

5. Approche conceptuelle de la recherche

La recherche est au centre de plusieurs domaines : le transport, la qualité, la conception de l'offre, l'incitation, le contrôle, les outils de gestion et d'aide à la décision.

5.1 Définition des principaux concepts de la recherche

a) Transports urbains - processus de conception de l'offre de transport

Il est possible de caractériser le transport public de voyageurs en Ile-de-France comme *un* bien collectif ayant la double propriété d'excludabilité (possibilité d'écarter des usagers potentiels de l'utilisation d'un service) et de non-rivalité (propriété qu'un bien puisse être consommé simultanément par plusieurs personnes sans que la quantité consommée par l'un diminue la quantité encore disponible par les autres) [Lévêque, 1998]. Il est important de préciser que nous sommes dans le cas d'une offre de service dont le transport urbain en Ile-de-France en est un exemple. En amont à la fois de la question de la qualité de service et du dispositif qui permet sa gestion, il y a une question fondamentale qui est la conception de l'offre de transport. La qualité de service doit être prise très en amont dans la conception de l'offre. En effet, nous pouvons définir deux niveaux de qualité : la qualité de base qui est le niveau minimum que toutes les entreprises devraient avoir et la qualité supplémentaire qui est réalisée au-delà de ce niveau. La qualité doit donc être prise en compte dès la conception « théorique » de la ligne avant même sa création.

b) Univers multi-institutionnel

Le monde du transport en Ile-de-France regroupe aussi bien des entreprises publiques que des entreprises privées, une autorité organisatrice, l'Etat, des collectivités et des clients. Tous ces acteurs, aux statuts différents, ont des intérêts qui peuvent être divergents et des relations pouvant être conflictuelles. En effet, la structure de ces entreprises va influencer sur leurs comportements face au développement du transport et donc sur la façon dont elles vont appréhender la qualité de service. La confrontation de ces deux mondes, public-privé, engendre des relations particulières bien qu'ayant officiellement un objectif commun : assurer le transport public en Ile-de-France. Nous sommes dans un univers fortement structuré avec des relations de **pouvoir** du STIF sur les entreprises de transport et des relations entre les acteurs pouvant être concurrentielles.

c) La qualité – la qualité de service

Nous venons de voir que le monde du transport public en Ile-de-France est multi-institutionnel et multi-acteurs. Nous allons étudier le transport comme un bien collectif de service public au travers de la qualité de service. La qualité de service est un élément subjectif, chaque entreprise de transport peut avoir sa propre définition et conception de la qualité. La qualité est un concept extrêmement présent en science de gestion, elle est aussi bien étudiée sous un angle général, la qualité, qu'au travers des normes (AFNOR, ISO) ou bien de l'assurance qualité. Des procédures et des normes ont été élaborées permettant d'opérationnaliser la qualité. La facette essentielle de la qualité est la prise en compte du client. Nous nous intéressons à la qualité de service ce qui nous amène à prendre en compte la dimension subjective du service. En effet, la perception qu'ont les clients du service est à la fois objective (qualité du produit) et subjective (perception du client sur le produit en fonction de ses attentes et de ses besoins), elle peut-être même affective. La qualité de service dans les transports peut-être déclinée en 4 types de qualité au travers du cycle de la qualité [Averous, 1998] : la qualité attendue, la qualité voulue, la qualité réalisée et la qualité perçue. Il s'agit donc ici d'élaborer une définition de la qualité de service au sens large, c'est-à-dire en prenant en compte non pas seulement l'amélioration au niveau des entreprises de transport elles-mêmes, mais également au niveau de la coordination qu'elles peuvent avoir entre elles. Cette définition étendue de la qualité de service permet de concevoir la qualité du service rendu au client sur l'ensemble de la chaîne de transport et ainsi de prendre en compte l'aspect multi-modalité.

