



HAL
open science

Qualité de service en transport interurbain routier de voyageurs. Certification de la ligne Express Voiron-Grenoble-Crolles

Matthieu Blondeau

► **To cite this version:**

Matthieu Blondeau. Qualité de service en transport interurbain routier de voyageurs. Certification de la ligne Express Voiron-Grenoble-Crolles. Gestion et management. 2007. dumas-00408075

HAL Id: dumas-00408075

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00408075>

Submitted on 28 Jul 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Master Transports Urbains et Régionaux de Personnes

Matthieu BLONDEAU



Qualité de service en transport interurbain routier de voyageurs Certification NF de la ligne Express Voiron - Grenoble - Crolles

Mémoire soutenu en présence de :
Dominique PIOT, TRANSDEV DAUPHINE
Bruno FAIVRE D'ARCIER, Pierre-Yves PEGUY, Université Lyon II

TRANSDEV
DAUPHINÉ



ENTPE

Fiche bibliographique

[Intitulé du diplôme] Master Professionnel Transports Urbains et Régionaux de Personnes (TURP)		
[Tutelles] Université Lumière Lyon 2 Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE)		
[Titre] Qualité de service en transport interurbain routier de voyageurs		
[Sous-titre] Certification de la ligne Express Voiron – Grenoble – Crolles		
[Auteur] Matthieu BLONDEAU		
[Membres du Jury (nom et affiliation)] Dominique PIOT, TRANSDEV Dauphiné, Directrice Pierre-Yves PEGUY, Université Lyon II/LET, Maître de Conférences Bruno FAIVRE D'ARCIER – Université Lyon II/LET, Professeur		
[Nom et adresse du lieu du stage] TRANSDEV DAUPHINE, 511 rue Emile Romanet, ZI Centr'Alp 38340 Voreppe		
[Résumé] Les contextes d'action des autocaristes sont diversifiés. Dans celui de Transdev Dauphiné, sont décrits les procédés choisis et les difficultés rencontrés dans le cadre de la norme NF Service 235		
[Mots clés] Qualité, référentiel, information voyageurs		Diffusion : papier : [oui /non]* électronique : [oui /non]* (* : Rayer la mention inutile) Confidentiel jusqu'au : 31 août 2010
[Date de publication] 1 ^{er} septembre 2007	[Nombre de pages] 55	[Bibliographie (nombre)] 11

Publication data form

[Entitled of Diploma] Master Degree Diploma in Urban and Regional Passenger Transport Studies		
[Supervision by authorities] Université Lumière Lyon 2 Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE)		
[Title] Quality of service in the field of regional passenger transit		
[Subtitle] Assurance of the Express coach service Voiron – Grenoble – Crolles		
[Author] Matthieu BLONDEAU		
[Members of the Jury (name and affiliation)] Dominique PIOT, Transdev Dauphiné Pierre-Yves PEGUY, Lyon II University Bruno FAIVRE D'ARCIER, Lyon II University		
[Place of training] TRANSDEV DAUPHINE, 511 rue Emile Romanet, ZI Centr'Alp 38340 Voreppe		
[Summary] Caoch companies are faced with varied institutional contexts. In the one in which Transdev Dauphiné is, we describe the chosen processes and the difficulties met on the way to the NF 235 assurance		
[Key Words] Service assurance, frame of reference, passengers information		Distribution statement : Paper : [yes / no]* Electronic : [yes / no]* (* Scratch the useless mention) Declassification date : 2010-08-31
[Publication date] 2007-09-01	[Nb of pages] 55	[Bibliography] 11

Sommaire

Fiche bibliographique	2
Publication data form	3
Sommaire	4
Préambule	5
Introduction	6
Chapitre 1 – L’entreprise et son contexte	8
Chapitre 2 – La qualité : définition, enjeux et objectifs	17
Chapitre 3 – Déploiement de la qualité : la NF Service et la ligne Express	29
Chapitre 4 – Prise de recul	42
Conclusion	47
Table des matières	48
Table des figures	51
Bibliographie	52
Bibliographie	52
Annexes.....	54

Préambule

Le présent mémoire est rédigé dans le cadre d'un stage effectué au sein de la société de transport interurbain routier de voyageurs Transdev Dauphiné, pour la validation d'un Master II Transports Urbains et Régionaux de Personnes, organisé par l'Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat et l'Université Lyon II Sciences Economiques. L'obtention et la définition du stage ont eu lieu suite à une intervention auprès du Master Turp de Mme Dominique Piot, directrice de Transdev Dauphiné.

Remerciements

Je tiens à remercier ici l'ensemble des personnes qui ont contribué à cette année de Master Turp, par leur apport d'enseignements ou par l'accueil dans leur structure :

- Dominique Piot, Directrice de stage, qui durant ces 6 mois a assuré une présence nécessaire tout en incitant à l'autonomie, l'équipe de Transdev Dauphiné, l'encadrement de Transdev Alpes, ainsi que les interlocuteurs de la cellule Qualité.
- Bruno Faivre d'Arcier et Patrick Bonnel, responsables du Master TURP, formation intense mais conviviale, et impliqués dans l'intégration de leurs étudiants.
- Pierre-Yves Péguy pour sa participation à l'évaluation du présent travail.

Contexte et objectifs du stage

La Société TRANSDEV DAUPHINE exploite la ligne Express Voiron – Grenoble – Crolles figurant parmi les plus emblématiques du réseau Transisère, organisé par le Conseil général de l'Isère. La ligne a été mise en service en septembre 2002, au moment de la refonte complète du réseau : passage de délégations à des marchés publics, grille tarifaire unique, livrée unifiée jaune et bleue, mise en place de gammes de services. La ligne est cadencée, dessert les principaux pôles de recherche et développement du bassin grenoblois, est en correspondance avec les trois lignes de tramway de l'agglomération grenobloise, utilise au maximum les tracés autoroutiers et disposera en septembre 2007 de couloirs pour autocars sur voie rapide. Jusqu'à 3600 montées par jour sont enregistrées sur la ligne. L'objectif assigné au stage est l'obtention pour cette ligne de la norme AFNOR NF 235 « Transport régional et départemental de voyageurs » au troisième trimestre 2007.

Enfin, de juillet à septembre, une partie du stage est effectuée à la Société Régionale Alpes du Groupe Transdev, pour la participation à des études et à de la mise en oeuvre d'actions de marketing. Ces tâches seront principalement réalisées pour les réseaux urbains de Romans-sur-Isère et de Chamonix, mais également pour Transdev Dauphiné.

Introduction

Depuis septembre 2002, la société Transdev Dauphiné exploite la ligne Express Voiron – Grenoble – Crolles, en Isère. Les lignes Express, desservant les agglomérations grenobloise et lyonnaise, font figure de produits phare du réseau Transisère : cadencement et fréquences élevées, véhicules récents avec un haut niveau d'équipement, tracés privilégiant l'utilisation des autoroutes et des voies rapides, dispositifs de priorité sur la circulation automobile en site urbain.

Parmi les lignes Express, la ligne Voiron – Grenoble – Crolles est emblématique, puisqu'elle a été la première mise en service, dès 2002, et puisqu'elle dessert des équipements et des entreprises importants à l'échelle de l'agglomération : sites de la société STMicroelectronics, technopôle InoVallée¹, CEA de Grenoble, futur stade d'agglomération, mairie de Grenoble. La ligne, cadencée à 5 minutes à l'heure de pointe du matin, a également été définie pour proposer des connexions nombreuses avec d'autres modes de transport : les TER en gares de Voiron et de Grenoble, les trois lignes de tramway de l'agglomération grenobloise, des lignes structurantes du réseau Transisère, la voiture avec des parkings relais en périurbain. Nous terminerons cette brève description par le projet de circulation sur les bandes d'arrêt d'urgence, dispositif pilote en province, initié pour les besoins de la ligne Express.

La qualité de service est un objectif naturel de toute société commerciale. Son application et sa formalisation font partie des objectifs affichés par le groupe Transdev. Toutefois, mettre en œuvre des démarches spécifiques répond à la fois à des enjeux contractuels (engagement auprès de l'autorité organisatrice) et commerciaux (satisfaction des deux types de clients : l'institutionnel et les voyageurs). Conformément à ces objectifs, la société locale Transdev Dauphiné a engagé deux démarches qualité :

- La labellisation Groupe TRANSDEV, applicable à l'ensemble de la société et de ses activités,
- La certification AFNOR NF Service, propre à la ligne Express, mais présentant des critères davantage détaillés en ce qui concerne la vision du client.

Ce rapport de stage s'articulera autour de la mise en place de la certification NF Service sur une ligne de transport routier interurbain, avec l'analyse des actions nécessaires pour déployer la démarche, ainsi que des potentialités d'amélioration du dispositif. L'ensemble devrait être resitué dans un contexte plus global de développement quantitatif et qualitatif de l'offre. La certification ne s'applique qu'à la ligne Express Voiron – Grenoble – Crolles, et ne se préoccupe pas de l'organisation déployée en amont pour produire le service. Il est évident que les processus de production doivent présenter des garanties d'efficacité pour offrir un service satisfaisant. Cet aspect est abordé largement par la démarche labellisation interne au groupe, dont Transdev Dauphiné dispose depuis 2006. Ainsi, les références à la labellisation seront présentes tout au long du rapport.

Plusieurs aspects de la politique de l'entreprise ont permis au projet de certification d'émerger. D'une part, le groupe Transdev mène actuellement une politique de qualité sur l'ensemble de ses sociétés locales, avec notamment son label interne, empruntant partiellement aux normes ISO (système de management) et NF Service (qualité du service produit), mais décerné par des cabinets d'audit indépendants. La volonté du groupe est que rapidement l'ensemble des sociétés affichent le label. D'autre part, lors du renouvellement de contrat de la ligne Express Voiron – Grenoble – Crolles, la société Transdev Dauphiné (exploitant sortant) a inclus dans son offre l'obtention de la certification NF Service à échéance 2008.

Comme la certification NF Service porte sur des thèmes diversifiés, chacun d'entre eux s'applique à des équipements ou à des supports variés : points d'arrêt, véhicules, fiches

¹ Anciennement Zone industrielle et recherche scientifique et technique (ZIRST)

horaires. Un référentiel, en grande partie fixé par l'AFNOR, et précisé par un comité tripartite, fixe les niveaux d'exigence à atteindre.

Le travail est donc partenarial, puisque les aspects touchant les véhicules et la réalisation du service sont gérés en interne, alors que les critères portant sur les points d'arrêt sont sous compétence des AOTU et des communes desservies hors PTU. Le travail demandé consiste donc :

- D'une part à trouver les moyens les plus efficaces pour que les deux démarches qualité s'alimentent mutuellement,
- D'autre part à mettre en synergie des entités diversifiées pour répondre à un objectif commun : la satisfaction du client, depuis son arrivée au point d'arrêt jusqu'à la descente du car.

Le contexte concurrentiel incite lui aussi à proposer une offre qualitative. L'offre est diversifiée sur le secteur de la « cluse de Voreppe », entre Grenoble et Voiron, avec une offre TER étoffée, plusieurs lignes Transisère, et un axe autoroutier capacitaire. Sans oublier que ce secteur constitue un enjeu politique, un projet de tramway interurbain a même été sérieusement envisagé. Le contexte est sensiblement similaire sur la vallée du Grésivaudan, entre Grenoble et Crolles.

Chapitre 1 – L'entreprise et son contexte

Cette partie permet de définir le contexte dans lequel Transdev Dauphiné se situe. La société est à la fois intégrée au groupe Transdev, et exploitante d'un service du réseau Transisère, en tant que prestataire du Conseil général de l'Isère.

1.1 - Le groupe Transdev

Le groupe Transdev compte, en septembre 2006, 44 entreprises de transport interurbain (sociétés locales), 89 réseaux urbains, et participe à 25 SEM [brochure Transdev en bref, 2007]. Les réseaux urbains avec participation de Transdev les plus connus sont Nantes, Montpellier ou Grenoble à l'échelle de la France. Depuis 2001, pour la gestion de ses activités en France, Transdev a choisi de déployer des structures déconcentrées, appelées Sociétés Régionales.

En ce qui concerne l'activité interurbaine², Transdev s'est implanté en Isère en 2002, avec la création de la filiale Voyages Crolard Isère suite à l'obtention du marché d'exploitation de la ligne Express Voiron – Grenoble – Crolles. La société est devenue Transdev Dauphiné en 2004. La société locale Transdev Dauphiné est une filiale de la Société Régionale Transdev Alpes. En tant que société intégrée au groupe Transdev, elle dispose de fonctions support sur plusieurs aspects : ressources humaines, finances, marketing, gestion de parc. Ces fonctions sont notamment assurées par la Société Régionale Alpes sur les départements de la Savoie, de la Haute-Savoie, de la Drôme, des Hautes-Alpes et de l'Isère.

Sur les aspects de management de la qualité, ce sont les services centraux de Transdev qui interviennent, avec notamment la cellule Qualité – Sécurité – Environnement. Les interventions consistent en majorité en de l'apport d'expertise (rôles de consultants internes) à toutes les étapes des projets et en l'organisation de formations. Cette cellule organise et suit également les démarches de labellisation. Plusieurs dizaines d'entreprises suivent cette démarche au sein du groupe. Plusieurs entreprises interurbaines du groupe Transdev sont actuellement en démarche NF Service.

1.2 - Transdev Dauphiné et la ligne Express

Transdev Dauphiné a donc été créée pour l'exécution du marché de réalisation des services de la ligne Express. Depuis 2006, Transdev Dauphiné a obtenu un marché d'affrètement pour deux lignes de la Semitag, opérateur du réseau de l'agglomération grenobloise.

² Transdev est depuis longtemps l'actionnaire privé de la SEMITAG



Fig. 1 : le parc de Transdev Dauphiné localisé à Voreppe

Par ailleurs, Transdev Dauphiné exploite d'autres services, réguliers ou ponctuels, tels que des services scolaires et périscolaires, des navettes travaux SNCF, ou encore des voyages de groupes.

La société fonctionne sur deux sites :

- Voreppe : direction, exploitation, maintenance et stationnement. Ce site exploite uniquement des services interurbains,
- Domène : exploitation, maintenance et stationnement. Ce site exploite les services affrétés et une partie de la ligne Express.

Le parc est constitué de 38 véhicules, dont 25 autocars et 11 autobus. Les autocars sont pour la grande majorité prévus pour l'exploitation de ligne. Les plus récents répondent à la norme antipollution Euro 4.

Les sites sont localisés de deux côtés de l'agglomération grenobloise, sur des sites stratégiques pour l'exploitation des lignes de l'entreprise.

Tracé de la ligne Express et implantations
de Transdev Dauphiné

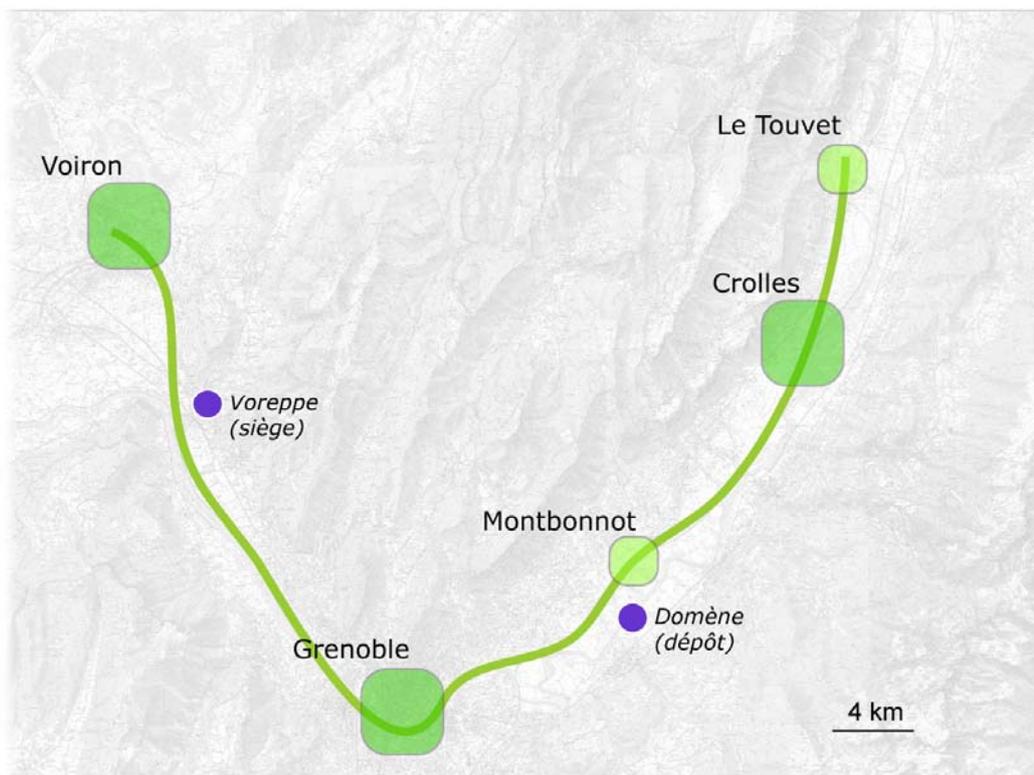


Fig. 2 : Implantations de Transdev Dauphiné et tracé schématique de la ligne Express

La ligne Express est l'une des plus fréquentées du réseau Transisère, avec plus de 3000 voyages par jour, jusqu'à 3600 à certaines périodes. Des problèmes de charge aux heures de pointe se posent fréquemment, et des services supplémentaires sont mis en place à la rentrée 2007. Des services additionnels avaient déjà été créés en 2006. Demain, c'est la capacité de la voirie qui risque de poser des difficultés, notamment pour la traversée de Grenoble, où la ligne partage les couloirs bus avec le réseau urbain et avec les autres lignes du réseau Transisère.

