

Stratégie
SUCCÈS-DÉRAPAGE

M'dina Bus

Lâchée par la ville, joue-t-elle sa survie ?

Alors que la pénalité d'achat à bord fait rouspéter, M'dina Bus s'attend à une aggravation de son déficit pour 2014. Jusqu'à quand pourra-t-elle continuer ses prestations ?

Vétusté des bus, imprudence des conducteurs, mauvais comportements des receveurs et contrôleurs, agressions verbales et physiques: M'dina Bus campe bien tous les maux de la ville de Casablanca. Et sa décision de passer désormais aux cartes d'abonnement avec une pénalité d'achat à bord d'un (1) dirham (prix normal du ticket 4 dirhams, ndlr) n'est pas pour arranger son image. Si «une minorité de clients trouve que c'est bien» comme le déclare Mly Youssef El Ouedghiri Idrissi, directeur du capital humain de M'dina Bus, c'est que la décision ne fait pas l'unanimité. Le dirham «de trop» ne convainc pas. Mais la compagnie craint-elle en réalité une désaffection de ses clients? A y voir de plus près, pas du tout. Sa clientèle est composée à plus de 95% de clients fidèles qui font un usage quotidien de ce moyen de transport, avec au moins deux voyages par jour et qui reste tout de même le moins cher avec le réseau le plus étendu de la ville. Pour la compagnie, l'installation de la billettique électronique introduite depuis janvier de cette année s'inscrit dans une évolution normale dans la vie de ce moyen de transport.



Mly Youssef El Ouedghiri Idrissi,
directeur du capital humain

Question de mentalité...

El Ouedghiri Idrissi est formel: «C'est un mode de paiement de son titre de voyage adopté dans les plus grandes villes du monde. Dans le monde, il n'y a pas de système de transport sans pénalité d'achat à bord». Mais au-delà de cet aspect, l'objectif visé par les dirigeants de M'dina Bus était aussi de rationaliser les recettes, de gérer au mieux les ressources financières de la société et couvrir au mieux ses dépenses. Sans oublier que cela permet de délivrer une meilleure qualité de ser-

vice, de mieux contrôler les montées et descentes du bus, avance-t-on. Mais il faut surtout noter que ce système est aussi un gage de transparence du management de M'dina Bus vis-à-vis de la ville. «L'autorité déléguée avait souvent des doutes sur les déclarations de recettes de la société. Avec ce système, elle pourra contrôler plus facilement les recettes de l'entreprise et la situation financière de l'entreprise», avance le directeur du capital humain. Ce système développé par la société française VIX Technologies pour un investissement de 50 millions de dirhams de l'Etat a été

fait aussi dans l'optique de l'interopérabilité avec le tramway. D'ailleurs, il a suffi de 8 mois pour mettre au point le système et le déployer totalement alors que sous d'autres cieux cela va généralement de 18 à 24 mois. Pour assurer la sensibilisation autour de ce nouveau mode de paiement, l'entreprise avait mis à contribution quelque 300 agents commerciaux, 16 agences mobiles, 750 points de vente, possibilité de recharge à bord des bus et la carte est gratuite. Malgré ces efforts, la mayonnaise ne prend pas: seules quelque 90.000 cartes sont distribuées depuis janvier 2014 et leur utilisation (recharge) n'a commencé à croître qu'à partir du moment où M'dina Bus a introduit la pénalité d'achat à bord avec un taux passé rapidement de 4% à 8% puis à 12%. Un taux qui continue d'augmenter. Mais alors pourquoi les clients bouddent-ils toujours ces cartes



au point que M'dina Bus a jugé utile d'user de la contrainte de la pénalité d'achat à bord? Pour le directeur du capital humain de M'dina Bus, c'est une question de mentalité. «Les Marocains n'aiment payer qu'au moment de consommer la prestation. Et donc, ils préfèrent l'achat du ticket à bord plutôt qu'une recharge de carte à utiliser jusqu'à épuisement du solde. C'est une mentalité qu'il faut accompagner et faire évoluer», explique-t-il. Et quand on fait le reproche de ne pas avoir attendu l'aval du conseil de la ville, El Ouedghiri Idrissi rétorque que «les courriers adressés au Conseil de la ville et restés sans réponses jusqu'à ce jour pourraient remplir un bus. Nous avons envoyé une correspondance aux autorités sur ces mesures que nous avons mises en place bien avant leur



Poste de contrôle du trafic des véhicules de M'dina Bus

Déficit chronique, optimisation tous azimuts et idées innovantes

En effet, les prévisions qu'avance El Ouedghiri Idrissi ne sont pas bonnes. La décompensation entamée cette année par le gouvernement sur les produits pétroliers s'est fait

oil. Nous avons fait tout ce qui était possible en termes d'optimisation des charges relatives à la gestion, de la recherche de niches pour améliorer le service. Et pour maintenir le bus comme le moyen de transport le moins cher, nous ne pouvons pas toucher au prix du ticket», explique El Ouedghiri Idrissi. Le management de

différents. Et c'est seulement en 2013 que M'dina Bus a pu boucler l'harmonisation de sa base salariale dans un projet d'équité interne malgré le gel des augmentations de salaires depuis des années suite à la situation financière critique. «Dans l'ensemble, quand on neutralise l'effet ancienneté, au même poste le salaire varie dans une marge de 5%», déclare le directeur du capital humain. Un conducteur est aujourd'hui payé à 2.800 dirhams nets et un receveur à 2.400-2.500 nets (hors primes et heures supplémentaires). Mais faute de subventions, le renouvellement du parc de bus est gelé et la vétusté fait davantage dépenser en maintenance. Pour colmater, un tant soit peu la brèche, le management essaie de pousser les idées innovantes. «Nous négocions des



entrée en vigueur. Nous n'avons reçu aucune réponse à ce jour». D'ailleurs, ce silence de l'autorité délégante est pour beaucoup dans la situation catastrophique de M'dina Bus. Son déficit chronique de 120 millions de dirhams chaque année est sur le point de s'alourdir avec la décompensation progressive des produits pétroliers.

ressentir dans les charges de l'entreprise. Et M'dina Bus s'attend à un déficit qui passe de 120 millions (structurel) à 140 millions de dirhams à la fin de cet exercice. Même si l'État a mis la main par deux fois à la poche pour des opérations ponctuelles de sauvetage, cela reste insuffisant. «Notre problématique majeure reste le paiement des salaires et du gaz

M'dina Bus dit être au maximum des actions qu'il peut mener et rejette la balle exclusivement dans le camp de l'autorité délégante qui ne remplit pas sa part du contrat en matière de subventions. En effet, les salariés recueillis de l'ex-RATC et autres compagnies en 2004 sont arrivés avec des avantages salariaux, contrats et traitements

par-tenariats avec de grandes enseignes, actuellement trois, pour leur faire financer des projets de rénovation totale des bus. Et un message indiquera le nom de l'entreprise qui a financé cette rénovation», explique El Ouedghiri Idrissi. En espérant que d'ici là, le Conseil de la ville fasse moins preuve de surdité.

Par Tino Sénam K. Acolatsé