d) Contrôle - Incitation

Différents types de relations gravitent dans l'environnement du STIF. En effet, étant une autorité organisatrice, des relations d'autorité et de pouvoir vont s'instaurer avec les

associations et les transporteurs. Ces relations ne vont pas faciliter la coopération des divers acteurs, certains seront obligés de participer à l'étude par leur hiérarchie. L'exercice de l'autorité dans un cadre hiérarchisé, étoffé par un système de rémunération, se révèle en effet un puissant moyen de coordination des participants, et donc un instrument particulièrement efficace de décision. Mais il bute sur des contraintes très fortes liées à la validation de l'autorité et à l'acceptation de la hiérarchie. Ces contraintes se cristallisent dans les problèmes de contrôle. Il faut préciser pourquoi le contrôle est important dans notre recherche, il va nous aider à identifier des objectifs pertinents et provoquer des comportements cohérents. Il doit aussi inciter à gérer les ressources de manière productive. Un système de contrôle doit engendrer des décisions de qualité c'est à dire étant cohérentes avec les objectifs de l'organisation. Dans notre cas, l'objectif de l'organisation est d'améliorer la qualité et l'un des objectifs du système de contrôle est de permettre de favoriser des décisions cohérentes avec cet objectif. Le système de contrôle doit utiliser le mieux possible les moyens disponibles pour favoriser ces objectifs.

L'existence de structures différentes (public/privé), fait d'autorité et de relations hiérarchiques, met en relief la diversité des motivations. Les incitations constituent un point central, à la jonction des comportements des acteurs et des phénomènes d'informations. En effet, dans une entreprise, les agents détiennent de l'information spécifique qui leurs permettent de la faire fonctionner. L'entreprise se trouve donc confrontée aux problèmes de révélation d'information. Un moyen pour elle de surmonter ce problème est de mettre en place des mécanismes d'incitation qui vont permettre d'amener les agents à transmettre l'information dont ils disposent. Ces acteurs du monde du transport vont donc avoir des informations différentes suivant la nature de leurs relations ce qui va entraîner des asymétries d'informations.

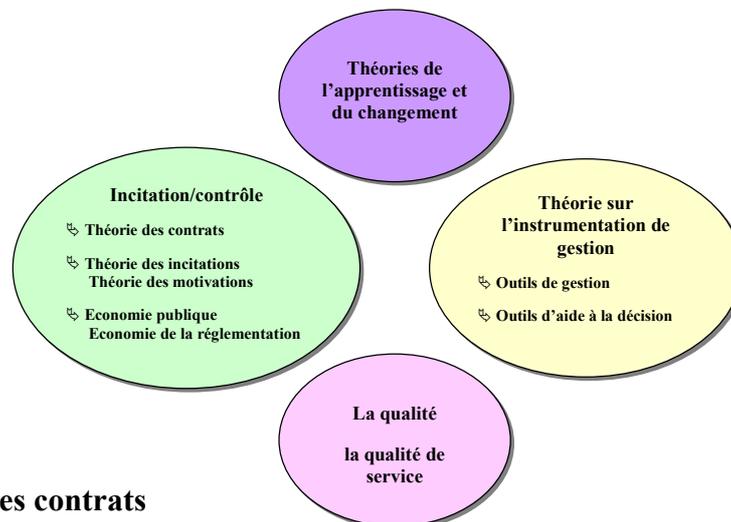
e) Outils de gestion - Outils d'aide à la décision

Les outils de gestion et d'aide à la décision vont nous permettre de mettre en œuvre du futur dispositif d'incitation et de contrôle. Ce sont des moyens d'agir pour parvenir à notre but. Nous allons nous intéresser aux outils d'aide à la décision, pouvant être des outils de coopération favorisant l'action collective. Ces outils ont un rôle plus prescripteur, ils mettent particulièrement en évidence les relations entre différents acteurs et permettent une modélisation par une construction de méthodologie multicritère s'adaptant le mieux possible à la situation. Les outils d'aide à la décision vont permettre d'aider les acteurs ou un groupe d'acteurs à agir de manière plus cohérente par rapport aux objectifs de la recherche d'une part, et aux systèmes de valeurs des acteurs engagés dans le processus de décision d'autre part. L'outil d'aide à la décision doit permettre de faciliter l'introduction du nouveau

dispositif dans ce monde multi-institutionnel et multi-acteurs en prenant en compte leurs points de vue. Cette meilleure prise en compte des arguments des différents acteurs dans la conception du dispositif doit permettre d'obtenir un dispositif final qui soit collectivement accepté. L'outil doit résulter d'une co-construction. Ces outils vont nous servir à explorer la question de l'amélioration de la qualité de service, ils sont la clé d'entrée dans le dispositif d'incitation et de contrôle. Cette exploration va nous permettre d'obtenir des informations aussi bien sur le sujet lui-même que sur tout ce qui l'entoure. Ils vont également permettre une structuration du monde du transport. En effet, nous allons avoir une confrontation des intérêts des entreprises de transport (public/privé) due à l'univers multi-institutionnel dans lequel elles évoluent. Le dispositif d'incitation et de contrôle doit rendre plus objective la qualité de service et ainsi d'acquérir une meilleure connaissance sur les entreprises de transport.