En août 2007, Transdev Dauphiné présente un effectif de 72 personnes, dont 60 conducteurs. La moitié des conducteurs environ travaille régulièrement sur la ligne Express. La tendance au long de la période de stage a été celle d'une croissance de l'effectif de l'entreprise.

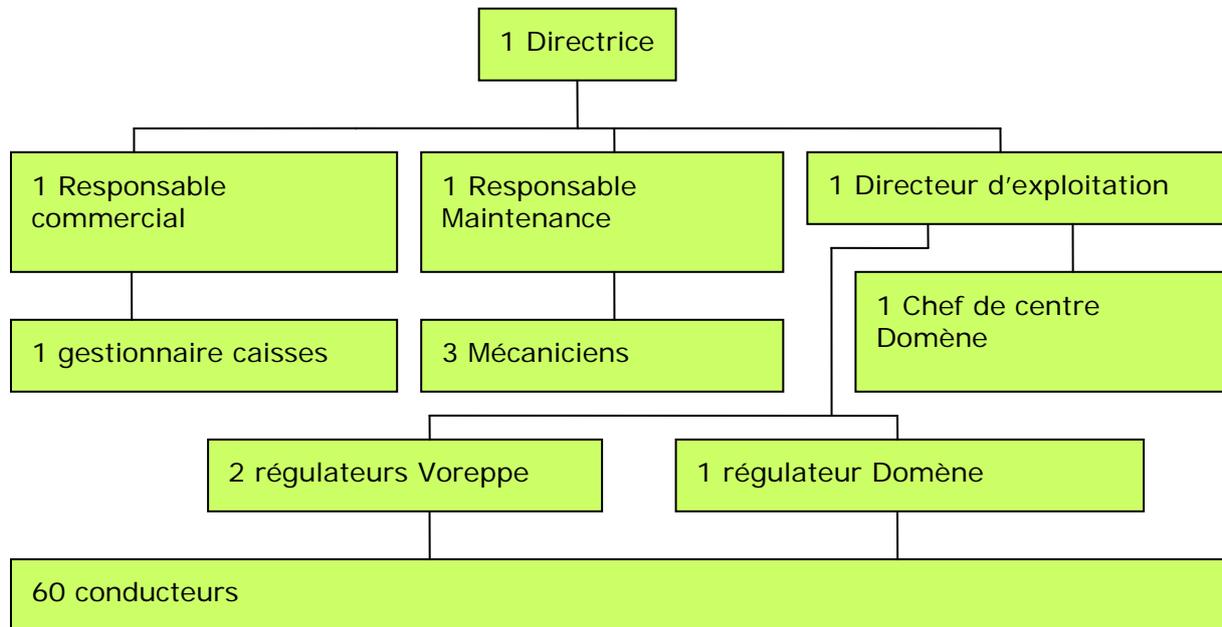


Fig. 3 : L'organigramme fonctionnel de TRANSDEV DAUPHINE

1.3 - Le réseau Transisère

Les services départementaux de transport routier en Isère, hors des quatre périmètres de transport urbain, sont regroupés sous le nom de Transisère. Le réseau compte, avec les services scolaires, plus de 400 lignes.

1.3.1 - Présentation globale

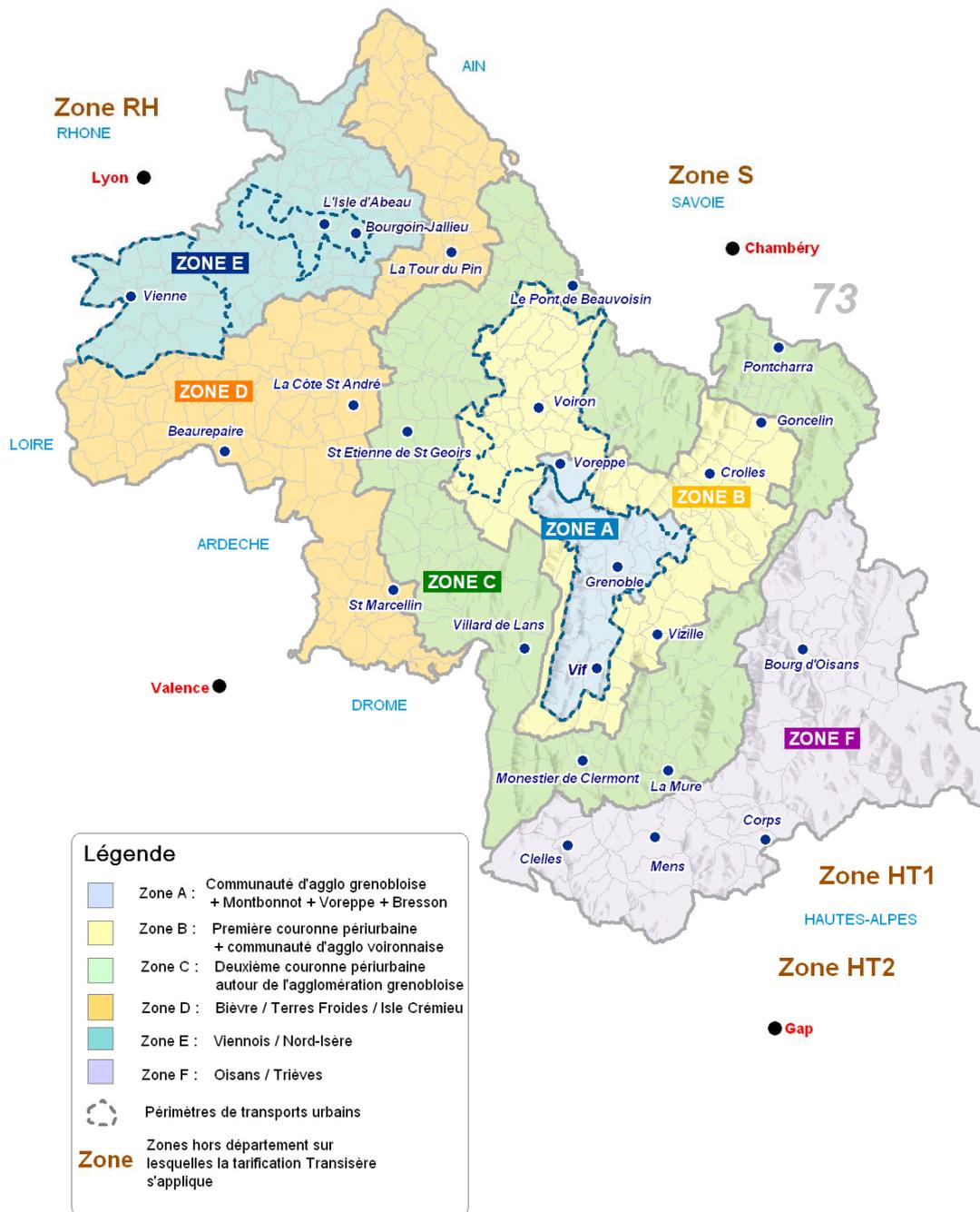
Les véhicules et l'ensemble des supports arborent des couleurs jaune et bleu. Environ 80 transporteurs exploitent ce réseau. Certains transporteurs sont équipés d'un unique minibus, le plus important exploite plus de 500 véhicules. Les trois grands groupes de transport nationaux Transdev, Keolis et Veolia sont représentés sur le réseau au travers de filiales locales ou de participations au capital des entreprises.

Les lignes du réseau Transisère font l'objet d'une typologie claire, à la fois dans les faits et dans les contrats :

- Lignes scolaires et de desserte locale : exploitées avec des véhicules qui peuvent excéder les 10 ans, souvent de type scolaire, et des tracés favorisant le maillage de proximité, horaires adaptés le matin et le soir aux établissements scolaires, parfois aux marchés,
- Lignes départementales : exploitées avec des véhicules récents, parfois à plancher bas, et assurent des tracés relativement longs, mais avec une dimension importante de cabotage,
- Lignes Express : exploitées avec des véhicules de moins de 5 ans, équipés de climatisation, et assurent des tracés de type Express en utilisant les voies rapides, avec normalement peu de points d'arrêt.

Les cahiers des charges du Conseil général prévoient des pénalités en cas d'utilisation de matériel non conforme (âge, fonctionnement des équipements, livrée...). Notons que pour les lignes Express, l'utilisation des voies rapides est un frein à l'utilisation de véhicules à plancher bas.

ZONES TARIFAIRES 2005-2006



Réalisation O. Guillemain
 Source : IGN. Copies et reproductions interdites

Fig. 4 : Les zones tarifaires du réseau Transisère

L'Express Voiron – Grenoble – Crolles circule dans les zones A et B

1.3.2 - Contractualisation

Il apparaît utile de souligner que les services de la ligne Express sont exécutés dans le cadre de marchés publics. Le type de contrat peut avoir une influence certaine sur la conduite de projet qualité. Dans une délégation de service public, le transporteur dispose d'une importante latitude pour gérer son offre de service, puisqu'il doit se rémunérer en grande partie sur la commercialisation du service, il a l'obligation d'adapter son offre à la demande, tout en prenant en compte des objectifs de marge commerciale. On peut imaginer également que le prestataire prenne à sa charge la construction d'infrastructures - des abribus par exemple - en considérant qu'il en ait la compétence et l'autorisation et qu'il y trouve un intérêt – hausse de fréquentation avec l'amélioration du confort et de l'information –.

Dans le cadre des marchés publics, les services sont rémunérés forfaitairement au kilomètre par l'autorité organisatrice, qui fixe également les tarifs. En l'occurrence, le Conseil général de l'Isère applique une tarification par zones de circulation, détaillée ci-après.



Fig. 5 : Véhicule de Transdev Dauphiné aux couleurs du réseau Transisère.

Un seul des autocars n'est pas équipé de cette livrée, et n'est pas affecté à des services Transisère

Le Conseil général est donc le plus à même d'intervenir sur une partie des points primordiaux de la qualité, tels que l'information voyageurs ou encore l'offre de service. En fait, les contrats prévoient que les transporteurs assurent l'information aux points d'arrêt, mais pas leur entretien.



Fig. 6 : Point d'arrêt Transisère de la ligne Express.

Ici (arrêt Crolles Mairie) l'abribus appartient à la Commune. Dans certains cas le Conseil général est propriétaire et compétent pour intervenir sur le totem, la société JC Decaux est compétente pour les interventions sur l'abribus et le mobilier, et la Commune est compétente pour les travaux et l'entretien de la voirie

En cas de croissance de la demande, une sollicitation du Conseil général est nécessaire pour que celui-ci finance des services additionnels. En cas de détérioration des équipements aux points d'arrêt, ce sont le Conseil général ou les communes qui ont la capacité d'effectuer les réparations.

Dans le contexte particulier de l'Isère, où le niveau d'intégration au réseau est élevé, la gestion de la relation à la clientèle est centralisée et externalisée par le Conseil général à la société Transisère Services, filiale de Veolia. Cette entreprise est chargée de la gestion du standard Allô Transisère (dont le numéro d'appel est le seul affiché sur les documents d'information et/ou de communication) et de la communication par imprimés. Pour ce projet de Transdev Dauphiné, le Conseil général est donc à la fois commanditaire et partenaire. Des procédures seraient même à déployer avec d'autres prestataires du Conseil général.

Outre le gestionnaire de la relation clientèle, les transporteurs avec qui les infrastructures sont partagées – des concurrents, donc – pourraient éventuellement constituer des partenaires intéressants, sur plusieurs aspects :

- signalements de situations non conformes sur le terrain,
- partage des espaces d'information.

Toutefois, la mise en place de tels partenariats consommerait du temps, et la concurrence entre les entreprises ne permettrait pas d'en gagner significativement. En fonction des types de lignes exploitées, l'intérêt porté à l'information et à l'aspect des infrastructures sera différent. Un transporteur exploitant surtout des lignes scolaires n'a pas la même attente vis-à-vis de l'information aux points d'arrêt.

Le réseau fait donc l'objet d'une tarification par zones. Les 6 zones de circulation concentriques partent de Grenoble (voir carte au paragraphe précédent). La circulation

dans les véhicules Transisère sur les périmètres de transport urbain est possible avec les abonnements urbains.

Tarifs en Euros	Tarif	1 zone	2 zones
Billet 1 trajet	Classique	1,8	2,9
	Eco	1,3	2,0
Pass 1 jour	Classique	3,6	5,8
	Eco	2,6	4,0
Pass mensuel	Classique	43,0	63,0
	Eco	30,1	43,1
Pass annuel	Classique	430,0	630,0
	Eco	301,0	441,0

Fig. 7 : Les principaux tarifs appliqués sur la ligne Express

Une grande partie des clients de la ligne accède aux tarifs réduits : scolarisés, personnes âgées, salariés d'entreprises sous contrat de PDE... Un client empruntant la ligne tous les jours pour un déplacement domicile – travail dispose d'un coût de revient par trajet inférieur à un euro

Chapitre 2 – La qualité : définition, enjeux et objectifs

Les services publics de transport sont exploités dans un contexte réglementaire strict, que celui-ci porte sur l'entretien des véhicules, les temps de travail ou la qualification du personnel. Ces dispositions visent à assurer la base du métier : transporter les voyageurs d'un point à un autre, en sécurité. En outre, l'article 2 de la LOTI³ mentionne explicitement la qualité du service. Le cahier des charges des lignes Express Transisère est également exigeant en termes de fréquence, de ponctualité, d'équipements et d'âge des véhicules. En tant que services publics payants, les usagers en attendent une qualité élevée.

Les démarches qualité viennent donc perfectionner et fiabiliser un service qui répond déjà à un niveau de sécurité et à un niveau de confort relativement élevés. Ces démarches insistent sur des points qui ne sont pas réglementés aujourd'hui, mais qui le seront demain : l'information voyageurs gagnera de l'importance, et devra répondre à des exigences supérieures avec notamment la récente loi sur l'accessibilité.

Les transports sont un service public concurrentiel [Coestier et Marette, 2004], exposés à une concurrence entre entreprises, et à une concurrence avec les autres modes de transport. La qualité permet également à l'entreprise de placer une étiquette sur ses capacités à assurer un service efficace et sur la rigueur de son organisation. Enfin, la qualité peut avoir comme objectif de fédérer l'entreprise autour d'un projet.

2.1 – Approche de la qualité

Pour aborder le sujet, nous pouvons dégager deux aspects de la qualité :

- d'une part la mise en place de procédures standardisées et continues, visant à l'efficacité des processus productifs,
- d'autre part la production d'un service le plus proche possible du service attendu. Daniel Le Perlier évoque un « recentrage sur les clients, qui deviennent 'd'intérêt général' » [Le Perlier, 1998].

Il semble clair que ces deux axes sont indissociables : le produit nécessite un savoir-faire, et inversement, le savoir-faire est censé générer un produit qualitatif. Nous mettrons en évidence ci-après la complexité des enjeux et des atouts des démarches qualité.

