



**Tarik Chbicheb**

**T2C**, entreprise de transport urbain de l'agglomération de Clermont-Ferrand, a profité de l'arrivée du tramway sur son réseau pour mettre en place des outils de GMAO. Un déploiement, assez rare dans une société de service, qui s'est révélé décisif pour optimiser le pilotage de l'entreprise, explique Tarik Chbicheb, Directeur Général.

## Quand la GMAO structure une entreprise de service...

T2C bénéficie d'un contexte de croissance rapide, en termes de fréquentation, de réseau, de matériels... Nous avons dorénavant besoin d'outils de gestion plus puissants et de réactivité plus grande, c'est-à-dire des moyens d'une meilleure maîtrise globale de notre activité, sur les plans financier et technique. Nous nous sommes donc dotés d'un système performant de GMAO (Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur), avec des outils informatiques de contrôle de gestion couvrant l'ensemble de notre activité.

Pour être complet, sans doute la mise en place de lignes de tramway sur notre réseau, avec ce que cela comporte d'environnement ferroviaire plus normé, avec des enjeux d'électricité et de sécurité plus forts et des logiques proches du monde industriel, était-elle également un moment très favorable au déploiement de la GMAO.

*« ... si l'outil informatique est essentiel, l'impact favorable sur l'organisation est déclenché par le système d'animation... »*

## Pour un pilotage amélioré

Notre objectif était de déboucher sur un pilotage plus ciblé de l'entreprise, à travers une meilleure compréhension des coûts et de leur formation. Ce qui passait par le développement d'une large batterie d'indicateurs sur l'activité. Le pilotage passe en effet par la connaissance, préalable à l'action. Nous avons en effet l'ambition de faire progresser notre capacité à agir rapidement : quelques jours après la clôture d'un mois d'activité, nous pouvons intervenir sur les problèmes détectés ou les dysfonctionnements. C'est là un niveau de réactivité intéressant, rarement atteint dans une entreprise de service de transport urbain.

## Vers une culture de résultats

La mise en place de la GMAO a également structuré en profondeur notre organisation. Nous avons en effet profité de ces outils pour concevoir et déployer un plan d'animation associant les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise : direction, chefs de service puis différents ateliers et équipes... Lors de réunions mensuelles, nous faisons le point de l'activité globale et nous zoomons sur les services ayant une spécificité à relever, puis décidons d'actions à mener... Cette animation, en pleine cohérence avec les multiples démarches d'amélioration du service et de la qualité qui sont menées dans l'entreprise, a le grand



Crédit photo T2C/Rémi Boisseau

avantage de permettre le développement d'une culture d'objectifs et de résultats qui n'est pas ancienne dans nos activités, et de faciliter sa diffusion au sein de nos personnels.

## **Le management en première ligne**

On voit donc bien que l'outil GMAO a été essentiel : seule la puissance informatique pouvait permettre de gérer un tel ensemble de données. Pour autant, l'impact favorable de cet outil sur notre organisation est bien déclenché par le système d'animation dont nous l'avons doté : il permet de faire comprendre l'enjeu de cette méthode et de faciliter son appropriation par les équipes. Le management a donc été en première ligne, pour expliquer, pour désamorcer les réticences, pour éviter l'écueil de ne faire de

la GMAO qu'un projet limité à la « technique de gestion » alors qu'elle peut contribuer à améliorer les grands fonctionnements de l'entreprise. Ce qui est déterminant est la volonté de valoriser le travail des équipes à chaque instant, et donc même à travers le contrôle de gestion.

## **Performance industrielle, utilité sociale**

Au total, une fois sortis des phases parallèles de démarrage du tramway et de déploiement des outils informatiques de gestion, il apparaît que nous avons nettement progressé en termes de performance, c'est-à-dire de capacité d'exploitation de l'investissement de la collectivité... auquel nous pouvons donner toute son utilité sociale.

**T2C** est une société anonyme d'économie mixte, en charge des transports en commun de l'agglomération clermontoise depuis 1983. T2C applique la politique générale des transports publics définie par un syndicat mixte, à laquelle elle apporte son expertise technique.

Avec un parc de 200 bus et 20 rames de tramway – équipement innovant déployé depuis l'automne 2006 - T2C dessert 22 communes et 285 000 habitants, à travers un réseau de 19 lignes régulières (250 km), exploité par 730 salariés (450 chauffeurs, 100 personnels de maintenance). En 2006, 8 millions de km ont été parcourus sur ses lignes, pour 25,2 millions de voyages...