5.2 Les théories mobilisées

Nous venons de montrer que l'univers de notre recherche est multi-institutionnel avec des acteurs appartenant à des sphères bien distinctes. Ces types de relations vont donc générer des problèmes de coordination entre les entreprises, chacune possédant des motivations différentes. De plus, les relations de pouvoir et d'autorité vont créer des asymétries d'information entre les entreprises de transport et l'autorité organisatrice (STIF). En effet, nous avons vu que le STIF possède une information imparfaite sur les entreprises de transport. Les théories mobilisées pour nourrir notre recherche sont résumées dans les schémas ci-dessous :



5.2.1 La théorie des contrats

Nous allons analyser les principaux courants de la théorie des contrats (la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie des conventions) car notre recherche se positionne dans un univers avec un certain degré d'incertitude, *une information imparfaite* et où les agents disposent de capacités limitées de traitement de l'information, la sous-

information où des comportements malhonnêtes bloquent l'échange ou l'écartent gravement de son objet.

a) La théorie de l'agence

Il est illusoire de supposer que les agents peuvent déterminer leur comportement en ayant gratuitement à leur disposition toute l'information nécessaire. Ce modèle suppose une information partielle. La théorie de l'agence s'intéresse à la mise au point de contrats bilatéraux dans le cas où il y a asymétrie d'informationnelle entre les deux parties. Elle est destinée à expliciter comment un individu (le principal) conçoit un système de rémunération qui incite un autre individu (l'agent) à agir dans l'intérêt du principal.

La théorie de l'agence détermine les modalités de rémunération de l'agent et plus généralement le contrat qui permet au mieux de satisfaire l'agent et le principal. En cas de risque moral, le principal doit déterminer la modalité optimale de rémunération de l'agent sachant qu'il ne peut observer l'effort de la qualité du travail fourni par celui-ci que de façon imparfaite ou bien souvent au travers de déclaration ou de rapport émanant de l'agent lui-même. Il faut rechercher la modalité de contrôle de l'agent et l'établissement de structures incitatives optimales.

b) La théorie des coûts de transactions

Cette théorie concerne tous les contrats entre agents et pas seulement les relations bilatérales comme c'est le cas dans la théorie de l'agence. La théorie ne postule pas une asymétrie entre les agents, elle se veut plus générique. C'est une théorie des contrats entre agents économiques éprouvant un intérêt mutuel à coopérer ou échanger. Une rupture importante avec la théorie de l'agence est que les individus sont moins rationnels qu'ils ne le croient. Parce qu'il est impossible de prévoir l'avenir, les contrats définissent le cadre général de l'échange mais ne précisent pas comment les individus doivent y arriver. Comme dans la théorie de l'agence, les parties conviennent de systèmes d'incitation et de coercition pour contraindre chacun à respecter le contrat. Le choix d'un arrangement contractuel par rapport à une autre alternative dépend des coûts de transaction qui lui sont associés.

c) La théorie des conventions

La notion de convention se veut plus générique que celle de contrat qui sert d'unité de base à la théorie de l'agence et celle des coûts de transaction. Plus précisément, le contrat est une catégorie de conventions parmi d'autres. En effet, premièrement, le contrat tel qu'il a été défini, concerne implicitement une relation bilatérale. Les conventions au contraire peuvent

impliquer un grand nombre de partenaires. Deuxièmement, le contrat est passé entre des individus alors que les conventions peuvent lier des collectivités (catégorie d'agents aux caractéristiques similaires qui acceptent de suivre les prescriptions que les conventions leur imposent) entre elles. Troisièmement, la notion de convention ne prête pas à confusion juridique comme celle de contrat. La convention se réfère à la notion d'accord entre deux parties sur ce qu'elles doivent faire ou ne pas faire. Une convention est un contrat plus générique dans lequel les signataires ne disposent pas d'une aide externe (système judiciaire) et par lequel ils s'entendent pour mettre au point un moyen de gérer les conflits et garantir l'exécution des engagements. La constatation que le comportement des individus n'obéit pas simplement à des règles définies de manière bilatérale fonde la notion de convention.