2.1.1 - Qualité de service aux voyageurs

Au sein de ces deux axes, nous pouvons dégager quatre facettes du produit ou du service :

³ Loi d'orientation des Transports intérieurs du 30 décembre 1982, Article 2 modifié par Loi du 11 février 2005

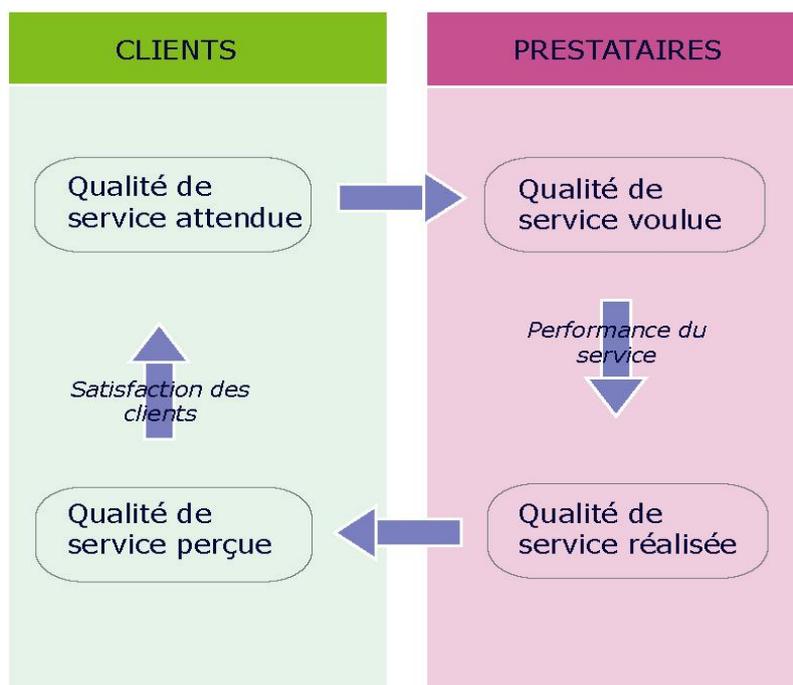


Fig. 8 : Les différents niveaux de la qualité

Source AFNOR ; Réal. Blondeau

Le schéma ci-dessus décrit un cycle continu, censé conduire à une amélioration du service, et commence par le service attendu par le client :

- Le client prévoit qu'il bénéficiera d'un certain niveau de qualité de service. La qualité comprend la prestation intrinsèque de transport et l'ensemble des services annexes (conditions d'attente et d'accès, information). Cette attente est déclarée (enquêtes) ou non déclarée, explicite ou implicite (le client sait qu'il veut se déplacer, mais n'exprime pas le besoin de sécurité). L'exigence du client voyageur vis-à-vis du service provient également de son utilisation préalable de services de la même gamme, ainsi que de la dépense qu'il effectue pour son transport. Dans la terminologie des démarches NF sur les services public, le client peut désigner également l'autorité organisatrice, qui attend que les clauses de son cahier des charges soient remplies par le prestataire à qui elle confie le service,
- C'est à ce niveau d'attente que l'entreprise veut s'adapter, soit en y répondant au plus juste, soit en surpassant l'attente du client. Ce service est généralement défini dans un référentiel établi par un organisme de certification, et adapté par l'entreprise,
- Cet objectif de niveau de service est réalisé ou non (organisation, événements imprévus...). La réalisation effective du service se contrôle par des mesures internes (sur la ponctualité, sur le fonctionnement des équipements et sur l'observation du service),
- Enfin le service est perçu par le client, et conditionne ses attentes vis-à-vis de son utilisation future du service, ou des services similaires (autre réseau par exemple). Le perception du client autorité organisatrice provient des enquêtes qu'elle peut réaliser ou des contrôles d'exécution du service.

Pour resituer ce schéma dans le contexte de la ligne Express, la clientèle est composée presque exclusivement d'actifs, habitant en secteur périurbain et travaillant dans l'agglomération grenobloise, ou habitant dans l'agglomération grenobloise et travaillant

en secteur périurbain (notamment, le secteur nord-est de Grenoble accueille des entreprises de recherche et développement).

Une partie du public visé est habituée à des conditions de transport confortables (TGV et avion) et aux services urbains. Il est également utile de mentionner que les utilisateurs ont en grande partie le choix de leur mode de transport (avec la voiture particulière), ce qui introduit la notion de concurrence pour le service. Les contraintes pour les actifs sont les plus importantes : économie de temps, et obligation de ponctualité. Même si de nombreuses entreprises desservies mettent en place des plans de déplacement d'entreprise, souvent avantageux, le service est considéré comme un service commercial à part entière. Il est vrai que le client est conscient que l'accueil réservé entre différents services (car et TGV par exemple), n'est pas soumis aux mêmes exigences. Pour que le client porte une réelle appréciation sur un service, il faut qu'il en utilise un similaire par ailleurs [De Quatrebarbes, 2004]. Or, il semble que peu d'utilisateurs de la ligne Express utilisent d'autres services Transisère. Leur exigence est donc fondée sur leur expérience de la ligne Express, nourrie par des références externes. Cela signifie qu'un service performant engendre des attentes élevées.

2.1.2 - Systèmes de management de la qualité

Le schéma du paragraphe précédent présente, outre la vision de la qualité par le client, celle des producteurs du service ou du produit. Pour les entreprises, la notion de qualité évolue dans le temps :

- La qualité dans les années 1960 : notion uniquement de satisfaction du client vis-à-vis du service ou du produit,
- La qualité dans les années 1980 : notion de satisfaction du client, et de coût de la production (efficience, productivité)⁴.

De plus en plus, on se rend compte que la gestion de la qualité aujourd'hui, aux notions de satisfaction du client et de productivité, ajoute la limitation des externalités, notamment l'impact environnemental du produit ou du service. En fait, la qualité semble s'adapter aux contextes socio-économiques :

- dans les années 1960, abondance des ressources,
- dans les années 1980, assimilation du choc pétrolier,
- dans les années 2000 – 2010, prise de conscience des enjeux environnementaux. Un système de management de l'environnement, ISO 14000, a d'ailleurs été mis en place et décliné pour les entreprises travaillant dans ce sens.

La préservation de l'environnement lors de la production, longtemps prise en compte par des labels diversifiés fait donc aujourd'hui l'objet de normes. La gestion de la qualité prend désormais en compte les externalités de la production du service. Les critères NF Service de TRANSDEV Dauphiné intègrent ce paramètre, avec le suivi des émissions nocives des véhicules, et des normes auxquelles répondent les véhicules.

2.2 - Organismes certificateurs

De nombreux organismes certificateurs existent, souvent sur des thématiques spécifiques (labels alimentaires, respect des facteurs de production, sécurité...). Les certifications NF sont délivrées par l'AFAQ-AFNOR, organisme indépendant issu du regroupement récent de l'Association Française pour l'Amélioration et le Management de la Qualité et de l'Association Française de Normalisation. La structure dispose de délégations de l'Etat, qui lui confèrent l'autorisation d'éditer des normes à l'échelle nationale. L'AFAQ-AFNOR décide donc des règles de certification et en évalue l'application dans les entreprises.

⁴ Transdev, Introduction à la qualité de service



Fig. 9 : Logos de l'organisme de certification et de la certification à atteindre.

La certification NF ne peut-être évaluée que par l'AFAQ-AFNOR

Source : www.afaq-afnor.fr

Pour mettre en place les règlements de certification, AFAQ-AFNOR réunit experts et professionnels. Ainsi les règlements sont établis par des comités de marque, où les intérêts des différents acteurs sont représentés par des collèges. Dans le cas des services de transport interurbain, les collèges sont les suivants :

- représentants des Voyageurs/Consommateurs,
- représentants des Autorités Organisatrices,
- représentants des Prestataires,
- organismes techniques,
- administrations,
- organisme certificateur.

Chaque Comité de marque est contraint dans ses décisions par des textes globaux, à l'échelle européenne et sur des thématiques génériques :

Norme Européenne EN 13816 Transport – Logistique et services

Règlement de certification générique NF 281

Règlements spécifiques de certification et sous-sections

NF 235 : Service de transport Régional et Départemental de voyageurs

- Sections routier, ferroviaire, routier + ferroviaire

NF 286 : Service de transport urbain de voyageurs

- Sections bus, métro, tramway

NF 279 : Service de desserte d'aéroport

NF 298 : Service associés au transport de voyageurs

NF 305 : Service de transport scolaire,

NF 326 : Service de transport collectif privé,

NF 371 : Service de transport à la demande.

Fig. 10 : la hiérarchie des normes de certification applicables au transport de voyageurs

2.3 - Labellisation, certification, normalisation : procédures internes et vision client

Pour l'ISO, la qualité désigne l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites [www.iso.org].

Selon le Larousse, on parle en général de normalisation pour évoquer un référentiel commun à plusieurs entreprises d'un secteur, notamment en termes de procédures industrielles ou en termes de conformité d'un produit. Le terme labellisation est réservé à des produits ou services répondant à des exigences émises par un syndicat interprofessionnel ou une entreprise. Lesdites exigences peuvent porter sur les origines ou les conditions de production. La certification désigne généralement la conformité d'un produit ou d'un service à un référentiel. On parle donc de labellisation pour l'évaluation de la qualité sur la ligne Express, dans la mesure où un référentiel doit lui être appliqué.

Ces définitions nous confortent pour l'instant dans l'approche de la qualité à travers deux aspects principaux :

- L'organisation de la production des biens et services, évalués typiquement par les normes ISO. L'évaluation considère alors surtout l'obligation de moyens,
- La qualité perçue par le client du bien ou du service commercialisé, en général sanctionné par les normes NF. L'évaluation considère alors surtout l'obligation de résultats.

En d'autres termes, Daniel le Perlier [Le Perlier, 1998] estime que la qualité exprimée en termes de résultats est le « zéro défaut » (continuons toutefois que Transdev Dauphiné est une entreprise de services soumise à des aléas extérieurs), et qu'en tant que concept, c'est un état d'esprit. Nous avons déjà mentionné que dans les faits, il est difficile d'établir ce type de distinction, un service produit sans une organisation sérieuse pourra difficilement devenir performant.

2.4 – Enjeux de la qualité

Au quotidien nous rencontrons de nombreuses étiquettes de qualité, au point de ne plus y porter nécessairement attention. De nombreux produits, avant commercialisation, ont l'obligation d'être certifiés. Souvent ces produits sont directement des équipements de sécurité (casques, vêtements de protection, préservatifs...). Certains équipements sont manipulés par des personnes et doivent offrir des garanties de sécurité (outillage, équipements thermiques...).

2.4.1 - Pourquoi la qualité ?

Les services, en règle générale, ne nécessitent pas d'obtention de norme avant commercialisation⁵, mais nécessitent une fiabilité d'exécution et l'affichage de cette fiabilité pour être attractifs, et donc concurrentiels. Ainsi les enjeux de la qualité diffèrent en fonction des biens et services commercialisés.

Pour ce qui concerne plus précisément les services publics de transport, les principaux enjeux de la qualité sont l'attraction et la fidélisation des deux niveaux de clientèle du service :

- garantir la fiabilité du service auprès des clients voyageurs, afin d'éviter le report sur d'autres modes, collectifs ou individuels,
- démontrer le savoir-faire de l'entreprise auprès du client autorité organisatrice, et conserver et obtenir des parts de marché.

Cette démonstration de savoir-faire entre dans les affichages marketing de la société, dans la mesure où il constitue une base de différenciation par rapport à la concurrence. Cette distinction est utile lors des périodes de mise en concurrence, mais également durant l'exécution des contrats : il est évident que l'autorité organisatrice attend que les clients voyageurs soient satisfaits du service produit. Des autorités organisatrices envisagent de demander aux entreprises de mettre en œuvre des démarches qualité dans les contrats.

Transdev Dauphiné avait inclus dans sa réponse à appel d'offre pour la ligne Express la démarche NF Service. L'idée était de montrer à l'autorité organisatrice la capacité de l'entreprise à apporter une valeur ajoutée sur un service de bon niveau de par les cahiers des charges.

2.4.2 - Objectifs

La démarche NF Service permet à l'entreprise de formaliser en termes d'objectifs des thématiques habituellement considérées comme secondaires, dont en particulier l'information. Celle-ci est généralement traitée, mais après la réalisation des missions fondamentales, celles qui permettent aux véhicules de circuler physiquement : la maintenance et les différents niveaux de l'exploitation.

⁵ En ce qui concerne la sécurité, la loi est explicite sur les caractéristiques du service



Fig. 11 : huit grands enjeux de la qualité

Sur un de ses sites Internet, l'AFNOR propose le schéma suivant, portant à la fois sur les externalités de la production (santé et environnement), l'évaluation et l'amélioration de la productivité

http://portailgroupe.afnor.fr/v3/espace_certification/images/puzzle00.jpg

A plus long terme, une fois la qualité installée, l'entreprise devrait effectuer des gains de productivité, en développant des procédures spécifiques aux métiers. Les procédures sont certes efficaces pour la coordination des missions dans une petite entreprise, où chacun dispose d'une vision relativement globale du fonctionnement et communique aisément avec les collaborateurs. Mais elles sont sûrement davantage probantes dans une organisation plus lourde, où les métiers sont sectorisés, et où la communication entre services est moins facilitée. Les procédures sont en effet des enchaînements d'actions, pas nécessairement limpides dans une structure d'effectif important.

2.5 - La qualité dans les entreprises de transport régional

A l'heure actuelle, la norme NF 235 reste peu répandue hors des services SNCF. En mai 2007 une vingtaine d'entreprises en France disposent de lignes certifiées, dont une grande partie de lignes exécutées tout ou partie par rail. Parmi la vingtaine d'entreprises, 16 sont en fait des Directions Régionales de la SNCF, et 5 des autocaristes. Lorsqu'elle l'aura obtenue, Transdev Dauphiné fera partie des premières entreprises de transport interurbain exclusivement routier de voyageurs à avoir certifié une ligne.

Autocaristes et lignes NF

Régie Départementale des Transports 13	Ligne Aix-en-Provence – Marseille
Voyages Fouache	Pelves – Arras
SA Transports Eure-et-Loir	Dreux - Chartres – Orléans
	Chartres - Châteaudun –Cloyes
	La Ferté-Vidame – Senonches – Chartres
	Chartres – Dammarie – Meslay-le-Vidame

Pierres – Maintenon

SAS Giraux Val d'Oise

Ligne 95-05

Ligne 95-07

Ligne 95-08

Société des Transports Automobiles
Drouais

Dreux – Saint-Lubin-des-Joncherets –
Verneuil-sur-Avre

Fig. 12 : Les services certifiés NF 235 à l'échelle nationale, hors SNCF.

La partie sud-est de la France compte peu de lignes d'autocaristes certifiés (seulement la RDT 13)

La démarche de certification permet de se positionner sur un marché concurrentiel au niveau local, et il est intéressant de se pencher sur les pratiques des entreprises concurrentes de Transdev Dauphiné. Des entreprises travaillant sur le département de l'Isère, concurrentes directes de Transdev Dauphiné (par leur activité et par leurs implantations), ont déjà initié des démarches qualité ISO 9000. Ces démarches, nous l'avons vu sont des démarches internes, qui visent à favoriser l'organisation de la production. L'entreprise Perraud Voyages et la SEM VFD disposent d'ISO 9000. Les véhicules de ces sociétés portent un écusson de l'AFAQ.

L'autorité organisatrice tire également un avantage des démarches qualité effectuées par ses prestataires, puisque c'est elle qui se veut identifiable avant tout. Cet affichage de la collectivité est particulièrement sensible en Isère, où la découpe des véhicules se remarque aisément. Il est entendu que le premier avantage est une tendance à la hausse de la qualité des services fournis.

Encart 1 : Affichage de la qualité

L'affichage des labels de qualité est réglementé par le Code de la Consommation, dans les articles L115-26 et s. R115-26 et s.

Le Code définit la certification comme certification l'attestation de conformité à un référentiel, par un organisme non intéressé par la commercialisation du produit ou d'un service par son producteur. Les informations et l'étiquetage de la qualité doivent stipuler clairement l'étendue de la certification. Les affichages sont des marques déposées.

Les organismes certificateurs doivent garantir leur impartialité et attester de leur compétence, et sont agréés par l'Etat. Les référentiels de certification doivent être mentionnés au Journal Officiel.

Ainsi, la certification est concernée par les dispositions sur l'affichage, au contraire de la labellisation. Les usagers savent que des entreprises sont ISO ou leurs produits NF, mais pas que Transdev Dauphiné est labellisée.

2.6 - Les démarches qualité de Transdev Dauphiné

Transdev Dauphiné conduit actuellement deux démarches qualité, qui utilisent des bases communes et se complètent, la labellisation Groupe Transdev et la certification NF Service.

2.6.1 - La labellisation

La labellisation qualité Transdev est un dispositif propre au groupe. Elle emprunte à la fois à la norme ISO 9001 (aspects organisationnels de l'entreprise) et à la norme NF Service (vision client de la qualité). Souvent, la labellisation est déployée avant la certification NF Service. Les critères de la labellisation sont moins nombreux que ceux de la certification :

- Régularité et ponctualité,
- Propreté,
- Accueil,
- Traitement des réclamations,
- Information.

Par contre les aspects issus des normes d'organisation doivent être clairement formalisés dans les dossiers qualité de la labellisation. Plusieurs procédures doivent être écrites sur les métiers de l'entreprise.

Par ailleurs, la labellisation oblige à monter des tableaux de bord sur des thèmes non abordés par la certification : consommations de carburants, accidentalité, les résultats des passages semestriels aux Mines. Une revue contractuelle est également prévue pour évaluer le taux de conformité aux clauses du contrat, alors que la certification n'en fait pas un prérequis.

Transdev Dauphiné a obtenu la labellisation Transdev en 2006 (audit d'admission), et la conserve pour 2007 (audit de suivi). Cette démarche constitue une préparation intéressante pour l'obtention de la norme NF Service, puisqu'elle fait également l'objet d'un audit réalisé par un cabinet indépendant. Les conclusions de l'audit révèlent les améliorations à apporter au système qualité.

2.6.2 - La certification

Neuf critères obligatoires sont définis, fixés par la norme NF Service 235, et doivent être tous conformes plusieurs mois avant présentation de la certification :

- Information aux points d'arrêt,
- Information véhicules,
- Information sur l'offre de service,
- Accueil,
- Vente de titres,
- Ponctualité,
- Taux de charge,
- Confort de conduite.

Six critères doivent être choisis dans une liste et deux tiers d'entre eux doivent être conformes avant audit :

- Propreté et netteté des véhicules,
- Disponibilité des équipements embarqués,

- Information aux voyageurs à distance,
- Information en situation perturbée,
- Propreté et netteté des points d'arrêt,
- Réponse aux réclamations,
- Vente de titres hors espèces.

Un critère complémentaire est défini, au libre choix de l'entreprise, et ne fait pas l'objet de mesures :

- Respect de l'environnement.

Les critères ne comportent pas tous les mêmes enjeux pour l'admission, mais chacun doit être considéré avec la même importance. Nous verrons dans ce document que tous ne se traitent pas de la même manière et ne donnent pas lieu aux mêmes difficultés.

Chaque critère est déployé dans une optique de progrès. Chaque année, les performances des critères doivent augmenter, et le nombre de critères s'étoffe. Un critère spécifique aujourd'hui doit devenir un critère obligatoire au cours des prochaines années, et le critère complémentaire doit entrer dans les critères spécifiques dès la deuxième année.

Encart 2 : Les gammes de service de la Certification NF 235

Chaque règlement certification spécifique NF Service peut décrire la qualité de services de types différents. La NF 286, sur les transports en commun urbains, prévoit des règlements différents pour les bus, les métros et les tramways. De la même manière, la NF 235 prévoit les services par autocar, les services par train, et les services assurés à la fois par car et par train.

Les exigences sont donc différentes pour chaque type de service. Nous proposons ici un bref aperçu des critères obligatoire de chaque gamme.

Lignes d'autocars	Lignes de transport régional de voyageurs par combinaison des modes routier et ferroviaire	Lignes de transport régional de voyageurs par mode ferroviaire
Information aux arrêts Information véhicule Information sur l'offre de service Attitude du conducteur Vente de billet Ponctualité Taux de charge Confort de conduite Propreté et netteté des modules de transport	Information aux arrêts Information véhicule Information sur l'offre de service Information en gare Orientation en gare Agent en contact avec les voyageurs Achat auprès du personnel Ponctualité Continuité du transport Taux de charge Confort de conduite Confort en gare Disponibilité des équipements commerciaux Propreté et netteté des gares Propreté et netteté des modules de transport	Information aux points d'arrêt Information véhicule Information sur l'offre de service Information en gare Orientation en gare Agent en contact avec les voyageurs Achat auprès du personnel Ponctualité Taux de charge Confort en gare Disponibilité des équipements commerciaux Propreté et netteté des gares Propreté et netteté des modules de transport

Chapitre 3 – Déploiement de la qualité : la NF Service et la ligne Express

La mise en place de la certification de service NF 235 a été décidée lors de la réponse à l'appel d'offres sur la ligne, en 2005, qui en proposait l'obtention à l'horizon 2008. La direction de l'entreprise est sensible à ce type de démarche, et en suit le déroulement, tout en favorisant l'autonomie des responsables qualité. Passée la prise de contact avec son fonctionnement et avec son état d'avancement, la démarche nécessite une animation quotidienne. Nous avons vu que la démarche NF service prévoit un formalisme bien défini et une traçabilité des actions effectuées pour l'amélioration de la qualité. La mise en place d'un système d'évaluation du service constitue également un volet important des démarches qualité.

Plus particulièrement, la certification de service NF 235 contient, comme mentionné précédemment, des critères portant sur l'état des équipements, l'exploitation du service et l'information. La démarche consiste à maintenir ou améliorer ces critères afin que leur mesure se situe au-dessus d'un seuil déterminé, exprimé en pourcentage des clients du service. Outre l'animation, la mission comprend donc des activités de suivi et d'amélioration de l'activité, ainsi que de définition du système de mesure et des niveaux de qualité à atteindre. Dès la première semaine du stage, la réalisation en interne d'enquêtes client mystère a permis de visiter la ligne, de prendre connaissance des méthodes utilisées pour ce type de mesures. Des moyens diversifiés sont à disposition d'une entreprise comme Transdev Dauphiné pour les démarches qualité. Un bureau d'études spécialisé dans les enquêtes, ESTAC, les services du groupe Transdev, ou encore un consultant externe.

3.1 - Le système qualité de Transdev Dauphiné

L'ensemble des activités de l'entreprise touchant au service à certifier doivent faire l'objet de procédures écrites et visées par les responsables des secteurs concernés. Tous les domaines d'activité de Transdev Dauphiné sont retranscrits à travers des procédures du fait de la labellisation qui porte sur l'entreprise. En l'occurrence, des procédures sont écrites pour la réalisation des plannings, pour la maintenance, pour l'admission de services occasionnels etc.

Ces procédures sont regroupées sur un même support et leurs évolutions font l'objet de versions numérotées, toujours rédigées avec les responsables des secteurs concernés et signées par les personnes intéressées. Le Manuel Qualité décrit le fonctionnement de l'entreprise et y appose les procédures métiers et qualité. Ce document contient également la description des dispositifs mis en place pour évaluer la démarche (réunions et participants, échéances de la démarche...). Une partie des procédures a été mise en place chez Transdev Dauphiné dès la fin 2005. La procédure de gestion de l'information a été définie lors du stage NF. Nous présentons les procédures en vigueur dans la société Transdev Dauphiné portant sur l'organisation des métiers, c'est à dire le chapitre système de management de la qualité :

- Gestion des procédures,
- Revue de Direction,
- Revue Contractuelle,
- Exploitation,
- Conception des services,
- Maintenance,
- Revues,
- Gestion des formations,

- Gestion des mesures,
- Actions correctives,
- Amélioration continue,
- Gestion de l'information,
- Gestion documentaire.

Le Manuel expose également les intentions de l'entreprise pour la gestion de la qualité, avec notamment les engagements de la Direction.

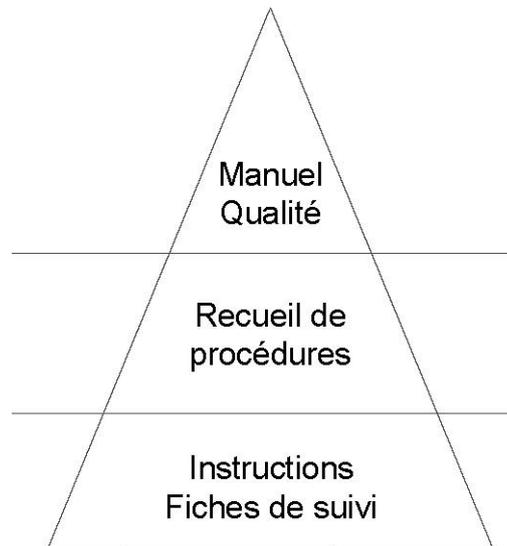


Fig. 13 : Le Manuel Qualité et les enregistrements

Schéma de Chevallier et al., p. 26 sur. Le Manuel Qualité de Transdev Dauphiné présente l'ensemble des procédures de l'entreprise. Les instructions et fiches de suivi sont propres à chaque service : interventions sur les véhicules, suivi des services occasionnels ou encore les actions correctives.

La qualité du service produit est écrite dans un référentiel, le Recueil des engagements de service (RES), dont une partie est fixée par la norme, une partie est orientée par la norme, et une partie est à établir par le candidat à la certification. Le niveau de service à atteindre est cadré par une description du service tel qu'il doit être réalisé, une description du service tel qu'il ne doit absolument pas être réalisé, le taux de conformité qu'il doit atteindre, les méthodes et la périodicité des mesures.

Au-delà des procédures métier, des procédures transversales sont établies pour la satisfaction du client, dans le chapitre qualité de service aux voyageurs. Ce chapitre est peu étoffé, les procédures métier devant garantir une production fiable :

- Traitement des réclamations,
- Traitement de l'information voyageurs.

Compte tenu de l'existence et du fonctionnement du Manuel Qualité, c'est le volet RES qui a constitué le début de la mission. Le RES ne s'est pas figé immédiatement, passant par diverses phases de validation, présentées dans ce chapitre.

Info. aux arrêts	Critères
-Nom arrêt -Nom entreprise + Téléphone -Horaires, sens et liste des arrêts -Période de validité	Service de référence
80% des voyageurs ont un point d'arrêt conforme	Niveau d'exigence
-horaires à jour non disponibles 24 heures ouvrées après modif. de service -voyageur induit en erreur	Situation inacceptable
-Enquête client mystère -Plainte client	Méthode de mesure et de calcul
60 obs./an	Echantillon annuel minimum
Client mystère : mensuel Interne une visite par an	Périodicité des résultats

Fig. 14 : Exemple de contenu de recueil des engagements de service

L'information aux points d'arrêt. Les 16 critères fixés pour la ligne Express font l'objet de ce détail. L'intégralité du recueil est consultable en annexe

Les deux principaux référentiels qualité de l'entreprise sont donc le recueil des engagements de service pour la définition de la 'qualité de service aux voyageurs', et le manuel qualité pour la définition du 'système de management de la qualité'. Nous retrouvons ici les deux volets présentés dans le second chapitre : la satisfaction maximale du client, et l'organisation fiable et efficiente de l'entreprise.

3.2 - L'animation du projet qualité de Transdev Dauphiné

L'initiation de la labellisation Transdev a permis la mise en œuvre de dispositifs de suivi de la qualité. Ce travail a permis à la fois de présenter à toute l'équipe d'encadrement les démarches de qualité dans le transport interurbain de voyageurs, et d'utiliser des échéanciers existants de réunions obligatoires de suivi. Les non-conformités étaient déjà suivies dans l'entreprise avant le mois d'avril, date de début du stage.

3.2.1 - La communication interne à l'entreprise

S'il est nécessaire de communiquer à l'extérieur de l'entreprise pour favoriser l'amélioration de certains paramètres, des dispositifs de communication sont à mettre en place à l'intérieur de l'entreprise.

a. Formation et sensibilisation

Le responsable qualité a également pour mission de créer et d'animer des sessions internes de sensibilisation à la qualité. La formation est un principe prévu par la certification comme par la labellisation. Les modalités ne sont pas figées. Nous avons choisi, au sein de Transdev Dauphiné, de travailler par groupes de 4 à 8 conducteurs, sur une semaine. Ces effectifs, dictés également par le planning, se sont avérés plutôt efficaces. En effet, davantage qu'une formation aux conducteurs, déjà assurée par des intervenants du groupe, la formation qualité a consisté en une présentation et en une discussion avec les conducteurs sur les différents aspects de leur métier. Il s'agissait de rappeler qu'outre la conduite, la prestation de transport comprend l'accueil, la vente et

l'information. Certains paramètres sont maîtrisables en partie uniquement par les conducteurs.

L'affichage mensuel des résultats qualité permet de rappeler régulièrement en interne la démarche qualité et d'en montrer l'évolution. Nous avons fait le choix en interne de travailler sur les critères qui concernent le métier du conducteur.

Les sessions animées lors du stage ont eu lieu début juillet. Ces sessions ont davantage été un échange sur les aspects du métier de conducteur et sur les enjeux de la qualité qu'une formation au sens strict du terme. Une des difficultés a consisté à ne pas en faire un espace de revendication. Dans la grande majorité des cas, les sensibilisations ont trouvé une bonne écoute, et souvent de l'intérêt.

b. Communication avec l'encadrement

Ce point a peu été formalisé tout au long de la démarche. Si les échanges sont quotidiens avec la plupart des membres de l'encadrement du site de Voreppe, du fait de la proximité, les initiatives de communication auprès de l'encadrement du site de Domène ont eu lieu lorsque cela était nécessaire.

3.2.2 - Gestion des non-conformités

Et c'est justement cette gestion des non-conformités, au cœur de l'amélioration de la qualité, qui devient certainement l'acte le plus quotidien avec la stabilisation du système. En fait, la gestion des non conformités est scindée en deux catégories, l'une faisant appel à un déploiement immédiat et ponctuel, la seconde à échéance plus importante et à la mise en place de dispositions durables.

Les 'actions correctives' se décident suite au constat d'une non-conformité ou d'une non-conformité majeure (situation inacceptable). Si la non-conformité est répétitive, on note à la fin des actions correctives afférentes l'ouverture d'une 'amélioration préventive'. Ce deuxième type d'initiative peut éventuellement engendrer des dépenses importantes pour l'entreprise.

L'exemple utilisé par René Gouloumès [intervention des 24 et 25 mai 2007] est celui d'une ampoule régulièrement en panne dans un couloir. Si on la change chaque fois qu'elle est en panne c'est une série d'actions correctives. Si on prévoit de fiabiliser l'installation électrique c'est une amélioration préventive.

Les traitements des actions correctives prennent des formes diverses, en fonction des critères concernés, ou du degré de non conformité :

- Un écart sur un critère concernant l'accueil donnera lieu à un échange avec le conducteur,
- Si cet écart concerne l'exploitation, il peut avoir plusieurs causes ponctuelles ou répétitives, comme des saturations de voiries. On imagine alors la diversité des solutions,
- Les actions correctives passent parfois par des intermédiaires, lorsque celles-ci ne relèvent pas directement de la compétence de Transdev Dauphiné. Le cas se produit essentiellement avec les points d'arrêt ou la gestion de la relation clientèle. On peut imaginer la présence d'intermédiaire sur d'autres points (ponctualité pour des aménagements de voirie par exemple).

Plutôt que de détailler les correctifs mis en place, nous prenons le parti d'évoquer les mesures d'anticipation déployées.

3.2.3 – Communication externe à l'entreprise

La qualité implique donc des structures externes à Transdev Dauphiné, qu'il a été nécessaire de rencontrer. Ainsi, nous avons pris contact avec les différents gestionnaires

des points d'arrêt. Les fonctions des personnes rencontrées étaient variables, et liées aux tailles des structures.

Les modes de gestion des points d'arrêt sont diversifiés. La ligne traverse deux périmètres de transports urbains, le Pays Voironnais et Grenoble Alpes Métropole. Le Pays Voironnais, qui fonctionne avec des marchés publics gère en direct ses points d'arrêt. La Semitag prend en charge l'affichage dans le PTU Grenoblois. Parmi les communes possédant des équipements aux points d'arrêt, seules les plus importantes ont été contactées. Les autres ont fait l'objet d'une approche téléphonique, si le besoin en existe.

Nous avons mené une campagne de sensibilisation auprès des gestionnaires concernés :

- techniciens du service transport de l'agglomération voironnaise,
- directeur des services techniques de la commune de Crolles,
- adjoints au Maire en charge des transports et en charge des travaux de Montbonnot.

Des contacts ont été noués automatiquement avec le SMTC et la Semitag (service Qualité et service en charge du mobilier urbain). Depuis le mois de juin et cette série de réunions, les contacts ont été peu nombreux. Cela fait partie des points à relancer rapidement. Les équipements statiques subissent régulièrement du vandalisme, et les paramètres les concernant en deviennent complexes à gérer, surtout avec des intermédiaires.

3.3 - Les échelons de la démarche qualité

Les échelons servent à assurer le suivi de la qualité, la communication sur le déroulement des démarches, mais constituent également une exigence des règlements de certification.

3.3.1 - Des jalons en interne

Les trames de projet qualité prévoient plusieurs niveaux de suivi, qui impliquent l'encadrement de la société :

- Les Comités qualité se réunissent normalement tous les trimestres, on y dresse un bilan des résultats, des actions en cours pour l'amélioration de la qualité.
- Les Comités de direction réunissent les chefs de services et des sites, des orientations concernant la qualité peuvent y être décidées. En général, les Comités de direction permettent d'ajuster les calendriers des démarches.
- La revue contractuelle est une exigence de la labellisation. A partir de l'examen d'un document chiffrant les réalisations mentionnées dans les cahiers des charges, l'encadrement évalue la conformité du service réalisé avec les attentes des différents clients 'autorités organisatrices'. Cette revue entre bien dans le cadre des 4 niveaux de service exposés précédemment dans ce rapport, puisqu'il s'agit de mesurer le « delta » entre le service attendu par le client et celui qui lui est fourni.

Certains jalons impliquent une coordination plus importante, puisqu'ils font appel à des participants extérieurs. Ces jalons sont nécessaires puisqu'ils permettent d'orienter la qualité à partir d'une vision, et surtout d'un avis, extérieurs.

3.3.2 - Comité tripartite

La norme prévoit la tenue chaque année d'un Comité Tripartite au minimum, et de sessions extraordinaires en cas de problèmes spécifiques sur le service, ou en cas de modification des engagements. Le premier Comité Tripartite NF 235 de la ligne Express s'est tenu le 6 juillet 2007.

a. Objectifs

C'est l'un des principaux échelons de la démarche de certification. Ce dispositif réunit le transporteur, l'autorité organisatrice et des représentants des clients du service concerné. Ce dispositif a pour objet la présentation, puis un échange et des décisions sur le contenu du recueil des engagements de service, document qui décrit :

- les critères évalués,
- le service de référence,
- le taux de voyageurs bénéficiant du service de référence,
- les situations inacceptables,
- les méthodes de mesure,
- la périodicité et le volume des mesures.

b. Composition du comité

L'impératif au moment de la composition du Comité pour la ligne Express était donc naturellement de convier le Conseil général de l'Isère. L'autorité organisatrice a choisi de mandater trois agents, pour leur compétence soit en termes de relations avec les usagers, soit d'action régulière sur le secteur. La présence de plusieurs agents témoigne de l'intérêt que l'autorité organisatrice porte aux démarches qualité de ses prestataires.