d) L'économie publique - économie de la réglementation

L'économie publique a marqué la réflexion de la théorie des contrats. Il existe deux problèmes dans l'économie publique qui se rapprochent de ceux traités dans la théorie des contrats : le problème de choix publics et celui du contrôle des entreprises travaillant pour le compte de l'Etat en dehors du régime concurrentiel. Chacun de ces deux cas correspond à une problématique plus générale. L'efficacité de la décision de l'un (l'Etat) dépend de l'information détenue par l'autre (le public ou la firme). Le résultat de la coopération dépend de l'aptitude du partenaire sous-informé à réduire l'asymétrie informationnelle. Dans les deux cas, une solution du problème va consister à concevoir un système incitatif qui conduira les partenaires de l'Etat à révéler la vérité. Il s'agit d'imaginer des dispositifs pour acquérir de l'information grâce à l'établissement de règles qui induisent les agents à révéler leurs informations privées à l'Etat.

e) Application de la théorie de l'agence au cas du STIF

D'après la définition de la relation d'agence, le STIF joue le rôle du principal et les entreprises de transport celui d'agent. En effet le STIF confie la gestion du développement du réseau de transport en commun, ses propres intérêts, aux entreprises de transport, c'est-à-dire à autrui. Le STIF se trouve confronté à des incertitudes sur le comportement des entreprises de transport qui lui est difficilement appréciable. Les entreprises de transport peuvent trahir au moins partiellement les intérêts du STIF pour mieux servir les leurs (risque moral). Comme nous sommes dans le cas de risque moral, le STIF doit déterminer la modalité optimale de rémunération des entreprises sachant qu'il ne peut observer l'effort de la qualité du travail fourni par celui-ci que de façon imparfaite ou bien souvent au travers de déclaration ou de

rapport émanant de l'entreprise elle-même. Il faut rechercher la modalité de contrôle des entreprises et l'établissement de structures incitatives optimales.

5.2.2 La théorie des incitations – la théorie des motivations

L'un des principaux problèmes des organisations est la révélation d'information. En effet, chaque personne faisant partie d'une organisation détient de l'information spécifique qui permet à l'organisation de fonctionner. Ce problème peut être résolu par la mise en place de mécanisme incitatif. La théorie des incitations permet de trouver les procédures adéquates pour amener les agents à transmettre aux instances décisionnelles l'information dont ils disposent et dont elles ont besoin. L'incitation ainsi définie dépend de la motivation des participants. L'incitation par une rémunération met clairement en évidence la motivation des agents. L'univers multi-institutionnel dans lequel se positionne notre recherche, caractérisé par des relations hiérarchiques et de l'autorité, met en évidence la diversité des motivations. La question qui se pose est par quelles procédures fait-on émerger les informations dont on a besoin ? Le monde du transport en Ile-de-France peut se caractériser par un assemblage structuré d'agents qui adhèrent, au moins partiellement, à des objectifs communs, mais sur la base de motivations différentes.

5.2.3 La théorie sur l'instrumentation de gestion

L'incitation et le contrôle vont être rendus opérationnels grâce à la mise en place d'outils. Deux catégories d'outils vont être utilisées pour mener à bien notre recherche. Il s'agit des outils de gestion et d'aide à la décision.

a) Les outils de gestion

Les outils de gestion peuvent être définis soit d'une manière classique comme « des instruments de stabilisation et de contrôle des comportements et des processus plutôt que comme des vecteurs de changement », soit de manière plus large comme « tout dispositif formalisé permettant l'action organisée », David [1998]. Ils peuvent être utilisés comme des moyens formels de s'organiser. Il est important de prendre en considération les outils et l'organisation : « l'organisation n'est pas un simple contexte pour les outils de gestion, pas plus que les outils de gestion ne sont simplement ajoutés à l'organisation : il y a co-construction par les outils de l'organisation et de l'organisation par l'outil, David [1998].