Le choix de représentants des usagers est relativement ouvert. Pour la certification de biens ou de services purement marchands, il est recommandé de faire appel à des associations de consommateurs. Dans le cadre d'un service public, il existe des associations d'usagers. toutefois, aucune d'entre elles n'est organisée spécifiquement sur la ligne Express ou même sur le réseau Transisère⁶. La question des représentants des usagers était donc moins évidente. Rapidement, en concertation avec la Direction de Transdev Dauphiné et avec le Conseil général, un choix de représentants a pu être effectué (après également consultation de l'AFNOR) :

- un représentant de la société STMicroelectronics, implantée sur deux sites localisés le long du tracé, à proximité d'arrêts parmi les plus fréquentés. C'est le chef de projet déplacements – PDE qui a intégré le Comité Tripartite,
- un représentant du CEA Grenoble, qui avec STMicroelectronics dispose d'une certaine expertise sur la ligne, pour effectuer régulièrement des comptages, ou pour être en contact avec Transdev en tant que force de proposition sur le service. C'est l'un des responsables du PDE qui a représenté le CEA,
- un adhérent de l'ADTC⁷, association travaillant à la promotion des modes alternatifs à l'automobile, ainsi qu'à la représentation des usagers de ces modes, reconnue dans l'agglomération grenobloise. Un membre du Conseil d'administration s'est proposé pour la participation au Comité.

⁶ Sur l'axe de transport, il existe par contre des associations d'usagers TER

⁷ Association pour le développement des transports en commun et des voies cyclables et piétonnes

Le Comité Tripartite s'est donc composé ainsi :

Collège Transporteur	Directrice Transdev Dauphiné Chargé de mission Qualité Transdev Responsable Labellisation Responsable Certification
Collège Autorité Organisatrice	Chef de service Marketing – Développement Responsable Marketing Coordinatrice de secteur Centre Isère
Collège Usagers	Responsable PDE CEA Responsable PDE STMicroelectronics Administrateur ADTC

c. Conclusions du comité tripartite

Le Comité Tripartite a permis de valider des points en suspens pendant plusieurs semaines. Les participants ont mis en évidence des faiblesses du système qualité. Dans l'ensemble, les propositions de Transdev Dauphiné ont été écoutées. Nous savons toutefois qu'après l'audit d'admission le système de mesure devra évoluer.

Des réflexions en interne étaient apparues sur le mode de gestion de la relation clientèle. La question centrale était de savoir ce qui est mesuré dans la prestation de relation avec les clients : uniquement les correspondances directes de l'entreprise avec les clients, ou bien l'ensemble des relations sur le service, entre les clients, le gestionnaire de relation clientèle du réseau Transisère et Transdev Dauphiné. Dans une optique de réseau, le Conseil général a insisté pour que le service mesuré intègre le gestionnaire de relation clientèle (filiale de Veolia). Les spécificités du contexte local empêchent le strict respect de critères obligatoires de la NF. Le numéro des transporteurs n'apparaît plus sur les fiches horaires (éditées par le Conseil général), au profit du numéro du gestionnaire de relation clientèle.

Ce fonctionnement implique une coopération plus étroite entre Transdev Dauphiné, le Conseil général et Transisère Services. Les usagers, s'ils trouvent qu'ils perdent en partie avec la centralisation de la relation clientèle, trouvent intéressants les contacts réguliers qu'ils ont avec la SNCF et la Tag. Il serait pour eux intéressant de formaliser des échanges avec Transisère. Cela pose toutefois la difficulté que le réseau Transisère n'est pas exploité par un unique délégataire, mais par plusieurs dizaines d'attributaires de marchés.

Nous noterons également que le seuil de conformité de la ponctualité a fait l'objet d'un débat, pour savoir si le critère est conforme jusqu'à 5 minutes ou jusqu'à 10 minutes de retard. Le premier choix du Comité s'est porté sur 5 minutes. Après simulations par le cabinet de mesures, l'entreprise a pris la décision de revenir à un seuil de 10 minutes.

Le collège des usagers a apporté un œil critique, et insisté sur des failles du système (globalement identifiées en amont, mais complexes à traiter). Notamment, le système de mesures ne prend pas en compte les problèmes réguliers de charge sur le service, compte tenu du mode de calcul. Ce point fait l'objet d'un paragraphe en dernière partie. Des usagers se proposent pour être clients mystère, afin d'étoffer le volume de mesures effectuées. La faisabilité du dispositif, et le cas échéant les modalités, sont en cours d'évaluation avec la cellule Qualité Transdev.

3.3.3 - Le dossier qualité

L'ensemble des actions réalisées dans le cadre de la démarche qualité doit être compilé et synthétisé dans un document unique, le dossier qualité. Ce dossier est transmis à l'AFNOR un mois avant la date d'audit souhaitée.

3.4 - Le système de mesures

L'ensemble des critères de la qualité fait l'objet de mesures internes ou externes. Bien entendu, les méthodes de mesures changent d'un critère à l'autre. Il est évident que les performances des différentes composantes du service ne peuvent pas s'évaluer selon les mêmes méthodes :

- Les prestations d'exécution du service, d'accueil, de conduite, s'évaluent sur le terrain, avec notamment les enquêtes client mystère,
- Une partie des prestations s'évalue avec des reportings, de façon exhaustive. Les critères ainsi évalués font appel à des événements qui peuvent être dénombrés et analysés individuellement.
- Les systèmes de qualité de service prévoient également des enquêtes de satisfaction selon une périodicité régulière. Pour Transdev Dauphiné, les mesures sont à prévoir tous les trois ans.

Les critères sont évalués par plusieurs indicateurs. Le système d'évaluation était globalement déployé avant le démarrage du stage. C'est l'ensemble de ces caractéristiques qui constituent un véritable système de mesures.

3.4.1 – Procédés

Comme évoqué précédemment, les modes de calcul diffèrent en fonction des critères. Nous présentons ici les procédés employés pour mesurer les différents critères.

a. L'enquête client mystère

Des critères, qualitatifs notamment, impliquent une pratique du terrain pour être évalués. Pour cela des enquêteurs utilisent le service et réalisent le parcours d'un client en observant à chaque étape la conformité des réponses à ses attentes. Chaque mesure est redressée soit en fonction de données théoriques : nombre de montées à l'arrêt observé ou fréquentation de la course considérée. Les résultats sont exprimés en pourcentage des clients rencontrant un service de référence. Un cabinet spécialisé, ESTAC, localisé à Marseille, effectue ces enquêtes en externe et réalise les traitements nécessaires. Le calcul de chaque critère fait l'objet d'un mode de calcul spécifique. Des mesures additionnelles sont normalement à réaliser en interne, sur la base du questionnaire utilisé par le bureau d'études.

Le questionnaire se présente par phase de parcours. Nous pouvons présenter les critères évalués par enquête client mystère. Chacun des critères est encore scindé en indicateurs⁸ :

- Au point d'arrêt : information, équipements, netteté/propreté,
- Lors de l'approche du véhicule : information, ponctualité,
- Lors de la montée dans le véhicule : information affichée, information sur l'offre de service (fiches horaires client), accueil, vente de titres, taux de charge (possibilité de monter dans le car),
- Lors du voyage : équipements disponibles, confort de conduite.

⁸ Les modes de mesure détaillés par critère, ainsi que les indicateurs sont présentés dans le recueil des engagements de service en annexe

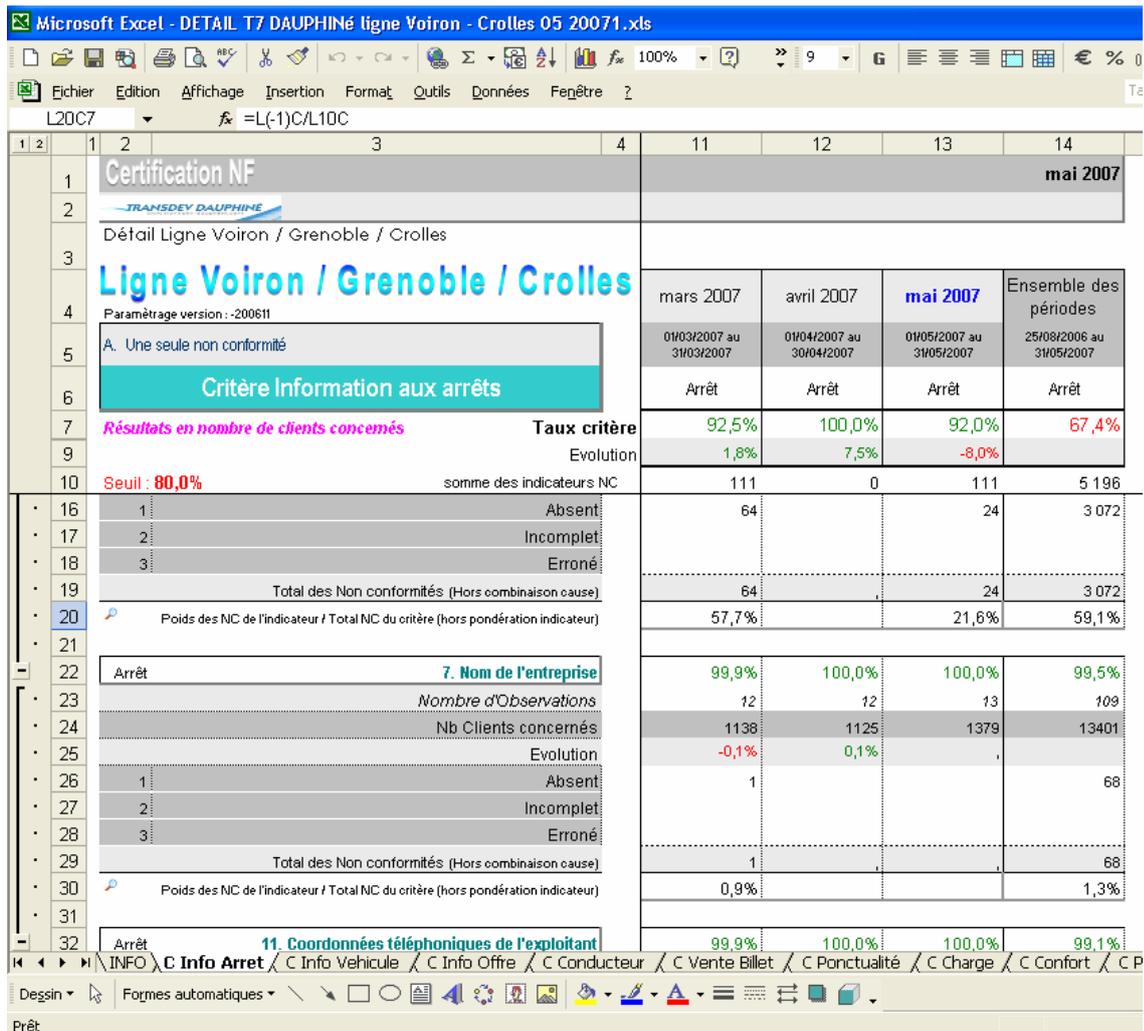


Fig. 15 : Extrait du système de mesures

Le système de mesures évalue le nombre de clients concernés par le service, en fonction du nombre de montées à l'arrêt concerné sur les paramètres 'Arrêt' et par la fréquentation de la course pour les paramètres 'Véhicule'. Le tableau montre bien la scission en indicateurs des critères. En l'occurrence le critère information aux arrêts est divisé en 'Nom de l'Arrêt', 'Nom de l'entreprise', 'Coordonnées téléphoniques de l'exploitant', 'Plan de ligne ou liste des arrêts', 'Horaires ligne empruntée', 'Destination de ligne empruntée'

La présentation des résultats permet d'en mesurer l'évolution. Ces résultats sont affichés dans l'entreprise et commentés par les responsables qualité tous les mois.

b. Les mesures exhaustives

Plusieurs aspects sont théoriquement à traiter de façon exhaustive. Il s'agit essentiellement des actions de communication occasionnelle et des réclamations clients. Le chapitre suivant évoque la possibilité de traiter ainsi davantage de paramètres. C'est sur ces points que peut progresser le système de mesures lors des prochaines années.

Pour l'instant, deux critères sont donc évalués sur la base d'observation internes exhaustives :

- L'information en situation perturbée, pour laquelle on mesure les délais d'affichage (la perturbation intrinsèquement n'est pas mesurée, puisque toujours lié à des interventions exogènes... autrement dit dans l'immense majorité des cas des interventions sur la voirie). Les informations doivent être affichées une

semaine avant la perturbation lorsque celle-ci est prévue, par téléphone de façon précise en cas de situation non prévue.

- La réponse aux réclamations (par courrier, téléphone et e-mail), pour lesquelles on mesure le délai et la précision de la réponse. Notons que ce critère implique le gestionnaire de la relation clientèle.

c. Les enquêtes de satisfaction client

Les modes de calcul présentés ci-dessus permettent d'évaluer ce que perçoit le client, en fonction de grilles d'analyse, où les attentes des clients sont objectivées. Les enquêtes de satisfaction client permettent de recueillir les avis des clients eux-mêmes (des avis qui, rappelons-le, sont conditionnés par divers facteurs). L'enquête de satisfaction de Transdev Dauphiné date de 2005, mais une enquête devrait être réalisée au cours des prochains mois.

L'intérêt de l'enquête de satisfaction est multiple pour le système qualité. Leur objet initial est de recueillir la satisfaction globale d'un panel de clients du service. La plupart du temps, elle vise à porter un œil critique sur le service. Ces résultats sont importants. Mais ces enquêtes sont également un moment privilégié pour savoir qui sont les clients, et pour évaluer le service attendu.

L'enquête de satisfaction, si elle ne vise pas le montage d'actions correctives sur le service, est à mettre en miroir des mesures de qualité. Les écarts entre les résultats de la qualité et de l'enquête de satisfaction permettent de détecter des failles du système de mesure. La probabilité d'erreur provient en général du système de mesures. Celui-ci n'a pas forcément évolué avec les attentes.

Si nous nous mettions dans la situation d'un auditeur, nous pourrions le jour de l'audit effectuer cette comparaison entre enquêtes de satisfaction et système de mesures en continu pour nous assurer de la sincérité du système de mesures. Cette enquête peut révéler un recueil des engagements de service trop souple. Les mesures peuvent s'installer dans une routine, et les responsables qualité se satisfaire de mesures continuellement conformes.

3.4.2 - Imperfections

Sans disposer d'une enquête de satisfaction très récente, il est possible, et souhaitable de porter un jugement critique sur le système de mesures déployé. Une partie des faiblesses sont évidentes. Certaines difficultés sont incontournables. Une partie des modes de mesure a été mise en cause par les usagers lors du Comité Tripartite. En effet, des pratiques dans ce domaine sont discutables, et pourraient être fiables à 100% avec l'utilisation d'outils adaptés.

- La mesure de la ponctualité devrait pouvoir se traiter avec le système d'aide à l'exploitation (SAE), et de manière exhaustive. Transdev Dauphiné dispose d'un SAE récent fonctionnant sur positionnement GPS. En temps réel, on connaît les avances – retard des véhicules, mais les données ne sont pas stockées. Pourtant, cette capacité permettrait d'avoir, sur ce critère important une donnée parfaitement exacte. Au-delà, ce type de retour pourrait aider à la conception des services. La mise en mémoire demande un développement onéreux, et impliquerait l'élaboration de reportings très synthétiques⁹ avec pondération des courses et des points d'arrêt. En aparté, ce point pose la question de ce qu'on est prêt à dépenser pour les mesures de la qualité.
- Dans l'absolu, le taux de charge pourrait également faire l'objet d'une mesure exhaustive, avec la prise d'information de la fréquentation sur le terrain. Ce mode

⁹ Avec un calcul rapide on s'aperçoit que chaque mois les véhicules de la société effectuent plus de 35 000 passages aux points d'arrêt

de mesure sera certainement mis en place avant la mesure exhaustive de la ponctualité. Le poste de régulation pourra relever les courses excédant les 100% de charge, et les consigner. Ces données, pondérées en fonction de la fréquentation théorique de chaque arrêt ou de chaque course permettront de connaître exactement la performance sur ce critère.

3.4.3 - Les règles d'antériorité

Avant de démarrer une démarche qualité, il est nécessaire de savoir que l'admission à l'audit implique que la qualité produite est élevée et stable pendant plusieurs mois. Les sociétés qui effectuent des mesures trimestrielles doivent présenter 2 trimestres de mesures conformes. Les sociétés, comme Transdev Dauphiné, effectuant des relevés mensuels doivent présenter 4 mois de mesures conformes avant d'obtenir l'autorisation de se présenter à l'audit.

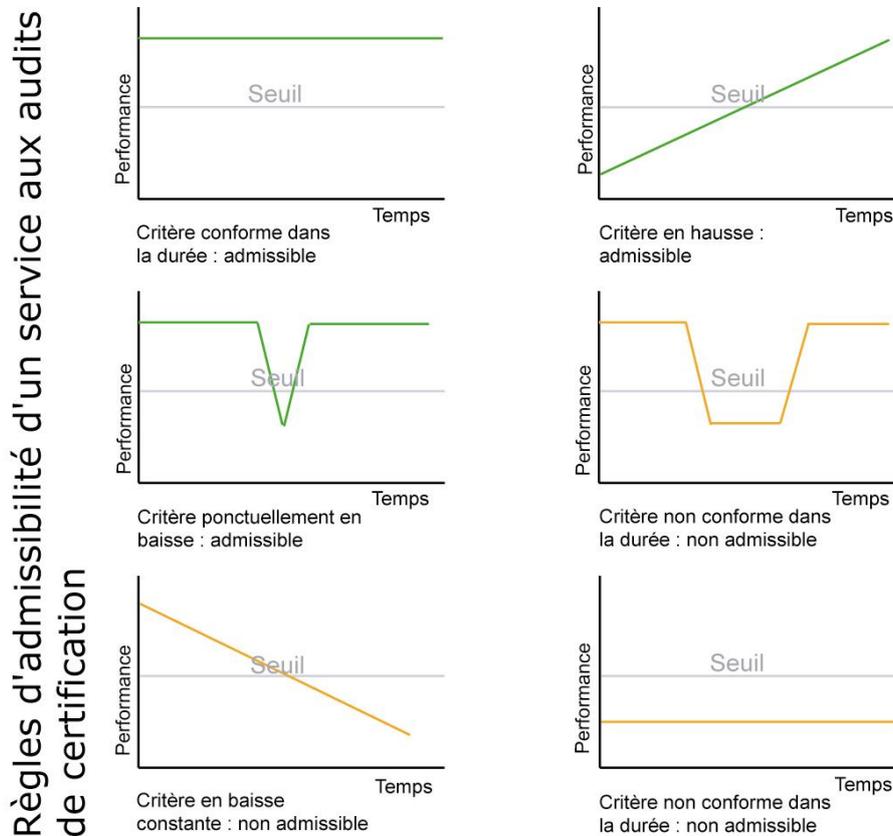


Fig. 16 : Les règles d'admissibilité à l'audit.

Il est nécessaire de disposer d'une certaine stabilité de la performance des critères obligatoires avant de présenter l'audit. Tous les critères obligatoires doivent être stabilisés 4 mois avant l'audit, et deux tiers des critères spécifiques doivent l'être.

3.5 - Des missions annexes qui favorisent la qualité

Transdev Dauphiné travaille actuellement dans le sens d'une information voyageurs dynamique. Deux dispositifs, traités au long du stage sont mis en place à la rentrée 2007. Ces installations devraient avoir un impact positif sur une partie des paramètres de la qualité de service. Pour le vérifier, il sera nécessaire de recueillir le sentiment des usagers sur l'utilité et sur l'ergonomie de ces services, soit dans le cadre d'enquêtes spécifiques, soit lors de la prochaine enquête de satisfaction. En termes d'insertion dans les démarches qualité, ces équipements vont au-delà du recueil d'engagements de service, mais participent d'une perception positive du service. Les bornes placées aux arrêts pourraient être intégrées à la procédure sur l'information voyageurs.

3.5.1 - Bornes d'information voyageurs

Lors de son premier contrat avec le Conseil général de l'Isère, Transdev (la société locale s'appelait encore Crolard Isère) a proposé l'installation le long du parcours de la ligne de dix bornes d'information voyageurs en temps réel, à l'image des équipements disponibles sur les réseaux urbains. Plusieurs difficultés administratives se sont posées suite à la livraison des bornes en 2003, ainsi que des problèmes d'incompatibilité avec d'autres projets, à plus grande échelle, du Conseil général. En 2007, le projet a été relancé avec la cession du matériel au Conseil général, qui a ainsi pu passer un marché de travaux et faire installer les bornes.

La sélection des implantations (10 bornes pour 25 arrêts) s'est faite sur la base des fréquentations des points d'arrêt (nombre de montées, les usagers descendants n'en retirant qu'un profit limité), mais également sur le caractère emblématique de certains arrêts (localisation près d'un équipement, correspondances avec le réseau urbain). Des arrêts parmi les plus fréquentés ne seront pas équipés, parce que localisés en centre-ville de Grenoble, où le mobilier urbain est très dense. Dans le PTU, hors du centre-ville, des bornes seront installées. Le Conseil général souhaiterait trouver une interface entre les systèmes d'information de Transdev et celui de la Semitag pour qu'à terme les temps d'attente s'affichent sur le SIV du réseau urbain.

Ces bornes d'information voyageurs fonctionnent directement sur le système d'aide à l'exploitation. Le contenu de l'information est composé :

- du temps d'attente pour les deux véhicules. Cette information semble plus importante en interurbain qu'en urbain, dans la mesure où les temps d'attente sont plus élevés dans l'ensemble,
- de la destination du véhicule. Sur une ligne où les services n'effectuent pas tous l'ensemble du tracé, l'affichage de la destination est important (certes, les girouettes électroniques procurent l'information),
- des situations perturbées, que le poste de régulation peut faire afficher à distance sur les bornes.

La première borne doit être installée pour le 3 septembre 2007, puis au cours de l'automne, les autres seront mises en place sur le terrain.

3.5.2 – Système embarqué d'information voyageurs

En vue d'une centrale de mobilité et d'information à grande échelle, le Conseil général teste actuellement une série de services d'information aux voyageurs. Dans ce cadre, l'entreprise SPEC (Société Provençale d'Electronique et de Câblage) a été adressée à Transdev Dauphiné pour qu'un de ses véhicules accueille une expérimentation d'information embarquée. Au sein du groupe Transdev, ce système existe à Chamonix, où la clientèle saisonnière est prépondérante avec les navettes de sports d'hiver. Compte tenu du contexte de la ligne Express, la discussion a été un temps engagée sur l'utilité d'un tel système. Le service est utilisé très majoritairement par des habitués, et les informations sur le trajet peuvent être obtenues auprès des conducteurs.

Après des discussions prolongées avec le Conseil général sur sa teneur et son aspect, l'information diffusée comprend :

- l'affichage sur écran de la destination du service en cours,
- l'annonce sur écran et vocale de l'arrêt à venir,
- l'annonce sur écran et vocale de l'arrêt en train d'être marqué par le véhicule.
- Il est également prévu de diffuser des dépêches d'information en continu, avec la souscription d'un abonnement

L'information proposée sur le service sera donc utile pour des occasionnels. Les informations en temps réel favorisent surtout la convivialité du trajet. Outre la dimension conviviale, nous soulignerons que le dispositif permet un premier pas vers les applications de la loi du 11 février 2005 sur le cadre de vie des personnes handicapées¹⁰. Il est vocal et visuel, et peut rendre service à des déficients visuels ou auditifs. Cette installation est intéressante, puisque l'entreprise effectuant l'installation a rencontré des véhicules inédits pour elle (et quelques contraintes techniques). Or ce type d'équipements est amené à se développer en transport interurbain de voyageurs et donc à être installé dans des autocars, plus contraignants que des autobus.

Le système fonctionne sur la géolocalisation des véhicules. A chaque point d'arrêt sont attribuées des coordonnées géographiques. Lorsque le véhicule entre dans une zone de 100 mètres autour du point d'arrêt, l'arrêt est annoncé. Pour éviter les annonces non souhaitées, un 'cap' est défini, et l'arrêt n'est annoncé que lorsque le véhicule arrive de la bonne direction.

3.6 - Poursuite du projet

La présentation à l'audit de certification nécessite au minimum quatre mois d'antériorité de mesures conformes ou en progression. A l'heure actuelle, l'entière conformité des critères appelle des efforts particuliers sur une partie des critères. Au mois d'août 2007, se pose la question de différer l'audit d'admission et le dépôt du dossier qualité.

Les conclusions du Comité Tripartite ont apporté une visibilité accrue dans les objectifs immédiats de la démarche, et permis d'envisager les actions à mener avant sa prochaine édition. D'ores et déjà, une procédure est en cours de formalisation avec le gestionnaire de relation clientèle. Il sera nécessaire de faire vivre cette procédure. A plus longue échéance, c'est à dire au cours du quatrième trimestre 2007 ou du premier trimestre 2008, il faudra perfectionner le système de mesures, notamment en y incluant des mesures exhaustives sur des paramètres qui le nécessitent.

Enfin, la mission de certification repose bien entendu sur un suivi continu de l'amélioration de la qualité, avec une veille quotidienne sur tous les paramètres évalués dans ce cadre. L'équipe de régulation est sûrement la mieux placée pour suivre cette évaluation et mettre en œuvre les éventuelles actions correctives. Certains critères seront à suivre de près. Notamment l'information dans les véhicules et aux points d'arrêt constituent des aspects qui demandent une visite régulière, qu'il faudra trouver le temps d'assumer. Peut-être que la formation d'un groupe de conducteurs.

¹⁰ Loi n°2005-102 sur l'égalité des droits, des chances et la participation citoyenne des personnes handicapées

Chapitre 4 – Prise de recul

On considère souvent [Le Perlier, 1998] que la qualité n'existe pas sans remise en cause, et sans amélioration permanente de l'organisation de la globalité et des individualités. Pour autant, nous avons tenté, au long de ces cinq mois, d'inscrire la démarche qualité dans la continuité de l'organisation de l'entreprise et du fonctionnement en cours du service. Nous avons effectivement formalisé des tâches qui existaient, en leur apportant davantage de rigueur.

4.1 - Difficultés du système qualité

La qualité concerne tous les secteurs de l'entreprise. Par ailleurs, elle fait appel à des méthodes particulières. Sa mise en place peut faire face à des difficultés d'ordre organisationnel, mais demande aussi des aptitudes de patience et de dialogue.

4.1.1 - Une nouvelle thématique dans une nouvelle équipe

Les premières semaines de présence dans une entreprise, il apparaît nécessaire de se familiariser avec les fonctionnements global et individuel de chacun. Le tact voudrait que l'on trouve les bons appuis. L'implication de l'équipe de régulation est nécessaire, puisqu'elle se situe à l'articulation entre Direction, planning, maintenance et conducteurs. La coopération avec la régulation s'est mise en place très tôt, facilitant l'amorce du projet. Mohamed Bouabdeli, responsable de la labellisation, occupe également une place de régulateur.

La familiarisation avec la qualité prend également quelques semaines, notamment en ce qui concerne la gestion documentaire, le suivi et la rédaction des procédures. La mise en place d'actions internes à l'entreprise implique une période d'observation des rôles de chacun, et de découverte des leviers à actionner pour finaliser les actions. En termes concrets, sur un projet qualité, les « difficultés » peuvent se traduire sous forme de questions : 'comment transite l'information entre les services et les conducteurs ?' ; 'comment et avec qui monter une formation ?' ; 'qui est le meilleur interlocuteur pour l'information dans les véhicules ?... en termes de disponibilité et de compétence ?'.

4.1.2 - Les démarches qualité : consommatrices de ressources ?

Une difficulté complémentaire des démarches qualité est le temps qu'elles peuvent occuper dans une entreprise. Les actions sur la qualité ne sont pas « productives » à court terme : 'sans la démarche qualité les cars peuvent encore rouler'. Il est nécessaire d'y consacrer du temps, et d'y dédier une personne, au moins sur la moitié de son temps. Lors de la mise en place du système, c'est même davantage de temps qu'il est nécessaire de dégager. Le temps a également un coût.

a. Formalisme et mesures

La qualité, pour atteindre ses objectifs de rigueur organisationnelle et de production, répond à un formalisme défini globalement par l'AFNOR, et adapté au contexte interne et externe de l'entreprise.

La détection de situations non conformes au service de référence fait l'objet d'actions correctives. Bien souvent, les corrections apportées au service pourraient être résolues sans difficulté. La traçabilité veut que les mesures prises soient consignées dans un classeur, présenté lors des audits qualité. Autant d'actions qui prennent du temps. Pour une démarche qualité à la fois solide et bien tracée, il faudrait au moins une personne dont une partie du temps est consacrée à la qualité. Par ailleurs, si les outils de la qualité ne sont pas manipulés au quotidien, ils tombent dans l'oubli. Par exemple, le suivi des réclamations n'est pas une tâche quotidienne, et risque donc d'être oubliée fréquemment.

Une des principales tâches consommatrices de temps dans les démarches qualité est le suivi et la collecte des mesures. A plusieurs reprises, et à deux personnes travaillant sur la qualité, nous n'avons pas pris le temps d'aller effectuer les parcours client mystère internes mensuels. Par ailleurs, il est vrai qu'une partie des mesures est collectée par des prestataires. Cependant, leur exploitation consomme du temps de traitement et parfois des négociations avec le prestataire, si des points litigieux émergent.

La préparation des réunions, notamment de celles qui mobilisent des intervenants extérieurs prend du temps. Le choix des contacts, la préparation des supports, le choix d'horaires sont plutôt longs, et sans agent dédié, prendre le temps de cette organisation devient contraignant.

b. Les règles métier et le suivi de l'activité

Pour une partie des acteurs de l'entreprise, la qualité semble vécue comme une contrainte. Des techniciens disposant d'une expérience importante ont des automatismes et des réflexes, une organisation personnelle, qui favorisent leur efficacité dans les tâches. Dès lors, l'écriture de procédures, qui décrivent fidèlement ou non la réalisation de leur métier, peut paraître superflue.

c. Coût de la qualité

Dans ce rapport est peu abordé le fait que la qualité a un coût de déploiement dans l'entreprise en termes d'équipements, de formation, de contrôle [Coestier, Murette]. Nous avons abordé le thème avec la récupération des mesures de ponctualité. Mais d'autres postes sont à considérer : mesures externes, temps passé sur les mesures internes, audits ou encore équipements.

Toutefois on considère que la qualité est bénéfique à l'entreprise, car elle évite la perte de réputation ou des dépenses supplémentaires liées au rappel des produits [dans les services, ce serait plutôt des pénalités par l'organisatrice]. Avec une telle démarche, et dans la mesure où la concurrence n'a pas encore mis en place d'outils similaires, l'entreprise dispose d'avantages concurrentiels. Sur un travail à plus longue échéance, il serait intéressant d'évaluer le bénéfice retiré.

4.2 – Un référentiel rigoureux

Nous avons présenté en première partie de ce rapport le contexte contractuel des transports en Isère. Les contrats sont détaillés, et certaines clauses ne sont pas intégralement compatibles avec le référentiel du service déterminé par le certificateur. L'objet de ce paragraphe est de montrer le décalage entre les contraintes contractuelles et les contraintes du référentiel. A ces difficultés, il faut ajouter difficultés particulières auxquelles sont confrontés les transports interurbains routiers de voyageurs.

4.2.1 - Une nécessaire présence sur le terrain

La norme NF 235 englobe des types de services diversifiés, dont des lignes ferroviaires régionales. La norme semble écrite pour des services exécutés dans le cadre de DSP englobant également la gestion des infrastructures annexes. C'est notamment le cas pour la SNCF. Ce n'est pas le cas pour Transdev Dauphiné.

Les autocaristes disposent de moyens humains réduits, avec des ressources essentiellement extérieures. Une société telle que la SNCF dispose d'agents aux stations et d'agents non affectés à la conduite à l'intérieur des trains. Si les services ferroviaires font l'objet de référentiels plus exigeants, la détection des non-conformités (aspect des stations, actualisation de l'information...) semble favorisée par des effectifs nombreux. La présence d'agents permet d'assurer un niveau élevé d'information, mais aussi une réactivité et donc une performance bien supérieures en cas de situation perturbée.

Sans le problématiser, nous avons évoqué en première partie le fait que la ligne Express est exploitée dans le cadre d'un marché public, sortant du cadre global des délégations de service public pour lesquelles semble écrite la norme. Ce type de contrat laisse moins de leviers possibles au transporteur pour agir sur la qualité et le marketing de son service. Qui plus est, l'autorité organisatrice a délégué cette partie de la prestation.

4.2.2 - Présence importante de l'autorité organisatrice

Cette présence importante présente à la fois des atouts et des contraintes pour la mise en place du système qualité. Le niveau d'intervention de la collectivité est à double tranchant : son action est conséquente et importante. Toutefois elle implique une consultation voire des négociations à chaque étape d'un projet.

Le Conseil général de l'Isère intervient de façon importante dans la gestion de son réseau départemental, puisqu'il a mis en place un système centralisé de relation clientèle. Par exemple, les numéros des transporteurs ne sont aujourd'hui plus affichés sur les fiches horaires Transisère, de sorte que le gestionnaire de relation clientèle assume la réception des appels portant sur les services exploités par tous les transporteurs. Du point de vue du client, Cette organisation présente des atouts indéniables en termes de lisibilité. La communication et le marketing sont élaborés pour un réseau interurbain, qui recherche le report modal.