Ces outils vont nous permettre de rendre opérationnelle cette amélioration de la qualité de service. Pour cela, il est possible d'élaborer plusieurs types d'outils (indicateurs, critères, normes ISO, contrats,...) qui évalueront les transporteurs non plus seulement sur le nombre de

voyageurs transportés mais sur leur qualité de service. Ces outils vont permettre de faire fonctionner le dispositif de gestion. Il s'intéressera à la définition d'un projet (élaboration de stratégies de qualité de service), aux dispositifs d'incitation permettant d'encourager les transporteurs à améliorer leur qualité de service, aux dispositifs de contrôle aussi bien dans l'aspect contrôle a posteriori pour vérifier que les améliorations proposées par les transporteurs ont bien été réalisées que dans l'aspect contrôle de cohérence pour vérifier que le projet proposé est pertinent. Le fonctionnement de ce dispositif doit ainsi permettre une meilleure coordination du développement de la qualité de service au niveau de la chaîne de transport.

b) Outils d'aide à la décision

Dans notre cas cette théorie est principalement centrée sur la construction d'une méthodologie multicritère au travers de la construction d'indicateurs et de critères qui permettront, par exemple, de trier des projets d'amélioration de la qualité de service que des entreprises enverraient au STIF ou bien de permettre au STIF d'effectuer une segmentation des entreprises de transport sur la base de la qualité de service... Cette théorie permet de prendre en compte des acteurs aux points de vue divers ce qui est un facteur très important dans l'univers multi-institutionnel où nous sommes. Elle permet également de prendre en compte le caractère imparfait de l'information.

Construction d'indicateurs : un indicateur est un outil qui synthétise en termes qualitatifs ou quantitatifs certaines informations destinées à asseoir un jugement sur le choix de projets en matière d'amélioration de la qualité de service, relativement à certaines de ses caractéristiques (aspect ou conséquence). L'élaboration de ces indicateurs est liée à la disponibilité des informations pour les renseigner. Il faut délimiter le type de décision que l'on voudra prendre. Construire des indicateurs est une première étape mais il faut savoir pourquoi, pour quel type de décision ?

Construction de critères : un critère est un « outil » permettant de comparer des projets en matière d'amélioration de la qualité de service selon un point de vue. Dans une approche multicritère, on cherche à bâtir plusieurs critères autour de points de vue dont on estime qu'ils représentent les différents axes autour desquels les acteurs du processus de décision justifient, transforment et argumentent leurs préférences.

L'intérêt d'une analyse multicritère est de rendre comparables des entreprises qui ne sont pas comparables à l'origine. Selon que l'on décide de choisir, de ranger, de trier ou bien tout

simplement de décrire les projets, les impératifs et les traitements seront différents. Les critères peuvent être construits comme de simples critères de qualité de service évaluant le niveau de qualité de service de l'entreprise tous les ans ou bien comme des critères d'amélioration de la qualité de service qui mesurent l'évolution de la qualité de l'entreprise par rapport à la qualité existante avant la réalisation d'un projet. Ces indicateurs et ces critères ne devront pas servir à contrôler mais à susciter la discussion aussi bien entre les entreprises et le STIF qu'entre les différentes entreprises et leurs associations.

Atouts des outils de gestion et d'aide à la décision dans ce type de contexte

Nous avons voulu étudier l'insertion d'outil dans un univers multi-institutionnel et le monde du transport en Ile-de-France en est un bon exemple. Les éléments du contexte montrent qu'il est difficile d'évaluer et de comparer les niveaux de qualité de service. Il n'existe pas de définition monocritère de la qualité de service, il n'est pas facile de déterminer l'augmentation ou la diminution du niveau de la qualité des entreprises de transport et il est impossible actuellement de pouvoir comparer les entreprises entre elles sur leur niveau de qualité de service. Les outils d'aide à la décision et de gestion vont nous permettre de résoudre partiellement ces problèmes. Nous insistons ici sur partiellement car pour pouvoir le résoudre complètement, il faut avoir l'information nécessaire pour nourrir ces outils. Les outils multicritère vont nous permettre de faire une segmentation des entreprises de transport sur le thème de la qualité de service. Ils doivent nous permettre d'acquérir des informations sur les entreprises et donc d'avoir une meilleure connaissance de leur niveau de qualité de service.

Les outils vont nous permettre de faire un état de l'existant, c'est un point de départ dans le dispositif. Il faut avoir une bonne connaissance de ce sur quoi va s'appliquer l'action pour que le traitement et le résultat soit efficace. Les outils d'aide à la décision, qui prennent en compte plusieurs points de vue, vont pouvoir comparer des entreprises qui ne l'étaient pas. Nous devons ici prendre en compte deux familles de critères : une qui va permettre de positionner l'entreprise par rapport à un certain niveau de qualité, il s'agit d'une évaluation a priori et une autre plus descriptive qui servira de guide d'entretien lors d'une demande de financement pour un projet favorisant le développement de la qualité.

Les outils vont avoir besoin d'information pour pouvoir fonctionner. Plus l'information sera pertinente et accessible et plus les outils seront efficaces. Nous allons proposer deux types d'information, une information théorique précisant comment on pourrait faire si nous disposions de toute l'information nécessaire à nourrir le dispositif et une information pratique

mettant en évidence comment faire avec l'information disponible. Nous sommes dans un univers de type multi-institutionnel qui est caractérisé par des relations de pouvoir, d'autorité, de méfiance. Ces comportements ne vont pas faciliter la discussion entre les acteurs du monde du transport. Le STIF en tant qu'autorité organisatrice n'a que peu d'information sur les entreprises qui refusent de les lui divulguer. Il y a donc des problèmes de remontée et de partage de l'information, il n'existe pas de connaissance duale entre le STIF et les entreprises. Il y a donc des problèmes d'asymétrie d'information entre le STIF et les entreprises, entre les associations de transporteurs et les entreprises. L'insertion d'outil dans l'organisation va modifier les comportements des entreprises, l'incitation financière va obliger les entreprises qui veulent obtenir un financement à divulguer de l'information.

5.2.4 Les théories de l'apprentissage et du changement

La modélisation repose sur la fabrication du dispositif, du mode de pilotage du changement et de sa mise en place. « Toute modélisation nouvelle parce qu'elle porte en elle de nouveaux schémas d'action va nécessairement entrer en confrontation avec les dispositifs existants, latents ou en projet : **l'apprentissage** provient précisément de cette confrontation et il va porter sur deux types de savoirs disponibles dans l'organisation : d'une part, une meilleure connaissance des pratiques existantes et des logiques qui les fondent, ce que l'on peut appeler une meilleure compréhension de l'organisation, d'autre part le développement dans l'organisation de nouvelles philosophies gestionnaires » Hatchuel, Moisdon [1993].

Au-delà d'une meilleure compréhension de l'organisation existante, la confrontation avec le modèle peut se traduire non seulement par la découverte de nouvelles manières d'agir mais aussi de définir l'efficacité formelle - nouvelles méthodes de gestions - et concrète - meilleure qualité de service. Le dispositif futur pose un certain nombre de questions qui remettent potentiellement en cause les pratiques actuelles. Dans la mesure où d'une part le dispositif doit avoir de bonnes propriétés (fiabilité, limiter au maximum les biais de comportement et d'effet pervers, être orienté clients, permettre la comparaison des entreprises entre elles ainsi que dans le temps,...) et où d'autre part, cela est nouveau concrètement et dans une certaine mesure culturellement (habitude, conception de la gestion) pour un certain nombre de transporteurs, associations et le STIF, il faut une approche plutôt prudente, de co-conception.

Conclusion : Pourquoi mobiliser ces théories ?

La théorie des contrats contribue à résoudre les problèmes d'asymétrie d'information qui existent dans notre cas à plusieurs niveaux : entre les entreprises de transport et le STIF, entre

l'association des transporteurs (OPTILE) et les entreprises et entre les entreprises elles-mêmes. Les entreprises disposent de capacités limitées de traitement de l'information. En effet, les entreprises de transport ont des niveaux très différents tant sur leurs connaissances de la qualité de service que sur leurs capacités d'effectuer le transport. Un lourd travail de cette recherche est de récolter de l'information. La théorie de l'agence est particulièrement bien adaptée dans notre cas car elle met en évidence le rôle du principal (le STIF) qui doit réussir, grâce à un système de rémunération (le financement de projet), à inciter l'agent (les entreprises de transport) à agir dans l'intérêt du STIF, améliorer leur qualité de service. La théorie des incitations va nous permettre de trouver les procédures adéquates pour amener les entreprises de transport à transmettre au STIF l'information dont ils disposent. Le dispositif utilise une incitation financière en aidant des entreprises qui lui auront révélé de l'information à financer des projets favorisant l'amélioration de la qualité de service.