Par contre, les transporteurs perdent toute mainmise sur des paramètres nombreux : affichage, documents de communication etc. Les transporteurs sont partiellement force de proposition dans ce système. Leur expertise pratique mériterait néanmoins d'être davantage écoutée, afin de travailler dans le sens d'une amélioration de la qualité du service.

a. Des procédures à mettre en place

Automatiquement, la présence de deux structures intervenant sur un même service nécessite un dialogue. Par exemple, le prestataire qualifié du Conseil général pour gérer les réclamations des clients, et centraliser les renseignements est Transisère Service.

Or, le client est demandeur de niveaux d'information divers sur ses trajets, avant et après. Pour prendre des exemples concrets :

- Si le client veut savoir comment se rendre d'une ville à une autre, le gestionnaire de relation clientèle est sûrement le plus qualifié, de par sa vision globale du réseau, qui lui permet de chercher les correspondances. Qui plus est, une entreprise de transport n'a pas nécessairement la disponibilité pour répondre à ce type de requête,
- Si le client veut savoir à quelle distance la ligne s'arrête d'un équipement, la question est posée. Le transporteur a une pratique du terrain qui lui permet d'apporter les réponses. Le gestionnaire de relation clientèle est censé disposer du maximum d'informations pratiques,
- Si le client a laissé un objet dans le car, ou s'il ne voit pas son autocar arriver, c'est auprès de l'entreprise qu'il trouve les informations les plus pertinentes et les plus à jour.

Cette dichotomie entre transporteur et gestionnaire de relation clientèle induit nécessairement une somme de travail complémentaire. Il est vrai que cette somme est partagée et qu'à terme les tâches pour le transporteur doivent diminuer par rapport à la situation initiale. Une rencontre a eu lieu fin août, avec un dialogue intéressant et coopératif. Les pratiques en cours ont été analysées, et conservées sous une forme systématisée.

b. La qualité, démonstration de la capacité d'initiative et d'innovation ?

Dans ce contexte la démarche de certification, qui engage nécessairement l'autorité organisatrice, peut montrer la capacité d'initiative et de progrès du transporteur. Il semblerait également que la démarche constitue un moyen de montrer que le transporteur souhaite tendre vers plus d'autonomie sur des aspects de relation avec les clients. Les démarches qualité font partie des axes de développement du marketing des autocaristes, dans un contexte où l'affichage est censé refléter une cohérence de réseau.

4.2.3 - Des non conformités sans issue à court terme

Certains critères trouvent difficilement des corrections à court terme lorsqu'ils sont non conformes. Le système qualité n'a pas d'effet direct sur ces paramètres, mais ceux-ci restent malgré tout évalués. Ces paramètres sont essentiellement ceux concernés par la conception même du service, en termes d'itinéraires ou de moyens à disposition. Nous pensons ici aux taux de charge supérieurs à 100% aux heures de pointe. Pour l'heure, des services sont régulièrement ajoutés dans le roulement et ce problème est en général solutionné partiellement. A terme, si la fréquentation augmente, il deviendra complexe d'ajouter des cars (du fait par exemple de la capacité des voies de bus en ville), et le critère sera non conforme (jusqu'à un éventuel report de la clientèle sur d'autres modes ?).

Les résultats de ponctualité pour l'instant sont acceptables. Dans l'hypothèse d'une croissance du trafic, ceux-ci pourraient baisser sensiblement. Hormis des aménagements nécessitant plusieurs années de maîtrise d'ouvrage et de travaux, il est malaisé d'y remédier.

4.2.4 - Des non conformités surévaluées ?

Le référentiel AFNOR sur les transports régionaux de voyageurs par route est strict sur les taux de charge, qui, nous l'avons vu posent régulièrement problème. Sur un service typique départemental entre deux villes, les services sont assurés à faible fréquence. Il est alors gênant que des clients ne puissent être pris en charge. Lorsque la ligne Express circule avec des intervalles de 5 minutes, la dimension du problème se réduit, bien qu'on ne puisse se satisfaire de la situation. Pour l'heure, le système de mesure est orienté vers une situation inacceptable lorsqu'un voyageur reste sur le quai. Dans le cas de la ligne Express, la situation inacceptable pourrait être modulable, et lorsque le service présente une fréquence de 5 minutes n'être décrétée qu'au deuxième passage de car plein par exemple.

4.3 - La qualité, une politique de management

Mobiliser sur un objectif, l'admission à la certification, puis travailler à ce maintien constitue un acte de management. Ne plus faire de chaque tâche un simple acte quotidien, mais la composante d'un objectif permet de valoriser les métiers, notamment celui de conducteur.

Jacques Graindorge cité par le Perlier, met en évidence quatre approches de la qualité : approche morale (motivation des agents), aspects techniques (mise en œuvre de processus de production efficaces), aspects économiques (mise en adéquation de l'offre et de la demande), approche sociale (satisfaction de l'utilisateur).

4.3.1 - Fédérer autour d'un objectif...

La dimension de management fait partie de ces quatre axes de la qualité. Les sessions de sensibilisation auprès des conducteurs ont explicitement pour but une information sur les démarches, mais surtout la motivation d'un objectif de reconnaissance de l'entreprise. Globalement, le service est correctement réalisé au niveau de la conduite et de l'accueil (les mesures s'élèvent fréquemment jusqu'à 100% sur l'accueil, la vente, le confort de conduite...).

Fédérer autour d'un objectif de qualité l'ensemble de l'entreprise permet de réaffirmer que le métier de conducteur ne se limite pas à la conduite. Nous aurions sûrement pu impliquer davantage les conducteurs dans la démarche. Mais la sensibilisation prend du temps, et a donc un coût. De même, nous évoquions l'absence de personnel non dédié à la conduite dans un précédent paragraphe. Une communication plus développée aurait pu apporter une solution : la formation d'une équipe de conducteurs au relevé lors de leur service des non conformités.

Comme le souligne régulièrement Yves Debrun, de la cellule Qualité Transdev, la qualité est faite d'un quart de gestion documentaire et de trois quarts d'animation. Ce deuxième point n'a peut-être pas été suffisamment exploité. On peut toutefois penser qu'avec l'expérience les leviers d'actions dans l'entreprise sont plus facilement reconnaissables et exploitables.

4.3.2 - ...efficacement

Daniel Le Perlier estime que la présentation trop critique d'une situation de départ (avant la démarche) risque d'engendrer une démobilisation des équipes. Premièrement, il n'était pas nécessaire de partir d'un constat très critique pour la qualité de service de la ligne Express, le service rendu avant la démarche étant dans l'ensemble réalisé dans de bonnes conditions. Le choix retenu pour la sensibilisation était donc de présenter des résultats positifs sur la plupart des paramètres (accueil, confort de conduite, utilisation des équipements...) et de susciter la discussion sur les aspects qui peuvent poser problème (distribution d'information, ponctualité). Les causes sont évoquées, et des solutions sont envisagées : par exemple, sur la ponctualité le défaut provient d'un passage en avance à des points d'arrêt. Le retard est par contre un défaut complexe à résorber, puisque lié à des facteurs externes.

4.3.3 - Une mobilisation parfois nécessaire

Dans son ouvrage, Daniel le Perlier cite Denis Coton, estimant que la qualité n'est pas mobilisation, mais motivation. Le présent rapport montre que tout au long du stage, nous avons essayé d'adhérer à cette idée. Ce principe est peut-être à tempérer. Les correctifs apportés au service, lorsqu'ils ont besoin d'être traités à plusieurs reprises sont à considérer comme de la mobilisation. C'est d'ailleurs peut-être ce qui a manqué à la démarche : des directives nettes par moments.

4.4 - Evaluer les effets de la qualité ?

Si l'évaluation du service produit tout au long de la démarche est bien présente, il est difficile de mesurer les effets produits sur l'organisation de la structure. On peut observer les effets sur le service en observant les résultats des mesures sur plusieurs mois, notamment en phase d'antériorité de mesures, où chaque mois se pose la question de savoir si il sera possible de présenter l'audit. On retrouve globalement les mois pendant lesquels le temps a été pris de faire des efforts sur les aspects hors exploitation et maintenance du service, car ces critères sont les plus sensibles aux variations des résultats.

Mais dans l'absolu, pour arriver à la meilleure performance de ces paramètres, nous pouvons nous demander si la qualité est nécessaire : les critères de la certification NF Service sont axés pragmatiquement sur les attentes implicites et explicites du client.

Conclusion

Plusieurs référentiels s'appliquent au service actuellement en démarche qualité : il doit se conformer au cahier des charges de son Autorité Organisatrice, et aux engagements pris dans le cadre de ces démarches de qualité. Ces obligations s'ajoutent au respect des législations en vigueur. Si l'existence de trois grands types de sources pour l'exécution du service peut engendrer des difficultés, le contexte de la ligne Express, nous l'imaginons (à défaut lors d'un stage de fin d'études de réelle comparaison il serait abrupt de l'affirmer), comporte des atouts non négligeables.

Bilan

Le service fonctionne depuis plusieurs années et son organisation est largement rôdée. Il continue néanmoins à évoluer lorsque c'est nécessaire. Ainsi le choix a été pris de tenter de calquer la démarche sur l'organisation en ce qui concerne le système de management de la qualité, et de nous saisir des thématiques les moins prises en charge au sein de l'entreprise. En quelques mois, nous avons conduit une partie des critères vers la conformité, et défini un mode de gestion rigoureux, qu'il serait nécessaire d'appliquer plus quotidiennement. Globalement il s'agit des différentes dimensions de la relation clientèle : information, réclamations, aspect des équipements.

Perspectives

Une partie des critères doit encore faire l'objet d'un travail en amont de l'audit d'admission à la certification NF Service. Par la suite, l'entreprise aura une obligation de maintien des niveaux de qualité. Ce surtout si ce type de démarche permet à terme un avantage concurrentiel sur les autres entreprises de transport.

D'autres axes de développement font l'objet d'un travail actuellement au sein de Transdev Dauphiné, avec l'information aux voyageurs. Dans la perspective d'application de la loi du 11 février 2005, une partie des informations exigées dans les systèmes qualité deviennent des obligations légales. Sur ces initiatives Transdev Dauphiné pourrait également affirmer sa motivation.

Enseignements du stage

Le stage a été formateur, tant sur le plan des méthodes de conduite du projet, de communication que sur le plan thématique du transport régional de voyageurs. Le fait d'être présent sur les deux profils de marketing à la Société Régionale et de qualité à la Société Locale ont mis une intensité intéressante dans le stage, et induit l'obligation d'une bonne organisation personnelle, tout en étant réactif. Il a souvent été nécessaire de repousser certaines actions, et d'autres ont été placées au second plan, parfois à tort.

Table des matières

Fiche bibliographique	2
Publication data form	3
Sommaire	4
Préambule	5
Préambule	5
<i>Remerciements</i>	5
<i>Contexte et objectifs du stage</i>	5
Introduction	6
Chapitre 1 – L’entreprise et son contexte	8
1.1 - <i>Le groupe Transdev</i>	8
1.2 - <i>Transdev Dauphiné et la ligne Express</i>	8
1.3 - <i>Le réseau Transisère</i>	12
1.3.1 - Présentation globale.....	12
1.3.2 - Contractualisation	14
Chapitre 2 – La qualité : définition, enjeux et objectifs	17
2.1 – <i>Approche de la qualité</i>	17
2.1.1 - Qualité de service aux voyageurs	17
2.1.2 - Systèmes de management de la qualité.....	19
2.2 - <i>Organismes certificateurs</i>	19
2.3 - <i>Labellisation, certification, normalisation : procédures internes et vision client</i>	21
2.4 – <i>Enjeux de la qualité</i>	22
2.4.1 - Pourquoi la qualité ?.....	22
2.4.2 - Objectifs	22
2.5 - <i>La qualité dans les entreprises de transport régional</i>	23
Encart 1 : Affichage de la qualité.....	25
2.6 - <i>Les démarches qualité de Transdev Dauphiné</i>	26
2.6.1 - La labellisation	26
2.6.2 - La certification.....	26
Encart 2 : Les gammes de service de la Certification NF 235.....	28
Chapitre 3 – Déploiement de la qualité : la NF Service et la ligne Express	29
3.1 - <i>Le système qualité de Transdev Dauphiné</i>	29
3.2 - <i>L’animation du projet qualité de Transdev Dauphiné</i>	31
3.2.1 - La communication interne à l’entreprise.....	31
a. Formation et sensibilisation	31
b. Communication avec l’encadrement	32
3.2.2 - Gestion des non-conformités	32
3.2.3 – Communication externe à l’entreprise	32
3.3 - <i>Les échelons de la démarche qualité</i>	33
3.3.1 - Des jalons en interne	33
3.3.2 - Comité tripartite	33
a. Objectifs.....	34
b. Composition du comité.....	34
c. Conclusions du comité tripartite.....	35

3.3.3 - Le dossier qualité	36
3.4 - Le système de mesures	36
3.4.1 – Procédés	36
a. L'enquête client mystère	36
b. Les mesures exhaustives	37
c. Les enquêtes de satisfaction client	38
3.4.2 - Imperfections	38
3.4.3 - Les règles d'antériorité	39
3.5 - Des missions annexes qui favorisent la qualité	40
3.5.1 - Bornes d'information voyageurs	40
3.5.2 – Système embarqué d'information voyageurs	40
3.6 - Poursuite du projet	41
Chapitre 4 – Prise de recul	42
4.1 - Difficultés du système qualité	42
4.1.1 - Une nouvelle thématique dans une nouvelle équipe	42
4.1.2 - Les démarches qualité : consommatrices de ressources ?	42
a. Formalisme et mesures	42
b. Les règles métier et le suivi de l'activité	43
c. Coût de la qualité	43
4.2 – Un référentiel rigoureux	43
4.2.1 - Une nécessaire présence sur le terrain	43
4.2.2 - Présence importante de l'autorité organisatrice	44
a. Des procédures à mettre en place	44
b. La qualité, démonstration de la capacité d'initiative et d'innovation ?	45
4.2.3 - Des non conformités sans issue à court terme	45
4.2.4 - Des non conformités surévaluées ?	45
4.3 - La qualité, une politique de management	45
4.3.1 - Fédérer autour d'un objectif... ..	45
4.3.2 - ...efficacement	46
4.3.3 - Une mobilisation parfois nécessaire	46
4.4 - Evaluer les effets de la qualité ?	46
Conclusion	47
Bilan	47
Perspectives	47
Enseignements du stage	47
Table des matières	48
Table des figures	51
Bibliographie	52
Bibliographie	52
<i>Ouvrages</i>	<i>52</i>
<i>Sites Internet</i>	<i>53</i>
<i>Interventions</i>	<i>53</i>
<i>Références juridiques</i>	<i>53</i>
Annexes	54
<i>A. Le recueil des engagements de service</i>	<i>54</i>
<i>B. Exemple de procédure : l'information voyageurs</i>	<i>54</i>

Annexe A : Recueil des engagements de service 55
Annexe B : Un exemple de procédure 64

Table des figures

Fig. 1 : le parc de Transdev Dauphiné localisé à Voreppe	9
Fig. 2 : Implantations de Transdev Dauphiné et tracé schématique de la ligne Express	10
Fig. 3 : L'organigramme fonctionnel de TRANSDEV DAUPHINE.....	11
Fig. 4 : Les zones tarifaires du réseau Transisère	13
Fig. 5 : Véhicule de Transdev Dauphiné aux couleurs du réseau Transisère.	14
Fig. 6 : Point d'arrêt Transisère de la ligne Express.	15
Fig. 7 : Les principaux tarifs appliqués sur la ligne Express	16
Fig. 8 : Les différents niveaux de la qualité	18
Fig. 9 : Logos de l'organisme de certification et de la certification à atteindre.....	20
Fig. 10 : la hiérarchie des normes de certification applicables au transport de voyageurs	21
Fig. 11 : huit grands enjeux de la qualité.....	23
Fig. 12 : Les services certifiés NF 235 à l'échelle nationale, hors SNCF.	24
Fig. 13 : Le Manuel Qualité et les enregistrements.....	30
Fig. 14 : Exemple de contenu de recueil des engagements de service.....	31
Fig. 15 : Extrait du système de mesures.....	37
Fig. 16 : Les règles d'admissibilité à l'audit.	39

Bibliographie

Ouvrages

AFNOR, Le règlement de certification générique NF 281 Transport de Voyageurs, 2003

AFNOR, Liste des lignes certifiées NF 235 Transport Régional et Départemental de Voyageurs, publication de mai 2007

AFNOR, Norme NF 235, Transport Régional et Départemental de Voyageurs, 2003

AWATIF Raïa, L'obtention du label NF service pour un opérateur de transport urbain : enjeux pour l'entreprise, ressenti pour les clients, Le cas de la société de transport interurbain du Val d'Oise, Mémoire de Master CIMO, ENPC – IUP, Paris, 2005

CHEVALLIER René, DOUTRE Elizabeth, SPALANZANI Alain, Le management de la qualité, PUG, Grenoble, 1996

COESTIER Bénédicte, MARETTE Stéphan, Economie de la qualité, Collection Que sais-je, Paris, 2004

DE QUATREBARBES Bertrand, La satisfaction des usagers/clients/citoyens du service public, La Documentation Française, Paris, 2004

LE PERLIER Daniel, Entreprises : les hommes de la Qualité, Editions de L'Harmattan, Paris, 1998

TRANSDEV, Communiqué de presse du 3 juillet 2007 sur l'acquisition de Connexxion, Transdev, Paris, 2007

TRANSDEV, Transdev en bref 2007, Transdev, Paris, 2007

VAN LANG Agathe, GONDRUIN Geneviève, INSERGUET-BRISSET Véronique, Dictionnaire de droit administratif, Armand Colin, Paris, 2005

Sites Internet

http://www.transdev.fr/Website/site/fra_nosengagements_qualite.htm

- consulté le 19 août 2007

www.afaq-afnor.fr

- consulté régulièrement

www.iso.org

- consulté régulièrement

www.qualite-publique.org

- consulté régulièrement

Interventions

GOULOUMES René et DEBRUN Yves, Formation Transdev aux mesures de la qualité, Issy-les-Moulineaux, 24 et 25 mai 2007

Références juridiques

Code de la consommation 2006,

Loi n°2005-102 du 11 février 2005, pour l'Égalité des Droits, des Chances, la Participation et la Citoyenneté des Personnes Handicapées,

Loi n°82-1153, du 30 décembre 1982, sur l'Orientation des Transports Intérieurs,

Loi n°85-704 du 12 juillet 1985 sur la Maîtrise d'Ouvrage Publique.