Le dispositif d'incitation et de contrôle fonctionne grâce à des outils d'aide à la décision qui vont rendre opérationnel cet objectif d'amélioration de la qualité de service. Ces outils permettent de faire une classification des entreprises de transport en fonction du niveau de leur qualité de service et ainsi d'accroître la visibilité du STIF sur ces entreprises. Ils vont ainsi permettre d'aider à résoudre partiellement l'asymétrie d'information entre le STIF et les entreprises de transport. Un outil d'aide multicritère à la décision va permettre d'évaluer les projets que les entreprises soumettront au STIF. Une série d'indicateur va juger de l'évolution de la qualité en fin de dispositif. La philosophie du dispositif étant nouvelle, elle va donc entrer en confrontation avec les procédures existantes. Il va y avoir apprentissage sur deux types de savoir disponibles dans les entreprises : d'une part, une meilleure connaissance des pratiques des entreprises de transports et du fonctionnement du STIF (meilleure compréhension du monde du transport), d'autre part, le développement de nouvelles philosophies gestionnaires. En effet, l'introduction de ce dispositif va bouleverser un certain nombre de comportements. C'est un apprentissage croisé.

Quels sont les résultats attendus ?

Le développement du dispositif doit générer une collaboration étroite entre les transporteurs et le STIF. Il doit harmoniser les situations de départ en favorisant l'explicitation des pratiques, créant des langages communs et donc contribuer à harmoniser langage et stratégie des transporteurs. Le dispositif doit aussi traiter les entreprises de façon différenciées en fonction de leur niveau de qualité de service étant donné le très grand décalage qui existe entre les préoccupations de la norme AFNOR et ce qui se passe réellement sur le terrain.

Ce dispositif a pour objectif de mettre en place de nouvelles pratiques dans ce type d'environnement particulier. Il n'existe entre l'Autorité organisatrice et les entreprises que des relations obligatoires au sens où les entreprises ne révèlent de l'information que quand elles y sont contraintes. En quoi ce dispositif va changer les relations entre le STIF et les entreprises de transport ? L'information récoltée pour faire fonctionner ce dispositif doit être fiable et doit faciliter la remontée d'information. C'est en ce sens que le dispositif doit changer les pratiques existantes.

Les différentes théories mobilisées vont nous permettre de dégager des prescriptions favorisant la résolution des problèmes du terrain (manque d'information, asymétrie d'information, manque de contrôle, incitation des entreprises ect...). Il faut mettre en évidence les atouts des outils d'aide à la décision et de gestion dans ce type de contexte. Comment se comportent les outils d'aide à la décision dans ce cas de figure ? L'analyse multi-critère est faite plutôt pour un certain type de problème (aide à la délibération), en quoi fait-on ici une utilisation différente de ces outils ? L'un des intérêts d'introduire un tel dispositif dans ce type de contexte bien particulier est de positionner le chercheur-intervenant ainsi que son rôle sur le terrain. Il est important de montrer l'intérêt de cette recherche qui se situe au croisement de différentes disciplines.

Bibliographie :

1. **ARGYRIS C., SCHÖN D (1978)**, *Organisational Learning : A Theory of Action Persepective*, Addison – Wesley.
2. **ARGYRIS C (1995)**, *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEdition
3. **AVEROUS Bernard, AVEROUS Danièle. (1998)**, *Mesurer et manager la qualité de service : la méthode CYQ*, INSEP éditions.
4. **BERNOUX P. (1985)**, *Sociologie des organisations*, Point Seuil.
5. **BOUQUIN H.(1989)**, *Contrôle* ,in Encyclopédie de gestion, Economica.
6. **BOUYSSOU D. (1989)**, *Problèmes de construction de critères*, Cahier du LAMSADE n° 91, avril.
- 7 **CHARREAUX G. (199X)**, *La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature*, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, chapitre n°1, Economica
8. **CHEVALLIER. J (1997)**, « La gestion publique à l'heure de la banalisation », *Revue Française de Gestion* n°115.
9. **COLLIGNON E. (1997)**, *La qualité*, Encyclopédie de gestion article n°145, Economica
10. **COURBON J-C., (1982)**, *Processus de décision et aide à la décision*, Economie et Société, séries science de gestion n°3, tome XVI n°12, décembre, p. 1455-1476.
11. **CROZIER M., FRIEDBERG E. (1987)**, *Le pouvoir comme fondement de l'organisation*, in Chanlat J-F. et Séguin F., *L'analyse des organisations*, Une anthologie sociologique, tome II Les composantes de l'organisation.
12. **DAVID A. (1999)**, « Logique épistémologique et méthodologie en sciences de gestion », *Cahier de recherche Dauphine Marketing et Stratégie Prospective*, nouvelle version revue augmentée.
13. **DAVID A. (1998)**, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, Septembre-Octobre 1998
14. **DAVID A. (1996)**, *Structure et dynamique des innovations managériales*, Cahier de recherche n°12, Centre de Gestion Scientifique.
15. **DAVID A. (1996)**, « L'aide à la décision entre outils et organisation » , *Entreprise et histoire* n°13.
16. **GOMEZ Pierre-Yves (1994)**, *Qualité et théorie des conventions*, Economie.
17. **GOMEZ P-Y. (1997)**, *Information et conventions : le cadre du modèle général*, RFG janvier-février 1997, n°112
18. **HATCHUEL A. (1992)**, *Connaissance et pouvoir : l'analyse stratégique des organisations revisitée*, Colloque de Cerisy « L'analyse stratégique ».

19. **HATCHUEL A. (1994)**, « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et histoire* n°7, p. 59-75.
20. **HATCHUEL A., MOISDON J.-C. (1993)**, « Modèles et apprentissage organisationnel », *Cahier d'économie et sociologie rurale*.
21. **ISAAC H. (1996)**, *Les codes de déontologie : outil de gestion de la qualité de services professionnels*, thèse soutenue à Paris-Dauphine
22. **KATSUYA Hosotani. (1994)**, *Les 20 lois de la qualité : l'expérience japonaise au service de la qualité*, Les réalités de l'entreprise, Institut Renault de la qualité, Dunod.
23. **LAFFONT J.-J. (1993)**, *A propos de l'émergence de la théorie des incitations*, Revue française de gestion n°96.
24. **LEVEQUE . (1997)**, « Structures organisationnelles : vers un continuum public-privé », *Revue Française de Gestion* n°115.
25. **LOUART P. (1997)**, « Structures organisationnelles : vers un continuum public-privé », *Revue Française de Gestion* n°115.
26. **MENARD C. (1995)**, *L'économie des organisations*, Repères, La Découverte.
27. **MOISDON J.-C. (sous la direction de, 1997)**, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Séli Arslan.
28. **MOTTIS N. (1993)**, *Coordination, incitations et modèles-types organisationnels : le pilotage de l'informatique bancaire*, Thèse de doctorat de l'école polytechnique (économie).
29. **NEUVILLE J.-P. (1996)**, « La qualité en question », *Revue française de gestion* n°108.
30. **PERROT A. (1992)**, *Asymétries d'information, qualité des produits et contrats*, Gérer et comprendre « La concurrence ».
31. « *Public-Privé* », (1997), Numéro spécial, *Revue française de gestion* n°115.
32. **RAIMBOURG P. (1997)**, *Asymétrie d'information-Théorie de l'agence et gestion d'entreprise*, Encyclopédie de gestion article n°11, Economica.
33. **ROY B. (1985)**, *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*, Economica.
34. **ROY B. (1992)**, « Science de la décision ou science de l'aide à la décision ? », *Revue internationale de systémique*.
35. **ROY B., BOUYSSOU D. (1993)**, *Aide multicritère à la décision. Méthode et cas*, Economica.
36. **ROY B., HASSAN H. (1994)**, « Intérêt des méthodes multicritères pour l'aide à la décision concernant les investissements en matière d'infrastructure de transports », *Cahier du LAMSADE* n° 124, octobre.
37. **ROY B. (1997)**, *L'aide à la décision aujourd'hui : que devrait-on attendre ?*, Document du LAMSADE n° 104, novembre.