Annexes

A. Le recueil des engagements de service

B. Exemple de procédure : l'information voyageurs

Annexe A : Recueil des engagements de service

Comité tripartite NF Service 235 « Transport régional et départemental de voyageurs » Transdev Dauphiné, Ligne Express Voiron – Grenoble – Crolles

Transdev Dauphiné vous remercie de participer au premier Comité tripartite NF Service de la ligne Express Voiron – Grenoble – Crolles.

Objectifs

Le rôle du Comité tripartite est de valider le recueil des engagements de service. Ce document présente :

- La définition du service à atteindre... et de celui à ne surtout pas atteindre,
- Le pourcentage de passagers qui doivent trouver un service conforme (au moins 80%),
- Le système de mesures à déployer pour évaluer la qualité.

Ordre du jour

- Présentation de l'entreprise et de la ligne
- Présentation de la démarche NF
- Présentation du déploiement NF Transdev Dauphiné

Plan de présentation

- La ligne Express
- Engagements qualité Transdev Dauphiné
Labellisation/Certification
- Rôle – Attributions du Comité tripartite
- Fonctionnement du Comité tripartite
- Système qualité
- Recueil des engagements de service
- Approbation du recueil d'engagements de service
- Le suivi et l'amélioration de la qualité
- Les mesures qualité
- L'amélioration de la qualité

Echange sur le recueil d'engagements de service

- Validation du service de référence, des situations inacceptables et des seuils
- Propositions sur le système de mesure

Transdev Dauphiné – Ligne Express Voiron – Grenoble – Crolles

Recueil des engagements de service – Norme NF 235 "Transport régional et départemental de voyageurs"

Notice

Le recueil des engagements de service constitue le support des mesures de qualité effectuées sur un service. La norme NF Service prévoit 3 niveaux de critères, avec des enjeux différents. Le niveau d'enjeu des critères s'élève progressivement, et le système Qualité prévoit qu'un critère complémentaire devient à terme un critère spécifique. Ce fonctionnement garantit l'amélioration continue de la qualité.

Les critères obligatoires

Ces critères apparaissent obligatoirement dans le recueil des engagements de service. Le service de référence, le niveau d'exigence et les situations inacceptables sont strictement écrits comme dans la norme.

Tous les critères obligatoires doivent atteindre le niveau minimal de conformité 4 mois avant l'audit d'admission à la norme NF Service.

Les critères spécifiques

Ces critères sont sélectionnés dans une liste par l'entreprise. C'est le comité tripartite qui définit le service de référence, le niveau d'exigence et les situations inacceptables.

Les deux tiers de ces critères doivent atteindre la conformité 4 mois avant l'audit d'admission, mais doivent devenir conformes les années suivant la certification.

Les critères complémentaires

Ces critères sont définis par l'entreprise. C'est également le comité tripartite qui définit le service de référence, le niveau d'exigence et les situations inacceptables.

Les critères complémentaires sont ceux ayant le moins d'enjeux, puisque leur non-conformité ne remet pas en cause l'admission. A terme, ils deviennent des critères spécifiques.

Mesures

En fonction des critères, plusieurs modes de mesure peuvent être proposés. Certaines mesures sont réalisées en interne (MPTR : mesure de la performance en temps réel) : parfois de façon exhaustive (suivi des réclamations), parfois partiellement (circulation de personnel Transdev Dauphiné sur la ligne). D'autres mesures sont effectuées par une société spécialisée dans les mesures sur les services de transport (ECM : enquête client mystère). Les réclamations entrent dans la mesure de performance du service, et peuvent révéler des situations inacceptables. Dans ce document, les éléments notés en caractères italiques sont ceux sur lesquelles le Comité Tripartite doit se prononcer. En caractères droits sont notés les éléments fixés par l'AFNOR.

Pour davantage de détails, le Service Qualité de Transdev Dauphiné est à votre disposition (06 85 23 64 93).

Famille de critères	Service de référence	Niveau d'exigence	Situation inacceptable	Méthode de mesure et de calcul	Echantillon annuel minimum	Périodicité des résultats
Critères obligatoires						
1-Information aux arrêts	Le point d'arrêt conforme dispose au minimum de l'information suivante : -Nom de l'arrêt -Nom de l'entreprise -Numéro de téléphone de Transisère -Plan schématique de la ligne ou liste des arrêts -Horaires -Destinations -Période de validité Les mêmes dispositions sont prises pour les points d'arrêts en PTU	80% des voyageurs rencontrent un point d'arrêt conforme	-Les horaires à jour ne sont pas disponibles 24 heures ouvrées après un changement de service ou 48 heures ouvrées après un signalement de défaut -Le voyageur est induit en erreur suite à une information erronée ou absente	-Enquête client mystère -Mesure interne pour situation de référence et situation inacceptable -Réclamations pour situations inacceptables	60 obs. et voir au min. tous les points d'arrêt une fois par an	ECM ¹¹ : mensuelle MPTR ¹² : une observation par an
2-Information dans les véhicules	Le voyageur obtient des informations sur sa destination à l'extérieur et à l'intérieur de l'autocar : -à l'extérieur : girouette directionnelle -à l'intérieur : schéma de ligne et tarifs affichés ; horaires, règlement d'utilisation à disposition auprès du conducteur ou sur présentoir	90% des voyageurs disposent du service de référence	Le voyageur est induit en erreur suite à une information manquante ou erronée	-Enquête client mystère mensuelle -Mesures internes (relevés terrain) -Réclamations pour situations inacceptables	60 obs.	ECM : mensuelle MPTR : mensuelle

¹¹ ECM : enquête client mystère. Mesures réalisées par une société extérieure à Transdev

¹² MPTR : mesure de la performance en temps réel. Mesures réalisées régulièrement par Transdev Dauphiné sur son activité

Famille de critères	Service de référence	Niveau d'exigence	Situation inacceptable	Méthode de mesure et de calcul	Echantillon annuel minimum	Périodicité des résultats
3-Information sur l'offre de service	Le voyageur dispose auprès de l'entreprise et des conducteurs des fiches horaires contenant : -nom de l'entreprise et/ou nom du réseau -numéro de téléphone et adresse de l'entreprise - les identifiants de la ligne (destination/indice) -schéma de ligne ou liste des arrêts desservis -les horaires -la période de validité -les jours de circulation -les correspondances organisées	90% des demandeurs obtiennent le service de référence	Le voyageur est induit en erreur suite à une information erronée ou absente	-Enquête client mystère pour les autocars et l'entreprise -Enquête client mystère pour les autocars -Réclamations pour situations inacceptables	60 observations dans les cars	MPTR : mensuelle ECM : mensuelle
4-Attitude du conducteur	Le conducteur : -porte une tenue correcte -est aimable, courtois et visiblement disponible pour les voyageurs - regarde les voyageurs montant dans l'autocar et le titre de transport lorsqu'ils le lui présentent	85% des voyageurs ont le service de référence	-Le conducteur est manifestement incorrect avec un voyageur -Le conducteur ne se rend pas disponible pour le client	-Enquête client mystère -Réclamations pour situations inacceptables	30 obs., ou si nb. de cond. inf. 15 alors minimum de 2 obs. annuelles par nombre de cond.	ECM : mensuelle MPTR : mensuelle
5-Vente de billet	Le conducteur informe sur les tarifs, sur demande, vend les titres au détail en espèces et rend la monnaie	95% des voyageurs bénéficient du service de référence	Un voyageur ne peut pas effectuer le voyage (pour des raisons de vente) suite à des défaillances du transporteur	-Enquête client mystère -Réclamations pour situations inacceptables	60 obs. annuelles	ECM : mensuelle

Famille de critères	Service de référence	Niveau d'exigence	Situation inacceptable	Méthode de mesure et de calcul	Echantillon annuel minimum	Périodicité des résultats
6-Ponctualité	Le voyageur arrive au plus tard à H+5 minutes H=horaire annoncé par le transporteur	80% des voyageurs disposent du service de référence	-L'autocar passe en avance ou ne passe pas aux points de montée -Le voyageur arrive avec 20 minutes de retard à son point de destination -Le conducteur ne s'arrête pas lorsqu'il y a un voyageur qui lui fait signe à un point d'arrêt	-Enquête client mystère -Réclamations pour situations inacceptables	60 obs.	ECM : mensuelle MPTR : mensuelle
7-Taux de charge	Chaque voyageur dispose d'une place assise dans l'autocar En parcours urbain (PTU) le nombre de voyageurs debout, dans l'autocar, ne peut dépasser une personne par rangée	90% des voyageurs sont transportés selon le service de référence	Le voyageur ne peut monter dans l'autocar ou des voyageurs doivent en descendre à la sortie du PTU	-Mesures internes -Enquête client mystère -Réclamations pour situations inacceptables	60 obs. car plus de 10 courses par jour	ECM : mensuelle
8-Confort de conduite	Le conducteur : -adapte l'allure de l'autocar au profil et à l'environnement de la ligne -adopte une conduite confortable	85% des voyageurs bénéficient du service de référence	Le conducteur provoque la chute d'un voyageur (hors freinage et manœuvre d'urgence)	-Enquête client mystère -Réclamations pour situations inacceptables	30 obs.	ECM (mensuelle)

Famille de critères	Service de référence	Niveau d'exigence	Situation inacceptable	Méthode de mesure et de calcul	Echantillon annuel minimum	Périodicité des résultats
9-Propreté et des modules de transport	Le voyageur circule dans des modules de transport propres et nets Etat du matériel : aspect général du véhicule : -Aspect extérieur : carrosserie, vitres -Aspect intérieur : tableau de bord, sol, siège, barres d'appui -Eclairage du véhicule : luminosité suffisante en début et fin de journée -Aspect olfactif : absence d'odeur inconfortable	85% des voyageurs disposent du service de référence	Le voyageur salit ou endommage ses effets personnels	-Enquête client mystère -Mesures internes -Réclamations pour situations inacceptables	60 obs.	ECM : mensuelle MPTR : mensuelle
Critères spécifiques						
10-Disponibilité des équipements embarqués	Le voyageur dispose d'équipements en état de fonctionnement tels que : -climatisation -chauffage La radio allumée ne constitue pas une gêne pour l'utilisateur.	90% des voyageurs disposent du service de référence	Le non fonctionnement des équipements entraîne le malaise d'un voyageur	-Enquête client mystère -Mesures internes -Réclamations pour situations inacceptables	60 obs.	ECM : mensuelle MPTR : mensuelle
11-Information à distance	-L'appelant accède au service téléphonique après cinq tentatives d'appel au maximum en l'espace de 5 min. -Le répondant est à l'écoute du client et fournit une réponse adaptée et polie : l'appelant est accueilli au téléphone, de façon personnalisée et aimable -Le répondant est en mesure de renseigner le client sur : les horaires, les tarifs, les itinéraires	85% des voyageurs disposent du service de référence	-Le service est inaccessible pendant plus de 10 min. -Le voyageur est induit en erreur suite à une information erronée ou à un manque d'information	-Enquête client mystère téléphonique -Réclamations pour situations inacceptables	40 appels mystère par an (3 à 4 appels mystère mensuels)	ECM : mensuelle

Famille de critères	Service de référence	Niveau d'exigence	Situation inacceptable	Méthode de mesure et de calcul	Echantillon annuel minimum	Périodicité des résultats	
12-Information en situation perturbée	-Les voyageurs sont informés de la nature et de la durée estimée de la perturbation dans les autocars au minimum une semaine à l'avance -En cas de perturbation de service inopinée (accident...), les clients sont informés via le standard téléphonique de l'état du trafic et de la durée estimée des perturbations et des dispositions prises par l'entreprise	80% des voyageurs disposent du service de référence	Le voyageur est induit en erreur suite à une information erronée ou à un manque d'information	-Réclamations pour situations inacceptables -Mesures internes	Exhaustif	MPTR (exhaustif)	
13-Propreté et netteté des points d'arrêt	Le voyageur dispose d'équipements propres (espace d'attente, structure...)	80% des voyageurs disposent du service de référence	Le voyageur salit ou endommage ses effets personnels	-Enquête client mystère - Réclamations pour situations inacceptables	60 obs.	ECM : mensuelle	
14-Réponse aux réclamations écrites	Le réclamant reçoit une réponse dans un délai de 15 jours ouvrés (courrier) et 2 jours ouvrés pour l'e-mail Le réclamant reçoit une réponse claire, personnalisée, comportant une formule de politesse ; le ton employé est courtois	85% des voyageurs disposent du service de référence	-Aucune réponse n'est faite au réclamant dans un délai de 30 jours ouvrés -Le réclamant reçoit une réponse standardisée n'apportant de réponse à l'objet de sa réclamation	-Mesure interne du délai de réponse	Exhaustif	MPTR : exhaustif	
15-Vente de billet hors espèce	Le voyageur a la possibilité d'acheter son titre de transport au détail par chèque	95% des voyageurs bénéficient du service de référence	Un voyageur ne peut pas effectuer le voyage (pour des raisons de vente) suite à des défaillances du transporteur	-Enquête client mystère -Réclamations pour situations inacceptables	60 obs. annuelles	ECM : mensuelle	

Critère complémentaire

16-Impact environnemental	Le voyageur bénéficie d'autocars dotés d'équipements anti-pollution	90% des voyageurs bénéficient du service de référence	Le voyageur est indisposé par les vapeurs toxiques de nos équipements, à l'extérieur ou à l'intérieur des véhicules (échappements, gaz)	-Mesures internes d'émissions -Part du parc en véhicules Euro 3 et Euro 4	2 obs. par véhicule et par an	MPTR : annuel	
----------------------------------	---	---	---	--	-------------------------------	---------------	--

Annexe B : Un exemple de procédure

SMQ 11 GESTION DE L'INFORMATION

Date : 10/05/2007

Indice : A

D2 – SMQ 11

Page 2 sur 4

I - Objet

Cette procédure définit le processus de gestion de l'information appliqué chez Transdev Dauphiné.

II – Définitions

III – Domaine d'application

Cette procédure s'applique à toutes les informations en circulation au sein de Transdev Dauphiné.

IV – Références

Cette procédure se réfère au chapitre "Système de management de la qualité" du référentiel TRANSDEV et du Manuel Qualité.

V – Description de la procédure

L'INFORMATION INTERNE

Information à transmettre

Information ponctuelle et non prévisible :	La transmission se réalise oralement à la personne concernée. Elle aboutit en général, sur une action ponctuelle. La transmission peut également prendre les formes écrites prévues au paragraphe suivant « Information prévisible ».
Information prévisible :	La transmission se fait en général, d'une manière écrite et peut prendre la forme : D'un ordre de travail, D'une note de service, D'un courrier, D'un fax, D'un email. Ces informations écrites sont, en général, classées par leur destinataire(00). Elles aboutissent sur une action ponctuelle ou continue.

Informations réceptionnées

Information ponctuelle et non prévisible	Même démarche que pour les informations à transmettre.
--	--

Information prévisible

Ces informations sont réceptionnées sous forme écrite. A savoir :

Ordre de travail

Note de service,

Courrier,

Fax,

Email.

Ces informations écrites sont également classées par leur destinataire et selon leur utilisation.

SMQ 11
GESTION DE L'INFORMATION

Date : 10/05/2007

Indice : A

D2 – SMQ 11

Page 3 sur 4

L'INFORMATION EXTERNE

La démarche est similaire à celle de l'information interne, en transmission et en réception, sauf :

Pas d'ordres de travail,

Intégration des documents commerciaux et administratifs.

VI – Responsabilités

(00) : Classement des documents d'information : Destinataires.

VII – Documents Associés